

Abstract	ملخص
<p>In this paper, we try to shed light on one of the topics which concerns all human resources, without exception, from simple worker to the high manager within any organization, represented by salary. Owing to multiple salary's dimensions and variables, its sensitive degree and opposing interdependent impacts, leading it to be a thorny issue with factor of stability oscillates from no permanent to fragile one, so that making it the question frequently presents itself for discussing.</p> <p>In this sense, the emergence of innovated concepts such as variable pay, individual pay, based skill pay.... are secretions of flagrant proofs for accumulation of competitive successive theories and practices adopted at this various administrative and organizational thinking entrances as reference for them, worth to be explored.</p> <p><b>Key words:</b> Organization Theories, Jobs, Concepts of Salary</p>	<p>نحاول في هذه الورقة، تسليط الضوء على أحد المواضيع الذي يشغل بال كل الموارد البشرية بدون استثناء من العامل البسيط إلى المسير الكبير لأي منظمة والمتمثل في الأجر.</p> <p>بالنظر لتعدد أبعاده، متغيراته، درجة حساسيته وأثاره المتداخلة والمتعاكسة فهو موضوع شائك وعامل الثبات فيه أو الاستقرار يتراوح من ليس دائم إلى هش، مما يجعله مسألة تطرح نفسها بصفة متكررة للنقاش.</p> <p>في هذا المعنى، بزوغ تصورات مبتكرة مثل الأجر المتغير، الأجر الانفرادي، أجر الكفاءة... ما هي إلا إفرازات ذات دلالات صارخة لتراكمات نظرية وتطبيقية متعاقبة ومتنافسة، تبنت في ذلك مداخل فكرية تنظيمية وإدارية متنوعة بمثابة مصدر أو مرجع لها، تستحق الاستكشاف.</p> <p><b>الكلمات المفتاحية:</b> نظريات المنظمة، منصب العمل، تصورات الأجر.</p>

## مقدمة

تعد المنظمة ظاهرة قديمة، تضرب جذورها في عمق التاريخ البشري، ارتبط ظهورها منذ تكوين الجماعات الدينية والفرق الدفاعية (الجيش) لحماية الإنسان وصيانة مصالحه، أين برز فيها جلياً التدرج السلطوي أو الوظيفي وتوزيع المهام والمسؤوليات مع وجود أهداف وتنظيم داخلي لهذه الجماعات.

حالياً، فهي متواجدة في كل مكان ومرافقة للمورد البشري طوال حياته بحكم أن الفرد غالباً ما يولد في المستشفى، يترعرع في كنف وسط عائلي، يتعلم ويتلقى تدريب في المدارس أو المعاهد أو الجامعات ثم يعمل في الورشة أو المقولة أو في المصنع... باختصار، فهو يمضي معظم وقته في المؤسسات على اختلاف أحجامها وأشكالها وتنوع أنشطتها وكلها تجسيدا لكيان المنظمة، مما جعلها عبر الزمن محطة استقطاب واهتمام واستكشاف وظلت بامتياز موضوع دراسات و أبحاث حُسبت لحقول معرفية وعلمية متنوعة.

في إطار التصدي للأزمات والإختلالات التنظيمية المادية والبشرية وللتعامل مع التطورات التي هزت المنظمات لاسيما ذات الطبيعة الاقتصادية منها، ولضمان الفاعلية بشقيها الاقتصادي والاجتماعي، نسجل تفرّد مدخل الفكر التنظيمي المرتبط بجوهر المنظمة الحديثة بهذه المهمة والذي شهد تنوعاً واسعاً، تجلى في المقاربات المتراكمة والمتداخلة أحياناً والمتباينة أحياناً أخرى، شكلت ولا تزال تشكل في مجموعها ما يسمى بنظريات المنظمة، وأسفر هذا عن بزوغ أنماط تنظيمية وبالتوازي رؤى تسييرية للمورد البشري ولكيفية تحفيزه ومكافأته مادياً (اقتراح تصور لأجره)، أبتكرت من طرف مفكرين وممارسين ومنظري المنظمات، هذه الأنماط التنظيمية تراكمت واستجابت لتحولات المتغيرات الداخلية للمنظمة (من صيغ وأشكال الإنتاج مثلاً) والمتغيرات الخارجية المتمثلة أساساً في أبعاد المحيط الإجتماعية، الاقتصادية، السياسية... الخ.

نقفز بهذا المشهد إلى وقائع مخرجاته، ونضع مُتتبع الموضوع أمام إختلافات وتناقضات دولية ووطنية عميقة بخصوصه، تكاد لا تُحصر على سبيل الذكر، لشراء كيلوغرام من الخبز في كل من باريس، جنيف، نيويورك ونيروبي يتطلب من الوقت 15، 6، 13 و 28 دقيقة على الترتيب في حين الحصول على هامبرغر كبير يحتاج إلى 16، 14، 10 و 84 دقيقة، أما إقتناء هاتف ذكي (iPhone 4S, 16Go) يلزم 43.5، 23.5، 27.5 و 292.5 دقيقة على التوالي<sup>1</sup>.

وطينياً، متوسط الأجر الصافي الشهري لسنة 2011 هو 29400 دينار و تراوح ما بين 29400 و 41200 للقطاع العام،

أما في القطاع الخاص قدر ب 23200 هذا الأجر يختلف من نشاط إقتصادي إلى آخر، ولنفس الفئة المهنية حتى داخل القطاع الواحد، فنجد العامل من فئة التحكم لقطاع المحروقات يتقاضى 69800 دينار والتابع لنشاط المالية يتحصل على 39400 أما العامل بنشاط البناء يتقاضى 26300<sup>2</sup> هذا المشهد يطرح أكثر من تساؤل، نسدل الستار عليه وبعيدا عن الأسئلة التي تثار هنا وهناك نود توجيه الأنظار صوب جذور أو منبع الأسئلة المتعلقة بتصوير الأجر من خلال:

#### مشكلة البحث

نلخصها في السؤال الجوهرى التالي:

#### - ما علاقة تحديد مفهوم الأجر بنظريات المنظمة؟

تتم معالجة هذا السؤال ضمن دائرة الفرضية التالية:

يعتبر إطار المقاربات النظرية والتطبيقية محطة هامة في تشكل الأبعاد المختلفة لتصورات الأجر.

#### أهمية الدراسة

من ناحية، يعتبر الأجر مصدر إهتمام من قبل الموارد البشرية من داخل المنظمة وخارجها، ومن ناحية أخرى وزن تداعياته وإنعكساته على المستوى الجزئي (المؤسسة) والكلي (النشاط الإقتصادي الكلي)، تطرح أكثر من علامة استفهام تُحير المتخصصين وحتى الخبراء لهذا الميدان.

من جهة أخرى، تمثل دراسة نادرة وأصيلة في بعض جوانبها بالنظر إلى قدرتها على استنطاق التصورات النظرية والتطبيقية، وإقتفاء الأثر ورسم الإسقاطات مع ترجيح المسارات في سبيل الوصول إلى التوافقات، ومن تم الوقوف على مبادئ ومفاهيم الأجر للمراحل المختلفة، مما يقود إلى تحقيق الهدف من الدراسة.

#### منهج البحث

فإن طبيعة طرح الموضوع وطريقة الخوض فيه، تُلزمتنا استخدام المنهج الوصفي التحليلي والإستنباطي، من خلال وصف وتحليل النظريات والدراسات التي تناولت الفكر التنظيمي على مستوى المؤسسة، وإستنباط تصور الأجر بصفة خاصة.

#### الإطار النظري للدراسة

يتم تصويبها بدرجة عالية من الدقة نحو مركز الهدف المشار إليه سابقاً يحتاج منا إلى تصنيف يستوعب عاملي التعدد والإختلاف لمقاربات الفكر التنظيمي، ويضعنا في تطابق مع قياس لحوض منهجياً يدعى تقسيمات البحث. ولعل ما يفي بهذا الغرض تماماً، هو ما أصاغه ميشال كروزبير في قوله « لم يكن عقلانيو التنظيم العلمي التقليدي يعتبرون أعضاء المنظمة كائنات بشرية بل يمثلون دوايب آلية فقط، لذلك إعتبروا العامل البسيط أو المنفذ مجرد يد لا غير بينما استطاعت مدرسة العلاقات الإنسانية أن تبين قصور هذه النظرة واعتبرت المنفذين كائنات بشرية لها أحاسيس ومشاعر تتأثر مباشرة بالقرارات العقلانية التي يتخذها رؤسائهم في المستويات العليا المختلفة، إلا أن الكائن البشري في الحقيقة ليس مجرد يد وقلب بل هو عقل ومشروع وحرية أيضاً، وهذه العناصر أهملت من طرف منظرو العلاقات الإنسانية وكذلك من طرف منظرو التنظيم العلمي للعمل، وهذا ما يفسر انتكاسهم ويعزز المواقف المعادية التي واجهتهم رغم إسهاماتهم الإيجابية ونواياهم الطيبة في أغلب الأحيان»<sup>3</sup>

انطلاقاً من هذا الطرح، نتعرض إلى أهم تيارات الفكر التنظيمي الإداري في تقسيم ثلاثي يخدم الموضوع: نبدأ بالمدرسة الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية وأخيراً الحديثة.

#### 1- المدرسة الكلاسيكية:

تسَّكَل التيار الكلاسيكي في بداية القرن العشرين من إسهامات رواد الفكر التنظيمي لكل من تيلور، فايول وويبر. واقتبست الأفكار المبنية على منطق العقلنة لهذا التيار بخصوص التنظيم من التوجهات والأفكار التي اعتنقتها نخبة من الفلاسفة والمفكرين في ذلك الوقت، والتي كانت تعتبر الفرد أو الإنسان أشبه بالآلة، وبالتالي العامل في المنظمة يمثل عضو ميكانيكي مع بقية الأعضاء الآخرين، ليشكلوا ما يسمى بالجهاز التنظيمي. ضمن هذا التصور، ارتكزت النظريات الكلاسيكية على مجموعة من الفرضيات نلخصها في اثنين<sup>4</sup>:

-المنظمة أو بالأحرى المؤسسة، تمثل آلة تضم مجموعة من القطع والعمال عبارة عن دواليب لهذه الآلة وبالتالي ضبط الحركات، الأدوار، الوقت و تقسيم العمل يسمح بالوصول إلى التنظيم الوحيد الأنجع.  
- عمليات تسيير المنظمة من تنسيق و انسجام المهام و التنظيم أو ما يطلق عليه الوظائف الإدارية، هو من مهام السلطة التدريجية لوحدها أما مهام التنفيذ تعزى للعامل البسيط والذي يتم مراقبته.

### 1-1 أعمال تييلور:

لإدراك أفكار و فحوى أهداف و مبادئ تييلور التنظيمية، من الواجب التعرض إلى مسيرته المهنية التي غطت كل المراحل، من متمهن بأحد المصانع الميكانيكية، ثم عاملاً بشركة ميدفال ستيل سنة 1878 ليصبح مشرف وبعدها مهندس، ثم في سنة 1889 ارتقى إلى درجة مستشار في التنظيم، و في سنة 1895 أصدر مذكرة متعلقة بالأجر بالقطعة، وبعدها أخرى خاصة بإدارة الإنتاج في الورشات الصناعية.<sup>5</sup>

هذه التجارب الميدانية الغنية، سمحت لتييلور الإهتمام بنواة التنظيم المتمثل في العمل التنفيذي، و هذا ما أصاغه رداً على خطاب الرئيس الأمريكي آنذاك بخصوص أهمية الحفاظ على الثروات الطبيعية من التلف والتبذير فقال: «إلا أن التبذير الأكثر أهمية للعامل البشري الناتج يومياً عن قلة المهارة و سوء التسيير وانعدام الفعالية يمثل تبذير غير مرئي و ليس ملموس و لا يمكن قياسه إلا بصعوبة كبيرة»<sup>6</sup>

من هنا، تُصنف أفكار التيلورية في إطار حركة العقلنة الصناعية، التي تسعى إلى إحلال المعرفة و الطرق العلمية مكان المعرفة التجريبية المكتسبة أثناء إنجاز الأعمال التنفيذية.

إن خبرة تييلور، سمحت له بملاحظة أن العمال يكتفون بتطبيق طرقهم الخاصة في العمل أو تطبيق ما تعلموه من السلف.

فقرر المهندس وضع أسس علمية لطرق الإنتاج في المؤسسة الصناعية، مبرزاً بذلك للمسؤولين كيف يمكن استبدال الحدس، الارتجالية و المعارف التجريبية للعمال بطرق علمية، تسمح برفع إنتاجية العمال وأداء المؤسسة ككل.

ترتكز فرضية تييلور في أعماله، كون تنظيم العمل الإنساني لا يختلف مبدئياً عن تنظيم الآلات. تمثل الدراسة التنظيمية و المنهجية لمسار العمل في الورشة، وتحديد الوقت والحركات المتاحة فيزيائياً للإنتاج عن طريق الدراسات نقطة انطلاق نظريته، مما سمح بإلغاء الحركات الزائدة، و ربح الوقت الضائع، والحصول على كمية إنتاج مشجعة.

تصور تييلور إذن، يعتمد على إستغلال عقلائي أكثر للعمل الإنساني مقارنة بالأدوات التقنية، كما تتلخص أفكاره المتعلقة بالتحليل التنظيمي في أربعة مبادئ:<sup>7</sup>

1- تقسيم العمل إلى حركات عنصرية أو قاعدية، ثم تجميعها بغية الحصول على أنشطة محددة، تسمح بمراقبة العامل و معرفة مردوده حتى يتسنى مكافأته بأجر.

2- الإنتقاء العلمي: تكوين وتدريب العامل على الطرق العلمية للعمل.

3- التعاون الوثيق بين الإدارة والعمال، لأن الأنشطة المنجزة من طرف العمال محضرة من قبل الإدارة.

4- التفارقة بين تصور الأنشطة وتنفيذها ( بواسطة المهندسين والعمال).

تطبيق هذه المبادئ التي تفضي بتنظيم علمي للعمل على أرض الواقع، تطلبت من تييلور إقتراح إجراءات منهجية تتلخص فيما يلي:<sup>8</sup>

أ- دراسة الوقت اللازم لكل العمليات على مختلف الآلات، من أجل الوصول إلى أقصى سرعة ووقت مطلوب لإجراء كل عملية.

ب- تحليل ودراسة إستعدادات وشروط العمل المراد إنجازه.

ج- دراسة وقت العمال وحركاتهم.

د- تأسيس السعر التفضيلي للقطعة، أي أن الأجر بالقطعة الذي يحسن الإنتاجية لا يتحقق إلا بتخصيص لكل عامل نشاط يومي محدد، وكل زيادة عن الحد المطلوب، يقابلها زيادة في الأجر.

ه- توسيع العمل الوظيفي للرؤساء في الميدان الإنتاجي، وبهذا يخضع العامل إلى عدة مسؤولين متخصصين، وعليه فمبدأ وحدة القيادة أستاذ بدل بنظام وظيفي بعدة وحدات للقيادة.

التنظيم التيلوري، يقترح الفصل بين المنفذين والمؤطرين مما أدى إلى التقسيم الإجتماعي في الترتيب التدرجي. منذ تنفيذ وتعميم الطرق التيلورية في العمل، المشاكل الإنسانية في التنظيم لم تتوقف عن الظهور، مما أعاق السير العادي للمؤسسة.

من جراء هذه الظاهرة، ظهرت العبارة المتداولة التي تتلخص في مشاكل العمال، التي تنمّ أو توحى عن صعوبة إجراء تقويم للنظام الإنتاجي مصدره بعد إنساني، فضبط تيلور هذه المعضلة من خلال التوزيع الأمثل للموارد البشرية، وإدخال بعض العناصر الأساسية خاصة بتكوين وتسيير العمال مثل: تحديد منصب العمل، تدريب وتكوين العمال، بالإضافة إلى تقييم أداء الأفراد الذي كان أساسه كمي، وعليه حصول الفرد على مكافأة مادية مساوية لأعماله، مما يعني تحقيق عامل العدالة.

بصفة أخرى، مشروع تيلور يندرج ضمن إطار حل المشاكل ذات البعد الإجتماعي، لكن هذا المفكر إهتم أكثر بمكنزمات تخصيص، أو توزيع الموارد بصرف النظر عن ميزات بعدها الإنساني .

حسب Morgan. G<sup>9</sup>، الخاصية الأساسية للتيلورية ليست هي، أن تيلور عمل على مكننت تنظيم العمل والأفراد، ولكن الدرجة التي تمكن من الوصول إليها.

في الفكر التيلوري تطبيق طرق التنظيم العلمي للعمل لا تمثل وسيلة لرفع أرباح المقاولين فقط، بل نظرة جديدة لفك النزاع القائم بين عنصري العمل ورأس المال، كما أن النقاش حول مسألة توزيع الأرباح بين العمل ورأس المال، يجب أن يفسح المجال للوسائل القادرة على رفع الأرباح، ليحني أكثر كل منهما.

فالتنظيم العلمي للعمل، وسيلة لرفع الإنتاجية، وبالتالي الزيادة في الأجر والأرباح على حد سواء، فهي تضمن الإزدهار الأقصى للمقاول ولكل عامل على حدى، في هذا الصدد تيلور يستشهد بنتائج مؤسسته، حيث إنتاجية الفرد ارتفعت من 16 إلى 95 طن وبالمقابل لذلك إنتقل الأجر من 1.18 إلى 1.88 دولار.<sup>10</sup>

#### 1-1- أ تطبيقات فورد ( الفوردية):

عرفت أفكار تيلور نجاحا عالميا معتبرا، ويبقى الصناعي الأمريكي هنري فورد المناصر الشهير للتيلورية. إن هدف هنري فورد، الرفع المعتبر للإنتاجية في مصنعه للسيارات بغية صنع نموذج يكون ثمنه في متناول الطبقة المتوسطة، الأمر الذي جعله يتبنى بسرعة النظرة العلمية لتيلور في تحقيق وفورات الحجم، غير أنه في هذا الصدد أضاف تعديلين هامين:<sup>11</sup>

أ)- الناقل: مادام أن كل عامل مختص في نشاط بعينه، من الأفضل تحاشي تنقل العمال في المصنع، بل علينا تنظيمهم بطريقة تجعل السيارة محل الصنع، تنتقل من عامل لآخر، وبذلك تنبه فورد لفكرة العمل بالسلسلة، أي أن كل عامل يشغل حيزا محددًا أمام الناقل، ومكلف بتنفيذ نفس الحركات على الدوام.

ب)- سيرورة العمل مفروضة على العامل بسبب سرعة تقدم الناقل، وأهم مهارات العامل مأخوذة بعين الاعتبار في تصور الآلات المتخصصة، ووقت تنفيذ العمل مفروض بسرعة السلسلة، مما جعل مبدأ الربط المباشر بين المرودية الفردية أو الخاصة مع الأجر لا قيمة له، وحل محله مبدأ الأجر تبعًا للوقت. فترتب عن تبني العمل بالسلسلة مضاعفة الأجر لتشغيل العامل في ظروف عمل خاصة داخل مصنع فورد.

من نتائج الفوردية زيادة الإنتاجية وإرتفاع الأجر فنجم عنه:

\*- إنخفاض تكاليف الإنتاج مما يمكن المؤسسة من خفض الأسعار، وبالتالي توسيع حصتها في السوق، هذا ما إستفاد منه مصنع فورد المرتكز على الإنتاج المكثف وإستغلال التكنولوجيا المتقدمة آنذاك، حيث إرتفعت القدرة الإنتاجية لشركة فورد من 186220 سيارة في 1912 إلى 730000 سيارة في سنة 1917، وفي غضون عشر سنوات إنخفض سعر السيارة من 690 إلى 290 دولار .

- \*- زيادة الطلب على السلع الاستهلاكية، مما أدى إلى تحقيق وضبط وفرات الحجم بالإتفاقيات الجماعية، فضمنت مبدأ الزيادة المستمرة في الأجور بتنظيم الأقدمية والامتيازات الاجتماعية.<sup>12</sup>
- \*- ثقافة فورد الآلية شجعت العمل الجماعي، وبروز البعد الجماعي في تسيير علاقات العمل المبني على التفاوض.
- \*- هذا التحول سمح بإنشاء مصلحة تسيير الأفراد.

#### 1-2 ماكس ويبر M. Weber :

- التيار البيروقراطي، يندرج في نفس الإطار التaylorي، تقريب ويبر يهتم بالفرد أولاً بدل النظام، فهو يدعو إلى تبني السلطة العقلانية أو ما يسمى بالتنظيم البيروقراطي الذي يستمد أحيته من منطق التسيير، والقواعد القانونية المحددة لكل وظيفة، فهو يركز على مجموعة من الأسس نجملها فيما يلي:<sup>13</sup>
- توزيع السلطة توزيعاً هرمياً متسلسلاً طبقاً لقواعد محددة، وتتركز في كل وظيفة على التدرج الهرمي وليس في الشخص نفسه، السلطة والمسؤولية محدودة، وتوجد على قمة الهرم طبقة الإدارة التي تتكون من متخصصين على مستوى رفيع من الخبرة، والتدريب في إدارة البيروقراطية.
- حصر العمل المطلوب وتحديد واجباته تحديداً دقيقاً، وتوزيعه على المراكز الوظيفية المختلفة بناء على تخصص شاغلي هذه المراكز.
- تعيين الموظفين بناء على شروط دقيقة ومحددة مسبقاً، وهي مؤهلاتهم وخصائصهم الفنية، التي تطابق العمل وصلاحياتهم للقيام بأعباءه.
- إتباع نظام دقيق، يتكون من قواعد وتعليمات وإجراءات تتميز بالشمولية والعمومية، تضمن التطبيق الموحد للحالات المتماثلة، وتكفل استمرار العمل، بغض النظر عن الأشخاص القائمين به.
- الارتباط الدائم بين الموظف والبيروقراطية، واستقراره في مهنته، وإرتقائه في التدرج الهرمي، يتم عن طريق الأقدمية والجدارة.
- توفر نظام مستندي يحتوي على معلومات تفصيلية عن كل أمور العمل، يستند إليه الموظفون ولا يتخذون خطوة معينة إلا إذا كان لها مستند رسمي.
- قيام العلاقات بين العاملين، وبينهم وبين الجمهور على أساس موضوعي، ولا يسمح للعلاقات الشخصية أن تؤثر على الحكم السليم، فتضعف كفاءة العمل.
- تدريب الموظفين تدريباً فنياً، دقيقاً على أعباء ووظائفهم حتى يتقنوها فترتفع كفاءة أدائهم.
- إن من أهم العوامل التي ساعدت على نشوء النظرية البيروقراطية لويبر في الدول المتقدمة ما يلي:<sup>14</sup>
- أ- وجود نظام نقدي متطور، يُمكن الدولة من دفع الأجور والرواتب نقداً للموظفين .
- ب- وجود نظام ضريبي، يسمح للدول بالحصول على دخل ثابت.
- ج- ظهور تنظيمات ضخمة ومعقدة، مما أدى إلى زيادة حجم العمل والأعباء الواجب إنجازها .
- إن من أهم مزايا البيروقراطية ما يلي:<sup>15</sup>
- الدقة.
- السرعة.
- الوضوح.
- الخضوع الكامل للرؤساء.
- تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.
- تخفيض الاحتكاك بين الأفراد.
- المعرفة الكاملة بالمستندات.
- الاستمرار.
- الوحدة.

التنظيم العلمي للعمل يستند لتقنيات موحدة، بينما التقريب البيروقراطي يرتكز على القواعد المجردة، في هذا المعنى، فإن المستخدمين لا يستفيدون من أية استقلالية، والهيكلية المعتمدة هرمية، فالتنظيم الموضوع من قبل ويبر، محصور في العلاقة مع البيئة التأسيسية، وفي هذا الإتجاه، الاتفاقيات الجماعية تعقد بين الشركاء، ولها دور في إدارة جميع محاور تسيير الموارد البشرية، أما فيما يخص الأجور، فهي تركز على تصنيف الوظائف و ترتيب المؤهلات.

إن تحديد معايير الأجر للوظائف المختلفة، يجب التفكير فيه بإمعان، بحيث كل وظيفة يجب أن نقوم بتحليلها، هذا ما يفسر غياب المبادرة من قبل المستخدمين.

تقييم الأداء ومنح الأجور مرتبط بقواعد مهيكلة رسمياً، التقريب مرتبط إذن بجانب قانوني، كما أن الأجر المتغير فقد مكانته، وفي هذا الإطار، الأجر يفسر بالجزء الثابت فقط المرتبط بالدرجة السلمية، الرواتب تصنف وفق السلم الإداري، وأهمية المسؤوليات التي تظهر في الاتفاقية الجماعية.

التقريب البيروقراطي مصمم للمحيط الثابت، أين المعلومات هي بحوزة الإدارة، في حين أن العلاقات الانسانية لا تؤثر على الفعالية التنظيمية.

يفضل المستخدمين التطور خلال مسارهم الوظيفي، في هذا الإتجاه الترقيات والمسؤوليات التفويضية تمنح تبعاً لمعايير عامة مثل: الأقدمية، الشهادة وغيرها، زيادة على ذلك علاوة الشهر الثالث عشر والأقدمية تدفع للمستخدمين الهدف منها جعلهم أوفياء مع منح حماية اجتماعية كاملة أيضاً.

### تحليل و تعقيب

تقريب ويبر، مرتبط بالنظام التشريعي أو القانوني الذي يدافع على المصالح الجماعية للمستخدمين، غير أن خصائصه الهيكلية والمحددة لا تترك أي مجال لمبادرات المستخدمين، حيث يصبحوا محرومون من حق التفاوض على الأهداف، فالمؤهلات هي خاصية مهمة من أجل التوظيف، كما أن هناك ثباتاً في مستويات الأجور المتعلقة بالقطاع الإداري مما يبطل مرونة الأجور.

يُبقى التنظيم على المستخدمين بفضل العلاوات، بالإضافة إلى الحماية الاجتماعية والتأمينات فهي مضمونة؛ الضغط الممارس على المستخدمين نتيجة الرقابة المركزية يؤدي إلى عدم التشجيع و الابتكار، كما أنه يخلق خلل وظيفي داخلي، أما التنظيم بات صلب ومقاوم لأي تغيير.

3-1 هنري فايول H.Fayol :

تيار فايول، يندرج في نفس اتجاه تيلور، البحث على الرشادة الاقتصادية، و فرضيته تركز على ضرورة دراسة و تعليم الوظائف الإدارية في المؤسسة الصناعية، فهو يقترح خمسة وظائف لتسيير المؤسسة كما يلي:

-التنبؤ: يرتكز على توقع مستقبل المؤسسة، و يتم ذلك من خلال مخطط النشاطات الذي يتميز بأنه موحد، مرن ومركز.

التنظيم: هذا النشاط يرتكز على إيجاد المسير الفعال والمكلف بالمسؤوليات من أجل الابتعاد عن أي خلل اجتماعي، وذلك بالبحث على وضع هيكل تنظيمي بغية توضيح وتحديد المسؤوليات و الإجراءات.

القيادة: هذا النشاط يتطلب كفاءات من طرف المسيرين، حيث التأثير بالاتصال الصاعد والنازل يساهم في الفاعلية الاقتصادية و الاجتماعية، كما يُعظم إستغلال موارد المؤسسة.

التنسيق: يقتضي جعل تنسيق و إنسجام بين أنشطة المؤسسة بغية تسهيل عملها و ضمان النجاح.

الرقابة: و هي تركز على تقييم النتائج المحصل عليها مع الأهداف المسطرة، و ضمان احترام الإجراءات.

كما حدد خمسة أعمال في المؤسسة هي: أعمال فنية، تجارية، مالية، أمنية، محاسبية وإدارية التي تضم الوظائف السالفة الذكر.

للحصول على إدارة فعالة، يُفترض أن تركز على أربعة عشر أساساً، نشير إلى بعض منها:<sup>16</sup>

تقسيم العمل: يمثل مبدأ الحصول على الفعالية الاقتصادية، هذه النقطة تتفق مع اتجاه تيلور، فأى عامل يشتغل في نفس النشاط، فهو يكتسب تدريب وخبرة مما ينعكس على زيادة الإنتاجية، خلافاً لشغل العامل لمناصب مختلفة أخرى مما ينجر عليه تكاليف التكيف وانخفاض في المردودية.

السلطة والمسؤولية: السلطة تكون شخصية ومرفوقة بالمسؤوليات المناسبة، فهي تمثل الحق في إعطاء الأوامر والعمل على تنفيذها.

-وحدة القيادة: على عكس تيلور الذي افترض إمكانية تلقي المستخدمين الأوامر من عدة مسؤولين مرة واحدة، يركز فايول على وحدة القيادة من أجل هدف واحد، هو الابتعاد عن كل النزاعات، عزز هذا المبدأ بوحدة الإدارة التي تجسدت في إطلاق خطة واحدة للعمل .

ركز فايول على التوافق بين المصالح الفردية والجماعية لتحسين مناخ العمل، كما طرح موضوع مركزية ولا مركزية السلطة الخاضع لإستراتيجية المؤسسة.

تطرق لمبدأ التدرج السلمي والذي يحدد جميع مستويات المسؤولية، عالج أيضا النظام أو الإستقامة بالنسبة للوسائل المادية والبشرية، وكل شيء يكون في مكانه، لتفادي كل خسارة مادية أو متعلقة بالوقت، يمس النظام الطبيعية الاجتماعية بحكم أن كل عامل يجب أن يوضع في مكانه، مع إستفائه لمتطلبات المنصب بفعالية .

مبدأ هام مدروس من قبل فايول هو مبدأ العدالة، فالشعور بالعدالة هو عامل تحفيز بالنسبة للعامل، يساعد على خلق الوفاء للمؤسسة ورفع الإنتاجية، أما في الحالة المعاكسة، فيمثل مصدر عدم التحفيز مما يؤدي إلى تراجع في مستوى الأداء<sup>17</sup>

بالرجوع إلى المبدأ الأساسي و المتمثل في أجور المستخدمين، فإن فايول يعرّف أجور العمال، على أنها مقابل للخدمات المقدمة تحدد حسب نظام أجور فعال، يحترم مبدأ العدالة، و المكافآت المدفوعة للعمال يجب أن تكون محفزة، كما أنها لا تتجاوز الإمكانيات المالية للمؤسسة ( القيود المالية)، في حين وضع طريقة للدفع لجميع المستويات الوظيفية: التنفيذيين، المسيّرين والإطارات.

- للمنفذين: يقترح دفع الأجر إما باليومية، النشاط، القطعة، مع إمكانية توافق بين الطرق الثلاثة.

- دفع الأجر باليومية أو بالنشاط فهو محدد مسبقا، تكمن الاختلافات في أن تنفيذ النشاط غير محدد ، ويمكن أن يصمم الأجر بحسب اليومية مادام إتمام العمل يراعي المدة الطبيعية للنشاط ، و طريقة الأجر لا تلزم رقابة من الإطارات العليا .

الأجر حسب القطعة يكافئ العمال تبعاً للمستحق، إضافة أن فايول طرح فكرة العلاوات المرتبطة بنتيجة المؤسسة .

إقترح فايول علاوة للمواظبة، النشاط، النظافة، هذه العلاوات هي مرتبطة بشروط مختلفة، كما أننا نجد

الإضافات اليومية، المبالغ الشهرية، الإكراميات السنوية والمكافآت الموزعة حسب الاستحقاق، نادى بشكل آخر للأجور المتمثلة في الامتيازات العينية حتى تحفز المستخدمين.

### تحليل و تعقيب

طريقة الأجور المقترحة من قبل فايول لها مزايا و مأخذ .

-الأجور حسب اليومية تخلق نوع من اللامبالاة من قبل العمال، و هذا ما يفرض وجود رقابة صارمة.

الأجور تبعاً للنشاط يؤدي إلى شعور بلا عدالة في عيون العمال الذين يمتلكون كفاءات عالية، إلا أن هذا النوع من الأجور يضمن نوع من الفعالية الإجتماعية بحكم أنه يوفر الحماية للمستخدمين الأقل كفاءة.

الدفع بحسب القطعة هي طريقة موضوعة من قبل تيلور، فهي طريقة تسمح بتشجيع المجهودات المبذولة، ومن ناحية أخرى تظهر غير فعالة، لأنها تهمل نوعية العمل المقدم .

المشاركة في نتيجة المؤسسة هي سياسة تحفيز على العمل، وهي مرتبطة بظروف المؤسسة، مما يجعل مسألة الحصول عليها أمر غير مؤكد، في هذا المعنى، فإن الأجر الثابت يمثل أمان دائم ، في حين أن علاوة المشاركة في النتيجة لا تعتبر سوى حل مؤقت في تسيير الأجور.

### النقد الموجه للمدرسة الكلاسيكية :

رغم أن النتائج الباهرة التي حققتها المدرسة الكلاسيكية، إلا أنها بمرور الوقت تفاقمت مشاكلها، وظهرت عيوبها والتي نشير إلى أهمها:

- اهتمت بالجانب الرسمي، وأغفلت الجانب الغير الرسمي وماله من قوة وتأثير على أداء المؤسسة.

- اعتمدت على مدخل آلي ميكانيكي للفرد والمنظمة، ولم تتطرق للتفاعل القائم بين الأفراد والمنظمة، فتحليلها يبقى جزئي.

- النظام المعتمد مغلق، مركزي موحد، بطيء وغير مرن لا يتناسب مع الأوضاع التي تتسم بتعددية أنواع المستهلكين، الاعتماد على التكنولوجيا، المنافسة الحادة وغيرها... الخ.<sup>18</sup>

## 2- مدرسة العلاقات الإنسانية

بخلاف التيار الكلاسيكي، فإن هذه المدرسة تركز على أهمية البعد الإنساني، و أعادت الإعتبار للعامل من خلال الإهتمام بجانبه النفسي والإجتماعي في زيادة الإنتاجية، لبلوغ هذا الهدف، توجب البحث عن الطرق التي تحفز الفرد في وضعية العمل، وهو ما تؤكد الأبحاث اللاحقة التي أقل ما يقال عنها أنها منتشعبة و متعددة.

### 2-1 أبحاث إلثون مايو: (ELTON.M)

- قام فريق مايو بتحقيق في ورشات لتصنيع الهواتف، هذا العمل مسح طورين<sup>19</sup>

#### 2-1-أ) الطور الأول:

قاموا بتكوين مجموعتين من العمال، مجموعة معبرة عن بعض التغييرات المجربة عليها، و مجموعة شاهدة لم يحدث عليها أي تغيير.

\* المرحلة الأولى من التجربة: تقوم على قياس التأثيرات في الرفع من ظروف العمل (الإضاءة، معدل الحرارة، وقت الراحة، المنح...) على الإنتاجية في العمل.  
الإنتاج في المجموعة المعبرة يرتفع مما هو عليه في المجموعة الشاهدة.  
\* المرحلة الثانية: تقوم بإدخال منشط آخر في أوقات التوقف، مثل توزيع مشروبات في أوقات الراحة، توزيع علاوات...

الإنتاج في المجموعتين مازال في الإرتفاع.  
قرر الباحثون ملاحظة سلوك العمال في المجموعة الإعتبارية بإفتراض الرجوع إلى الشروط الابتدائية (نزع وقت الراحة... الخ) فوجدوا أن الإنتاج دائماً في الإرتفاع.  
فريق البحث وضع الأدلة على التأثيرات الإيجابية للعمل ضمن المجموعات.  
**الملاحظة:** أصبحت المجموعة متجانسة و لها منطوق خاص بها في العمل، الرضى في العمل و تطور الإنتاج شاركا في وضع الهيكل الجديد للتنظيم الإجتماعي للعمل. التحفيز النفسي للمؤجرين في المؤسسة مهم جداً.  
2-1-ب) الطور الثاني:

القيام بتحقيق على شكل حوار مع 2000 أجبر من أجل معرفة نوع الرقابة المفضلة في الورشات، وعلى مستوى العمل.  
توصل المحققون إلى نتيجة: أن معظم مشاكل العمال، هي فيما بينهم أو بين العمال و رؤساء العمل المرتبطين بمواقفهم العاطفية و ليس بالشروط المادية.

#### 2-1-ج) الطور الأخير:

يقوم على ملاحظة سلوك العمال في الورشات، الباحثون أيضا سمحوا بوضع نظام لقيم المجموعة.  
النتائج المستخلصة من هذه التجارب:

أ) إنفصال العوامل التقنية عن الإنسانية في التنظيم.

ب) تعقد حاجات الإنسان.<sup>20</sup>

ج) بروز أهمية العلاقات الغير رسمية، واكتشاف جماعات العمل داخل التنظيم الصناعي.

د) تقديم تصور جديد للمصنع كتنظيم اجتماعي، وهذا ما تؤكد كتابات ديكسون ومايو.<sup>21</sup>

تعتبر نتائج هذه الأبحاث منطلق للعديد من الأعمال، والدراسات ضمن إطار فكر حركة العلاقات الإنسانية، والتي تراعي احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية، نحاول في هذه العجالة الإشارة بإختصار للبعض منها:  
- مساهمة ابراهم ماسلو<sup>22</sup> تتمثل في هرم حاجات الأفراد: الحاجات الفسيولوجية، الأمنية، الاجتماعية، اعتراف وتقدير وتحقيق الذات ثم أضاف بعد ذلك حاجات المعرفة والتثقيف، وأخرى متعلقة بالرغبة في العيش في وسط متناسق وجميل، تحديد هذه الحاجات (إستعمال مداخلها و إسقاطاتها) كانت مصدر أعمال ومواضيع دراسة



لمفكرين آخرين -فنجد هارز بارج<sup>23</sup>درس دافعية الأفراد للعمل، وتوصل إلى أن العوامل التي تساهم في تحقيق الإشباع هي تلك التي تؤدي إلى تنمية الفرد، حيث ميّز بين العوامل الصحية واعتبرها ليست مسؤولة عن حالة الرضى كالسياسة التنظيمية للمؤسسة، والعلاقات المزدوجة مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والشعور بالاستقرار والأمان في العمل، وعدالة الأجر مقارنة بالمؤسسات الأخرى. أما العوامل الدافعة وهي المسؤولة عن تحقيق الرضى، وإثارة الدافع إلى العمل نذكر منها التقدم والترقية في العمل، بالإضافة إلى تنمية قدرات العمل عند الفرد، طبيعة العمل ومحتواه، والإعتراف بالإنجاز في العمل.

-دراسة رانيسيس ليكرت<sup>24</sup> إهتم بدراسة التفاعلات بين أعضاء الجماعة ووجد أن المشاركة في اتخاذ القرارات ، تحديد الأهداف، وحل المشاكل على مستوى الجماعة تؤدي إلى مستوى عال من الفعالية، بحيث يشعر كل فرد أنه ضروري ومهم للمنظمة، من خلال المقابلات التي أجراها تمكن من إحصاء أربع نماذج في التسيير، وهي النموذج التسلسلي ، الأبوي ، التشاوري ، والنموذج التساهمي، هذا الأخير الذي يمكن تجسيده عن طريق تبني وسائل مثل مشروع المؤسسة، تحليل القيمة، دوائر النوعية وغيرها، مُفضل لأنه يُمكن الأفراد من المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف وتسوية النزاعات، كما أن الاتصال فيه يعمل في اتجاهين مما يقوي روح التعاون ويحقق نتائج اقتصادية جيدة، و مستوى عال من الرضى لدى العمال.

#### E.Jaques: 2=2

يرى جاكس من وجهة نظره، أن أي تغيير في المنظمة يجب أن يمر بتحليل سوسولوجي عام لها، فهي مجموعة مشكلة من ثلاث مكونات في شكل موحد هي:

الهيكل الاجتماعي الذي يحدد الأدوار، والعلاقات بين الأدوار داخل المنظمة.  
الثقافة: التي تحدد طريقة التفكير، والأعمال في المنظمة (طريقة الإنتاج، نظام الأجور...)  
شخصية أفرادها: يقصد بها تنظيم كل أبعاد ذات الفرد (المعتقدات، رغبات، طموحات...) هذه العناصر غير المدركة تؤثر على التنظيم، لأن الفرد لا يتوافق تماما مع دوره<sup>25</sup>.

رجح استقلالية المستخدمين بأنها ترفع من فعالية منصب العمل، فهو يضع ارتباط بين الاستقلالية و المسؤولية، وخلص إلى أن مدة الاستقلالية تعتبر معيار يعتمد عليه في وضع الترتيب السلمي لمناصب العمل، أما مستوى التدريب والتأهيل، هي معايير مستبعدة، في هذا الإطار، درجة مستوى كل منصب يقاس بمدة الاستقلالية. بالنسبة للأجور فقد نادى بمبدأ الأجر بالقطعة، هذا الأخير المرتبط بكمية العمل المقدمة، مع إمكانية الانتقال من الأجر بالمرردودية إلى الأجر بحسب الوقت.

#### تحليل وتعقيب:

أصبحت فلسفة تيار العلاقات الإنسانية اليوم على درجة عالية من الأهمية، في تثمين المورد البشري في المنظمات باعتباره مركز تكوين القيمة، والقدرة التنافسية خاصة بعد بروز ظاهرة العولمة، واشتداد المنافسة على سبيل التوضيح. الدراسات والأعمال التي أشرنا إلى بعض منها في غاية الأهمية للتعرف والتعامل، والاستفادة أكثر من المورد الهام في المنظمة، والمتمثل في الإنسان، التميز الآن أصبح مرهون بتبني تطبيقات حديثة في التسيير، خاصة في حقل تسيير الموارد البشرية كتنجزة وظيفة التحفيز، أو المكافأة وكذا الاهتمام بالمسار المهني للعمال... تلبية لحاجات الطبقات العمالية بطريقة ملائمة. «إن رجال التسيير أصبحوا مطالبين اليوم بالبحث في نظرية العلاقات الإنسانية وفي ما يلائم منها المواقف السائدة لتحقيق التميز في ظل عالم أعمال أصبح يتصف بالتغير السريع»<sup>26</sup> إن فلسفة هذه الحركة لا تشكل بأي حال بديلا لمبادئ المدرسة الكلاسيكية في التسيير، فهذه الفلسفة ما هي إلا إثراء لهذا الفكر، ومبادئها ما هي إلا تحقيقا للتكامل مع مبادئ المدرسة الكلاسيكية. رغم هذه الإضافة التي حققتها مبادئ هذه الحركة، فإنها لم تسلم من الانتقادات، من بينها أنها أعطت أهمية كبيرة للمورد البشري في المنظمة على حساب الموارد الأخرى.

ضلت دراسات و أعمال حركة العلاقات الإنسانية تنصب على المتغيرات التنظيمية الداخلية للمنظمة فقط، وإعتبرتها نظام مغلق، وأهملت بذلك تأثيرات المحيط الخارجي وتفاعلاته الدينامية في رسم التنظيم، ضف إلى ذلك تقزيمها لدور الفرد من خلال تعاملها مع البعد النفسي والاجتماعي، وعدم إستجابتها للنظرة الشمولية للفرد

التي تثن قدرات العمال، وتساعد على التطور، من جراء الإستفادة من الإمكانيات العقلية والمعرفية الخلاقة لديهم.

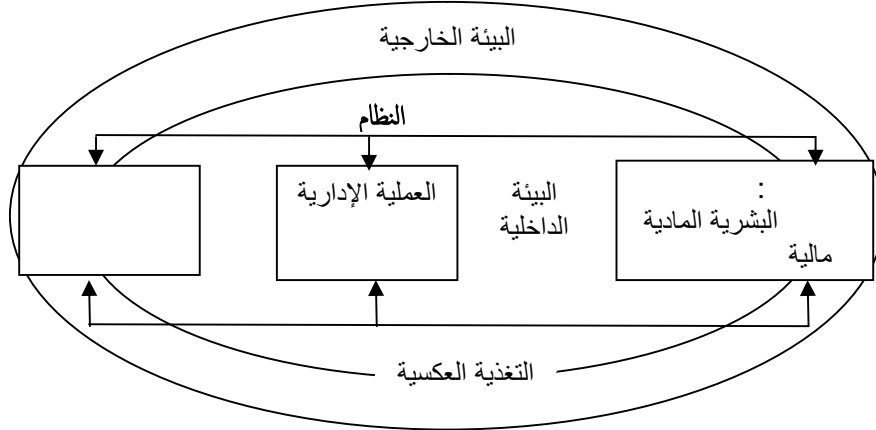
### 3 النظرية الحديثة:

تمكنت النظرية الحديثة من تحطي ما شاب كل من النظرية الكلاسيكية، ومدرسة العلاقات الإنسانية من قصور في نظريتهما، لقد أعاد التيار الحديث الإعتبار للفرد، وثن فيه الجانب المعرفي، كما تقطن إلى أهمية المتغيرات الخارجية للمحيط ودورها في صياغة الشكل التنظيمي، في هذا المعنى أعتبرت المنظمة نظام مفتوح في تفاعل دائم مع المحيط الخارجي.

هذه الأفكار التنظيمية تبلورت من خلال مقاربات متعددة (سوسولوجية، ثقافية، ...)، نركز على إثنين منها (نظرية النظم، و نظرية الموقفية) يرجع لها الفضل في بروز أنماط تنظيمية جديدة لها أطر مبتكرة في تعاملها مع الفرد، وهي طريقة تسييره بما في ذلك الإستجابة إلى متطلباته من مكافآت وحفيز في العمل.

### 3-1 نظرية النظم

يعتبر LNDWI VON BORTALONFFY مؤسس النظرية العامة للأنظمة بمقال نُشر له سنة 1951<sup>27</sup> ثم قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة فالفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه بأنه هو الكل المنظم، أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أشياء أو أجزاء تشكل من مجموعها تركيباً كلياً موحداً، والنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة. إنطلاقاً من هذه الفكرة يمكن إعتبار المنظمة كنظام إجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، وتتكون المنظمة بناءً على ذلك من ثلاثة عناصر هامة: المدخلات و العمليات والمخرجات. الشكل (1) التالي يوضح المنظمة كنظام.



المصدر: محمد الفيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، طو، 2008

فالمدخلات نجد فيها الأموال، المواد الخام والمعدات والطرق والأساليب والمعلومات، إضافة إلى الأفراد الذين توظفهم المنظمة... لتصبح مخرجات فيما بعد، لأن الإطار العام لمفهوم النظام هنا هو المؤسسة، تقوم بتحويل المدخلات من عناصر الإنتاج المختلفة إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات تقدمها للبيئة أو المحيط.<sup>28</sup> إذن فإن المنظمة شبيهة بالكائن الحي من حيث إعتبارها نظام يتفاعل مع البيئة المحيط، أي أنه مفتوح عليها من خلال المدخلات والمخرجات، كما أنه يحتوي على أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة، وتتأثر ببعضها، كما أنها تؤثر في المنظمة ككل. فبالرغم من الإنتقاد الذي يوجه لهذه المقاربة لتركيزها على التوازن والتوافق وإهمالها للتدافع والصراعات الإجتماعية إلا أنها لاقت إستحسان و قبول في أوساط الباحثين، نظراً لبعدها الشمولي في دراسة ظاهرة المنظمة دون إغفال متغير المحيط خصوصاً أن هذا الأخير بمعنى المحيط خرج عن المألوف وظل متقلباً و غير مستقر، مما جعل دراسات المداخل الفكرية و الإدارية السابقة غير كافية.

## مساهمات بعض نظريات المنظمة في بلورة مفهوم الأجر دراسة حالة وحدة نفضال بيشار

ا.د. برحومة عبد الحميد

ا. محمودي حسين

3-2 النظرية الموقفية: تطرح هذه النظرية، فكرة أهمية المتغيرات البيئية في التأثير على سلوك المنظمة (باعتبارها نظام مفتوح)، فهي تعارض التصور المعياري و الأمثل للتنظيم وتقر بوجود أشكال تنظيمية تتناسب والحالة البيئية للمنظمة، في هذا الصدد أبحاث جون وود وورد المتعلقة بتأثيرات متغير التكنولوجيا المطبقة على مئة مؤسسة، فتوصلت إلى وجود علاقة تأثير لنمط الإنتاج على عدد المستويات الإدارية وإجراءات العمل ودرجة الرسمية، وبذلك ميزت الباحثة بين ثلاثة أنماط إنتاجية:<sup>29</sup>

- نمط الإنتاج القليل: تطبق فيه هياكل تنظيمية بمستويات تدرجية قصيرة، والعمل يتم في شكل مجموعات صغيرة، والاتصال فيه لا يعتمد كلية على الجانب الرسمي مع وجود تعاون بين المشرف والمرؤسين.  
- نمط الإنتاج المستمر: يعتمد على نظام تسيير بالمشاريع، فهو يتطلب هيكل تنظيمي اعترضه ويحشد خبرات وكفاءات العمال للقيام بأنشطة متعددة التخصصات.

- نمط الإنتاج الواسع أو المكثف: يتميز بهيكل تنظيمي له عدة مستويات، والتسيير فيه يركز على الرقابة الدائمة. توصلت الباحثة كذلك، أن الأهمية والأولوية تعطى لوظيفة التسويق في مؤسسة الإنتاج المستمر، وتسيطر وظيفة الإنتاج في المؤسسات المرتكزة على الإنتاج المكثف والواسع، أما المؤسسات ذات الإنتاج القليل، تلي اهتمام خاص وترتكز على وظيفة البحث والتطوير.

أما الباحثان ستالكر وبرنس<sup>30</sup> إهتمتا بالتعرف على العلاقة الموجودة بين متغيرات البيئة الخارجية، بمعنى المحيط حسب درجة إستقراره وتعقيده وشكل الهيكل التنظيمي، فخلصت الدراسة إلى تحديد نوعين من الهياكل .

- الهيكل الميكانيكية: والتي تتميز بالاجراءات الموحدة وأنظمة إتخاذ القرار، تتصف بالمركزية وتخصيص العمل، فهي تناسب المحيط الأكثر استقرارا.

- الهيكل العضوية: تناسب المحيط الغير مستقر، المتصف بحالة عدم التأكد، لأنها تتميز بالمرونة وقابلية التكيف، أما إتخاذ القرارات تكون لامركزية وفي جميع المستويات.

أخيراً، نشير باختصار إلى الأعمال الهامة والثرية التي قدمها ماننزبارق، حيث تطرق إلى العوامل الظرفية التي تؤثر في اختيار الشكل النهائي للهيكل التنظيمية من: حجم الهيكل، متغيرات المحيط، السلطة، النظام التقني وصيغ أو أساليب الربط بين الأنشطة المسيطرة في المؤسسة،<sup>31</sup> كما توصل إلى تحديد خمسة أشكال تنظيمية، وبعدها أضاف اثنين توضح في الجدول التالي:

شكل الهيكل	آلية أو سيلة التنسيق	العنصر الهام في المنظمة	درجة المركزية أو اللامركزية
هيكل بسيط	إشراف مباشر	القيمة الإستراتيجية	مركزية أفقية وعمودية
بيروقراطية آلية	توحيد إجراءات العمل	الهيكل التقني	لامركزية أفقية وعمودية محدودة
بيروقراطية مهنية	توحيد التأهيل	مركز العمليات	لامركزية أفقية وعمودية
شكل تقسيمي	توحيد المنتوجات	الخط التدرجي	لامركزية عمودية محدودة
الشكل المؤقت (الملائم لحالة معينة)	التعديل المتبادل	وظائف الدعم اللوجستي	لامركزية انتقائية

Source : Mintzberg. H. structures et dynamiques des organisation, ed.organisation, paris, 1982, p 269

## دراسة حالة

بصمات نظريات المنظمة في تطبيقات الأجر على مستوى وحدة نفطال

### تقديم الوحدة

تعتبر نفطال مؤسسة تكرير وتوزيع المحروقات الجزائرية، يقع مقرها في بلدية الشارقة بولاية تيبازة، بدأت نشاطها الفعلي في 1982/01/01. بها عدة فروع عبر التراب الوطني لتوزيع المحروقات والمواد المنتجة وذلك لتلبية حاجات المواطنين، من بينها فرع نفطال بيشار الذي قسم هو الآخر (كباقي الفروع الأخرى) إلى قسمين هما: GPL (غاز البترول المميع) و CLP (الوقود، الشحوم، المطاط... الخ) وذلك سنة 2001.

### مهام الوحدة.

لمؤسسة نفطال أهداف مهمة ورئيسية هي: توزيع مختلف المنتجات البترولية في السوق الوطنية، كما لها تدخلات في المجالات التالية:

- تعبئة الغاز والبترول المميع GPL.
- تشكيل المواد البترولية (BITUMES).
- توزيع و تخزين وتسويق المخزونات (GPL /LUBRIFIANT /BITUMES) والعجلات المطاطية و مواد أخرى.
- نقل المنتجات البترولية.

في الجزائر، القانون 11/90 بتاريخ 21 أفريل يشكل الهيكل الأساسي لتشريع العمل ويجسد الانتقال من قانون عمل إداري إلى قانون عمل إتفاقي. في القطاع الاقتصادي أصبح الأجر يتحدد بموجب الإتفاقات والإتفاقيات الجماعية والتي تأتي عن طريق المفاوضات الجماعية بين الشركاء الإجماعيين (مكلفي بالقرارات على مستوى المؤسسة ولجان العمال وممثلي العمال) (التنظيمات النقابية)، هذه الإتفاقات بمثابة القانون الذي يحدد علاقات العمل الفردية والجماعية، وأصبحت تتمتع بصلاحيات واسعة فيما يتعلق بتحديد، تنظيم شروط العمل (كالتصنيف المهني، ساعات العمل وتوزيعها) و تحديد العلاقة بين العمال والمستخدمين، ضبط الحقوق والإلتزامات الناتجة عن هذه العلاقة، كما تعالج وتحدد مكونات الأجر والعناصر الثابتة والمتغيرة فيه.

القراءة المتفحصة للمضامين، المواد المنبثقة من الإتفاقات الجماعية و المتعلقة بالأجر تجعلنا نُصنفها ونلخصها خدمة لموضوع البحث بالطريقة التالية:

- المنصب هو مجموعة من الأنشطة في إطار تنظيم العمل ومجموعها يشكل مدونة المناصب بالمؤسسة (تحديد المنصب من المادة 53 إلى 56).
- تحليل منصب العمل وتصنيفه وتقييمه يستند إلى معايير: الصعوبة، درجة التأهيل، المسؤولية، الجهد وضغوطات مهنية مما يسمح بإرفاق رقم إستدلالي لكل منصب أو وظيفة والذي يوافق ويترتب عليه أجر قاعدي (من المادة 57-60).
- يتحصل العامل على أجر، كمقابل للعمل الذي يوافق الأنشطة المرتبطة بالمنصب الذي يشغله، يتكون الأجر من مجموعة من العناصر، تحدد المواد كيفية الحصول عليها والإشارة إلى طريقة الحساب في مجموعها تُشكل هيكل الأجر الموضح كما يلي:

- الأجر القاعدي (مجموعها يكون شبكة الأجور هو ما تنص عليه المواد 63-65).
- التعويض المرتبط بالأقدمية المولدة للخبرة المهنية I.E.P. (المواد 66-70).
- تعويض متعلق بالترقية (المادة 71).
- تعويض مرتبط بالضرر (I.N) إن وجد. (المواد 72-75).
- تعويض الساعات الإضافية وخدمة الدوام إن وجدت.
- تعويض (I.T.P) المتعلق بالعمل التناوبي (المواد 76-79).
- منحة المرودية (المواد 89-90).
- منحة المنطقة I.Z.C.V (المواد 80-84).
- منحة المسؤولية والخضوع P.R.S إن وجدت (المواد 86-88).

- منح ذات طبيعة تعويضية.
  - تعويض العطلة السنوية I.C.A (المواد 91-92).
  - منحة الفارق في الأجر في حالة التكاليف.
  - تعويض العبور للمنطقة الصناعية الشمالية.
  - التشجيع والمشاركة في نتائج السنوية للمؤسسة (المادة 96).
  - الأجر الوحيد S.U ( حالياً تقدر ب1500 دينار المادة 97).
- كما نشير أن العامل يتحمل أعباء إجتماعية، إلى جانب مساهمة المؤسسة، ليحصل على حماية ومزايا إجتماعية في حالة التقاعد أو حوادث العمل أو المرض وغيرها.

### تحليل وتعقيب

من خلال إعتداد نظام الإتفاقيات الجماعية في تحديد إطار الأجور فهو يعكس الثقافة البيروقراطية و قواعدها الموجودة في المؤسسة.

يرتكز الأجر الكلي في المؤسسة على مكانة (statut) العامل وموقعه في شبكة الأجور، يمكن معالجته وإظهاره على أنه يظم:

المكافآت الثابتة. التي تمثل مجموعة المكافآت المعروفة مسبقا (من قبل العامل) لقيمتها المدفوعة، والتي تصنف إلى:

- الأجر القاعدي.
- المنح والتعويضات المختلفة التابعة للمنصب شهرياً.

المكافآت المتغيرة شهرياً:

والتي تمثل المكافآت التي تختلف قيمتها النقدية من شهر إلى آخر، حتى من حيث الدفع، فهو متغير بحسب القدرة المادية للمؤسسة، والنسبة لنفضال فهي تشمل عناصر منها:

- تعويض الساعات الإضافية وخدمة الدوام إن وجدت (I.T.P).

- منحة المسؤولية والخضوع (P.R.S).

- منحة الفارق في الأجر في حالة التكاليف.

المكافآت المتغيرة سنوياً:

فهي تضم المنح والمكافآت التي تتغير من سنة إلى أخرى تسمى أجر الكفاءة فهي تسعى إلى تحفيز العامل مثل مكافأة الأقدمية والترقية.

الدخل المؤجل:

يتمثل في مصاريف النقل والقيام بالمهام، علاوات التنقل...

الفوائد المادية والاجتماعية:

منها السلع والخدمات المقدمة أو المعروضة بسعر مخفض، مثل القروض التي تمنحها المؤسسة في إطار اقتناء عمالها لسيارات كمالية، خدمات إجتماعية (روضة للأطفال، خدمات طبية مختلفة ..) بالإضافة إلى حماية إجتماعية.

منحة التحفيز الفردية والجماعية:

في إطار الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المسطرة مسبقاً، عوامل تقييم المردود الفردي أو الجماعي المشار إليها

باختصار P.R.I و P.R.C أدرجا كعوامل تحفيز. الطريقة المتبعة في التقييم هي من 0 إلى 30% بالنسبة إلى P.R.I

ومن 0 إلى 10% بالنسبة إلى P.R.C.

تمنح P.R.I و P.R.C على أساس الإنجاز الفعلي للأنشطة الأساسية بالمقارنة مع أداء النشاط، ويعدل بإنطباط العامل، في هذا السياق تعتبر أجر حسب الأداء و تكافئ الجهد المقدم.

من ناحية الشكل و إطار الأجر الكلي نجد أن الأجر المطبق في مؤسسة نفضال ينسجم ويتوافق مع ما تمّ الوصول إليه وإبرازه من خلال إسهامات نظريات المنظمة في بلورته تصور، حيث إرتكز على تنظيم العمل وتحليله،

مما أفضى إلى تحديد المنح والتعويضات المرتبطة بظروف العمل لكل منصب، تقييم مناصب العمل نتج عنه تحقيق مبدأ العدالة الداخلية.

مكافأة الكفاءات الفردية عن طريق الترقية وتقديم منحة المردودية الفردية تمييزاً للمجهود المقدم، تمديد الأجر بالمزايا الاجتماعية (تقديم خدمات طبية، روضة، مسكن للمدير...) وتوفير حماية وضمان اجتماعي (حوادث العمل، أمراض، تقاعد...) وهذا ما تبنته وظلّ مجال تطبيق من قبل النظرية التقليدية ومدرسة العلاقات الإنسانية. من ناحية أخرى، نظراً لتعدد عناصر الأجر، تقديم المنح والتعويضات يخضع لشروط. أخذ بعين الاعتبار إختلاف الفئات العمالية لتحديد الأجر، تقييم مجهودات العمال ضروري لمنح وتحديد منحة المردود الفردي والجماعي، تتطلب الترقية إجراءات تسييرية وتنظيمية (تقييم من المسؤول ولجنة خاصة) إلغاء، تعديل أو دمج بعض المنح لتلبية متطلبات العمال و تحفيزهم وسعياً لتحقيق المرونة في الأجر. هذه العناصر تمثل مؤشرات، تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية للمؤسسة ومتغيرات المحيط، فهي تُترجم بتطبيق مرتكزات النظرية التنظيمية والموقفية للأجر. هذا و يتضح أن للأجر بعد إقتصادي، اجتماعي وتسييري.

**البعد الإقتصادي:** من البداية، العلاقة الأجرية هي علاقة ذات طابع اقتصادي، الأجر المدفوع من طرف المؤسسة للعامل كمقابل لمساهمة هذا الأخير في العمل المنجز (هذا ما نصت عليه المادة 61 من الاتفاقية الجماعية لنفضال)، بالنسبة للعامل، هو دخل موجه للاستهلاك، أما للمؤسسة فهو تكلفة يدخل في القسم 6 (المصاريف).

**البعد الاجتماعي:** الأجر هو محور للإعتراف الاجتماعي، فهو يستجيب إلى متطلبات العدالة الاجتماعية، وينظم توزيع وتقسيم الربح المنجز في المؤسسة، فهو مركز الشعور بالإنصاف الاجتماعي من خلال التدرج بين الطبقات، ويكسر الاعتراف الفردي من خلال أخذ بعين الاعتبار التأهيل أو الشهادة.

**البعد التسييري:** زيادة على البعد الإقتصادي والاجتماعي، هذا البعد تبرز أهميته من خلال اعتماده كأداة لتسيير فعال للموارد البشرية، فهو يمثل وسيلة فعالة في إستراتيجية المؤسسة، تؤخذ في الحسبان مشتركة مع المعطيات الاجتماعية والثقافية.

### خاتمة

إدراكنا لحبيثيات الدراسة، وتفاعلنا معها، جعلتنا نرتدي نظارات متعددة الأبعاد، مكنتنا من رصد وتحديد مدارات أهم المداخل الفكرية، التنظيمية وبالإعتماد على القراءات المختلفة والمتاحة لتصور الأجر، توصلنا إلى النتائج الآتية:

بالنسبة للمدرسة الكلاسيكية:

- \* مبدأ الأجور يعتمد على دراسة وتحليل منصب العمل.
- \* الأجر يتغير تبعاً لتغير المردودية (إعتماد الأجر حسب الأداء).
- \* واقع الأجر كمقابل للعمل المقدم (تطبيق نظام تحفيزي بالأجر).
- \* تطبيق عامل العدالة ذات الأصل التنظيمي في الأجر.
- أما مدرسة العلاقات الإنسانية فهي تركز على:
- \* تحليل ودراسة منصب العمل.
- \* الجهد والعمل المقدم من طرف العامل (الخبرة، المسؤولية، ظروف العمل... هي معايير للأجر).
- \* تمديد ورفع الأجر عن طريق العلاوات والإمتيازات الاجتماعية.
- \* منطق التفاوض والتباحث مع الشركاء الاجتماعيين في مسألة الأجور.

النظرية التنظيمية:

اعتبار الأجر ومكوناته نظام فرعي، إلى جانب أنظمة فرعية أخرى على غرار نظام المعلومات، نظام تقييم العمال... الخ تشكل نظام المنظمة الموجود في نظام أكبر يسمى المحيط، التوازن مطلوب لنظام الأجور، فأى خلل لأبعاده الداخلية أو الخارجية أو أنظمتها الفرعية كالترقية أو نظام تقييم العمال يؤثر على استقراره وصيرورة عمله وبالتالي على فاعليته، مما يؤثر بدوره على نظام المنظمة ككل وعلى أدائها.

النظرية الموقفية:

تقدينا بأن أنماط المؤسسات مختلفة، وعليه فان تطبيقات أنظمة الأجور (أجر ثابت، متغير، المهارة، الكفاءة، انفرادية الأجر...) ليست موحدة وليست ثابتة، تراعي جملة من المتغيرات منها:

## مساهمات بعض نظريات المنظمة في بلورة مفهوم الأجر دراسة حالة وحدة نفضال بيشار

أ. محمودي حسين  
أ. د. برحومة عبد الحميد

- طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها (دراسات Finkelstein et Hambrick تقر بوجود علاقة طردية بين حجم المؤسسة ومستوى أجر الإطار).
- المحيط بمعطياته الاجتماعية، الاقتصادية (حالة المنافسة وسوق العمل) القانونية... الخ.
- ثقافة المجتمع والعمال (في أمريكا الشمالية ثقافة الأجر في المؤسسة تعتمد على المنح الفردية، أما في آسيا تركز على المنح الجماعية).
- الفئات العمالية وغيرها.
- \*مسيرة تشكل تصورات الأجر لم تكن مباشرة ولا بخط مستقيم، فلقد تدرج في سطح نظريات المنظمة فأصق به ما لُصق من خصائص وعناصر، وينسب متفاوتة فزاد حجمه وثقل وزنه وصعب توجيهه.
- \*تطبيقات الأجر على مستوى وحدة الدراسة نفضال ملونة بإسهامات نظريات المنظمة، ويكتسي بُعد إقتصادي، إجتماعي وتسييري، كما وضحنا ذلك، فهو يعتمد على منصب العمل (يمثل نظام أجر تقليدي) ويرتكز على نظام المكانة ويقنّبس من النظام المعتمد على النتائج.
- \*نطلق عالياً بمستوى الإنتاج ونخطى جاذبية وادارات القيود فنقول صراحة للأجر بُعد إستراتيجي في تسيير المؤسسة، وتحسين أدائها يحتاج إلى لمسات مسير فان يعرف كيف، أين ومتى يضغط عليه (الأجر الكلي) ليحصل على شكل مناسب وواعد للمرحلة الحاضرة والمستقبلية.

### الهوامش

- <sup>1</sup> من نتائج المقارنة الحقيقية التي أجرتها شركة ubs سنة 2012 باستخدام معيار الوقت لإقتناء السلع الأكثر إستهلاكاً وتحاشياً للفوارق العائدة للمبالغ الإسمية للأجور، سعر الصرف، أوقات العمل وغيرها. توجد على الموقع [www.static-ubs.com/global/fr/w-p-L-2012-fr.pdf](http://www.static-ubs.com/global/fr/w-p-L-2012-fr.pdf)
- <sup>2</sup> من نتائج التحقيق السنوي حول الأجور للمؤسسات (699 مؤسسة عامة وخاصة) المنجز من قبل الديوان الوطني للإحصائيات بشهر ماي 2011 المرقم بالعدد 627 و الصادر بأبريل 2013، متوفر على ([www.ons.dz](http://www.ons.dz)).
- <sup>3</sup> Crosier .M, le phenomène bureaucratique, ed, du seuil, Paris,1963, p185.
- <sup>4</sup> Jean. L.c.et Sabine.S organisation et gestion de l'entreprise,ed dunod, paris 1997,p 22-24
- <sup>5</sup> Stroobants.M, sociologie du travail ed Nathan,Paris, 1993,p35.
- <sup>6</sup> Taylor.f.w, la direction scientifique des entreprises, ed, enag,1992,p3
- <sup>7</sup> Jean Michel Plane, théorie des organisations,2edition Dunod,Paris,2003 p11
- <sup>8</sup> Jean M.P , op.cit, p12-13
- <sup>9</sup> Pcabn, les organisations, état des savoirs, sciences humaines, Paris 1999 p33
- <sup>10</sup> Gérard .c ,jean belin, les théories des organisations, /www.pagesperso range.fr/perso/ arlice /theorg87.pdf.
- <sup>11</sup> Armand .Dayan Manuel de gestion volume 1.edition ellipses Paris1999 p 45  
Armand .D , op.cit p 46 <sup>12</sup>
- <sup>13</sup> محمد عبد الوهاب، سعيد عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، ط2، مصر، 1998، ص11
- <sup>14</sup> كامل المغربي: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان ط1، 1993، ص21
- <sup>15</sup> علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة، لم تذكر سنة النشر، ص37.
- <sup>16</sup> فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات " أساسيات الإدارة الحديثة "، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص34-36
- <sup>17</sup> H.Fayol, Administration Industrielle Et Générale,n,ed.dunod,paris,1998, p 49
- <sup>18</sup> Gérard.C,jean p, , op.cit p6-7 بتصرف
- <sup>19</sup> Best of compta.free.fr/OGE/Les-theorie-en-matiere-d-organisation-de-Entreprise.htm
- <sup>20</sup> Chouame .B, polycopie de théories de l'organisation, univ d'Oran. 2002, p14
- <sup>21</sup> Mayo. E : Human problems of industrial civilisation, the king Press, New York ,p24
- <sup>22</sup> George. R. Terry et Stephen franklin, Principe du management, ed economica, Paris 1985, p354
- <sup>23</sup> كامل بربر ادراة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات دار المنهل اللبناني بيروت الطبعة الأولى 2008 ص161
- <sup>24</sup> Jean M. P, o.p,cit, p37
- <sup>25</sup> Jean Claude Scheid, Les grands auteurs en organisation , dunod, paris, p218.
- <sup>26</sup> Jean C. S, , op.cit, p178 – 183 بتصرف
- <sup>27</sup> françois.b et Pascal.L, économie d'entreprise, ed. organisation, paris,1997,tome1, p32
- <sup>28</sup> سالم الشيخ فؤاد وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط5، الأردن، 1995، ص56
- <sup>29</sup> Jean M. P, op, cit, p52-53
- <sup>30</sup> Jean M. P, op, cit, p73-75
- <sup>31</sup> Jean. L.c.et Sabine.S, op, cit, p36