

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

مدخل مفاهيمي للأجور

الفوج: الأول

القسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

السنة: أولى ماستر تسيير الموارد البشرية

من إعداد الطالبة:

بوزيدي منال

بوغديري ايمان

سعاد بن شنوف

المقياس: إدارة الأجور والحوافز

تحت إشراف الأستاذة: جوهرة أقطي

الموسم الجامعي: 2020/2019

خطة البحث

مقدمة

المبحث الأول: ماهية الأجور

المطلب 01: تعريف الأجور

المطلب 02: أنواع الأجور

المطلب 03: أهمية الأجور

المطلب 04: دور الأجور

المبحث الثاني: ماهية نظام الأجور

المطلب 01: تعريف نظام الأجور

المطلب 02: مبادئ تحديد الأجور والرواتب

المطلب 03: مكونات نظام الأجور

المطلب 04: تقييم الوظائف وهيكل الأجور

المبحث الثالث:

المطلب 01: خطوات بناء هيكل الأجور

المطلب 02: العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور والرواتب

المطلب 03: نظريات أنظمة الأجور

المطلب 04: أسباب تفاوت الأجور

المطلب 05: مشاكل سياسة الأجور

خاتمة

المقدمة

تعد الأجر والرواتب من بين الأنظمة التي لاقى اهتماما كبيرا من قبل المنظمات في العصر الحالي نظرا لان تكاليف الأجر والرواتب تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المنظمات هذا من جهة، و أنه السبب الرئيسي في قدرة المؤسسات على توجيه مواردها البشري نحو تحقيق الأهداف من جهة أخرى، مما تطلب من هذه الأخيرة رسم سياسات و بناء استراتيجيات فعالة تساهم في بناء هيكل أجر سليم يقلل من حدة الصراع بين المنظمة و العاملين فيها.

المبحث الأول: ماهية الأجر

المطلب الأول: ماهية الأجر

التعريف الأول: يعرف الأجر بأنه "مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد".¹

التعريف الثاني: " ثمن العمل أي المقدار من النقود الذي يدفعه صاحب العمل إلى العامل نظير خدمات يؤديها هذا الأخير، وهي بالنسبة للعامل تمثل الدخل الذي يحصل عليه في مقابل ما يبذله من جهود في فترة معينة لحساب صاحب العمل".²

ونذكر بعض المفاهيم التي يصعب التفرقة بينها:³

المرتب: هو ما يحصل عليه الموظف وما يصرف شهريا في الغالب.

الأجر: هو ما يحصل عليه العامل وما يصرفه يوميا أو أسبوعيا.

إجمالي الأجر: هو ما يستحقه الفرد من أجل قيامه بعمل معين قبل الخصم.

صافي الأجر: هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاقتطاعات أي الأجر الذي يستلمه الفرد في يده، وتتمثل الاقتطاعات التي تخصم من الأجر في الضرائب ونصيب وظيفة الفرد من التأمينات المختلفة (تامين على البطالة، الرعاية الصحية، العجز والمعاش).

الأجر النقدي: هو المقابل للقيمة الوظيفية والعمل المكلف به الفرد.

الأجر العيني: هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد مثل: الرعاية الطبية، العلاج، المواصلات، السكن، وجبات الغداء، وهذه الخدمات تدخل تكلفتها في ميزانية الأجر.

المطلب الثاني: أنواع الأجر

مهما اختلفت المنظمات من حيث نوعية النشاط التي تمارسه فإنه توجد ثلاث طرق لدفع الأجر هي:⁴

1/ الأجر على أساس الزمن: وتعتبر هذه الطريقة من أهم وأقدم وابسط الطرق في دفع الأجر، وأكثرها استعمالا حيث يتم دفع الأجر بناء على أساس الفترة الزمنية التي يقضيها الأفراد في العمل وذلك بغض النظر

¹ إسماعيل محمد الهاشم، مدخل إلى أسس علم الاقتصاد، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 383.

² صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلمي، تخطيط الموارد البشرية، دار البيازوري، عمان، الأردن، 2012، ص 174.

³ نفس المرجع.

⁴ سومر أديب ناصر، أنظمة الأجر وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام في سوريا، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2004/2003، ص 17-20.

على الإنتاج، كالساعة، أو اليوم، أو الأسبوع، أو الشهر، أو السنة، أي انه لا توجد علاقة مباشرة بين الأجر والإنتاج.

يتم استخدام هذه الطريقة في العديد من الحالات أهمها:

- ❖ إذا كان من الصعب تحديد كمية الإنتاج لكل فرد كأعمال الصيانة .
- ❖ عندما تكون الجودة أهم من كمية الإنتاج.
- ❖ عندما تكون المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية مرتفعة القيمة وتحتاج إلى عناية واهتمام كبيرين.
- ❖ إذا كانت الأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية دقيقة وعالية الحساسية، بحيث تحتاج إلى درجة عالية من العناية والاهتمام.
- ❖ إذا كانت المؤسسة تقوم بنشاط خدمي حيث لا يوجد إنتاج ملموس.

تتميز هذه الطريقة بسهولة تطبيقها إذ أنها لا تحتاج إلى عمليات حسابية كثيرة، كما أنها تزيد من صلة التعاون بين الأفراد إذ يحصل الجميع على نفس الأجر خلال نفس المدة الزمنية نظرا لأنها تضمن للأفراد الحصول على دخل ثابت لا يتغير بتغير إنتاجهم، ولكن بالمقابل تؤخذ هذه الطريقة العديد من العيوب أهمها: أنها تساوي بين جميع الأفراد في المنظمة مما جعلها لا تشكل حافزا قويا للأفراد وخاصة الجيدين منهم.

2/ الأجر على أساس الإنتاج: ويتم الدفع بناء على هذه الطريقة على أساس الإنتاج المتحقق في العملية الإنتاجية، مما يجعل هذه الطريقة قابلة للتطبيق في المنشآت التي يكون فيها الإنتاج ملموسا، حيث يكون بالإمكان تحديد سعر الوحدة المنتجة تمهيدا لحساب الأجر ولذلك يضرب عدد الوحدات المنتجة في سعر الوحدة الواحدة مباشرة، ونميز هنا حالتين للدفع هما:

- ❖ **حالة الإنتاج الفردي:** حيث يكون بالإمكان تحديد عدد الوحدات التي ينتجها الفرد الواحد، ويكون الأجر عبارة عن حاصل ضرب عدد الوحدات المنتجة بسعر الوحدة الواحدة من الإنتاج.
- ❖ **حالة الإنتاج الجماعي:** تستخدم هذه الطريقة عندما لا يكون بالإمكان تحديد عدد الوحدات التي ينتجها الفرد الواحد بشكل دقيق، وبالتالي يحسب الأجر هنا بضرب عدد الوحدات التي تنتجها المجموعة في سعر الوحدة الواحدة ثم يقسم الناتج على عدد الأفراد.

وتستخدم طريقة الدفع على أساس الإنتاج في العديد من الحالات:

- ❖ إذا كان بالإمكان تحديد كمية الإنتاج الفردي أو الجماعي.
- ❖ إذا كان لا يوجد أي أعطال في العمل.

❖ إذا كانت كمية الإنتاج أهم من الجودة.

❖ إذا كانت التكاليف الثابتة مرتفعة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج حتى يمكن توزيع هذه التكاليف على أكبر

عدد ممكن من الوحدات المنتجة فيقل نصيب الوحدة من هذه التكاليف.

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

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

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

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

3/ الأجر التشجيعية: يختلف نظام الأجر التشجيعية عن الطريقتين السابقتين في أنه يهدف إلى تشجيع الأفراد لتحسين أدائهم في العمل لزيادة إنتاجهم، وذلك بالاعتماد على عدة طرق، وتشمل الأجر التشجيعية على بعض خصائص نظام الدفع على أساس الزمن وبعض الخصائص لنظام الدفع على أساس الإنتاج.

تقوم الأجر 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 معدل معياري للإنتاج.

❖ الدفع على أساس إعطاء أجر إضافي (التشجيعي) للأفراد الذين تجاوزوا المعدل المعياري للإنتاج.

المطلب الثالث: أهمية الأجر

1/ بالنسبة للفرد: تتمثل أهمية الأجر بالنسبة على مستوى الفرد في أنها وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه، أو لشعوره بالأمان أو الاندماج في العلاقات الاجتماعية، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من الشركة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.¹

¹ حمزة الجبالي، "تنمية وإدارة الموارد البشرية"، دار الأسرة ودار العلم والثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2016، ص 102.

- ❖ الأجر هو وسيلة المنظمة لجذب الكفاءات المناسبة لها.
- ❖ الأجر هو وسيلة المنظمة للإبقاء على أفضل الكفاءات العامة الحالية منها.
- ❖ الأجر هو المقابل العادل للعمل وهو وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.¹
- ❖ تعمل على تشجيع العاملين وتحفيزهم لمزيد من الادعاء والإنتاجية.
- ❖ تساعد على تخفيف حدة الإضراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم.²

المطلب الرابع: الدور الذي تلعب الأجور

تلعب الأجور دورا هاما في توزيع الموارد البشرية في جميع المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، النفسية، والأخلاقية كالتالي:³

- ❖ الاعتبارات الاقتصادية: يتحدد الأجر نتيجة لظروف العرض والطلب حيث أن سوق العمل سيوفر المجال لتفاعل قوى العرض والطلب فيجمع البائعين والمشتريين لخدمة العمل، وتحدد الأسعار لهذه الخدمة. ويلعب الأجر دورا هاما في المجتمع حيث أن أغلبية الأفراد العاملين في المجتمع يحصلون على دخولهم مقابل بيع خدمات عملهم، يمثل هذا التحول جزءا هاما في الكيان الاقتصادي.
- ❖ الاعتبارات الاجتماعية: ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الذي يشغله، بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاته وفي هذا ما يفسر ما يعلقه الأفراد من دلالات على الاختلافات الطبقيّة في الأجر وما يفسر أيضا الأهمية التي يعلقها الأفراد على طرق الدفع (يومي أو شهري).
- ❖ الاعتبارات النفسية: تعتبر الأجور لإشباع الحاجات النفسية، حيث أن الحاجات النفسية هي الحافز للأفراد، فانه على المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع هذه الحاجات تصبح وسيلة لتحفيز الأفراد العاملين وقد كان الافتراض في فترة من الفترات أن الأجر هو الدفع الوحيد للعمل ولكن ثبت أن هناك عوامل أخرى متعددة تتفاعل مع بعضها وتؤدي إلى حفز الأفراد.
- ❖ الاعتبارات الأخلاقية: ليس هناك خلافا في الرأي على انه يجب أن تكون المكافأة عادلة إلا أن الاختلاف بدا يظهر عندما يراد تحديد المقصود بالعدالة فليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة ومن هنا ظهرت

محمد الهادي غنفي، "برنامج التسويق وإدارة الأعمال"، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2009، ص 231.¹

فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 108.²

³ مارية فلاح، "دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور"، مذكرة لنيل شهادة الدراسات العليا غير منشورة، متخصصة في الجماعات المحلية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2008، ص 31-33.

الاختلافات حول تحديد العوامل التي تدفع أصحاب العمل المكافآت مقابلها وهناك محددات أو عوامل أساسية محددة لمعدلات الأجور وهي:

- توفير حد أدنى للأجر لكل عامل.
- تحديد الحد الأقصى لساعات العمل.
- أن يتسم الأجر بالعدالة.
- توفير مستلزمات الأمان والصحة للعاملين.
- يمنع تشغيل القاصر الذي يتراوح سنه بين 12 إلى 18 سنة.
- ضرورة المساواة في الأجر للعاملين (بين الذكر والأنثى، العرق، اللون) والذين يؤديون نفس العمل ما لم توجد بينهم اختلافات في مستوى المهارة والتي تنعكس على حجم وجودة الإنتاج.

المبحث الثاني: ماهية نظام الأجور

المطلب 1: تعريف نظام الأجور¹

التعريف الأول: " نظام الأجور هو الترتيب الرسمية التي تحدد مبلغ الأجور والامتيازات لكل وظيفة وشروط التمتع بهذه الأجور".

تعريف الثاني: "ونظام الأجور هو مجموعة العناصر المطلقة ذات الشكل القانوني والأخرى المرتبطة بالجانب المالي وهو الذي يحدد مستوى الفرد عن طريق الشهادة،التكوين،المسؤولية على مستوى معدات الإنتاج ثم شروط العمل والخطر المرتبط بها".

ويمكن استخلاص من التعريفين ما يلي :

- نظام الأجور هو الذي يقوم بتحديد مبالغ الأجور بعد تقييم الوظائف .
- نظام الأجور مستوى الفرد عن طريق الشهادة، التكوين الخ أيضا .
- نظام الأجور يأخذ الطابع القانوني (قوانين، قواعد العمل المتاحة أو المحددة قانونا داخل المنظمة).

ونتيجة لما سبق يرى الباحث إن النظام الأجور هو :

"مجموعة العناصر ذات الشكل القانوني والأخرى المرتبطة بالجانب المالي المرتبطة والواضحة والرسمية وذلك لتحديد مبالغ الأجور والامتيازات لكل وظيفة من اجل تحقيق أهداف المنظمة بفعالية".

¹ صفوان محمد المبيضين، عائص بن الشافي الاكلي،"التخطيط في الموارد البشرية"،مرجع سابق، ص179.

المطلب الثاني: مبادئ تصميم نظام الأجور

يجب أن يتمتع النظام السليم بالخصائص التالية:¹

1:العدالة والمساواة: يجب أن يتمتع نظام الأجور السليم بالعدالة الداخلية والخارجية: الداخلية يجب المساواة بين الوظائف التي تشابه في المسؤوليات والواجبات، وخارجية أن يكون اجر الوظيفة ممثلا لأجرها في المنشآت الأخرى أو يقاربه.

2:الوضوح: المقصود بالوضوح هو أن يخضع النظام القواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف تم تحديد الأجر الوظيفي .

3:الشفافية: المقصود بها أن يكون النظام مكشوف وليس سرىا (غير شفاف)لان النظام السري يمثل نوع من التحيز والتمييز.

4:الكفاية: هذا أن يكون الأجر كافي لمواجهة التزامات الموظف الضرورية ويمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي لنظام الأجور .

المطلب الثالث: مكونات نظام الأجور

يتكون نظام الأجور من عنصرين أساسيين هم:²

1/ جدول الأجور : هو خلاصة لكافة الوظائف في المنظمة والأجر الأساسي لشاغل كل وظيفة يفضل أن يكون في ورقة واحدة، وهذه الورقة تتضمن المعلومات الأساسية الخاصة لكل وظيفة ويمكن لأي موظف أن يعرف أجره الأساسي (القاعدي)الذي تستحقه العلاوة السنوية الممكنة والوظيفة التي يمكن أن يترقى بها.

أما النسبة للمعلومات التي يجب أن يتضمنها جدول الأجور فهي :

1_1:فئات الوظائف: يتضمن الحقل الأول في جدول الأجور فئات الوظائف الرئيسية خمسة فئات هي: الوظائف المحاسبية،الكتابة الفنية،الإشرافية،العمالة.

2_1:قائمة الوظائف: تضمن الحقل الثاني من جدول الأجور قائمة الوظائف في المؤسسة مرتبة عمل أساس الفئات الرسمية، فكل الوظائف المحاسبية مرتبة سوية وهكذا بالنسبة للفئات الأخرى.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2006، ص350-351.

² صفوان محمد المبيضين، عائص بن الشافي الاكلمي،"التخطيط في الموارد البشرية"،مرجع سابق، ص180-182.

أ_الدراجات الوظيفية : تحتاج كل مؤسسة إلى أن تحدد هذه الدرجات لكل وظائف وهي ثلاثة درجات موضحة في الحقول الثالثة،الرابعة والخامسة فمثلا نجد بان وظيفة "محاسب أقدم"هي الدرجة الأولى ووظيفة "كاتب حسابات"هي الدرجة الثالثة.

ب_الوظائف الأمامية: تحتاج لبعض الأنظمة إلى تحديد هذه الوظائف في جدول وهي الوظائف المؤشرة بخط تحتها وجميعها وظائف من الدرجة الأولى، بمعنى أن وظيفة "المحاسب الأقدم" للوظيفة المحاسبة، ووظيفة "المدير العام" للوظائف الإدارية .

2/ التعليمات: هي تعليمات لتحديد الأجور وتغييرها وكل ما يتعلق بتنفيذ هذا الجدول، وبالتالي تتضمن تنفيذ النظام، وقد تكون مطولة جدا حسب حجم المؤسسة وتعقيد نظامها .

بالإضافة إلى مكونات نظام الأجور يجب التعرف على العوامل التي تؤثر في مستوى الأجور ويجب أن يراعيها النظام الجيد وهذا ما سنتطرق إليه لاحقا.

فنموذج مبسط لتوضيح شكل جدول الأجور:

الجدول(01): الوظائف الأساسية

الدرجة الثالثة	الدرجة الثانية	الدرجة الأولى	الوظائف	الفئة الوظيفية
5	4	3	2	1
(كاتب حسابات) (200)	(محاسب) (محلل مالي) (240)	(محاسب أقدم)* (مدقق حسابات) (280)	محاسب مدقق محلل مالي	وظائف محاسبية الراتب الأدنى
(مشرف) (180)	(مدير قسم) (300)	(مدير عام)* (400)	مدير عام مدير قسم مشرف	وظائف إشرافية الراتب الأدنى

وظائف كتابية الراتب الأدنى	سكرتير	<u>سكرتير</u> <u>تنفيذي*</u>	(سكرتير) (150)	(كاتب) (100)
وظائف فنية الراتب الأدنى	مهندس كيميائي	<u>رئيس مهندس*</u>	(مهندس أقدم) (280)	(مهندس) (200)
وظائف عمالية الراتب الأدنى	ميكانيكي نجار كهربائي	<u>عامل ماهر*</u>	(عامل شبه ماهر) (200)	(عامل غير ماهر) (80)

المطلب الرابع: تقييم الوظائف

من الناحية النظرية يتحدد الأجر حسب عوامل يفترض أنها تترجم في النهاية مفهوم الكفاءة بأبعادها المختلفة والذي يتحدد بموجبه الأجر على قدرة العمل، كما تفترض هذه الأنظمة بان الأجور والرواتب تدفع وفق خصائص ومواصفات الوظائف، فالوظائف ليست متساوية في قيمتها وأهميتها بالنسبة للمنظمة، وهناك عدة طرق تتبع عادة لتقرير الأجور من خلال تقييم الوظائف وهي:¹

1/ طرق غير كمية: Non quantitative methods²

✓ **طريقة الترتيب Job Ranking**: يتم استخدام هذه الطريقة في الشركات الصغيرة والسهلة، ويتم ترتيب الوظائف تصاعدياً أي من السهل إلى الأكثر صعوبة وأهمية، حيث لا يتم تجزئة الوظيفة إلى عناصرها بل يتم مقارنتها مع الوظائف الأخرى على هذا الأساس (الوظيفة ككل) وتستخدم هذه الطريقة بالمنظمات ذات

النوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2014، ص 205.¹

فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 112-114.²

الأعمال المحدودة، يتم بهذه الطريقة جمع عدد من الوظائف تحت درجة (فئة) واحدة ثم يتم ترتيب هذه الوظائف حسب درجة الأهمية والصعوبة.

خطوات ترتيب الوظائف:

1. توفير معلومات تفصيلية من خلال تحليل الوظائف بحيث تعكس تلك المعلومات وصفا ومواصفات تفصيلية لكل وظيفة.
 2. تحديد المعايير التي سوف يتم على أساسها ترتيب الوظائف.
 3. القيام بترتيب الوظائف حسب الأهمية وذلك من خلال مقارنتها مع بعضها البعض.
- ✓ **طريقة الدرجات (التدرج) (Grading system)(Classification):** تقوم هذه الطريقة أساسا على تحديد الدرجات ووصفها وتحديد معايير انتماء الوظائف إليها، بحيث تمثل كل درجة منها مجموعة من الوظائف المتشابهة في الواجبات والمسؤوليات، وتسمى هذه الطريقة بطريقة التصنيف أحيانا والدرجة هنا تسمى الفئة الوظيفية.

العوامل التي يتم تحديد الدرجات على أساسها:

- ❖ مدى التفاوت في القدرات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة.
- ❖ حدود الأجر في الوظيفة الداخلة في الدرجة فكلما اتسعت هذه الحدود قل عدد الدرجات.
- ❖ سياسة الترقية في المنظمة حسب مستوى الأداء وعدد سنوات الخبرة.

الخطوات الأساسية لتقييم الوظائف بطريقة الدرجات (التدرج):

1. تحليل كافة الوظائف في المؤسسة.
2. وضع مقياس لكل مجموعة من الفئات الوظيفية وان يتم وضع مقياس واحد لجميع الفئات، ومن ثم تقسيم المقياس إلى درجات.
3. تحديد عدد الدرجات (المجموعات الوظيفية) ووضع وصف دقيق لكل درجة على أساس الواجبات والمسؤوليات والخبرة علما أن عدد الدرجات يتفاوت من منظمة إلى أخرى.
4. وضع لكل وظيفة في الدرجة التي تتفق مع وصفها استنادا إلى طبيعة العمل.
5. تحديد القيمة المالية لكل درجة من الوظائف ذات المستوى الواحد، وقد يكون هناك مدى للأجر الذي يحدد لكل درجة.

✓ **طريقة النقط Points méthode¹:** تعد هذه الطريقة من أفضل الطرق في تقييم الوظائف، كونها أكثر موضوعية من سابقتها باعتمادها على التقديرات الكمية لأوزان الوظائف، كما تعد الأكثر استخداما في ميدان المنظمات الصناعية أو منظمات الأعمال، وهي تشبه إلى حد ما طريقة العوامل باعتمادها على عوامل المقارنة أو القياس، وتفتقر عنها باستخدام النقط بدلا من معدلات الأجور في تقييم العوامل الأساسية في كل وظيفة إضافة إلى أن العوامل المقارنة تكون أكثر تفصيلا في هذه الطريقة، ولتحديد وزن أو قيمة الوظيفة قياسا بالوظائف الأخرى، يتم الاعتماد على مجموعة من نقاط العوامل الأساسية فيها كلما زاد إجمالي عدد النقاط زادت أهمية هذه الوظيفة مما يستدعي زيادة أجرها مقارنة بغيرها من الوظائف.

وفيما يلي أهم إجراءات تنفيذ هذه الطريقة:

- I. تحديد أو اختيار عوامل المقارنة (أو التقييم) الأساسية التي يتفق معظم المختصين بأنها تشمل: المهارة، المسؤولية، المجهودات الذهنية، المجهودات العضلية أو البدنية.
- II. وأضاف باحث آخر عامل ظروف العمل إلى العوامل الأربعة سابقا.
- III. تحديد العناصر الأساسية المكونة لكل عامل من العوامل الأربعة أو الخمسة السابقة الذكر وتحديد مستويات التقييم لكل عنصر من هذه العناصر.

✓ **طريقة مقارنة العوامل:** ينظر إلى هذه الطريقة كواحدة من الطرق الحديثة في تقييم الوظائف، وتقوم هذه الطريقة على أسلوب التحليل المستند على تحديد هرمية الوظيفة بغض النظر عن صعوبة مستوياتها، وتتم المقارنة بأخذ عامل معين من كل وظيفة ونقارن بنفس العامل في الوظائف الأخرى بشرط أن تشكل مجموعة العوامل قاسما مشتركا مع بقية الوظائف ولا تشكل اختلافا في مستوى المسؤوليات والمهام والوظائف المشغولة.²

أما العوامل التي يتم اختيارها للمقارنة في الوظائف الدالة فهي: المسؤولية، المتطلبات العقلية أو الذهنية، المهارة، المتطلبات البدنية أو المادية، ظروف العمل، واتخاذ القرارات وحرية التصرف. ولا بد من وضع وصف دقيق وتفصيلي لهذه الوظائف، وعوامل المقارنة الداخلة فيها، ثم يقوم أخصائيو التقييم بتحديد الأهمية النسبية للوظائف الدالة وعوامل التقييم، وكذلك وضع المعدل الأساس لأجر الساعة الواحدة لكل عامل من عوامل المقارنة على وفق أهمية كل منها ثم توزيع المعدل الأساس للأجر بين عوامل المقارنة.³

عائض بن الشافي الاكليبي، صفوان محمد المبيضين، "تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية"، عمان، الأردن، 2013، ص214.¹
سعد على ربحان المحمدي، "إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة"، اليازوري، عمان، الأردن، 2019، ص356.²
عباس الحميري، نجم الدين العزاوي، "إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة"، اليازوري، عمان، الأردن، 2013، ص221.³

المبحث الثالث: الخطوات، العوامل المؤثرة، النظريات، أسباب تفاوت الأجور، مشاكل سياسة الأجور

المطلب الأول: الخطوات الرئيسية لتحديد هيكل الأجور

تتمثل في:¹

I. الخطوة الأولى: عمل مسوحات أو استقصاء

بهدف التعرف على ما يدفع للوظائف الرسمي من خلال الاستبيانات أو الطابع غير الرسمي من خلال الاتصالات بمن لهم معرفة بهذا الموضوع.

II. الخطوة الثانية: تقييم الوظائف وتحديد أهم مكوناتها

يتم تقييم الوظائف بإتباع طرق عدة منها: طريقة التدرج الوظيفي، طريقة الترتيب، طريقة النقط، وطريقة مقارنة العوامل، ثم تحديد مكوناتها ومحتوى كل وظيفة أي المسؤوليات والواجبات والمهام فيها.

III. الخطوة الثالثة: تحديد درجات أو فئات الوظائف

تجمع الوظائف المتقاربة في الأهمية والمتشابهة في الطبيعة في فئة واحدة وذلك بحسب طريقة التقييم المتبعة سابقاً.

IV. الخطوة الرابعة: تحديد أجور الدرجات (تسعير الدرجات)

بعد تحديد عدد الدرجات التي تراها المنشأة مناسبة يخصص لكل منها معدل للأجر يتفق وقيم الوظائف التي تتضمنها الدرجة، ويتم تحديد حد أدنى وحد أعلى للأجور لكل درجة وفي هذه الحالة يكون للإدارة الحق للتمييز بين أجور الموظفين الذين يشغلون وظائف تدخل في الدرجة الواحدة حسب أقدمية وكفاءة كل منهم وذلك بمنح علاوة تضاف إلى الأجر الأدنى لأجر الدرجة.

V. الخطوة الخامسة: تطبيق هيكل الأجور الجديد

يطبق الهيكل الجديد في المنشأة مع متابعته وتقييمه بشكل مستمر.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد مستوى هيكل الأجور²

1/ العوامل الاجتماعية والقوانين والتشريعات السائدة:

نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 203-204.¹

² يوسف حجيم الطائي وآخرون؛ مرجع سابق، ص 354-355.

وذلك يتمثل في القوانين والأنظمة واللوائح التي تسنها الدولة بخصوص الحد الأدنى من الرواتب والأجور والتي تتناسب مع معدل المعيشة للفرد في ظل ظروف اجتماعية معينة، هذه القوانين غالبا ما تحدد الحدود الدنيا للأجر والضمانات والتعويضات المستحقة، ساعات العمل، العطلات... الخ.

كما يجب أن يراعي نظام الأجور الحد الأدنى للأجر Minimum wage الذي تنص عليه التشريعات علما أن بإمكان المنظمة أن توفر شروط وامتيازات تزيد عن الحد الأدنى، ولكنها ليست لها القدرة على أن تضع شروط أقل لان ذلك سوف يخالف القوانين والتشريعات المنصوصة والتي يجب على المنظمة أن تلتزم بها.

2/ الوضع الاقتصادي:

يمثل الوضع الاقتصادي عاملا مهما ومؤثرا في تحديد مستوى الأجور ومبالغها لأنه يؤثر في معدلات دوران العمل وفي مستوى الأجور التي تدفعها المنظمات المناظرة والمنافسة. ففي فترات الكساد تسترد العامل الذي يشعر بعدم الرضا عن الترك خوفا من عدم إيجاد فرصة عمل أخرى، مما يسمح يجعل مستوى الأجور واطئ بدون مخاطر كثيرة، مما يشجع على الترك ويجعل عملية الاحتفاظ بالعناصر الجيدة أكثر صعوبة، مما يستدعي الأمر رفع مستوى الأجور.

3/ العوامل الإدارية ومستوى المعيشة:

تتمثل العوامل الإدارية بحجم المنظمة ومقدرتها المالية ومستوى الإنتاجية وأهمية وقيمة الوظيفة بالنسبة للمستخدم ضمن هذه المنظمة. أما تكاليف المعيشة فالمطلوب أن يتسم تحديد مستوى الأجر، خاصة الأجر لفئات الدنيا والوسطى، بحيث يوفر دخلا كافيا لتغطية متطلبات المعيشة وبعبءه قد يحجم الأفراد عن العمل لدى المنظمة أو قد يجمعون بين وظيفتين لتوفير الدخل الكافي لتلبية احتياجاتهم لذلك تساعد المعلومات عن تكاليف المعيشة في تحديد مستوى الأجور والحدود الدنيا لها.

4/ جماعات الضغط والمساومة الجماعية:

حيث يمكن لهذه الجماعات أن تمارس الضغط على المنظمات في تحديد مستوى الأجور، ومن بين هذه الجماعات: مثل نقابات العمال واتحادات المهنيين ويكون عمل هذه الجماعات أن تستخدم قوتها لجعل المنتمين لتلك الجماعات أعلى مما تستحقه وظائفهم في ضوء قيمتها الحقيقية للمنظمة.

5/ الوسائل التكنولوجية واستخدامها:

إن استخدام الوسائل التكنولوجية في المنظمة سوف يؤثر على وضع مستوى الأجور والرواتب حيث إن استخدامها سوف يؤدي إلى تخفيض الجهد البدني والفكري للفرد العامل الذي يبذله حيال انجاز العمل المطلوب منه.

6/ قدرة المنظمة على دفع الأجور:

إن هذا العامل يعكس الوضع المالي للمنظمة ومشاكلها: فقد تعاني المنظمة من مشاكل مالية تجعلها غير قادرة على دفع الأجور بالمستوى السائد في السوق لذلك تحتاج أن تمارس تحيزا في تحديد الأجور. فقد تدفع المنظمة الأجور السائدة في السوق أو ما يزيد عنها للأفراد الكفوئين التي لا تستطيع المنظمة أن تستغني عنهم هذا من جهة، ومن ثم تدفع أجور أقل للوظائف الأقل أهمية من جهة أخرى.

المطلب الثالث: نظريات الأجور

❖ **نظام تايلور Taylor:** صمم فريدريك تايلور عام 1880 خطة لدفع الأجور على أساس الوحدة المنتجة والتي تسمى خطة الدفع بالقطعة، وهي تدخل في إطار عملية تنظيم العمل، والتي تتم فيها تحديد مستوى قياس للإنتاج على أساس دراسة الحركة والزمن.

وقبل وصول إنتاج العامل إلى هذا المستوى يمنح أجرا معيناً (الحد الأدنى من الأجر) عن كل وحدة منتجة، وإذا بلغ هذا المستوى القاسي أو تعدها تقاضى الأجر الأعلى عن كل وحدة منتجة.

❖ مزايا وعيوب نظام تايلور:

▪ المزايا:

- 1/ جذب العمال المهرة فقط والقادرين على تحقيق المستويات القياسية للإنتاج أو تجاوزها.
- 2/ حيث العاملين الأقل مهارة قصة تحسين إنتاجهم.
- 3/ يعد حافز قوي لدى العمال لإنتاج كامل الوحدات المقررة في اليوم حتى يتمتع بمعدل أعلى للأجر.
- 4/ توليد الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال نتيجة لوضع معدلات الأجر بناء على الدراسة العلمية وليس بناء على التخمين.

▪ العيوب:

- 1/ العقوبة القياسية التي تفرض على العاملين المنخفضي الإنتاجية.
- 2/ لا تضمن للعمال اجر قاعديا إذا لم يبلغ أداءه المستوى القياسي.

3/ تتطلب وقتا ودراسات عميقة وصعبة في تحديد معدلات الأجرة العادية، مما عقدت من مجال تطبيق هذه النظرية.¹

❖ **نظرية هالسي Helsing:** في عام 1890 صمم فريدريك هالسي خطة جديدة لدفع الأجور حاول من خلالها التغلب على عيوب خطط الدفع بالقطعة لتايلور ويتم بموجب هذه الطريقة تحديد الوقت القياسي لأداء عمل معين بحيث يحدد الأجر هنا بالإضافة إلى الأجر الأساسي (القاعدي) مكافأة تتغير حسب اقتصاد الوقت من طرف العامل بالقياس إلى الوقت القياسي الذي يعتبر مقياسا عاديا للإنتاج.

مثال: إذا كان الوقت القياسي لعمل ما هو 12 ساعة ولكن العامل استطاع انجازه في 10 ساعات وكان اجر الساعة 10 دج وكانت المكافأة تحسب على أساس 50% من الوقت المتوفر فان العامل يتحصل على الدخل التالي:

الأجر = الساعات الفعلية × معدل الدفع بالساعة

الأجر = 10 سا × 10 دج = 100 دينار

الوقت المتوفر = الوقت المعياري - الوقت الفعلي.

الوقت المتوفر = 12 سا - 10 سا = 2 سا.

المكافأة = الأجر × الوقت المتوفر × نسبة المكافأة.

المكافأة = 100 × 2 × 50% = 100 دج.

جملة دخل العامل = الأجر + المكافأة.

جملة دخل العامل = 100 + 100 = 200 دج.

معدل الدفع بالساعة أصبح = $10/200 = 0.05$ دج بالمقارنة بالمعدل العادي وهو 10 دج.

❖ **مزايا وعيوب نظام هالسي:**

▪ **المزايا:**

1/ تخفيض تكاليف الإنتاج، بالتالي زيادة أرباح المؤسسة.

2/ تجمع بين الأجر الزمني والأجر بالقطعة.

3/ تضمن للعامل الحد الأدنى للأجر.

4/ تحد من اثر الأخطاء في تحديد المستويات القياسية للإنتاج.

5/ يعتبر النظام الأول من حيث الظهور في نظم المكافآت.

صفوان محمد المبيضين، عائض بن الشافي الاكلي، "التخطيط في الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 185-186.¹

■ العيوب:

1/ يصعب على إدارة المؤسسة تقدير تكلفة العمل المقدم بشكل دقيق.

2/ النظام لا يشجع روح الابتكار ولا يهتم بجودة الإنتاج.

3/ يؤخذ على هذه الطريقة مشاركة رب العمل للعامل على جهده عن طريق الاستفادة بنسبة مئوية من أجرة الوقت الذي وفره العامل ولذلك تعارض النقابات العمالية على هذه الطريقة.¹

❖ **نظرية العدالة Equity theory:** تنص هذه النظرية إلى أن الأفراد تحركم رغبتهم لأن يعاملوا بالعدل في علاقتهم الوظيفية، وترى أيضا أن الدافعية تفعل فعلها عندما يقارن الإنسان مدخلاته و مخرجاته مع نسبة مدخلات الآخرين ومخرجاتهم ومقارنتهم بنفسه، وهناك أربعة مفاهيم لهذه النظرية:

1/ **الإنسان:** المقصود به الفرد الذي تصيبه العدالة أو يمسه الظلم.

2/ **المرجع المقارن:** وهنا يقوم الشخص بمقارنة نفسه بفرد أو مجموعة من الأفراد الذين يقومون بنفس المهام التي يقوم بها وقد يكونوا جيرانه أو أصدقاءه أو زملاءه أو يقارن الشخص نفسه بالنظام والذي يشتمل على سياسة الأجور وسياسة الإدارة.

3/ **المدخلات:** المقصود بالمدخلات هي الخصائص التي يحملها الشخص إلى العمل مثل: المهارات والخبرات والمؤهلات العلمية والعمر الخ.

4/ **المخرجات:** وهي العائدات التي يتلقاها الشخص من عمله مثل الراتب.²

المطلب الرابع: أسباب تفاوت الأجور³

السبب الرئيسي وراء تفاوت الأجور هو اختلاف ظروف الطلب والعرض من حرفة لأخرى فكلما زادت شدة حاجة المجتمع إلى خدمات فريق من العمال دون آخر كلما قلت الكميات المعروضة من تلك الخدمات (بسبب طول فترة التعليم أو التدريب والتكاليف الأزرمة لها)، كلما زادت أجور هذه الطاقة والعكس في حالة زيادة العرض على الطلب.

المطلب الخامس: مشاكل سياسة الأجور⁴

إذا كانت هناك اعتبارات أخرى لا بد من مراعاتها حتى تضمن المؤسسة نجاح نظمها المتعلقة بالأجور فلا بد من مراعاة المستوى العام للجور في المنظمات المماثلة، وتكاليف المعيشة، والوضع الحالي للمنظمة من حيث

صفوان محمد المبيضين، عائض بن الشافي الاكلي، "التخطيط في الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 187-188.¹

فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 110-111.²

إسماعيل محمد هاشم، مرجع سابق، ص 384.³

نوري منير، مرجع سابق، ص 222-224.⁴

القدرة المالية والأرباح، والإنتاجية، والعدالة، والتطور والبيئة القانونية، وتطبيق نظام عادل للأجور والحوافز على أهميته يواجهه مشاكل عدة منها:

1/ تحديد الأجر العادل: فمفهوم العدالة نفسه مفهوم نسبي يختلف من بلد لآخر ومن شخص لآخر بل من وقت لآخر، فكيف يمكن الوصول لأجر العادل، وما هي مكونات العدالة، وهنا يجب التفريق بين مفهومين هما المساواة والعدالة فلا يطلب أبداً أن تتساوى أجور العاملين على مختل فئاتهم ووظائفهم، ولا بين العاملين في مختلف الدول، ولكن المهم مراعاة إعطاء أجور متساوية للأعمال المتشابهة، فمن المهم أن يشعر العامل انه ليس هناك فروق جوهرية بين أجور الأعمال المتشابهة.

2/ التضخم في الأسعار: لا بد لنظام الأجور أن يكفل حياة كريمة للعامل حتى يكون مطمئناً، وهو يقوم بعمله لان أجره له دخلا في متطلبات الحياة الضرورية، ورغم حرص المؤسسات الناجحة عند تحديد مستوى الأجور على اخذ ذلك بعين الاعتبار إلا أن سباقها مع تزايد الأسعار وتزايد تكاليف المعيشة يضيف لأعبائها أعباء إضافية، ولذلك من الضروري على إدارة الأفراد أن توضح للعاملين حرصها على أن تواكب الأجور والأسعار وتكاليف المعيشة ولكن في المقابل فان عليهم تعويض ذلك من خلال زيادة الإنتاج وخفض التكاليف، وإلا فان الزيادة في الأجور ستؤدي إلى أثار خطيرة على المؤسسة.

3/ العلاقة بين الأجر والمؤهل والعمل في غياب الوصف الوظيفي للأعمال: يتم اللجوء إلى المؤهل العلمي كأساس لتحديد الأجر، إذ يتقاضى العامل الحاصل على المؤهل على راتب أعلى رغم أن ذلك المؤهل قد لا يكون له علاقة بالعمل، أو أن العامل اقل تأهيلا يقوم بنفس المهام وبنفس الكفاءة. إن اللجوء لهذا الأسلوب لتحديد الأجور هو أشبه ما يكون بتسعير المؤهل وليس العمل وهذا مثير لإحباط العاملين النشيطين ويجعلهم يشعرون بالحيف فيقللون إنتاجيتهم ويؤثر سلبا على علاقاتهم، فالأصل أن يعطي الأجر للعمل وليس للمؤهل.

ونتيجة لزيادة تكاليف التعويضات غير المباشرة فان هناك اتجاه واضح للإدارة وتقليل تكاليف هذه المنافع، ومن الاستراتيجيات التي يمكن أن تستخدم في هذا المجال ما يعرف بإستراتيجية المتابعة المستمرة وتقصي الأسباب إذا تميل اغلب المنظمات الآن إلى اللجوء إلى أسلوب التحقق من الحالة قبل القيام بالدفع الحقيقي، يظهر ذلك واضحا في خدمات الرعاية الطبية، إذ تتأكد المنظمة من أن الحالة المرضية صحيحة بالاعتماد على شركات التأمين، كما تسلك المنظمة سبلا أخرى في الوقاية من الأمراض والحوادث والتأكد من استحقاق أو عدم استحقاق الفرد العامل للإجازة.

ومنه فان موضوع التعويض غير مباشر وموضوع حساس يتطلب من المنظمة دقة الإدارة والمتابعة، ويمكن تحقيق هذه الدقة عن طريق اختيار البرنامج المناسب للأفراد المناسبين وضمن الحاجة المبررة المناسبة.

الخاتمة:

لقد اختلفت نظرة الإنسان إلى الأجر منذ الأزل لكن بالرغم من كل هذه الاختلافات فالكل متفق على أنها ما يحصل عليه الفرد مقابل لشخص آخر طبيعي أو معنوي، كما تعددت تقسيمات الباحثين لأنواع الأجر واختلفت طرق حسابها من باحث لآخر، لكن ما يجب أن تراعيه المؤسسة أن تراعيه أثناء تحديد سياسة الأجر هو أن تكون هذه الأخيرة تتميز بمجموعة من الخصائص الايجابية بالنسبة للفرد أهمها العدالة، كما يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مجموعة الأمور الاقتصادية منها والاجتماعية والأخلاقية...حتى تتجنب حدوث صراع بين الموظفين الذين يسعون لإشباع رغباتهم مع الإدارة، ومن هنا يظهر دور وأهمية الأجر سواء بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للفرد، حيث يعتبر الهدف الأساسي من نظام الأجر هو توجيه طاقات الأفراد وتعظيمها بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

2	المقدمة
3	المبحث الأول: ماهية الأجور
3	المطلب الأول: ماهية الأجور
3	المطلب الثاني: أنواع الاجور
5	المطلب الثالث: اهمية الأجور
6	المطلب الرابع: الدور الذي تلعبه الأجور
7	المبحث الثاني: ماهية نظام الاجور
7	المطلب 1: تعريف نظام الاجور
8	المطلب الثاني: مبادئ تصميم نظام الاجور
8	المطلب الثالث: مكونات نظام الاجور
10	المطلب الرابع: تقييم الوظائف
13	المبحث الثالث: الخطوات، العوامل المؤثرة، النظريات، أسباب تفاوت الأجور، مشاكل سياسة الأجور
13	المطلب الأول: الخطوات الرئيسية لتحديد هيكل الأجور
13	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد مستوى هيكل الاجور
15	المطلب الثالث: نظريات الاجور
17	المطلب الرابع: اسباب تفاوت الاجور
17	المطلب الخامس: مشاكل سياسة الاجور
20	الخاتمة:

قائمة المراجع:

الكتب العربية:

- 1) بن الشافي الاكلمي عائض، المبيضين صفوان محمد ، "تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية"، عمان، الأردن، 2013.
- 2) الجبالي حمزة، "تنمية وإدارة الموارد البشرية"، دار الأسرة ودار العلم والثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2016.
- 3) حسونة فيصل، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 4) الحميري عباس، العزاوي نجم الدين، "إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة"، اليازوري، عمان، الأردن، 2013.
- 5) عفيفي محمد الهادي، "برنامج التسويق وإدارة الأعمال"، المكتبة الاكاديمية، مصر، 2009.
- 6) المبيضين صفوان محمد، بن شافي الاكلمي عائض، "تخطيط الموارد البشرية"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012.
- 7) المحمدي سعد على ریحان، "إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة"، اليازوري، عمان، الأردن، 2019.
- 8) النوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2014.
- 9) الهاشم إسماعيل محمد ، مدخل إلى أسس علم الاقتصاد، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 10) يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2006.

المذكرات:

- 1) سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام في سوريا، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2004/2003.
- 2) فلاح مارية، "دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور"، مذكرة لنيل شهادة الدراسات العليا غير منشورة، لمتخصصة في الجماعات المحلية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منثوري، قسنطينة، 2008/2007.