

نظام الأجور و علاقته بإدارة الموارد البشرية

The wage system and its relationship to human resources management

د. سالم شرماط *

أستاذ محاضر(ب)، جامعة عمار ثلجي الأغواط ، الجزائر ، chermats@yahoo.fr

تاريخ الإرسال: 2021 / 02/25 * تاريخ القبول 2021 / 05/30 * تاريخ النشر: 2021/ 06 / 21

ملخص:

تتطرق هذه الدراسة إلى موضوع تعويضات الموارد البشرية وتحديدًا مسألة الأجور و أهميتها الكبيرة للدولة و المجتمع و المنظمات من جهة ، وللعاملين و أرباب العمل من جهة ثانية. مع تسليط الضوء على طبيعة و ثقل الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تنظيمها و كيف يمكن قياس درجة كفاءتها في ذلك. و قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للبحث في موضوع الدراسة ، حيث توصلنا لمجموعة من النتائج منها أن أهمية رأس المال البشري بالنسبة لتحقيق أهداف العملية التنموية و في شتى المجالات تقتضي من إدارة الموارد البشرية أن تقترح على أصحاب القرار في مواقعهم المختلفة تبني سياسات عادلة في تنظيم الأجور و التي تعتبر عامل أساسي في تحسين و توطيد العلاقة بين الأفراد العاملين و الإدارة ، ويرفع من إنتاجيتهم، بما يساهم في تحقيق الاستقرار، الرخاء و الرقي للأفراد و للمجتمع و الدولة معاً.

الكلمات المفتاحية: التعويضات، الأجور ، إدارة الموارد البشرية، تنظيم الأجور، عدالة الأجور.

Abstract:

The present study investigates compensations to human resources such as wages and salaries. It sheds light on its importance to the state, to society and to organizations on the one hand and to employees and business owners on the other. Moreover, we discuss the role of management towards compensating staff and its effectiveness. The study utilizes a descriptive analytical approach. The findings yielded a set of findings amongst which the necessity to understand the importance of human capital to achieve development. Decision makers implement policies that should be just and inclusive in their wages distribution and organization in a way that elevates productivity and ensures stability to all constituents of the state and society.

Keywords: compensation, wages, human resource management, wage regulation, wage fairness.

مقدمة:

يكتسي موضوع تعويض الموارد البشرية وتحديد الأجور اهتماما كبيرا لدى كل من الدولة والمجتمع ، والمنظمات وأصحاب الأعمال من جهة ، و من قبل العاملين و نقاباتهم من جهة أخرى. و يعود ذلك لاعتبارها جزءا من تكاليف الإنتاج الخاص بالمنظمات و عامل مؤثر في تحديد معدلات و اتجاهات أرباحها، و لأنها تمثل عامل أساسي لدى العاملين في مواجهة تحديات الحياة و نفقاتها ومنه تحسين مستواهم المعيشي من عدمه. وأيضاً لما لها من دور مهم و فاعل في ديناميكية الجهاز الاقتصادي و انتعاشه، و هي في نفس الوقت عاملاً أساسياً وأداة مهمة بالنسبة للمجتمع و الدولة في تحقيق التوزيع العادل للدخل الوطني، و في تحقيق الأمن و الاستقرار للمجتمع و الدولة معا.

و وفقاً لما تقوم به إدارة الموارد البشرية من دور مهم في تحقيق ذلك ، نتيجة لطبيعة الوظائف و الأنشطة التي تقوم بها لصالح المنظمة ، و التي لها علاقة مباشرة و غير مباشرة بإدارة و تنظيم ملف الأجور بها. ارتأينا في هذه الدراسة تناول موضوع الأجور و أهميته، من خلال تناول دور إدارة الموارد البشرية في ذلك، بالإجابة على الإشكالية التالية:

مع الأهمية الكبرى للتعويضات عموماً و الأجور تحديداً، لدى كل من الدولة و المجتمع و المنظمات و أصحاب الأعمال من جهة ، والأفراد العاملين و نقاباتهم من جهة أخرى. إلى أي مدى يمكن الإعتماد على إدارة الموارد البشرية في وضع نظام للأجور يحقق أهداف كل من العمال و المنظمات و الدولة معا؟ وماهي أساليب و آليات قياس كفاءتها في ذلك؟.

فرضيات الدراسة:

- *-يتأثر نظام الأجور بطبيعة ما تقدمه إدارة الموارد البشرية من معلومات من خلال مختلف وظائفها بالمنظمة.
- *--نجاح المنظمات في إدارة أجور العاملين بها ، يخضع بشكل رئيسي لطبيعة الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية بها في ذلك.
- *-تحقيق أهداف المنظمات و العاملين و المجتمع من موضوع الأجور ، يمر عبر تحديد طبيعة و مساحة الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في ذلك.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة لبلوغ مجموعة الأهداف التالية:

- 1- التعرف على الأجور و أهميتها بالنسبة للأطراف ذات العلاقة بها(المنظمة، العاملين، الدولة و المجتمع..).
- 2- تحديد طبيعة العلاقة بين كل الأطراف السابقة من خلال موضوع الأجور.
- 3- معرفة مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في تنظيم الأجور ، و من خلاله معرفة محددات معالجة الاختلالات الناتجة عن تفاعلات هذه العلاقة، بما يراعي تحقيق أهداف الجميع في ذلك.

منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، لتناسبه مع طبيعة موضوع البحث ، و ما يتطلبه من تحديد و وصف و تحليل للعلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة.

1. مفهوم التعويضات:

يشير تعويض الموظف الى كافة أنواع الأجور أو العوائد التي يحصل عليها الموظف نظير اشتغاله بوظيفة معينة(ديسلر،2012،ص378)..و يقصد بالتعويضات أيضا جميع أنواع المقابل المادي ، و المعنوي ، و المزايا و الخدمات ، التي تقدم للعاملين نظير قيامهم بالأدوار المسندة إليهم و أداء المهام الموكلة لهم ، و نظير مساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها(ونوغي،2014-2015، ص91).
ولكن من المهم في البداية التمييز بين مفهومين لموضوع التعويضات، الاول المفهوم الضيق و يمثل وجهة النظر التقليدية. و الثاني المفهوم ذو البعد الشمولي الذي يمثل المفهوم الحديث(عقيلي،2005، ص ص 493-494).

1.1. المفهوم الضيق للتعويضات:

وهي تعويضات (حوافز) مالية، و تشمل كل ما يتم دفعه للأفراد في شكل نقدي سواء في صورة مرتب أو حوافز نقدية أو عمولات أو غيرها(د. موسى أحمد، ادارة الافراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية و التطبيق. الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، ط1، 2014،ص216).والتي قد تختلف وتتباين حسب معايير تقييمها و تحديدها (Moulette ,et Roques .2014,p 41) و تتكون هذه التعويضات من شقين:

*- **تعويض مباشر:** و"يمثل المبالغ النقدية التي تدفعها- المنظمة- للعاملين لديها ، مقابل الأعمال التي يقومون بها ، و قد سمي بالمباشر لأن دفع هذه المبالغ يكون مرتبطا بشكل مباشر بمستوى الأداء و الجهد، و النشاط المبذول في العمل"(شاويش، 2007 ، ص 217).
ويشمل التعويض المباشر على "الأجر أو الراتب الأساسي، الزيادات أو العلاوات الدورية، التعويضات الاضافية المباشرة"(عقيلي،2013،ص159)..

*- **تعويض غير مباشر:** يتمثل في المزايا و المنح الاضافية التي تقدمها المنظمات للعاملين لديها كحوافز غير مباشرة. (منها على سبيل المثال الضمان الاجتماعي و التأمين الصحي)، و تكون على شكل خدمات تقدمها المنظمات لجميع العاملين لديها اما مجانا او بتغطية جزء من تكلفتها. و صفة غير المباشر لا تعني عدم ارتباطها بدافعية و أداء العاملين داخل المنظمة، و إنما تعني بأن هذه التعويضات يمكن أن تنعكس بنتائج ايجابية على الأداء و الانتاجية و لكن من خلال متغيرات وسيطة تتمثل بزيادة شعور الانتماء و الولاء للمنظمة(القحطاني،2015،ص221).

2.1. المفهوم ذو البعد الشمولي للتعويضات:

و ضمن هذا المفهوم تشمل التعويضات ،تعويضات مالية مباشرة و غير مباشرة. و أيضا تعويضات غير مالية إي معنوية، حيث ان حاجيات الانسان لتي يسعى الى إشباعها ليست كلها فيسيولوجية، بل لديه حاجات من نوع آخر هامة جدا بالنسبة اليه و هي الحاجات الاجتماعية و المعنوية، كالمعاملة الحسنة، الامان الوظيفي، الراحة النفسية، السلامة و الصحة في مكان العمل، فرص النمو و التطور ... الخ، و هذه الحاجات لا تقل اهمية عن الحاجات الفسيولوجية بالنسبة له، ذلك لأنها تحقق لديه الرضا النفسي و المعنوي.

2. ماهية الأجور وأهميتها:

1.2. ماهية الأجور:

يعتبر الأجر أهم أشكال التعويضات لدرجة أنه يستخدم أحيانا كمرادف لها(ونوعي، ص 90). فهو العائد الذي يعطى للفرد مقابل الوظيفة التي يشغلها، و يتداخل هذا المفهوم مع بعض المفاهيم الأخرى (عبد النبي،2010،ص164). و منها :

***الراتب:** الذي يقصد به ما يحصل عليه الفرد (الموظف) مقابل الوظيفة، و يصرف شهريا. في حين أن **الأجر:** هو ما يحصل عليه الفرد (العامل) و يصرف يوميا او اسبوعيا. والتفرقة لم تعد موجودة بين اللفظين ،حيث يتم وتضيفهما كمرادفين.

***إجمالي الأجر:** هو ما يستحقه الفرد من أجر قبل خصم اي استقطاعات.

***صافي الأجر:** هو الأجر بعد خصم الاستقطاعات، اي الذي يستلمه الفرد في يده، و تتمثل هذه الاستقطاعات في الضرائب -الزكاة- نصيب الفرد من التأمينات المختلفة (رعاية صحية-تقاعد-بطالة-عجز ... الخ).

***الأجر الاساسي:** يدفع الراتب الأساسي تبعا للمؤهل و لسنوات الخدمة أو الخبرة أو تبعا لمسمى الوظيفة ومجموعتها و درجتها. و لا يشمل هذا الأجر اية مخصصات او علاوات أخرى.

***الأجر النقدي:** هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة التي يقوم بها الفرد.

***الأجر العيني:** هو المقابل غير المادي الذي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد من رعاية طبية – علاج سكن- وجبات غذائية – انتقالات ... الخ و تحسب تكلفتها ضمن ميزانية الاجور.

***الدرجة:** هي شريحة من الأجر تتضمن جميع الوظائف التي تقع على نفس المستوى في السلم الوظيفي، و تتشابه في مستوى الصعوبة و الأهمية و ما تتضمنه من مسؤوليات و واجبات.

2.2. أهمية الأجور:

تبرز أهمية الأجور على المستويات التالية :

- **أهمية الأجور على مستوى الأفراد:** تعتبر الأجور المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين و هي المصدر الأساسي لمعيشتهم، هذا و يحدد الأجر التقدير العام لمهارات و قدرات و مؤهلات الأفراد، و تؤثر الأجور أيضا على مكانة الفرد الاجتماعية حيث تقاس منزلة الفرد في بعض المجتمعات بما يحققه من مكاسب مالية. و تدفع الأجور الأفراد للتقوي الوظيفي و العلمي عن طريق زيادة كفاءة الفرد لتحسين إنتاجيته و مؤهلاته للاستفادة من المزايا المتاحة في الأجور و المكافآت (عبد الرحيم،2011،ص ص 113،112). و هو مايعني أن للأجور أهمية كبرى للأفراد العاملين و التي تظهر في أنها(كافي،2014،ص171):

-تشجع العاملين و تحفزهم لمزيد من الأداء و الإنتاجية.

-تساعد على تخفيف حدة الاضطراب و التوتر النفسي من خلال تعويضهم.

-تمثل الأجور و الرواتب العائد الوحيد للملوس و الممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة امكانياتهم في العمل.

- أهمية الأجور على مستوى المنظمة: تتلخص هذه الأهمية في: (كافي، 2014، ص 171):

- تعتبر الأجور و الرواتب من اهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة وطيدة و حسنة بين العاملين و المنشأة، فمن المعروف أن درجة رضا و رغبة الفرد عن عمله و حبه للمنشأة تتوقف الى حد كبير على ما يحصل عليه من أجر او راتب. لذلك فإن الاهتمام و العناية بوضع خطة اجور و رواتب عادلة و سليمة أمر في غاية الأهمية، لأن معظم الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الادارة سببها الأجر، على اعتبار ان الأجر او الراتب يتوقف عليه المستوى المعيشي و الاجتماعي للعاملين.

-و تلعب الأجور دورا هاما في توزيع الموارد البشرية، و في استغلالها بأحسن شكل ممكن، فعن طريقها يمكن استقطاب العمالة في بعض الاحيان كما هو الحال في دول النفط.

-تمثل الأجور جزءا من تكلفة انتاج السلع و الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتشير الاحصاءات أنها قد تتراوح ما بين 15% إلى 50% من التكلفة. و عليه فهي تكلفة عالية. و الاستخدام الأمثل لهذه التكلفة و بالشكل الذي يدر أكبر ناتجها شيء مطلوب، كما أن التوفير في ميزانية الأجور و التعويضات يساهم مباشرة في زيادة أرباح المنظمة(ماهر، 2009، ص 22).

- عنصران مهمان من عناصر الإنتاج، و ان اختلفت تلك النسبة من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاطها و مدى اعتمادها على رأس المال البشري و الفكري، ففي صناعة تكرير البترول لا تتعدى تلك النسبة 6% من تكلفة الانتاج، بينما في صناعة المنسوجات تصل الى حوالي 55% من التكلفة، و لذلك يجب أن يتوافق الأجر مع عدة عوامل مؤثرة منها(عبد الرحيم، 2011، ص ص 112، 113):

- إنتاجية الموظف و مهارته و مستوى المسؤولية.

- أن لا يشكل عبئا على أصحاب المصلحة و مالكي المنظمة.

- أن لا يتعارض مع المنظمة و القوانين الحكومية.

-أهمية الأجور بالنسبة للدولة و المجتمع: وتظهر فيمايلي:

-تمثل الأجور المصدر الجوهرى للقوة الشرائية المحركة للاقتصاد القومي و كلما تحسنت الأجور يميل السوق الى الانتعاش لكل القطاعات الاقتصادية بالمجتمع (النمو الاقتصادي... التضخم و زيادة البطالة). كما أن الأجر بالنسبة للمجتمع يمثل واجهة المنظمة و سمعتها و هو وسيلة استقطاب للكفاءات البشرية النادرة و الحرص على الاحتفاظ بها في المنظمة(عبد الرحيم، ص 112، 113).

-و من جانب آخر تعتبر الاجور عنصرا مؤثرا على الاستهلاك في المجتمع، فارتفاع الأجور يعني ارتفاع في تكلفة انتاج السلعة، و بالتالي ارتفاع في الأسعار، الأمر الذي يؤدي الى حالة من التضخم الاقتصادي، و ركود في بيع و تصريف السلع، و بالتالي انخفاض الانتاج. كما ان خفض الأجور، و ان كان يترتب عليه خفض التكاليف، و بالتالي الأسعار، الا أنه في المقابل يعني عدم قدرة الموظف أو العامل على شراء كمية السلع التي يحتاجها، و بالتالي نعود إلى حالة الركود في البيع و التي يترتب عليها انخفاض الانتاج مرة اخرى(كافي، ص 17).

و هو مايعني أن الأجور تحرك الطلب و العرض، و تمثل وسيلة لتوزيع الدخل، و مقياس للعدالة التي تقاس بمقدار ما يحصل عليه الفرد مقابل ما يقدمه لعمله.(ماهر، ص 25).

3.2. أهداف الأجور :

من بين أهم الأهداف التي تتحقق عن طريق الأجور (كافي،ص 172):

- جذب أفضل العناصر إلى المنظمة.
 - الحفاظ على أفضل العناصر المتوفرة في المنظمة.
 - تحفيز و دفع العاملين لأفضل مستوى من الاداء.
 - مكافأة الأداء السابق لفرد.
 - ضمان التنافس في سوق العمل.
 - الحفاظ على عدالة الأجور بين العاملين.
 - تشجيع الأداء المستقبلي للفرد.
 - تخفيض معدل دوران العمل.
- ولهذا لا بد لنظام الأجور و الرواتب أن يسعى الى تحقيق أهداف المنظمة في جذب العاملين و الحفاظ عليهم و تحفيزهم من خلال القيام بعدة أمور منها(عبد الباقي،و آخرون،2006،ص284) :
- تصميم نظام عادل للرواتب و الأجور.
 - الرقابة على المصروفات المدفوعة كرواتب و أجور للعاملين.
 - توصيل و شرح نظام و هيكل الرواتب و الأجور بحيث يكون كل فرد على دراية بكيفية عمل النظام.
 - تحقيق رضا العاملين عن العمل في المنظمة.

3. أنواع الأجور و المعايير المحددة لها :

و التي نتطرق لها بالشرح و بالترتيب فيمايلي:

1.3. أنواع الأجور:

تصنف الأجور إلى: (أبو شيخة،2013،ص ص 179-181):

- **الأجر الدوري و الاجر غير الدوري:** الأجر الدوري هو الأجر القابل للتكرار كل فترة صرف، و مثال ذلك: الاجر الاساسي. و الأجر غير الدوري هو الذي يدفع على فترات زمنية طويلة لا تتفق و دورية الاجر، كالمكافآت السنوية، و منح الاعياد، و ما في حكمها.
- **الأجر الاسمي و الأجر الحقيقي:** و هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل لقاء العمل الذي يقوم به.

- **الأجر النقدي و الأجر العيني:** يتكون الأجر النقدي من جزأين: **جزء ثابت**، يدفع بشكل دوري، و **جزء متحرك** يرتبط بظروف العمل و الجهد المبذول من جانب العامل:

***الأجر الثابت:** ويدفع عن الساعة أو اليوم أو الاسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الاجور في المنظمة،و حسب العمل الذي يؤدي.حيث أن العمال المؤقتون الذين يؤدون عملا مؤقتا ثم تنتهي علاقتهم بالمنظمة، تدفع لهم مستحقاتهم يوميا او في نهاية الاسبوع. اما العمال الدائمون فعادة ما تدفع مستحقاتهم في نهاية كل شهر.

و لا يعني هذا ان المبلغ النقدي الذي يدفع كأجر، يظل ثابتا على امتداد مدة خدمة العامل، و لكنه يعني انه يظل ثابتا لفترة معينة، ثم يتم تعديله نتيجة لتوافر مجموعة من الظروف تحتم هذا التعديل. و من اهم هذه الظروف زيادة خبرة العامل بمرور الزمن و تزايد اعبائه العائلية بسبب التغير في عدد افراد اسرته، و لذلك يسمح بزيادة هذا المبلغ الثابت بمعدل معين و في مواعيد معينة يحددها نظام الاجور. و تسمى هذه الزيادة التي تطرأ على الأجر **"العلوة الدورية"**.

***الأجر المتحرك:** تدفع المنظمات لعمالها، اضافة الى الأجر الثابت، مبالغ اضافية، و من أمثلتها:

- الأجر التشجيعي الذي يعطى للعامل نتيجة زيادة انتاجه على المستوى المحدد.

- المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقة او المبتكرة التي يقوم بها العامل، بحيث تحقق فائدة للمنظمة قد تتمثل في تخفيض التكاليف او زيادة اليرادات.

-الأجور الإضافية التي تدفع للعامل مقابل الساعات الاضافية التي تفرضها طبيعة الوظيفة أو ظروف عملها.

-البدلات التي تدفع للعامل نتيجة لتحمل أعباء معينة مرتبطة بطبيعة الوظيفة، كبذل الانتقال.

-نسبة من الأرباح تمنحها المنظمة للعاملين.

2.3.العوامل و المعايير الأساسية المحددة لمعدلات الأجور:

هناك أربعة عوامل أساسية تؤثر في تصميم اي خطة للأجور تتمثل في(ديسلر،ص ص 381-383):

-**الاعتبارات القانونية:** حيث تفرض العديد من القوانين على صاحب العمل ضرورة الا يقل مستوى الأجر عن حد معين. كما تنظم كيفية التعويض عن الوقت الاضافي و كذا المزايا و الخدمات التي ينبغي تقديمها للعاملين.

-**النقابات العمالية:** حيث أثرت قوانين النقابات و العلاقات العمالية على كيفية تصميم خطط الأجور ، حيث منحت هذه القوانين النقابات العمالية الحماية القانونية و أعطت للعاملين الحق في التنظيم و المساومة الجماعية و الانشغال بالأنشطة التنسيقية التي تستهدف تحقيق الحماية المشتركة لجميع الأعضاء.

-**سياسة التعويضات بالمنظمة:** كما تؤثر السياسات المتبعة في تعويض العاملين بالمنظمة على الأجور والمزايا التي تقدمها لهؤلاء العاملين، و نظرا لأن هذه السياسات تقدم مجموعة من الارشادات التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تعويض العاملين، فإنه عادة ما تكتب هذه السياسات بواسطة مدير الموارد البشرية او مدير التعويضات بالتعاون مع الإدارة العليا.

-**العدالة و تأثيرها على معدلات الأجور:** تعد الحاجة الى تحقيق العدالة من العوامل الحاكمة في تحديد معدلات الأجور، و بصفة خاصة كل من العدالة الخارجية و العدالة الداخلية، فالعدالة الخارجية يجب تحقيقها من خلال مقارنة معدلات الأجور بالمنظمة بنظيراتها السائدة في منظمات أخرى، حتى يستطيع صاحب العمل جذب الأفراد للعمل لديه أو حتى على الأقل للاحتفاظ بقوة العمل الحالية. أما العدالة الداخلية فتتحقق من خلال مراعاة أن يحصل الفرد على أجر يعادل ما يحصل عليه الآخرون بالمنظمة و الذين لديهم نفس مستوى المهارة و الخبرة و مستوى التأهيل و يؤدون نفس الوظيفة.

3. معايير تحديد الأجور (أبو شيخة ، 2013، ص ص 177،176):

إن وضع نظام مناسب للأجور من أكثر الوظائف أهمية و حساسية في عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة. فمن الناحية النظرية يجب أن تحدد الأجور في المنظمة بشكل يكفل اشباع حاجات العاملين فيها؛ لأن ذلك، يساعد في تحفيزهم و دفعهم للعمل بجد و اخلاص. و ما دامت حاجات الأفراد مختلفة و متباينة فإنه لا بد من إعداد نظام للأجور يستطيع التكيف مع هذه الحاجات الفردية المتباينة.

كما اقرار و تطبيق نظام يربط بين انتاجية الموظف من ناحية و أجره من ناحية أخرى يمثل مدخلا أساسيا لتحقيق اهداف المنظمة.

و يمكن للمنظمة استخدام المعايير الاتية لتحديد الاجور (عبد الباقي، وحنفي، 1988، ص ص 210،209):

*-**الأداء:** اذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس اجرا يتناسب مع أدائه تبعا لمعايير موضوعة و محددة بشكل مسبق.

*-**الجهد:** يستخدم الجهد كمييار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها انجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافيا.

*-**الأقدمية:** تؤثر الأقدمية في العمل في نظام الأجور.

*-**المؤهل العلمي و الخبرة:** إن المؤهل العلمي و الخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة في المنظمة. و لسوق العمل الدور الاساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة و الخبرة.

*-**مستوى صعوبة الوظيفة:** يعتمد هذا المعيار على مواصفات شغل الوظيفة (الفكرية و الجسدية) في تحديد الأجر. فالوظيفة المتكررة التي يسهل تعلمها تستحق اجرا أقل من الوظائف المعقدة المصنفة فكريا و جسديا. كما أن مقدار سلطات الوظيفة عامل محدد لأجرها.

*- **المستوى المعيشي المناسب و مستوى الأسعار السائدة في السوق:** تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل، و أدى ذلك إلى خفض مستوى معيشتة، مما يجعل كثيرا من المنظمات العالمية تميل إلى تحديد الأجور وفقا للزيادة الحالية و المنتظرة في مستويات الأسعار.

هذا بالإضافة إلى العديد من العوامل و المتغيرات الأخرى التي لخصها الباحث (عبد النبي، ص 168) في :

-امكانيات الدولة المادية و الاقتصادية و حجم مواردها المستثمرة و عوائدها الصافية و دخلها القومي و ما تخصصه للأجور و الرواتب. فكلما زادت هذه الموارد زاد احتمال ارتفاع معدلات الأجور عما هي عليه في الدول ذات الامكانيات و الموارد المحدودة، مع بقاء تأثير العوامل الأخرى و احتمالاتها المتعددة حيث تظل العوامل متداخلة مع بعضها البعض.

- طبيعة المهن و طبيعة الظروف المحيطة بشاغليها في المجتمعات المختلفة، فالمهن التي تستلزم التنقل أو العمل في الصحاري أو بين المرتفعات أو على الحدود أو في المناطق النائية تتأثر كثيرا بالمناخ المحلي للدولة و بموقعها الجغرافي و بالظروف المحلية للمجتمع أكثر من غيرها من المهن و الوظائف التي تؤدي بالمكاتب و داخل المدن.

-كما أن الظروف العامة للدولة و خاصة المتعلقة بالأمن و الاستقرار أو عدمه تؤثر كثيرا على درجة اقبال العاملين عليها و يزيد من احتمال مطالبتهم برواتب أعلى أو منحهم علاوات أو بدلات خاصة لا تمنح عادة للعاملين في ظروف أو مجتمعات أكثر أمنا و استقرارا.

و عليه ، فإن الأجور ترتبط مباشرة بالخصائص البيئية ، حيث أن نقص الموارد البشرية و ارتفاع الأسعار ، يؤثر تأثيرا مباشرا على هيكل الأجور و مستواه..ويمكن أن يجنح هيكل الأجور نحو الوظائف النادرة حيث يكون التفاوت كبيرا بين أجور المديرين و الفنيين و المهنيين.و ربما يكون المعيار في تحديد الأجور هو الحاجة للشخص، و ليس مقدار واجبات و مسؤوليات الوظيفة. (حافظ، 2011، ص 43).

4.نظم الأجور و العوامل المحددة لها:

عند تصميم نظم الرواتب و الأجور ،تجد المنظمة أمامها العديد من الاختيارات ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار نظام الرواتب و الأجور المناسب مايلي (عبد الباقي، و آخرون،2006، ص ص 262-265):

- الاعتماد على الراتب الثابت أم المتغير: تتجه بعض المنظمات إلى بناء هيكل للرواتب يعتمد على دفع مبلغ شهري ثابت للعاملين على حسب الدرجة الوظيفية التي يشغلونها.ومن أمثلة ذلك الرواتب الثابتة التي يحصل عليها العاملون في الأجهزة الحكومية.. و تتجه غيرها من المنظمات إلى نظام الدفع المتغير.كما تميل معظم منظمات الأعمال الخاصة إلى الجمع بين الراتب الثابت و الراتب المتغير كوسيلة لتحسين أداء العاملين.

- تسعير الوظائف أم تسعير المهارات: تعتمد معظم نظم الرواتب و الأجور على تقييم و تسعير الوظائف على حسب درجة مشاركتها في تحقيق أهداف المنظمة ، و محتوى المهام و الأنشطة التي تتكون منها الوظيفة وغيرها من عوامل التقييم بصرف النظر عن من الذي يشغل هذه الوظيفة أو تلك.

و قد تلجأ بعض المنظمات إلى تسعير المهارات و القدرات و المعرفة بدلا من تسعير الوظائف. وتعتمد نظم الدفع على أساس المهارات على وضع هيكل للرواتب يعتمد على ربط ما يحصل عليه الفرد بحجم المهارات و القدرات و المعرفة المطلوبة لأداء أنشطة و مهام العمل.

- **الاعتماد على نظام رواتب موحد أم نظم رواتب مختلفة:** قد تنتج بعض المنظمات إلى استخدام نظام موحد للرواتب و الأجور بصرف النظر عن الفئة الوظيفية أو المستويات الإدارية. و قد يميل البعض الآخر إلى استخدام نظم رواتب مختلفة على حسب المجموعات النوعية للوظائف (فنية/إدارية/حرفية) أو على حسب المستويات الإدارية (تنفيذية/ إشرافية/ إدارة عليا). و لا يعني استخدام نظام موحد للرواتب و الأجور أن جميع العاملين سوف يحصلون على نفس الراتب، فبالطبع لا بد من وجود فروق بين العاملين على حسب مؤهلاتهم، وخبراتهم، و سنوات خدمتهم، و لكن النقطة الأساسية هي أن هذه الفروق يحكمها نظام رواتب موحد و ليس نظم رواتب مختلفة.

- **دفع متوسط الرواتب السائدة في السوق:** غالبا ما تقوم المنظمات بعمل دراسات مسحية لمعرفة متوسط الرواتب المدفوعة للوظائف المماثلة في سوق العمل. و قد تقرر المنظمة دفع معدلات رواتب أعلى من تلك السائدة في السوق بغرض جذب أفضل نوعية ممكنة من الأفراد، و أيضا لكي يسود بين العاملين شعور بأنهم يعملون في منظمة متميزة عن غيرها. و كلما كانت المنظمة أكثر ربحية زادت قدرتها على دفع معدلات أعلى للرواتب.

- **استخدام طريقة دفع معلنة أم سرية:** تتجه المنظمات بصفة عامة إلى إعلان نظم الرواتب و الأجور على العاملين، في حين تتجه بعض المنظمات إلى إجبار العاملين على توقيع ما يفيد عدم إخبار زملائهم بما يحصلون عليه من رواتب و تكون عقوبة الإفصاح عن رواتبهم هي الفصل من العمل. كما توجد بعض المنظمات التي تودع للعاملين رواتبهم في حسابات خاصة بهم مباشرة دون أن يكون هيكل الرواتب معروف أو معلن لهم.

كما يصمم الأجر طبقا لخطوات محددة تتمثل في الآتي (أبو شيخة، 2013، ص ص 181،182):

*-**حصر الوظائف في المنظمة وتحليلها بالاستناد إلى عوامل التحليل :** المتمثلة في واجبات ومسؤوليات الوظيفة. و الإشراف الذي تمارسه على غيرها، و الإشراف الذي يقع عليها، وظروف و مكان العمل ، و نمط الاتصال، و القرارات، و نحو ذلك.

*-**وضع مواصفات و أوصاف الوظائف التي تم حصرها:** ويقصد بالمواصفات الحد الأدنى من متطلبات التأهيل و الخبرة و المهارة و القدرة الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظائف. و يقصد بوصف الوظائف إعداد بيان مكتوب يحدد واجبات الوظيفة و مسؤولياتها و أهدافها و ظروف أدائها.

*-**تقويم الوظائف:** إذ يمكن الوصول إلى تقويم عادل للوظائف من وضع هيكل مناسب للأجور. و يعرف تقويم الوظائف بأنه العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة في المنظمة، بالمقارنة مع باقي الوظائف الأخرى، بالاستناد إلى طرق تقويم وصفية و كمية.

5-نظم دفع الأجور ومواصفات السياسة العادلة للأجور و المرتبات:

1.5. نظم دفع الأجور:

هناك أساسين متعارف عليهما تتفرع عنهما كافة طرق دفع الرواتب و الأجور هما: (عبد النبي، ص ص 170-176):

* -الأجر على أساس الزمن: بموجب هذا الأساس يتقاضى الفرد أجره على أساس المدة الزمنية التي يقضيها في العمل الرسمي كالساعة، أو اليوم، أو الشهر، أو السنة، و لا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج. وفي الحياة العملية وجد ان دفع الأجور على أساس الزمن بشكله المطلق غير عملي، اذ لا بد من تخصيص مكافآت للأفراد المتميزين في انتاجهم لأن عدم التمييز بين الفرد المنتج و غير المنتج يقضي على التحفيز في العمل و يضعف الروح المعنوية. و يؤخذ على نظام الدفع على أساس الزمن مأخذ متعددة اهمها:

- لا يوفر حافزا قويا للعمل بكفاءة، للمساواة في التعويض بين الفرد النشط و غير النشط، و يتقاضى الجميع تعويضا واحدا في نهاية الفترة الزمنية.
- لا يشجع روح الابتكار في العمل لدى العاملين الاكفاء لمساواتهم بالعاملين العاديين.
- عدم التأكد من التكلفة الحقيقية للعمل، فقد يختلف الانتاج بدرجة ملحوظة بينما الاجر او الراتب المدفوع لا يتغير.

* -الأجر على أساس الإنتاج: بشكل عام يتقاضى الفرد أجره بموجب هذا الأساس على ضوء كمية و نوعية انتاجه بحيث يحصل على عائد اضافي إذا زادت كمية انتاجه. و يتحمل عبء انخفاض انتاجه مع المنشأة و يتم الدفع هنا، إما بتحديد أجر واحد للوحدة المنتجة، أو يكون التحديد في صورة وقت مسموح به لإنتاج عدد معين من الوحدات. و يوفر هذا الأساس العديد من المزايا يمكن تلخيصها فيما يلي :

- يعتبر حافزا قويا للعمل بكفاءة، مما يعود بالنفع على العاملين، على شكل زيادة في أجورهم، و على المنظمة كزيادة في رقم انتاجها نتيجة زيادة كفاءة العاملين في العمل.
 - يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين و تحسين أسلوب عملهم، و ذلك لزيادة انتاجهم و بالتالي الأجر الذي يتقاضونه.
 - جميع العاملين يسعون إلى رفع انتاجيتهم لأقصى حد لرفع أجورهم و بالتالي دخلهم. مما يؤدي لارتياح الإدارة من مسؤولية تحقيق الانتاج الأمثل لأن في ظل هذا الاساس يمكن تقدير تكلفة العمل.
 - تحقيق العدالة في دفع الأجور إذ يتقاضى كل فرد عائدا حسب عمله.
- و منه فان تقييم الأداء له أغراض إدارية ، حيث تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء ، وخاصة تقييم الأداء ، في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات و الأجور(الشعبان ، و الأبعج، 2014، ص 265).

2.5. مواصفات السياسة العادلة للأجور و المرتبات:

ينبغي للسياسة العامة التي تنظم المرتبات و الاجور لكافة المنظمات و المؤسسات و الهيئات في غالبية الدول مراعاة العديد من الشروط و المواصفات التي تكون عادلة و مقبولة لدى اطرافها و نوضح فيما يلي اهم هذه الشروط و المواصفات (الشعبان ، و الأبعج، ص 181،180):

- أن يعتمد تحديدها على معايير و أسس واضحة و متفق عليها او صادرة بموجب قانون او لائحة.

- أن تضمن حدا أدنى من مستلزمات العيش الملائم للعاملين كي لا يضطروهم العوز الى وسائل و مصادر عيش اخرى قد لا تكون مشروعة او قد تؤثر على كفاءتهم و اخلاصهم.

- أن تراعى المؤهلات و المواصفات الشخصية للعاملين و ما يقدمون من اداء و عطاء.

- أن تتناسب و حجم الموارد الاقتصادية للدولة و دخلها و نصيب الفرد منه دون ان تزيد من الفوارق بين الفئات و الطبقات.

- أن تتسجم و الرواتب و الاجور المدفوعة في المنظمات الاخرى داخل المجتمع الواحد او مع معدلات الاجور في الدول العربية المجاورة التي تتماثل في مستويات عيشها كي لا يتسبب انخفاضها في الهجرة و عدم الاستقرار.

- أن تتناسب حدودها الدنيا و حدودها العليا و عدد السنوات الفاصلة بين الحدين و مستويات العيش و التحولات الاقتصادية و متوسط العمر المتوقع للسكان.

6. دور إدارة الموارد البشرية في الأجور:

تعتبر الأنشطة و الممارسات الخاصة بالأجور و الرواتب و الحوافز و مزايا و خدمات العاملين جزء رئيسي و وظيفة مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية (ماهر، 2010، ص 234)، و هناك من يعتبر الأجور و الرواتب من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية (إدارة شؤون العاملين) (جوهر، 2011، ص 71)، و يعد نظام -التعويضات- بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية، و التي يمكن للمدير استخدامها . و دائما ما يفسر الأفراد تصميم و استخدام نظام- التعويضات-، على أنه انعكاس لاتجاهات و نية الادارة، و المناخ التنظيمي الكلي. و دائما تقع مسؤولية تنسيق و إدارة نظام - التعويضات- على عاتق إدارة الموارد البشرية (حسن، و سلطان، 2014، ص 245).

و في هذا الإطار نشير إلى أن وظيفة إدارة الموارد البشرية في مجال الأجور و المرتبات تعبر عن نظام يتكون من أربعة نظم فرعية هي (المغربي، 2016، ص 149):

-مستوى الأجور الذي تقدمه المنظمة مقارنا بالمستوى الذي تقدمه المنظمات المماثلة في سوق العمل.

-هيكل الأجور الداخلي.

-نظام دفع الأجور.

-الأشكال التي تأخذها الأجور.

وتتخصر مسؤولية ادارة الموارد البشرية تجاه قضية الأجور أولا في تصميم نظام الاجور و المرتبات بمكوناته الأربعة سالفة الذكر بشكل يؤدي الى تحقيق عدد من الأهداف ، و ثانيا في ادارة النظام بعد تصميمه بما يؤدي الى حل مشاكل العاملين المتعلقة بالأجور و المرتبات على وجه يأخذ في الاعتبار مصالح كل من العاملين والمنظمة على السواء (المغربي، ص 149). فالاهتمام بالموارد البشرية من حيث اختيارها و تطوير إدارتها و معرفة

مشكلاتها و تحفيزها يساهم في ايجاد قوى عاملة فعالة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة(العتيبي، 2010، ص 21). وفيما يلي شرح أكثر للعلاقة الوثيقة بين أنظمة الأجور من جهة و باقي وظائف إدارة الموارد البشرية(ماهر، ص 435-438):

*-تخطيط القوى العاملة:

تعنى أنشطة تخطيط القوى العاملة بتحديد أنواع العمال و أعدادها، و يمثل هذا المكون الرئيسي في ميزانية الأجور، حيث أن:

*-تكلفة الأجور=عدد العاملين*متوسط أجر العامل و التعويضات

حيث يحتاج القائمون على أنظمة الأجور و التعويضات إلى التقديرات الخاصة بأنواع و أعداد العمالة حتى يتمكنوا من حساب و إعداد ميزانية الأجور.

*-تحليل و تقييم الوظائف:

يهتم تحليل الوظائف بالتعرف على الأنشطة و المهام المكونة لأي وظيفة، و التي تمثل عنصرا رئيسيا في تقييم الوظائف، و التي تحاول تحديد الأهمية و القيمة النسبية لأي وظيفة مقارنة بباقي الوظائف في المنظمة. وإذا تم تقييم الوظائف بكفاءة أدى هذا إلى تحديد أجورها. و عليه يعتمد تحديد الأجور(جزئيا) على تقييم الوظائف.

*-الإستقطاب و اختيار العاملين:

التفاوض على الأجر و التعويضات بين المنظمة و المرشحين للحصول على الوظائف يتم أثناء مراحل الإستقطاب و الاختيار ، حيث يمكن وفقا لمؤهلات، و خبرات ، و مهارات المرشحين تحديد الأجر و مزايا و خدمات العاملين التي يمكن أن تجذبهم.

*-التدريب:

هناك علاقة تبادلية بين وظيفة التدريب و وظيفة الأجور و التعويضات. حيث يمكن تحديد و تعديل راتب و مزايا و خدمات و حوافز الفرد حسب ما اكتسبه من تدريب و اجازات مهنية و مهارات. هذا في جهة ، و في جهة أخرى يمكن اعتبار ما تنفقه المنظمة على التدريب كنوع من أنواع مزايا و خدمات العاملين التي يتمتعون بها.

و من خلال مجموع الوظائف لإدارة الموارد البشرية و علاقتها بنظام التعويضات عموما و الأجور خصوصا، فإنه لا يمكن تجاهل الأدوار الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لأي منظمة (Cadin, et Guérin. (2015).p 68) و تتمثل هذه الأدوار فيما يلي (عبد النبي، ص 183، 182):

- المساهمة الفاعلة في التخطيط وفقا للأعداد الحالية للعاملين و للأعداد المتوقع اضافتها، و مراعاة جميع التغيرات التي تحدث بشأن حركة العاملين و دورانهم إما بالترقيات او بالتنقلات او بانتهاء الخدمة لمختلف الأسباب. و هي التي تشرف على تنفيذ مخصص للأجور و ما ينفق منه خلال السنة المالية سواء كان ذلك متعلقا بالرواتب او بالمخصصات او بالعلاوات او المكافآت.

- تعد هذه الإدارات التقارير الدورية الموضحة لأوجه الانفاق و مدى مطابقته للاعتمادات الواردة بالموازنة، و تنص جميع التشريعات على وجوب تعاون بين أجهزة المنظمات العامة مع السلطات المالية عند وضع مرتبات العاملين و رصد التوقعات المتعلقة بوجود زيادة أو نقص لدى مختلف المنظمات لتوفير الدرجات الشاغرة لسد النقص أو لإجراء الترقيات أو للإحالة على التقاعد.
- الدراسة و البحث و التحقيق لمواجهة العديد من المشكلات و الأعباء في الاحوال التي تكون فيها المرتبات غير عادلة، مما يؤدي لزيادة التظلمات و الشكاوى و تزايد معدلات الغياب و الإنقطاع و ترك العمل، باقتراح نظم جديدة و فعالة لزيادة الأجور بأساليب متطورة كتقديم حوافز مادية أو معنوية للعاملين لحل بعض التظلمات بشرط ارتباط هذا الحوافز بزيادة الانتاجية.
- البحث عن العاملين لسد النقص الناجم عن الاستقالات او انتهاء الخدمات في حالة عدم استمرار العاملين بالخدمة لرغبتهم في الاستقالة.
- و تواجه المنظمات العديد من المشكلات الادارية و الانتاجية المترتبة على تدني أجور العاملين و عدم رضا العاملين عنها و هو ما يوضحه (الشكل رقم 01-الملحق رقم 01).

7. مؤشرات كفاءة ادارة الموارد البشرية في إدارة نظام الأجور بالمنظمة:

و فيمايلي بعض المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مدى كفاءة إدارة الموارد البشرية في تصميم و إدارة هيكل الرواتب و الأجور بالمنظمة (عبد الباقي ، و آخرون، ص ص 284-286):

*-معدل توصيف الوظائف: ويمكن قياس مدى كفاءة إدارة الموارد البشرية في القيام بهذه الخطوة باستخدام المؤشر التالي:

معدل توصيف الوظائف = عدد الوظائف التي لها بطاقات توصيف / إجمالي عدد الوظائف بالمنظمة

*-معدل تقييم الوظائف: و يقيس هذا المعدل كفاءة إدارة الموارد البشرية في القيام بتقييم أكبر عدد من الوظائف التي يتوافر لها بطاقات توصيف ، و ذلك كالآتي:

معدل تقييم الوظائف = عدد الوظائف التي تم تقييمها / إجمالي عدد الوظائف بالمنظمة

*-معدل الاستثناءات عن المدى الأجرى للوظائف: و يقيس هذا المعدل نسبة الاستثناءات التي تقوم بها المنظمة ، و التي تدفع فيها رواتب أعلى مما يقدمه هيكل الرواتب و الأجور .و قد تضطر المنظمة لذلك في بعض الحالات بغرض جذب عناصر متميزة من سوق العمل.

معدل الاستثناءات = عدد الاستثناءات الممنوحة/متوسط عدد العاملين خلال الفترة

حيث تتدخل إدارة الموارد البشرية لمراجعة النظام نفسه و تعديله ان لزم الامر عند تجاوز هذه الاستثناءات المعدل المقبول.

***-متوسط أجر الساعة:** يعتبر هذا المؤشر مقياس لكفاءة إدارة الموارد البشرية في الرقابة على مصروفات الرواتب و الأجور خلال فترة زمنية معينة.

متوسط أجر الساعة=إجمالي الرواتب و الأجور/إجمالي عدد ساعات العمل*

***تكاليف الإشراف و الإدارة:** ويقاس هذا المؤشر نسبة الرواتب المدفوعة لفئة المشرفين و الإداريين إلى إجمالي الرواتب المدفوعة في المنظمة ككل.

نسبة تكاليف الإشراف و الإدارة= إجمالي الرواتب المدفوعة للمشرفين و الإداريين/إجمالي الرواتب المدفوعة في المنظمة.

و غالبا ما يتم تقدير مدى الكفاءة أو عدم الكفاءة من خلال مقارنة قيم هذه المؤشرات ببعضها البعض خلال فترات زمنية مختلفة لتحديد مدى التحسن الذي طرأ عليها.

خاتمة:

يتميز موضوع التعويضات المالية للموارد البشرية عموما والأجور تحديدا بأهمية كبيرة لدى كل من الأفراد العاملين ، و المنظمات و أصحاب الأعمال، و النقابات ، و الدولة و المجتمع ،نظرا لعلاقته الكبيرة بتجسيد و تحقيق أهداف كل هذه الأطراف من تنظيم العلاقة فيما بينها.حيث يمثل الأجر مصدر الدخل الأساسي للفرد العامل، و هو يسعى بموجبه إلى تحقيق أكبر دخل ممكن منه لما له من دور كبير في تحسين المستوى المعيشي له و لأسرته . أما المنظمات وأصحاب الأعمال، فهو يمثل بالنسبة لهم عنصرا من عناصر التكلفة،وعليه فهم يبذلون كل الجهد للحيلولة دون زيادة أجور العاملين. حتى لا تتأثر أرباحهم. كما تسعى النقابات العمالية للتجاوب مع مطلب زيادة الأجور للعاملين، حتى تحقق أكبر المكاسب لإرضاء المنتسبين إليها.

في حين تعتبر الدولة الأجور جزءا من النفقات، التي ينبغي تبرير أي زيادة لها بالزيادة في حجم إيراداتها.

*إجمالي عدد ساعات العمل = إجمالي عدد العاملين ضرب عدد ساعات العمل.

و باعتبار أن إدارة وتنظيم تعويضات الموارد البشرية في المنظمات و بالخصوص موضوع الأجور والمرتببات ظل ومازل من أهم العوامل المحددة لبقاء ونمو وحتى استمرار هذه المنظمات. ونتيجة للدور الذي تقوم به إدارات الموارد البشرية في ذلك، فقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة النتائج و التوصيات أهمها:

النتائج:

-إن تحفيز العاملين على مزيد من العطاء يمر عبر وضع نظام مناسب للأجور يضمن للعاملين في المنظمة الدخل العادل الذي يتفق و مستويات أدائهم.

-إن اقرار و تطبيق نظام يربط بين أداء و انتاجية العامل من ناحية ومعدل أجره من ناحية أخرى، يمثل مدخلا أساسيا لتحقيق أهداف المنظمة.

-تعتبر الأجور من أنجع الأساليب لتحقيق الرضا الوظيفي عند معظم المنظمات ، و النقابات ، و الأفراد العاملين.

-تدفع الأجور بالعمال إلى اشباع الكثير من الحاجات غير الاقتصادية، بما يساهم في تطوير قدراتهم ، و في تطوير المنظمة التي يعملون بها.

-أن اعداد و اعتماد سياسات تعويضات تتفاعل مع بيئة المنظمات بتغييراتها الداخلية و الخارجية ، هي من أفضل الأساليب لتحقيق رضا العمال و ولائهم لها، و للحصول على أحسن أداء لهم، بما يعالج الكثير من المشاكل التي تعترض تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات ، خاصة في ظل التنافسية الشديدة الموجودة بينها.

-إن العلاقة الوثيقة بين أنظمة الأجور من جهة و باقي وظائف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، يدفع إلى اليقين بالأهمية الكبرى لإدارات الموارد البشرية في تنظيم و إدارة أجور العاملين بالمنظمات. و إلى اعتبار الأجور من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية .

-إن وضع نظام مناسب للأجور من أكثر الوظائف أهمية و حساسية في عمل ادارة الموارد البشرية في المنظمة. لأنه يؤثر و يتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

التوصيات:

-إن عدم الرضا عن الأجور وعن نظام التعويضات، يتطلب من واضعي السياسات التعويضية والقادة وحتى الأكاديميين، النظر بجدية للنظام التعويضي. ليس من حيث الزيادة في الأجور فحسب، بل من حيث مكونات النظام التعويضي ككل، خاصة قائمة الامتيازات الاجتماعية التي تمنح للأفراد العاملين.

-يجب الأخذ في الاعتبار قضية العدالة في منح التعويض المالي. لما لها من دور كبير في زيادة معدلات دافعية العاملين لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، بما يرفع من تنافسية منظمة عن أخرى.

-على المسؤولين و في مستويات مختلفة(المنظمات والدول) بتحقيق العدالة في الأجور، سواء التوزيعية أو الإجرائية، لما لها من دور ايجابي في رفع مستويات الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات .

- يجب ان تحدد الأجور في المنظمة بشكل يكفل اشباع حاجات العاملين فيها؛ لأن ذلك، يساعد في زيادة دافعتهم للعمل بجد و اخلاص. وهو ما يعني تحسين أدائهم و زيادة انتاجيتهم.

المراجع:

أولاً: الكتب:

- أبو شيخة، نادر أحمد. (2013). إدارة الموارد البشرية: إطار نظري و حالات عملية، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- جوهر ، عبد الله حسين .(2011). إدارة الموارد البشرية: التنظيم-التدريب- السكرتارية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- حافظ ،محمد عبده.(2011). إدارة الموارد البشرية :بين الفكر التقليدي و المعاصر، القاهرة: دار الفجر.
- حسن، راوية محمد ، و سلطان ،محمد سعيد.(2014). إدارة الموارد البشرية : تنمية المديرين ، تقييم الأداء- المتغيرات البيئية-تعويضات الأفراد، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- ديسلر، جاري .(2012).إدارة الموارد البشرية ، تر: محمد سيد أحمد عبد المتعال، المملكة العربية السعودية: دار المريخ.
- شاويش، مصطفى نجيب .(2007). إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، الأردن:دار الشروق.
- الشعبان ،محمد جاسم ،و الأبعج ،محمد صالح.(2014) . إدارة الموارد البشرية : في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة(الجودة الشاملة- الهندرة)،عمان: دار الرضوان.
- عبد الباقي ،صلاح الدين، و حنفي ،عبد الغفار.(1988). ادارة الافراد، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- عبد الباقي ،صلاح الدين ، و آخرون.(2006). إدارة الموارد البشرية،الإسكندرية: أليكس لتكنولوجيا المعلومات .
- عبد الرحيم، زاهر.(2011). مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الياض للنشر.
- عبد النبي ،محمد أحمد . (2010). إدارة الموارد البشرية، الأردن : زمزم.
- العتيبي ،محمد زويد .(2010). الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،عمان: مؤسسة الوراق.
- عقيلي ،عمر وصفي .(2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، عمان: دار وائل.
- عقيلي ،عمر وصفي .(2013). تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة: الاستراتيجيات – الاقتصاديات، عمان: دار زهران.
- القحطاني ،محمد بن دليم .(2015). ادارة الموارد البشرية(نحو منهج استراتيجي متكامل).الرياض: مكتبة العبيكان.
- كافي ،مصطفى يوسف.(2014) . إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي)، عمان: مكتبة المجتمع العربي.

- ماهر، أحمد. (2010). نظم الأجور و التعويضات: دليلك إلى الرواتب و الحوافز و مزايا و خدمات العاملين، الإسكندرية:الدار الجامعية.

- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2016). ادارة الموارد البشرية ، عمان: دار الجنان.

- موسى، أحمد. (2014). ادارة الافراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية و التطبيق، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.

-Moulette, Pascale, et Roques, Olivier. (2014). **Gestion des ressources humaines**, Paris :Dunod.

-Cadin, Loïc, et Guérin, Francis.(2015). **LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**, Paris : Dunod.

ثانيا: الرسائل و الأطروحات:

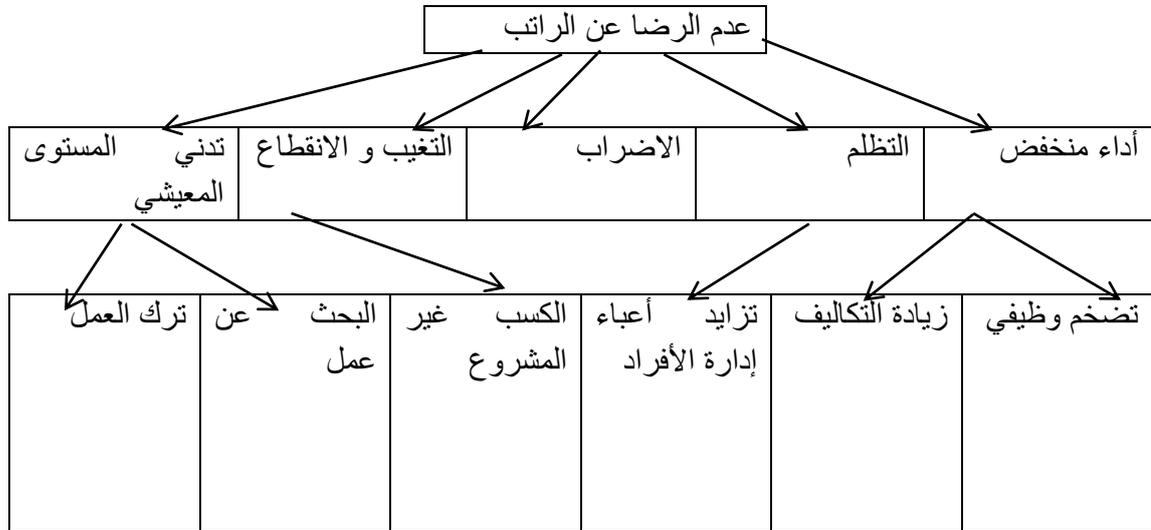
- ونوغي، فتيحة. (2015/2014). أثر الرواتب على الرضا الوظيفي و الرضا عن التعويضات و الحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس-سطيف، أطروحة دكتوراه، الجزائر، جامعة فرحات عباس سطيف.

ملاحق:

الملحق رقم 01:

شكل(01):

الأعباء المترتبة على تدني الأجور و عدم الرضا عنها.



المصدر: عبد النبي، ص 183.