

الوحدة الرابعة (نظام الاجور والمرتبات)

المفاهيم العامة لنظام الأجور والمرتبات :

➤ المرتب الأساسى :

يتمثل المرتب الأساسى فى الأجر الذى يتم الاتفاق عليه بين صاحب العمل والموظف فى العقد

والذى يحصل عليه الموظف فى مقابل قيامه بالعمل . ومن ثم فان المرتب الساسى هو المبلغ

الذى يتوقع ان يحصل عليه الفرد بانتظام بغض النظر عن مستوى الأداء .

➤ المرتب الاجمالى :

المرتب الاجمالى يمثل المبلغ الذى يحصل عليه الموظف ويضم المرتب الاساسى بالغضافة

الى اى عناصر ذات قيمة مثل الحوافز او بعض المبالغ التى تدفع على اساس الرباح التى

يتم تحقيقها والتى يتوقع الموظف الحصول عليها ، وهكذا فان هذا المصطلح يطلق على

اجمالى المبالغ النقدية التى يحصل عليها الفرد من المؤسسة .

➤ اجمالى المكافآت :

يشير هذا المصطلح الى القيمة الكلية لإجمالى المكافآت ، ويشتمل ذلك على القيمة التى

توضع على أية مزايا .

➤ المزايا :

تتمثل المزايا فى الإضافات غير النقدية التى يتم إلحاقها بالمرتب الأساسى وتمثل الأسباب

التي تؤدي إلى توفير المزايا ما يلي :

جذب والحفاظ على الأشخاص العاملين الذين تتوفر فيهم المهارات المطلوبة ، وذلك حيث أنه

يكون هناك توقعاً معيناً من جانب الموظفين المرتقبين عن أنواع المزايا التي ترتبط بنوع معين

من الوظائف أو المؤسسات .

ضمان أن المؤسسة قادرة على المنافسة في جذب الموظفين على قدم المساواة مع المؤسسات

الأخرى التي توفر مزايا .

العمل على تحقيق بعض الرفاهية للموظفين والحفاظ على رضاهم عن المؤسسة وولائهم لها .

تلبية الاحتياجات الفعلية للموظفين

➤ أهمية نظام الأجور والمرتبات :

١- الحصول على العمالة اللازمة وبالمؤهلات المطلوبة حيث يحدد مستوى الأجور نوعية العمالة

التي يمكن استقطابها إلى المنظمة.

٢- الابقاء على العمالة الموجودة فى المنظمة ، ذلك ان مستوى الأجور الذى يرضى العاملين

فى المنظمة يخفض من معدل دوران العمل ، اى يخفض من معدل العمالة المتسربة الى

خارج المنظمة .

٣- تحفيز العاملين للترقية ، حيث تعتبر الأجور حافزا قويا للعاملين فى المنظمة نحو الترقى الى

مناصب ووظائف اعلى فى التنظيم فعادة ما تكون الوظائف الاعلى فى التنظيم ذات اجر

اكبر ومادام العاملون يرغبون فى الحصول على اجر اكبر فانهم يسعون دائما الى الترقية .

٤- تخفيض التكاليف ، حيث تهدف ادارة الاجور الى تخفيض التكاليف الناتجة عن دفع الاجور

والمرتبات والعلاوات السنوية والعلاوات الاستثنائية والمكافآت وذلك بتحديد الاجور العادلة من

ناحية والاجور التنافسية من ناحية اخرى .

➤ أسس تقييم الأجور والمرتبات :

➤

العوامل المؤثرة على هيكل الأجور

عوامل خارجية	عوامل داخلية
١- ظروف العرض والطلب فى سوق العمل	١ - أهمية الوظيفة .
٢ - معدلات الأجور فى الوظائف المشابهة.	٢ - الإمكانيات المالية للمنظمة .
٣ - تكاليف المعيشة .	٣ - مستوى أداء العامل لوظيفته.
٤ - مساومة النقابات العمالية .	

➤ العوامل الداخلية :

- ١- أهمية الوظيفة : فالوظيفة ذات الأهمية الأعلى تستحق أجر أعلى دون النظر للشخص القائم باداء هذه الوظيفة من حيث سنه ، مؤهلاته ، حالته الاجتماعية وهكذا.
- ٢- الإمكانات المالية للمنظمة: ان قدرة المنظمة المالية تلعب دورا هاما في تحديد هيكل الأجور فالمنظمات التي تحقق ارباحا كبيرة تكون اقدر من غيرها على دفع اجور اعلى.
- ٣- مستوى أداء العامل في اداء وظيفته: يستحق العامل اجراً أعلى كلما ارتفع مستوى ادائه في وظيفته .

➤ العوامل الخرجية:

- ١- ظروف العرض والطلب في سوق العمل: تؤثر ظروف العرض والطلب في سوق العمل في تحديد معدلات الأجور التي تستخدم في استقطاب او الحفاظ على العمالة المناسبة . فكلما تميز سوق العمل بندرة التخصصات المطلوبة كان هذا دافعا لرفع مستوى الأجور لتوفير العمالة المطلوبة.
- ٢- معدلات الأجور في الوظائف المشابهة : يجب على المنظمات ان تراعى عند وضع هيكل الأجور للوائف الموجودة فيها معدلات الأجور السائدة للوظائف المماثلة التي تعمل في نطاقها هذه المنظمة.
- ٣- تكاليف المعيشة: يؤثر التغير في مستوى السعار من مكان لآخر ومن فترة زمنية لأخرى تأثيرا مباشرا على القوة الشرائية لدخل العامل. لذلك يجب مراعاة مستوى السعار السائدة في المجتمع.
- ٤- مساومة النقابات العمالية: حيث تحاول هذه النقابات ان ترفع من اجور اصحاب النقابة بشكل اكبر من الزيادة في معدلات التضخم.
- ٥- عدالة هيكل الأجور: حيث يجب ان يتميز هيكل الاجور بالعدالة .

➤ ثانياً :- الطرق البديلة لقياس دخل العمل :

➤ متوسط اجر الساعة :

✓ متوسط اجر الساعة يعني الدخل النقدي الذي يتقاضاه العامل لكل ساعة عمل.

✓ ويمثل الأجر الأساسي بغض النظر عن العوائد الأخرى التي يحققها العامل مثل الأجور

التشجيعية, والعلاوات, أو الأجور الإضافية.

➤ متوسط الدخل للساعة :

✓ يمثل متوسط الدخل للساعة مجموع الدخل الصافي الذي يحمله إلى منزله مقسوماً على

عدد ساعات العمل. وهذا الدخل يمثل إما الدخل اليومي مقسوماً على عدد ساعات العمل في

اليوم أو الدخل الأسبوعي مقسوماً على عدد ساعات العمل الإجمالية خلال الأسبوع.

❖ الدخل الأسبوعي: يمثل الدخل الأسبوعي مقدار ما يحصل عليه العامل من دخل لأسبوع

واحد من العمل ويمكن حساب هذا الدخل بثلاث طرق:

✓ الأجر الكلي للأسبوع = معدل الأجر $\times$ ساعات العمل القياسية في الأسبوع $\times$ عدد العمال في

الإنتاج .

✓ الدخل الكلي الأسبوعي = متوسط دخل الساعة $\times$ ساعات العمل القياسية في الأسبوع $\times$ عدد

العمال في الإنتاج .

✓ متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي = المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج $\times$ عدد العمال في

الإنتاج .

- وتمثل الطريقتان الأولى والثانية الطرق النظرية لاحتساب الدخل الأسبوعي وهذا بخلاف

الطريقة الثالثة والتي تعطينا المصروفات الفعلية الأسبوعية على الأجور.

✓ طرق حساب الأجر :

- طريقة دفع الأجر حسب الوقت (الأجر الزمني) أي زيادة ساعات عمل ((أوفر تايم))
يكون له زيادة أجر تبعاً لذلك .
- طريقة دفع الأجر حسب الإنتاج (الوحدات المنتجة) . إذا تم إنتاج أكثر من وحدات الإنتاج الافتراضية يعطى زيادة .
- استقصاء الأجور (المهن و الوظائف النموذجية).
- نظام دفع الأجور لموظفي الإدارة العليا : الاعتبارات التي تقوم عليها سياسة الأجر

هي:

- ✓ الاحتفاظ بالكفاءات و المهارات وعدم التفريط فيهم.
- ✓ اجتذاب الكفاءات الإدارية الرفيعة.
- ✓ تحفيز الإداريين على الارتقاء بمستوى أداء للمنظمة العام .
- ✓ تحقيق المزيد من الارتياح والانتعاش للمنظمة.
- ✓ التدخل الحكومي في تنظيم الأجور :
- ✓ أولاً: أسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور :
- ✓ ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيمات عمالية تحمي مصالحها وتدافع عنها أمام أرباب العمل.
- ✓ يرى بعض الاقتصاديين أن تنظيم الأجور وتدخل الدولة هو ضرورة من ضرورات التخطيط التنموية .

✓ قد تتدخل الدولة في تنظيم وتحديد الأجور حينما تتطلب المصلحة الوطنية ذلك نتيجة

للأضرار الاقتصادية أو المتعلقة بأمن وسلامة الدولة والتي قد تنشأ نتيجة عدم اتفاق

العمال وأرباب العمل على أجر معين .

✓ ثانيا: الصور التي قد يأخذها التدخل الحكومي :

✓ تحديد الحد الأدنى للأجور.

✓ تحديد الحد الأقصى للأجور. نادرة جداً .

✓ حالة الخلاف بين المنظمة والموظفين. إذا كانت الحد الأقصى للأجور مبالغ فيه تتدخل

الدولة ، أو في حالة الاضطراب الجماعي للموظفين فتتدخل الدولة لمعالجة المشاكل .

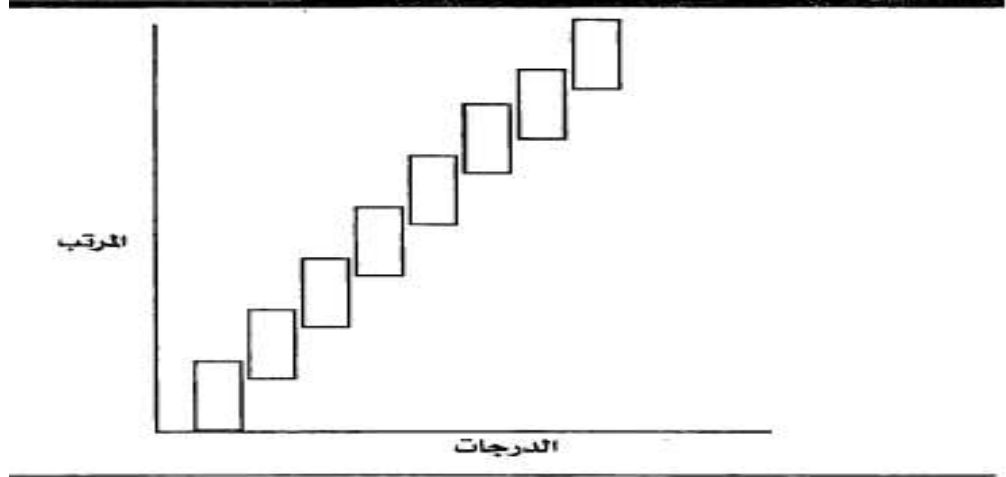
الوحدة الخامسة (تسعير الوظائف)

✓ تصميم نظام الأجور :

يقصد بنظام الاجور كل ما يتقاضاه الفرد العامل مقابل الجهد الذى يبذله فى العمل او باعتباره عضواً فى المنظمة وسواء كان ذلك بشكل مباشر او غير مباشر .

✓ اسلوب المرتبات المتدرجة :

تتكون بنية المرتب المتدرجة من عدد من معدلات الدفع او الدرجات لكل منها حد ادنى وحد اقصى وسوف يزيد الشخص الذى يشغل الوظيفة من خلال هذه البنية على اساس الخبرة او الاداء او طول فترة الخدمة ويتم توزيع الوظائف على درجات تبعا لحجم هذه الوظائف حيث يتم وضع الوظائف المتشابهة فى الحجم فى الدرجة الوظيفية نفسها .



✓ نطاقات الوظائف الوحيدة :

تستلزم نطاقات الوظائف الواحدة الدفع عن طريق نطاقات دفع مختلفة لكل وظيفة واحدة وذلك بدلا من ان يتم وضع الوظائف المتشابهة من حيث الحجم معا فى مجموعات والدفع لها تبعا لنطاق

عام وربما تكون هذه الطريقة مناسبة عندما يكون هناك عدد من الوظائف المختلفة تماما عن

بعضها البعض او عندما تكون الوظائف من النوع الذى يتغير بسرعة .

الحد الأدنى (جنيه)	النقطة المتوسطة (جنيه)	الحد الأقصى (جنيه)	
18.000	20.000	20.000	1
22.500	25.000	27.000	2

✓ الزيادة او منحنيات الدفع :

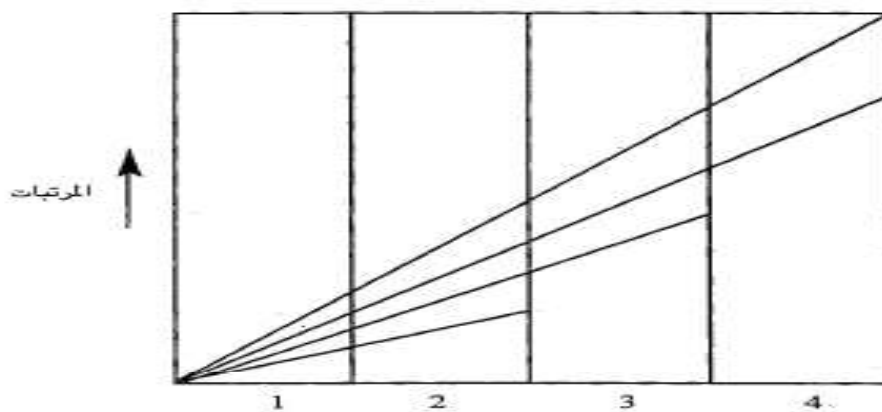
فى بعض بيئات العمل وبصفة خاصة تلك التى يوجد بها عاملون محترفون او عاملون يعملون

بمجال البحث ربما يكون من الأصعب ان يتم تحليل المهام الوظيفية من حيث الحجم وذلك لأن

العمل الفعلى الذى يقوم به الشخص الذى يشغل الوظيفة ربما يعتمد اكثر على خبرة وقدرات هذا

الشخص وبالمثل فانه فى هذا النوع ممن بيئات العمل ربما يعتمد ما يتم دفعه فعلا بشكل اكبر

على سعر السوق بالنسبة للوظيفة التى يدفع المرتب فى مقابل القيام بها .



✓ المعدلات الانية :

يتم تطبيق منهج المعدل الانى عندما يكون هناك معدل واحد للدفع خاص بوظيفة معينة وعادة ما

يقوم على مبلغ واحد يمثل المرتب المناسب ولكن من الممكن ايضا ان يكون نقطة داخل نطاق ولا

يوجد هناك اى استحقاق لائى تقدم او زيادة .

✓ جدول تصنيف درجات رواتب الوظائف :

تتكون جداول التصنيف هذه من سلاسل من النقاط التصاعدية التى تمتد من اصغر وظيفة فى

المؤسسة الى اكبر وظيفة ثم يتم بعد ذلك تقسيم الجدول الى درجات وظيفية وغالبا ما تكون الزيادة

فى المرتب تلقائية وتعتمد على طول فترة الخدمة

✓ المعدلات العمرية :

غالبا ما يتمثل ذلك فى مستوى تصاعدى يرتبط بالعمر ويقوم على الفرض الذى يقول بان الموظفين

صغار السن يكونون فى منحنى تعليمى وان قيمتهم فى المؤسسة تزيد عن طريق النضج وزيادة

الخبرة .

الوحدة السادسة (التحفيز)

✓ مفهوم الحوافز:

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز أي ان الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء وان الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادى . ولا يجب النظر الى الحوافز باعتبارها جزءاً مكملًا للأجور والمرتبات، وقد يرى البعض بصفة خاصة في الدول النامية انها تلعب هذا الدور وبالتالي تصبح نوعاً من التكافل الاجتماعى وتعويضاً عن انخفاض الأجر ، وتفقد في هذا الوقت الدور الذى نشأت من اجل تحقيقه.

✓ اهمية الحوافز :

يحقق النظام الجيد للحوافز الكثير من النتائج الغيابة من أهمها ما يلى :

١ . زيادة نواتج العمل فى شكل كميات إنتاج وجودة انتاج ومبيعات وارباح.

٢ . تخفيض الفاقد فى العمل

٣ . جذب العاملين الى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

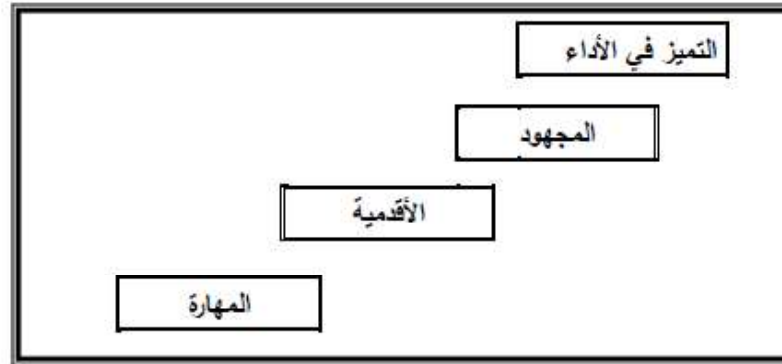
٤ . اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

٥. تحسين صورة المنمة امام المجتمع.

✓ أسس منح الحوافز:

يعتبر التميز فى الاداء من أهم السس المستخدمة لمنح الحوافز ، ألا ان الامر لا يمنع من استخدام

معايير اخرى مثل المجهود ، والأقدمية، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالى :
أسس منح الحوافز



✓ أنواع الحوافز :

أ- حوافز على مستوى الفرد :

تختلف الحوافز الممنوحة للعاملين بالمنمة ، فما يمنح للعمال فى الورش والمصانع تختلف عنه بالنسبة للإداريين والتخصصيين. حيث تعتبر أنظمة الحوافز بالقطعة او الحوافز بالوقت المعيارى انسب أنظمة الحوافز الممنوحة لعمال الانتاج بينما تعتبر العمولة والعلاوات والمكافآت انسب نظم الحوافز الممنوحة للإداريين والتخصصيين.

ب- حوافز على مستوى جماعات العمل :

تستخدم بعض المنظمات حوافز لجماعات العمل ، ويتم فيها إعطاء كل المجموعة مبلغ واحد ويقسم على اعضاء الجماعة بالتساوى تقريبا، اى ان كل فرد يحصل على نصيبه من الحافز بناءً على انتاجية الجماعة ككل، ويلاحظ ان انتاجية الجماعة قد تحسب على اساس الكمية او الوقت او على اى اساس اخر تراه المنظمة.

ت- الحوافز على مستوى المنظمة ككل :

وهى عبارة عن خطط حوافز تهدف لتحفيز العاملين بالمنظمة وذلك بناءً على الاداء والكفاءة الكلية لها. وهناك ثلاثة أنواع منها وهى : المشاركة فى الارباح وخطط الاقتراحات وملكية أسهم الشركة.

ث - نظريات الدوافع :

- تعريف الدافع :

تعتبر الدوافع القوى المحركة للسلوك الإنساني باتجاه معين، فهي ومن هذا المنطلق، إضافة إلى الظروف المحيطة بالفرد، تعتبر من مسببات ومحددات السلوك الإنساني الجوهرية وهي عبارة عن قوة تتبع من داخل النفس الإنسانية لتحدد اتجاه السلوك وتحدد قوته، فالدافع والحال كذلك: (منبه داخلي لدى الفرد يتطلب الاستجابة).

ويعبر عن الدافع عادة بكلمة الحاجة، وهي ما يشعر به الإنسان ويعمل على إرضائه وإشباعه، وكلما كانت درجة الإشباع دون المستوى المطلوب، كلما كان هناك تمسك بالسلوك الواقع تحت تأثير هذه الحاجة أو الدافع، وهكذا.

فالدافع والحاجة وجهان لعملة واحدة، فوجه الحاجة الأول، عبارة عن الحاجة التي يشعر بها الفرد، والوجه الثاني، وجه الدافع، عبارة عن القوة المحركة التي تدفع بالسلوك وتحدد اتجاهه.

- وسوف نتعرض لبعض هذه النظريات

١- نظرية X.Y لدوجلاس ماكجروجر

ركز دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار

الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماكجروجر العاملين

إلى مجموعتين (X,Y) وحدد لكل منهما الملامح الرئيسية نعرضها في الجدول التالي:

نظرية X	نظرية Y
١ - يكره الفرد العمل.	- يحب الفرد العمل.
٢ - هناك ضرورة للرقابة الصيقة المباشرة.	- ممارسة الرقابة الذاتية.
٣ - الفرد يتجنب المسؤولية.	- يسعى الفرد إلى تحمل المسؤولية.
٤ - يفضل التوجيه عن طريق الآخرين.	- يفضل التوجيه الذاتي.
٥ - لديه طموح قليل.	- طموحات عالية ودوافع للابتكار.
٦ - يكون مدفوعاً للعمل نتيجة للحوافز المادية أو الاقتصادية.	- يكون مدفوعاً للعمل أساساً نتيجة للحوافز المعنوية.
٧ - يفضل التخصص الدقيق في الوظيفة.	- يرغب في الإثراء الوظيفي.

٢ - نظرية ماسلو وتدرج الحاجات الانسانية :

يصنف "ماسلو" الحاجات ضمن خمس فئات على شكل هرم، بحيث تحتل الحاجات الفيزيولوجية من جوع وعطش ومأوى، قاعدة الهرم، تليها نحو الأعلى الحاجة إلى الأمن والاستقرار، ثم الحاجات الاجتماعية، مثل الشعور بالانتماء والصداقة، ثم تليها حاجات الاحترام والتقدير، كالاعتراف بالكفاءة والمقدرة والسمعة الطيبة والاعتزاز، ويأتي في قمة الهرم، حاجات تحقيق الذات، وهي الحاجات

التي تؤدي بالفرد إلى تحقيق ذاته، كإظهار قدرته وإمكانياته بالإبداع والسيطرة على الآخرين أو احتلال الوظيفة التي تتفق وميوله.

وقد أشار ماسلو إلى ان الفرد عندما يشبع حاجة من حاجاته الأدنى ينتقل إلى إشباع حاجته الأعلى.

