



المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
Technical and Vocational Training Corporation



معهد آفاق القادة العالي للتدريب
AFAQ ELQADA HIGHER TRAINING INSTITUTE

إدارة نظم الأجور والتعويضات

المستوى السابع

مقرر/ إدارة نظم الأجور والتعويضات

الدكتور / أكرم الحاج

مفهوم الأجر: المدفوعات الثابتة التي يحصل عليها العامل بشكل دورى مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها سواء كان

ذلك فى شكل مرتب (شهر) أو أجر (ساعة - اسبوعى - يوم)

ماهية الأجر العادل: الأجر العادل من وجهة نظر العامل: الأجر الحقيقى الذى يقيس قدرته الشرائية أى كمية السلع والخدمات التى يستطيع الحصول عليها مقابل أجره النقدى .

الأجر من وجهة نظر الإدارة: يعتبر الأجر من وجهة نظر الإدارة عنصر من عناصر التكاليف المتعددة فى المنظمة ومن هنا يحدث التعارض والخلاف حول الأجر كدخل للعامل وكتكلفة للمهمة .

النظريات الادارية المتعلقة بالأجور:

تعد نظرية الأجور أهم موضوعات علم الاقتصاد فمنذ بداية القرن التاسع عشر, أي منذ نشأة علم الاقتصاد كانت المدرسة الاقتصادية التقليدية الإنكليزية (دافيد ريكاردو وأدم سميث) تسعى لتقرير حد توازن ثابت يستقر عنده مستوى الأجر فى تقلباته فى مدة قصيرة. وقد ذهب دافيد ريكاردو David Ricardo إلى أنّ مستوى توازن الأجور يتعادل مع الحد الأدنى الضرورى للإنسان .

وانطلاقاً من نظرية ريكاردو هذه صاغ لاسال F. Lassalle. قانون الأجور الحديدي وطور ماركس نظريته فى العمل والأجر، إذ فرق بين العمل الضرورى الذى ينتج العامل فى أثناءه قيمة قوة عمله ويتقاضى مقابلها أجراً، والعمل الزائد الذى يعود إنتاجه إلى الرأسمالي مالك وسائل الإنتاج.

وتقسم نظريات الأجور إلى مجموعتين :

١- مجموعة النظريات الليبرالية البرجوازية في الأجور

٢- النظرية الماركسية في الأجور.

أولاً:- النظريات الليبرالية في الأجور:

تنطلق النظريات الليبرالية في الأجور من مبدأ الحرية الاقتصادية القائم على أساس أن آلية السوق هي المنظم الوحيد للأسعار والمحدد للنشاط الاقتصادي. وتقوم هذه النظريات على عدم التفريق بين العمل وقوة العمل، وهي تعالج الأجر على أنه ثمن العمل الذي يبيعه العامل من صاحب العمل، وهكذا يرى الاقتصاديون الليبراليون أنصار الحرية الاقتصادية أن العامل يبيع كمية معينة من العمل أي عدداً من ساعات العمل اليومية، مقابل أجر نقدي أو عيني يتفق عليه فردياً أو جماعياً مع صاحب العمل بحرية تامة أو بتدخل من الحكومة أو المنظمات الأخرى ورعايتها. ويختلف الاقتصاديون الليبراليون فيما بينهم حول عوامل تحديد الأجر، فقد ظهرت عدة نظريات في هذا الشأن منها:

نظرية الحد الأدنى لمستوى المعيشة :

يرى أنصار هذه النظرية أن مستوى الأجور يتحدد بما يعادل قيمة المواد والحاجات الضرورية لمعيشة العامل في الحد الأدنى .

ويقولون إن حركة العرض والطلب في سوق العمل كفيلة بالمحافظة على الأجور مدة طويلة في مستوى الحد الأدنى للمعيشة اللازم للمحافظة على حياة العامل. وواضع أسس هذه النظرية هو الاقتصادي الفرنسي تورغو Turgot وتبناها في منتصف القرن التاسع عشر الاقتصادي والزعيم العمالي الألماني لاسال ودافع عنها وسماها «القانون الحديدي للأجور»

- وبحسب هذا القانون إذا ارتفع مستوى الأجور عن الحد الأدنى الضروري للحياة وتحسنت الحالة المعيشية للعمال فإنهم يميلون إلى التزاوج فتكثر بذلك الولادات، ويزداد عدد العمال ويزداد بالتالي عرض العمل في السوق، مما يقود إلى انخفاض مستوى الأجور إلى الحد الأدنى الضروري للمعيشة أو حتى إلى أدنى منه مؤقتاً. ولكن الأجور لا يمكن أن تبقى مدة طويلة في مستوى أقل من الحد الأدنى الضروري للمعيشة لأن العمال في هذه الحالة لا يستطيعون إعالة أسرهم فيجمعون عن الزواج وتقل الولادات فينخفض عرض العمل في السوق وترتفع الأجور إلى مستواها السابق أو إلى أعلى وهكذا فإن حركة العرض والطلب في سوق العمل تجعل الأجور، في رأي أنصار هذه النظرية، تتراوح في حركتها حول مستوى الحد الأدنى الضروري للمعيشة، أي ما يعادل قيمة المواد والحاجات الضرورية لمعيشة العامل.

نظرية إنتاجية العمل:

تتبع هذه النظرية من النظرية العامة لتوزيع الدخل القومي في الاقتصاد الحر أو اقتصاد السوق، إذ تنطلق نظرية التوزيع من فرضية أثمان عوامل الإنتاج التي تزعم أن كل من يشترك في الإنتاج يحصل على نصيب منه يعادل إنتاجيته أي بمقدار إسهامه في تكوين ذلك الإنتاج. لما كان الأجر، بحسب أنصار هذه النظرية، هو ثمن العمل، فإن العامل يحصل على الثمن الكامل للعمل الذي يقدمه، ويتحدد مستوى الأجر مباشرة بإنتاجية العمل . وقد وضع الاقتصادي الفرنسي جان باتيست ساي أساس نظرية إنتاجية العمل، إذ رأى في

الأجر مكافأة على الخدمة الإنتاجية التي يقدمها العامل، وبالتالي فإن العامل

يحصل على أجر يعادل إسهامه في تكوين الإنتاج .

وفي أواخر القرن التاسع عشر حلت نظرية «القيمة - المنفعة» محل نظرية «القيمة -

التكلفة»، وترتب على ذلك فهم جديد بأنه ليست للسلعة قيمة إلا إذا كانت تحمل قيمة

استعمالية نافعة ومطلوبة في السوق .وليس لعوامل الإنتاج - والعمل أحد عوامل الإنتاج - إلا

قيمة مشتقة من قيمة السلع التي تسهم في إنتاجها. وبالتالي فإن ما يحدد الأجر هو إنتاجية

العمل، أي ما يعادل نصيب العمل في تكوين الإنتاج.

وفي بداية القرن العشرين طور عدد من الاقتصاديين ج.ب. كلارك J.B. Clark وفون فيزر

Von Wieser وهانس ماير Hans Mayer هذه النظرية فقالوا :

إن ما يحدد الأجر ليس إنتاجية العمل بصورة مطلقة بل إنتاجية وحدة العمل الأخيرة أو

الإنتاجية الحدية ، ويقول كلارك إنه في كل فروع الإنتاج يمارس قانون المردود المتناقص

عمله إذ يتزايد الإنتاج بمعدلات أقل من تزايد العمل الحي المصروف في إنتاجه، وإنتاجية

وحدة العمل الأخيرة هي الإنتاجية الحدية للعمل وهي التي تحدد مستوى الأجر فيميل الأجر

إلى التطابق مع الإنتاجية الحدية للعمل.

النظرية الاجتماعية للأجور:

يرى أنصار هذه النظرية أن الأجور أداة من أدوات توزيع الدخل القومي وبالتالي فإن مستوى الأجور في أي بلد يتحدد بعاملين اثنين:

- الأول إنتاجية العمل الاجتماعي التي تحدد الناتج الإجمالي الذي يتم اقتسامه بين الطبقات الاجتماعية من جهة،

- والثاني الوزن الاجتماعي للطبقة العاملة الذي يحدد نصيب العمال من الناتج من جهة

ثانية.

ولا تختلف هذه النظرية في جوهرها عن نظرية الأجور المنظمة أو نظرية الأجور التفاوضية

فكلتاهما تفسران مستوى الأجور بمدى قدرة التنظيم النقابي على ممارسة الضغط سواء على

منظمات أرباب العمل أو على الحكومات والأحزاب السياسية.

نظرية الأجور المنظمة:

إن جميع نظريات الأجور السابقة لم تستطع بيان الأساس الحقيقي لتحديد الأجور، وقد بينت

أحداث القرنين التاسع عشر والعشرين تزايد قوة الطبقة العاملة السياسية وتأثيرها الكبير في الحياة

السياسية والاقتصادية في كل البلدان الصناعية المتقدمة، كما شهدت مستويات الأجور بالمقابل

قفزات لا يمكن تفسيرها بتحسين الإنتاجية أو بتغير الحد الأدنى الضروري للمعيشة مما أفسح

في المجال أمام تطوير النظرية الاجتماعية للأجور إلى نظرية الأجور التفاوضية (اتفاقيات

الأجور الجماعية) أو نظرية الأجور المنظمة. وبحسب هذه النظرية يتحدد الأجر بطريق

التفاوض الفردي بين العامل ورب العمل .

ولأن العامل الفرد في موقف تفاوضي ضعيف، وبسبب زيادة دور المنظمات النقابية العمالية، فقد أصبح مستوى الأجور يتحدد بالمفاوضات بين منظمات أرباب العمل والنقابات العمالية. وبسبب أهمية كتلة الأجور وتأثيرها في حسن سير الاقتصاد الوطني، ودورها المتزايد في تنشيط الاستهلاك وتحقيق التوازن على مستوى الاقتصاد الكلي، إضافة إلى الأضرار الكبيرة التي تلحقها الإضرابات العمالية في حال عدم الاتفاق بين النقابات وأرباب العمل على مستوى الأجور

النظرية الماركسية في الأجور:

الماركسية نظرية فلسفية اقتصادية يؤلف الاقتصاد السياسي جزءاً رئيساً فيها ويعد نظرية اقتصادية متكاملة تعالج آلية التطور والتوازن الاقتصاديين، وتعد نظرية القيمة الزائدة (فضل القيمة) حجر الزاوية في النظرية الاقتصادية الماركسية .

يقسم ماركس عمل العامل إلى قسمين :

الأول:- العمل الضروري وهو الوقت الذي يصرفه العامل في العمل كي ينتج قيمة المواد الضرورية اللازمة لمعيشته ومعيشة أفراد أسرته، أي لتجديد قوة عمله،

الثاني والعمل الزائد وهو الوقت الذي يمضيه العامل في العمل زيادة على وقت العمل الضروري وفيه ينتج القيمة الزائدة أو فضل القيمة التي تعود إلى صاحب العمل مالك وسائل الإنتاج.

الوحدة الثانية (تقييم الوظائف)

مفهوم تقييم الوظائف :

يقصد بعملية تقييم الوظائف " عملية تحديد الأهمية النسبية أو مستوى الأوزان النسبية لكل وظيفة مقارنة بغيرها من الوظائف الموجودة في المنظمة .

بمعنى آخر: فان عملية تقييم الوظائف تهدف الى ترتيب كل الوظائف داخل المنظمة بما يعكس الأهمية النسبية لتلك الوظائف ووضعها فيما يسمى بهيكل الأجور .

المسئول عن تقييم الوظائف:

➤ من أجل موضوعية عملية التقييم وعدالتها فأن السائد في المنظمات هو اسنالمفد مسؤلية هذه

العملية الى " لجنة متخصصة " ورغم ذلك فان هذه العملية قد لا تكون موضوعية بالكامل

نظرا لخضوعها عادة لاختلاف المفاهيم في حل المشكلات وللاراء الشخصية في عرض

الافكار او المبادئ من اعضاء اللجنة

➤ وتتشكل هذه اللجان عادة من مجموعة من المسئولين من قطاعات المنظمة بما فيها إدارة

الموارد البشرية وقد تضم ايضا في عضويتها ممثلين عن الموظفين تختارهم ادارة المنظمة .

اسباب ومبررات تقييم الوظيفة :

١. تحديد هيكل أجور ((سلم الرواتب)) رسمي وثابت استنادا إلى قيمة الوظيفة بالنسبة

للمنظمة,وهذا ما يمثل مرجعا يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.

٢. توخي العدالة في نظام الأجور الحالي,أو عندما تدعو الحاجة إلى تطوير هيكل جديد للأجور

٣. الفصل في النزاعات والشكاوى التي قد تنشأ حول قضايا الأجور .

٤. وضع الأساس لهيكل الأجور للوظائف الجديدة أو الوظائف التي قد يطرأ عليها بعض التعديلات

في مواصفاتها ومتطلباتها .

٥. تحديد أولوية الوظائف وأهميتها ومن ثم وضع سلم للأجور يحقق مبدأ الأولوية والأهمية .

٦. التقيد التشريعات التي قد تفرضها الدولة في مجال تحديد الأجور .~> تفرض أحيانا الحد

الأدنى من الرواتب يجب التقيد بها.

ثالثاً أهداف عملية تقييم الوظائف :

١. تحديد أي من الوظائف التي يجب أن يدفع لها أجرا على من سواها.~< حسب المستوى

الإدارة والمؤهلات والقدرات والجهد المبذول فيها . وهذا الهدف يتضمن تقديم قائمة

للمنظمة تحدد فيه الأجور حسب أهمية الوظائف ومن ثم تدرج الأجور من الأعلى إلى

الأدنى .

٢. المساعدة على إزالة الغبن في توزيع الأجور والعمل على ربط فئات الوظائف بطريقة

سليمة . فيجب ربط التقييم بالأجور ، وربط التقييم بالأداء وربط التقييم بالرواتب والبدلات

، يكون لديه حق في ذلك .

٣. تلافى شكاوي الموظفين والعمال التي قد تنشأ فيما لو كانت الأجور مصممة بطريقة

جزافية . ويكون ذلك نظراً للموضوعية التي تتميز بها غالباً عملية تقييم الوظائف .

٤. وسيلة جيدة لاستقطاب الكفاءات البشرية من الخارج، وكذلك للمحافظة على ما لديها من

هذه الكفاءات بالداخل . ~> عندما تتميز عملية تقييم الوظائف بالموضوعية والعدالة

بربط الأجر بالمجهود .

موضوع التقييم يرتبط ارتباطاً كبيراً بإدارة الموارد البشرية لكنه ليس من صميم عمل إدارة

الموارد البشرية ، فإدارة الموارد تساعد المسؤولين في التقييم كتنفيذ برامج تدريبية ،

تساعدهم في عملية التقييم ، لكن ليست هي التي تقيم الأشخاص داخل المنظمات .

الوحدة الثالثة (طرق تقييم الوظائف)

طرق تقييم الوظائف :

يمكن تصنيف طرق تقييم الوظائف الى مجموعتين رئيسيتين :

أولاً: الطرق الوصفية.

ثانياً: الطرق الكمية

أولاً : الطرق الوصفية.

تعتمد على التقدير الاجمالي للأهمية النسبية للوظائف على اعتبار انها وحدة واحدة وتشمل

هذه الطرق ما يلي:

١- طريقة الترتيب.

٢- طريقة التدرج

١- طريقة الترتيب: هي ابسط طرق تقييم الوظائف حيث تحدد وتوصف الواجبات والعوامل

المميزة لكل وظيفة ثم يقوم فريق التقييم بترتيب الوظائف بشكل متسلسل من اعلاها لأدناها.

➤ مزايا وعيوب هذه الطريقة:

تتميز هذه الطريقة ببساطتها وسرعتها وسهولة تطبيقها وانخفاض تكلفتها، الا انه يعاب

عليها انها تعتمد على الرؤى الشخصية لأعضاء لجنة التقييم حيث تعتمد عملية المقارنة بين

الوظائف على التقدير الشخصي ، كما يعاب عليها صعوبة تطبيقها في المنمات كبيرة الحجم

لكبر عدد الوظائف بهذه المنظمات.

٢- طريقة التدرج: يتم تقسيم الوظائف الى مستويات او درجات فتوضع كل مجموعة وظائف

وفقا لخصائصها كما حددت في بطاقات الوصف في درجة.

➤ مزايا وعيوب هذه الطريقة:

تتشابه المزايا والعيوب لهذه الطريقة مع مميزات وعيوب الطريقة الأولى، إلا انه يضاف الى

عيوبها صعوبة وضع تعريفات محددة لدرجات مقياس التقييم .

٣- ثانيا : الطرق الكمية:

تعتمد على تقدير الأهمية النسبية للوظائف على اساس كمي بمعنى ترجمة القيمة والأهمية

النسبية لكل وظيفة الى معيار كمي وتشمل هذه الطريقة ما يلي :

١. طريقة النقط.

٢. طريقة العوامل المقارنة.

١- طريقة النقط.

تقوم هذه الطريقة على اعطاء تقديرات كمية لأوزان الوظائف موضع التقييم بحيث تتحدد الأهمية

النسبية للوظيفة بمجموع النقاط التي حصلت عليها .

٢- طريقة العوامل المقارنة.

طبقا لهذه الطريقة تتحدد الأهمية النسبية للوظيفة وبالتالي قيمتها عن طريق مقارنتها بغيرها من

الوظائف وذلك بناءً على عوامل تقييم معينة.

مثال :

الوظائف	الأجر / ساعة	متطلبات ذهنية	متطلبات مهارية	متطلبات عضلية	المسئولية	ظروف العمل
كهربائي (أخصائي)	١٩	٥	٦	٣	٢	٣
أخصائي أول مخازن	١٥	٤	٤	٢	٤	٢
أخصائي ثاني مخازن	١٣	٣	٤	١	٣	٢
مساعد إداري	١١	٣	٢	٣	١	٢
احد كهربائي	١١	٣	٢	٣	١	٢

كما يظهر فى الجدول فان احدى الشركات يمكن ان تختار وظيفة مساعد كهربائى كوظيفة اساسية

ويتم تحديد الراتب اليومى للوظيفة بمقدار ١٩ جنيه مصرى ويتم توزيع هذا الراتب على اساس ٥

جنيهاً للمتطلبات الذهنية ، و ٦ جنيهاً للمتطلبات المهارية ، و ٣ جنيهاً للمتطلبات العضلية

، وجنيهاً للمسئولية ، وثلاث جنيهاً لظروف العمل وغالبا ما يتم استخدام هذه التوزيعات النقدية

كأساس لتقييم الوظائف فى المنظمة .

ومن اهم صعوبات تطبيق هذه الطريقة هى انها تعتمد فقط على خمسة معايير لتقييم كل وظيفة

من وظائف المنظمة . وحقبة الامر ان هناك اختلافات كبيرة بين مجموعات الوظائف داخل

المنظمة ، مما يؤدى الى اختلاف المعايير التى يمكن استخدامها لتقييم تلك المجموعات الوظيفية

اما عن ايجابيات هذه الطريقة فانها تستلزم ان يتم تحديد مجموعة من المعايير الخاصة بالمنظمة

دون غيرها وبمعنى اخر فان هذه الطريقة تأتى معبرة الى حد كبير عن وظائف المنظمة ذاتها

.وكذلك فانه من ايجابيات هذه الطريقة ان تحديد قيمة الوظيفة يتم فى ضوء مقارنة وظائف المنظمة

ببعضها البعض وتحديد أهميته النسبية ولذلك فان هذا الترتيب غالبا ما يكون ترتيبا منطقيا.

الوحدة الرابعة (نظام الاجور والمرتبات)

المفاهيم العامة لنظام الأجور والمرتبات :

➤ المرتب الأساسي :

يتمثل المرتب الأساسي 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 الاضافات غير النقدية التى يتم الحاقها بالمرتب الاساسى وتمثل الاسباب

التى تؤدى الى توفير المزايا ما يلى :

جذب والحفاظ على الاشخاص العاملين الذين تتوفر فيهم المهارات المطلوبة ، وذلك حيث انه

يكون هناك توقعا معيناً من جانب الموظفين المرتقبين عن انواع المزايا التى ترتبط بنوع معين

من الوظائف أو المؤسسات .

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

الأخرى التى توفر مزايا .

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

تلبية الاحتياجات الفعلية للموظفين

➤ اهمية نظام الاجور والمرتبات :

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

التى يمكن استقطابها الى المنظمة.

٢- الإبقاء على العمالة الموجودة في المنظمة ، ذلك ان مستوى الأجور الذى يرضى العاملين

في 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 في المنظمة نحو الترقى الى

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

اكبر ومادام العاملون يرغبون في 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 في سوق العمل	١ - أهمية الوظيفة .
٢- معدلات الأجور في 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- الإمكانيات المالية للمنظمة: ان قدرة المنظمة المالية تلعب دورا هاماً في تحديد هيكل الأجر فالمنظمات التي تحقق ارباحا كبيرة تكون اقدر من غيرها على دفع اجور اعلى.
- ٣- مستوى أداء العامل فى اداء وظيفته: يستحق العامل اجراً أعلى كلما ارتفع مستوى ادائه فى وظيفته .

➤ العوامل الخرجية:

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

الإنتاج .

✓ الدخل الكلي الأسبوعي = متوسط دخل الساعة × ساعات العمل القياسية في الأسبوع × عدد

العمال في الإنتاج .

✓ متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي = المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج × 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 .

✓ ثانياً: 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 الأضراب الجماعي للموظفين فتتدخل الدولة لمعالجة المشاكل .

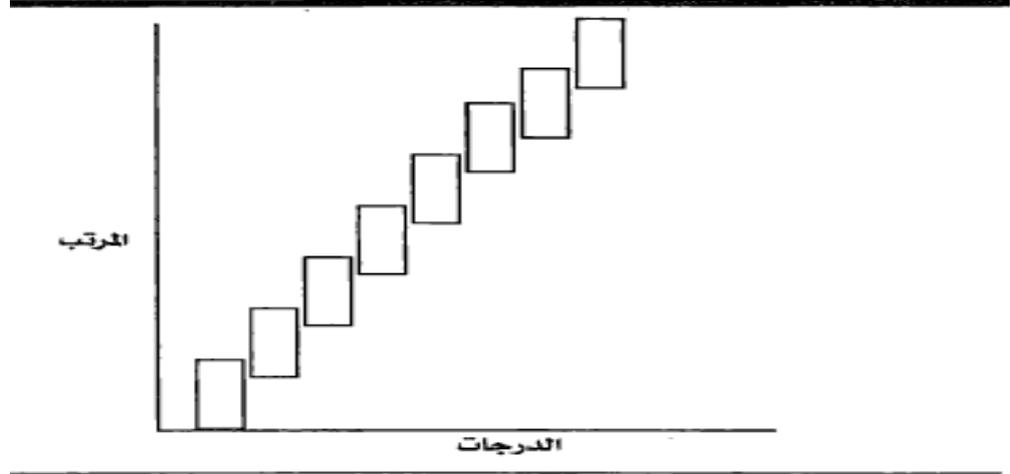
الوحدة الخامسة (تسعير الوظائف)

✓ تصميم نظام الأجور :

يقصد بنظام الاجور كل ما يتقاضاه الفرد العامل مقابل الجهد الذي يبذله في العمل او باعتباره عضواً في 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 :

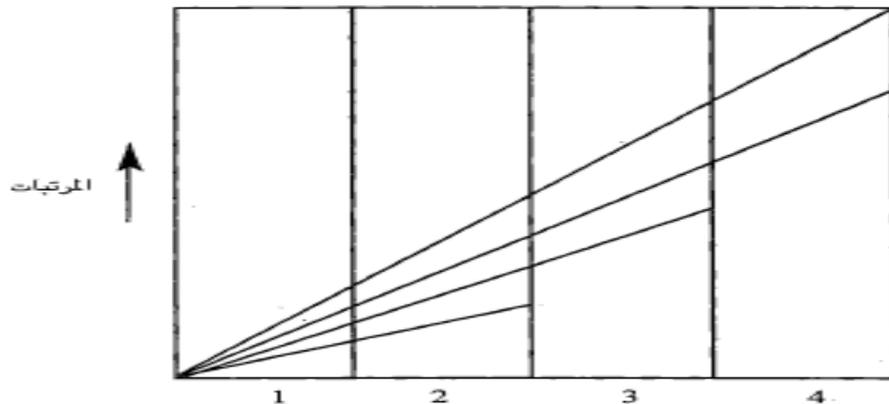
فى بعض بيئات العمل وبصفة خاصة تلك التى يوجد بها عاملون محترفون او عاملون يعملون

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 الأني عندما يكون هناك معدل واحد للدفع خاص بوظيفة معينة وعادة ما

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

يوجد هناك اى استحقاق لاي تقدم او زيادة .

✓ جدول تصنيف درجات رواتب الوظائف :

تتكون جداول التصنيف هذه من سلاسل من النقاط التصاعدية التي تمتد من اصغر وظيفة في

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

في المرتب تلقائية وتعتمد على طول فترة الخدمة

✓ المعدلات العمرية :

غالبا ما يتمثل ذلك في مستوى تصاعدي يرتبط بالعمر ويقوم على الفرض الذي يقول بان الموظفين

صغار السن يكونون في منحنى تعليمي وان قيمتهم في المؤسسة تزيد عن طريق النضج وزيادة

الخبرة .

الوحدة السادسة (التحفين)

✓ 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 عادي . 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 الاجتماعي وتعويضاً عن انخفاض الأجر ، وتفقد في هذا الوقت الدور الذي نشأت من اجل تحقيقه.

✓ اهمية الحوافز :

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

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

٢ . تخفيض الفاقد في العمل

٣ . جذب العاملين الى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

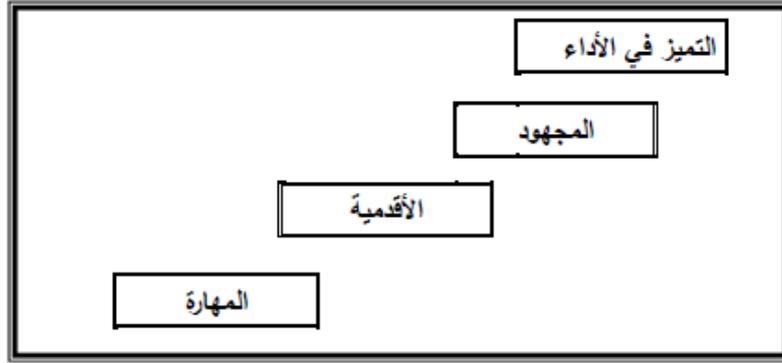
٤ . اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

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 انظمة الحوافز بالقطعة او الحوافز بالوقت المعيارى انسب انظمة 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:

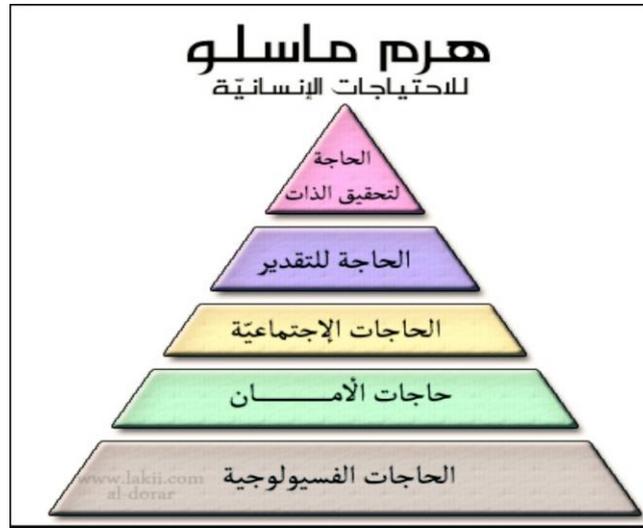
نظرية X	نظرية Y
١ - يكره الفرد العمل.	- يحب الفرد العمل.
٢ - هناك ضرورة للرقابة اللصيقة المباشرة.	- ممارسة الرقابة الذاتية.
٣ - الفرد يتجنب المسؤولية.	- يسعى الفرد إلى تحمل المسؤولية.
٤ - يفضل التوجيه عن طريق الآخرين.	- يفضل التوجيه الذاتي.
٥ - لديه طموح قليل.	- طموحات عالية ودوافع للابتكار.
٦ - يكون 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 والصدقة، 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.

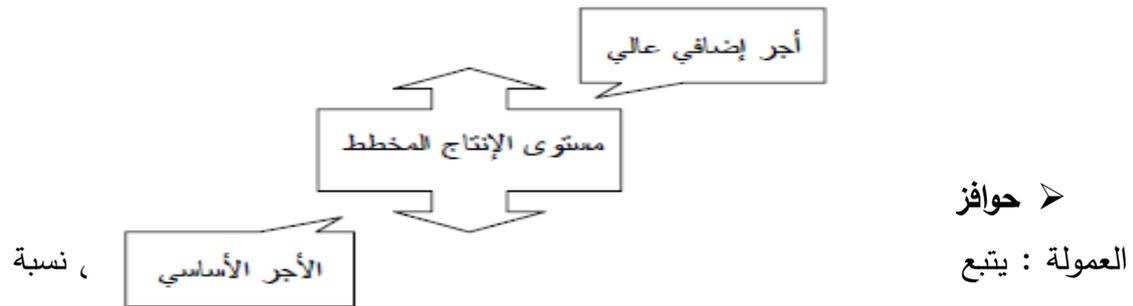


الوحدة السابعة (الحوافز والأجور التشجيعية)

الحوافز التشجيعية لموظفي الانتاج :

يحصل العامل على حد ادنى من الأجر مقابل تحقيق رقم معين من الانتاج بجودة محددة اما ما يزيد عن رقم الانتاج فيحصل العامل على حافز مقابل كل وحدة اضافية بنفس الجودة ، ويعرف هذا النوع من الحوافز باسم " خطة الانتاج الاضافى " ويتضح من ذلك ان تطبيق هذا النوع من الحوافز يؤدي الى وجود نوعين مختلفين من الأجور : النوع الاول يحصل عليه العامل فى حالة تحقيق مستوى الانتاج المخطط اما النوع الثانى فيحصل عليه العامل عند تخطى مستوى الانتاج المخطط . (كما يوضح الشكل التالى)

ومن الطبيعى ان مستوى الاجور فى حالة تخطى مستوى الانتاج المخطط أعلى من الأجر فى حالة الانتاج المخطط حتى يكون ذلك حافزاً لزيادة الانتاج .



من الصفقات والمبيعات التى يحققها .

العلاوة : ويجب التفرقة بين عدة انواع من العلاوات من اهمها (علاوة الكفاءة - علاوة الأقدمية

- علاوة استثنائية)

علاوة الكفاءة : هي عبارة عن زيادة في الأجر او المرتب بناءً على انتاجية الفرد في عمله وهي

تمنح بعد فترة عام تقريبا

علاوة الأقدمية : فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة وتعبيرا عن اخلاصه في عمله

العلاوة الاستثنائية : تمنح بسبب وجود اداء ومجهود متميز .

المكافأة : تقدم كثير من المنظمات مكافآت لكبار التخصيصيين او الفئات الادارية وذلك بناء على

الاداء العام للمنظمة ككل او لأداء إدارتهم التي يشرفون عليها .

حوافز المديرين في الادارة العليا :

المشاركة في الارباح :

وهي عبارة عن استقطاع نسبة من ارباح الشركة ثم يتم توزيعها على الادارة العليا .

ملكية المديرين لاسهم الشركة :

تميل بعض الشركات الى وضع انظمة تتيح للمديرين الى امتلاك جزء من اسهم الشركه كنوع من

الحوافز للإدارة العليا .

الوحدة الثامنة (المنافع والخدمات)

المزايا والخدمات : يطلق عليها فى بعض الأحيان التعويضات غير المباشرة وان العامل يحصل عليها باعتباره عضواً فى المنظمة التى يعمل بها .

اهمية المزايا والخدمات :

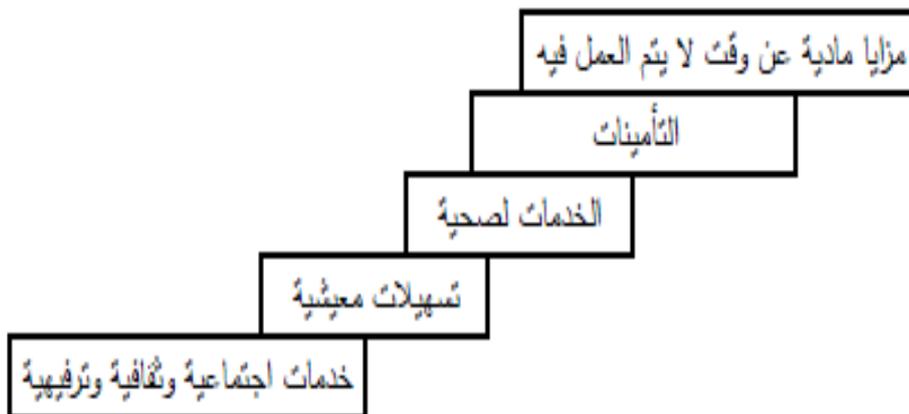
يتم تقديم مزايا وخدمات للعاملين لكل من يعمل بالمنظمة وذلك للأسباب الآتية :

- جذب العاملين للالتحاق بالعمل بالمنظمة ولاغراء من يعمل بها للبقاء فيها .
- اعطاء نوع من الامان الوظيفى والاستقرار .
- الحفاظ على مستوى معيشى معين للعاملين .
- الاعتراف بعضوية الفرد بالمنظمة وذلك بشكل ملموس من خلال المزايا والخدمات .
- الاعتراف بالمسئولية الاجتماعية فى رعاية افرادها
- تقوية العلاقة بين المنظمة والعاملين بها .
- تساعد الاعداد الكبيرة على تصميم انظمة تامينية متقدمة ، لا يستطيع عليها فرد بمفرده ان يحصل عليها .

❖ انواع المزايا والخدمات :

هناك انواع عديدة من المزايا والخدمات التى يمكن ان تقدم للعاملين بالمنظمات كما يوضحها

الشكل التالى :



• مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه :

ويطلق عليه مزايا مادية لأنها تعنى ان الفرد يحصل على اجره خلال وقت لا يتم العمل فيه ، ولكن لأسباب ترى المنظمة انه يستحق خلالها هذا الاجر . وعلى سبيل المثال اوقات الراحة ، وقت الغذاء ، وقت الاستعداد والتجهيز للعمل ، الاجازات السنوية ، الاجازات المرضية ، الاجازات العارضة ، اجازات فى العطلات الدينية والقومية .

• التأمينات :

ترى بعض المنظمات ان توافر عدد كبير من العاملين يتيح امكانية تغطيتهم بمظلات تأمينية متعددة . وعلى سبيل المثال تأمين التقاعد ، التأمين ضد حوادث العمل ، التأمين الصحى والعلاجى

.الخدمات الصحية :

تقدم بعض المنظمات انواع مختلفة من الخدمات الصحية سواء داخل مبانى المنظمة او خارجها وسواء بتغطية تأمينية ام بتكلفة جارية تقدمها ، وترى المنظمات ان هذه الخدمات تضمن توافر مستوى جيد من الصحة العامة للعاملين بها ومن أمثلة هذه الخدمات الكشف الدورى ، تقديم العلاج والأدوية ، التحاليل والفحوص والعمليات .

• تسهيلات معيشية :

تقدم بعض المنظمات خدمات ومزايا ترغب من خلالها مساعدة العاملين على مواجهة المشاكل المعيشية وذلك لتوفير مناخ من الاستقرار فى حياتهم مما قد يعود بالنفع على العمل ومن امثلة هذه التسهيلات : خدمة المواصلات ، التغذية ، الاسكان ، منح القروض ، منح خصومات على منتجات المنظمة ، انشاء جمعيات تعاونية .

• خدمات اجتماعية وثقافية وترفيهية :

تميل بعض المنظمات الى رعاية العاملين اجتماعيا وثقافيا وترفيها على سبيل المثال اقامة الرحلات والحفلات وتقديم ندوات ثقافية ودينية والاشتراك فى النوادى الرياضية باسعار منخفضة .

• شروط النظام الفعال للمزايا والخدمات :

يجب ان يعتمد هذا النظام على استطلاع لاحتياجات اعاملين المختلفين من المزايا .
تحديد هدف النظام من قبل المنظمة ، فقد تهتم إحدى المنظمات بالخدمات الصحية ، بينما تهتم اخرى بالتسهيلات المعيشية .

يجب تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ النظام ، وايضاح مسؤوليتها بالكامل .

تعزيز الادارة العليا ضرورى ومطلوب لأنه سينعكس فى شكل دعم مالى ومعنوى وتسهيلات توفر نجاح النظام .

يجب الحصول على مشاركة العاملين ، وذلك من خلال ابداء رأيهم فى ادارة وتمويل النظام .

يجب التغطية الاعلامية للنظام وتعريف العاملين بكل الخدمات والمزايا وكيفية الحصول عليها

والجهة التى تقدمها .

لابد من غضفاء المرونة على النظام وذلك بادخال انواع المزايا والخدمات الأكثر قرباً للعاملين .

دراسة التكلفة والعائد من النظام وذلك حتى لا تفوق تكاليفه إيراداته .

يجب ان يتم استثمار الأموال المتاحة بشكل يدر عائداً قويا على النظام .