

## المحور السابع: نظام الأجور للموارد البشرية

## محاضرة المحور السابع: نظام الأجور للموارد البشرية (الأسبوع 9)

### تمهيد:

يعد نظام الأجور للموارد البشرية من أهم الأنظمة في إدارة الموارد البشرية، وهو ما سوف نسلط عليه الضوء في محاضرة هذا المحور، حيث سنتعرف على هذا النظام من خلال التعرف على مفهوم الأجور، أهميتها بالنسبة للمنظمة وللأفراد والعوامل المؤثرة عليها، ونتعرف على مكونات الأجر، تصنيفات الأجور وأنواع أنظمة الأجور المختلفة، وأخيرا نتعرف على طريقة تصميم نظام الأجور والتحديات التي تواجهه ومقومات نجاح نظام الأجور في المنظمة.

### أهداف محاضرة المحور السابع: بعد إكمال المحاضرة على الطالب فهم ما يلي:

- الاطلاع على مفهوم الأجور والقدرة على التفريق بينه وبين المصطلحات الأخرى مثل الراتب، الأجر القاعدي، الأجر الإجمالي، الأجر الصافي.
- استيعاب أهمية الأجور بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للأفراد.
- التعرف على مختلف العوامل المؤثرة في الأجور.
- فهم مكونات الأجر، بداية من الأجر الأساسي إلى مختلف التعويضات، وصولا لمختلف الاقتطاعات.
- إدراك التصنيفات المختلفة للأجور.
- معرفة أنواع أنظمة الأجور.
- إدراك طريقة تصميم نظام الأجور.
- التعرف على مختلف التحديات التي قد تواجه نظام الأجور.
- الاطلاع على مقومات نجاح نظام الأجور في المنظمة.

من خلال هذه المحاضرة سوف نحاول تسليط الضوء على مفهوم الأجور، أهميتها والعوامل المؤثرة عليها، ونتعرف على مكونات الأجر، تصنيفات الأجر وأنواع أنظمة الأجور المختلفة، وأخيرا نتعرف على طريقة تصميم نظام الأجور والتحديات التي تواجهه ومقومات نجاحه.

### أولاً: مفهوم وأهمية الأجر والعوامل المؤثرة عليه:

**1- مفهوم الأجر:** هناك خلط بين المصطلحات التالية: الأجر، الراتب، الأجر القاعدي، الأجر الإجمالي، الأجر الصافي. يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم الأجر:

الأجر هو المقابل المادي الذي يحصل عليه العامل مقابل وقته وجهده العضلي أو الفني أو الفكري الذي قدمه لصاحب العمل بناء على توجيهاته خلال فترة زمنية معينة، وهو بذلك يشمل كافة العناصر المالية والعينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل بناء استحقاقه للأجر والحوافز والعلاوات وكل متمات الأجر وفقا للقواعد القانونية واللوائح التنظيمية.

بناء على التعريف الإجرائي السابق يمكن توضيح الفروق بين مختلف المصطلحات كما يلي:

- الأجر: هو المقابل المادي الصافي الذي يحصل عليه العامل خلال فترة غير منتظمة التكرار (ساعات، يوم) مقابل عمله.
- الراتب: هو المقابل المادي الصافي الذي يحصل عليه الموظف خلال فترة منتظمة التكرار (أسبوع، شهر) مقابل عمله.
- الأجر القاعدي: هو الحد الأدنى والضروري من الأجر.
- الأجر الإجمالي: يسمى أيضا الأجر الخام، وهو ما يستحقه العامل من أجر قبل خصم أي اقتطاعات أو ضرائب.
- الأجر الصافي: هو الأجر الإجمالي بعد خصم كل الاقتطاعات والضرائب، وهو المعروف بـ (الأجر).

**2- أهمية الأجر:** للأجر أهمية بالغة لدى الأفراد العاملين ولدى المنظمة، وفيما يلي تلخيص لأهم النقاط التي توضح هذه الأهمية:

#### أ- أهمية الأجر بالنسبة للمنظمة: تظهر هذه الأهمية في النقاط التالية:

- مستوى الأجر هو من أدوات استقطاب الموارد البشرية.
- مستوى الأجر هو سبيل للحصول على الكفاءات والاحتفاظ بها.
- الأجر يؤثر بشكل مباشر على تكاليف المنظمة وعلى أرباحها.
- مستوى الأجر يساعد في التنافس الإيجابي بين الأفراد داخل المنظمة.
- الأجر تضمن استمرارية عمل المنظمة.
- مستوى الأجر يضمن استقرار الموارد البشرية داخل المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- اكتساب ولاء العاملين ورفع درجة تحفيزهم ومستوى إبداعهم.

ب- أهمية الأجور بالنسبة للأفراد: تظهر هذه الأهمية في النقاط التالية:

- الأجور تعتبر المصدر الرئيسي لدخول معظم الأفراد.

- مستوى الأجر هو تقدير لمهارات وقدرات الأفراد وبالتالي قيمتهم الاجتماعية.

- الأجور تساعد الأفراد في الشعور بالعدالة في التعامل داخل المنظمة.

- الأجور تساعد الأفراد في الشعور بالاستقرار النفسي.

**3- العوامل المؤثرة على الأجور:** القاعدة العامة هي أن الأجور ينبغي أن تحدد وفقا للتباينات في مستويات الواجبات

والمسؤوليات، وتساعد عملية تقييم الوظائف على تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى، حيث تكون

قيمة الوظيفة ناتجة عن مستوى واجباتها ومسؤولياتها من حيث الصعوبة والأهمية ومطالب التأهيل مقارنة بالوظائف الأخرى

داخل المنظمة، بيد أن مستويات الأجور والمرتبات لا تحدد على أساس أهميتها النسبية كما يظهر في تقييم الوظائف

فحسب، فحتى تكون الأجور عادلة وتنافسية وتحقق أهداف المنظمة من إجتذاب الكفاءات واستمرارهم فيها فلا يمكن

تجاهل العوامل الأخرى والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

**أ- العوامل الاقتصادية:** إن الظروف الاقتصادية من حيث الكساد والرواج ومستوى الدخل الوطني وقدرة الحكومة على

توفير الدخل الكافي لدفع الأجور بمستوى معين، يؤثر على مستويات الأجور، فمن ناحية تخضع مستويات الأجور لظروف

العرض والطلب في سوق العمل، فحين ينخفض العرض من الأفراد في مهن معينة مقابل الطلب عليهم، فإن أجورهم ترتفع

والعكس صحيح، ومن هنا فإن مستويات الأجور في المنظمات تتأثر بالأجور السائدة للوظائف المشابهة فيها في منطقة

جغرافية معينة، من ناحية أخرى فإن مستويات الأجور تتأثر بمستوى المعيشة، فإرتفاع مستوى تكاليف المعيشة يسهم في

إرتفاع معدلات التضخم التي يصاحبها نقص في معدلات الأجور الحقيقية، الأمر الذي يستدعي زيادة مستوى الأجور

بصورة دورية لتساعد العاملين على الاحتفاظ بقوتهم الشرائية.

**ب- العوامل الاجتماعية:** إن سوق العمل ليست مجرد سوق اقتصادية فحسب، ولكنها كذلك سوق اجتماعية، لا

تستطيع المنظمات أن تتجاهل التوقعات الاجتماعية فيها، فأفراد المجتمع لهم اتجاهات معينة عن قيم الوظائف المختلفة،

وهذه الاتجاهات ينبغي أن تؤخذ في الحسبان. ومن هنا فإن الأجور لم تعد مجرد وسيلة لإشباع الحاجات المادية للفرد، بل

غدت وسيلة لتحديد المكانة الاجتماعية للفرد. لهذا نجد أن بعض الألقاب الوظيفية في بعض المجتمعات مثل (سعادة،

معالي... الخ) مرتبطة بالدرجة المالية التي يشغلها الشخص. كذلك يظهر تأثير العوامل الاجتماعية في تنامي المزايا الإضافية

التي تقدمها المنظمات للموظفين، فتنامي هذه المزايا يعكس النظرة الاجتماعية إليها، حيث أصبح أفراد المجتمع ينظرون إليها

على أنها التزام اجتماعي على المنظمات تجاه موظفيها.

**ج- قوانين العمل:** تضع قوانين العمل قيودا على المنظمة، من حيث المزايا المالية وغير المالية التي ينبغي توفيرها للعاملين،

والحد الأقصى لساعات العمل، ومعدلات العمل الإضافي، والحد الأدنى للأجور. وفي كثير من الأحيان تثير هذه القوانين

جدلا كبيرا حول القيود التي تضعها على المنظمات والحد من مرونتها. ومن أكثر القضايا التي تثار في هذا المجال قضية الحد

الأدنى للأجور، فهذه القضية تثير الكثير من الجدل.

**د- سياسة الأجور:** لسياسات الأجور تأثير مهم في مستويات الأجور، فسياسات المنظمة في هذا المجال تحدد الخطوط العريضة الأساسية في نواحي مهمة مثل شكل هيكل الأجور، عدد المراتب فيه، واتساع نطاقها، ومدى تداخلها، والوظائف التي ينطبق عليها، والمزايا الإضافية التي يلزم توفيرها للموظفين، وكيفية تحديد الزيادات في الأجور (على أساس الكفاءة أم الأقدمية)، وغيرها من الأمور التي تؤثر على ما يحصل عليه الموظفون من أجور.

**ه- مساواة الأجور:** إن الحاجة لتحقيق المساواة في الأجور قد تكون العامل الأهم في تحديد معدلات الأجور، وثمة نوعان من المساواة ينبغي التعامل معها: المساواة الداخلية والمساواة الخارجية؛ فخارجياً يجب أن تقارن الأجور داخل المنظمة مع الأجور التي تدفعها المنظمات الأخرى، وإلا سيكون إجتذاب الكفاءات واستمرارها بالعمل أمراً بعيد المنال، كذلك يجب أن تتسم معدلات الأجور بالمساواة الداخلية، بحيث ينظر الموظف إلى أن أجره متكافئ مع ما يبذله من جهد في العمل، ومتساوي مع الموظفين الآخرين الذين يؤدون العمل ذاته.

**و- متطلبات العمل:** إن نوع العمل وما ينطوي عليه من واجبات ومسؤوليات، ومدى صعوبتها وما يتطلبه من معارف ومهارات وقدرات وطبيعة الظروف المحيطة به، وغيرها من العوامل المتعلقة بالعمل تعد أساسية في تحديد الأجور، فالأجور تتحدد في المقام الأول لتناسب مع مقتضيات الوظيفة وظروف العمل فيها.

**ز- إمكانيات المنظمة:** في المنظمات التابعة للقطاع العام فإن مقدار الأجور والمزايا التي تدفع للعاملين تتأثر بالموازنة العامة للدولة، بينما في القطاع الخاص فإن الأجور وملحقاتها تتأثر بحجم الأرباح السنوية التي تتحقق.

**ح- جماعات الضغط:** يمكن للنقابات العمالية وجماعات الضغط أن تمارس ضغطاً يؤثر على مستوى وهيكل الأجور.

**ثانياً: مكونات الأجر، التصنيفات وأنواع أنظمة الأجور:**

**1- مكونات الأجر:** يتكون الأجر عموماً من مجموعة من العناصر تختلف حسب طبيعة المنظمة وحسب طبيعة الوظيفة، وقد تختلف تسمية هذه العناصر في بعض الدول العربية، ويمكن توضيحها فيما يلي:

أ- الأجر الأساسي (القاعدي): هو أجر ثابت محدد في سلم الأجور، ويحسب عن طريق عملية ضرب الرقم الاستدلالي في القيمة المالية للنقطة الاستدلالية.

ب- المكافآت والتعويضات: وتتضمن عادة مايلي:

- تعويض الساعات الإضافية: ويمنح هذا التعويض للموظف عند قيامه بعمل يتجاوز المدة القانونية لعمله.

- مكافأة المردودية الفردية: حيث تمنح هذه المكافأة حسب مردودية العامل أي حسب تقييم أدائه الفردي.

- مكافأة المردودية الجماعية: توجد هذه المكافأة في بعض المنظمات والتي تمنح مكافأة لكل أفراد المجموعة.

- تعويض عمل المنصب: وهو تعويض يمنح للموظف عن الأوقات غير العادية التي يتطلبها منصب العمل، كالمناوبة ليلاً أو في العطل الرسمية... الخ.

- تعويض الضرر: يمنح هذا التعويض عندما يشتمل منصب العمل على أعمال شاقة أو غير صحية أو خطير، كالعامل في المناجم أو الكيمياء... الخ.

- تعويض الخبرة المهنية: حيث يمنح للعامل كلما اكتسب خبرة مهنية.

- منحة النقل: وتعطى هذه المنحة كتعويض عن مصاريف النقل في حالة عدم توفره لدى المنظمة.

- منحة الإطعام: وتعطى هذه المنحة لتغطية مصاريف الغداء في حالة عدم توفره لدى المنظمة.
- منحة تعويض المنطقة: ترتبط هذه المنحة بقطاع النشاط أو بمشاريع التنمية في المناطق النائية لتحفيز الذهاب إليها.
- تعويض مصاريف المهمات: وتتمثل في تعويض المصاريف التي ينفقها الموظف أثناء التنقلات في مهام تكلفه بها المنظمة.
- الأجر الوحيد: تمنح هذه المنحة لزوجات العامل الماكثة في البيت، والتي لا تمارس أي نشاط تتقاضى عليه أجر.
- المنح العائلية: تمنح للموظف الذي لديه أطفال.
- ج- الاقتطاعات والضرائب: وتتضمن عادة مايلي:
- إشتراك الضمان الإجتماعي: ويحسب كنسبة من الأجر الأساسي.
- الضريبة على الدخل: وتحسب على أساس سلم معين، وتقتطع من الأجر الخاضع للضريبة.
- إقتطاعات أخرى: تختلف بناء على طبيعة المنظمة والوظيفة.

**2- التصنيفات المختلفة للأجور:** هناك تصنيفات متعددة للأجور تبعا لاختلاف الأساس الذي يعتمد عليه أثناء عملية التصنيف وفيما يلي أهم التصنيفات:

**أ- تصنيفات الأجور حسب القوة الشرائية:** وتصنف إلى مايلي:

- أجر اسمي: ويسمى أيضا الأجر النقدي أو المالي، وهو المبلغ المالي الذي يتلقاه الفرد مقابل عمله.
- أجر حقيقي: وهو مقدار السلع والخدمات التي يمكن شراؤها بواسطة الأجر، ويرتفع الأجر الحقيقي كلما انخفض المستوى العام للأسعار وينخفض الأجر الحقيقي كلما إرتفع المستوى العام للأسعار.

**ب- تصنيفات الأجور حسب طبيعة الأجر:** وتصنف إلى مايلي:

- أجر نقدي: وهو المقابل النقدي الذي يتلقاه الفرد مقابل عمله أي الأجر.
- أجر عيني: وهو المقابل غير النقدي الذي يتلقاه الفرد مثل الرعاية الطبية، النقل، السكن، الغذاء... الخ.

**ج- تصنيفات الأجور حسب وعاء الأجر:** وتصنف إلى مايلي:

- أجر أساسي: وهو المبلغ المسجل في كشف الراتب للفرد في خانة الأجر الأساسي، ويجدد بناء على طبيعة الوظيفة.
- أجر إجمالي: وهو المبلغ الذي يشمل الأجر الأساسي مضافا إليه كل التعويضات والمكافآت.
- أجر صافي: هو الأجر الإجمالي بعد خصم الضرائب والاقتطاعات، أي المبلغ الصافي الذي يستلمه الفرد فعليا.

**د- تصنيفات الأجور حسب المنظمة والفرد:** وتصنف إلى مايلي:

- الأجر كتكلفة: وهي زاوية نظر المنظمة للأجر، حيث تصنفه ضمن خانة التكاليف، أي من مصلحتها تقليله.
- الأجر كدخل: وهي زاوية نظر العامل للأجر، حيث يصنفه ضمن خانة المدخيل، أي من مصلحته زيادته.

**هـ- تصنيفات الأجور حسب طريقة الدفع:** وتصنف إلى مايلي:

- أجر حسب الزمن: هناك منظمات يكون هيكل الأجور لديها مبني على زمن حضور الفرد لأداء مهامه.
- أجر حسب الإنتاج: هناك منظمات يكون هيكل الأجور فيها مبني على عدد الوحدات التي ينتجها الفرد.

**3- أنواع أنظمة الأجور:** أمام المنظمة خيارات عديدة في اعتماد نظام الأجور المناسب، فمن منظور المقاربة المبنية على النظم يتكون أي نظام من مدخلات وعمليات ومخرجات، لذلك فإن الأنظمة التي سوف نعرضها يتميز كل منها عن الآخر في العناصر الثلاثة للنظام:

**أ- النظام المعتمد على مكافأة المنصب:** في هذا النظام المنظمة تكافئ منصب العمل ولا تكافئ أداء العامل، حيث يتميز منصب العمل بمجموعة من المهام التي تنجز بمؤهلات ووقت محددين. وكل منصب له وضعية معينة في نظام تصنيف الوظائف مع رتبة ودرجة معينة؛ ففي هذا النظام الزيادات في الأجور مرتبطة إما بأقدمية العامل أو بالترقية إلى منصب أعلى في نظام التصنيف. توجه عدة انتقادات لهذا النظام لكونه لا يحفز العاملين، ولا يحتوي على أساليب لقياس الأداء الفردي للعامل في منصبه، ومن جهة أخرى لا يتميز بالليونة في الأجور، ولهذا النظام عدة محاسن لأنه يحمي العاملين من تعسف المسيرين وذاتيتهم في التقييم، كما يتميز باستقرار في الأجور مما يجذب العاملين الأكفاء في عملية التوظيف.

**ب- النظام المعتمد على مكافأة النتائج:** ينصرف هذا النظام لمكافأة مخرجات الإنتاج للعامل، ولا يأخذ بعين الاعتبار الوسائل المتاحة للعامل ولكن ينظر للنتائج المحققة. من هذا المنطلق لا بد من وجود فعالية إدارية تضمن الموضوعية في قياس الأداء الفردي للعاملين. من السلبيات التي تحسب على هذا النظام أنه يمكن أن يشجع على بعض السلوكيات التي تضر بمصلحة المنظمة عندما تتقاطع ومصلحة العاملين، ففي غالب الأحيان يُغلب العاملون مصالحهم الشخصية مهما كان نوعها على مصلحة المنظمة، فمثلا يمكن أن يهدر العامل المواد الأولية في سبيل زيادة الوحدات المنتجة المطلوبة منه إذا كان يتم تحديد أجره بناء على الوحدات المنتجة فقط.

**ج- النظام المعتمد على مكافأة الكفاءة:** إن المبدأ الأساسي لهذا النظام يتمثل في مكافأة مدخلات الإنتاج للموارد البشرية المتاحة للمنظمة، هذا النظام يمكن أن يكون بديلا في حالة ما إذا كان من الصعب قياس وتقييم نتائج العاملين بشكل موضوعي. عندما لا تتمكن المنظمة من قياس الأداء ومكافأته تركز في قياس الكفاءات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة، ويتطلب هذا النظام القدرة على وصف الكفاءات والمهارات الفردية التي يجب إستعمالها للقيام بأي نشاط، مع تحديد تلك التي يجب أن تتوفر في كل عامل.

**د- النظام المعتمد على مكافأة الأداء:** أصبحت هناك حاجة ماسة لإيجاد أسلوب يوفر مكافآت إضافية للعامل على الأداء المتميز الذي يتجاوز الأداء العادي، والمعايير المعتمدة لدى المنظمة، فأصبح هناك اتجاه متزايد لربط الأجور بالأداء، وهذا الاتجاه أصبح مرغوبا فيه بشدة من قبل المنظمات والأفراد معا، وهناك صعوبات تواجه تطبيق أسلوب ربط الأجر بالأداء كصعوبة وضع معدلات أداء لبعض الوظائف (مثل الوظائف الإدارية والخدمية)، صعوبة قياس الأداء بشكل دقيق، ضغوط نقابات العمال التي تفضل تطبيق مبدأ الأقدمية في منح الزيادات والمكافآت.

**ثالثا: تصميم نظام الأجور، التحديات ومقومات نجاح نظام الأجور:**

**1- تصميم نظام الأجور:** ليس هناك أسلوب محدد لتصميم هياكل الأجور، ولكن بصفة عامة يتم تصميم هيكل الأجور وفقا للخطوات التالية:

**أ- تقييم الوظائف:** تتضمن الخطوة الأولى لتصميم هيكل الأجور تقييم الوظائف من أجل تحديد القيمة النسبية للوظائف داخل منظمات، وينتج عن تقييم الوظائف ترتيب تصاعدي للوظائف حسب قيمة كل منها داخل المنظمة، غير أن تقييم الوظائف بحد ذاته لا يسعر الوظائف، أي لا يحدد تلقائيا الأجر المستحق لكل وظيفة. فمن اللازم تحويل القيمة النسبية لكل وظيفة من حيث الترتيب، أو الفئة، أو النقطة، أو القيمة المالية إلى معدلات للأجور بالساعة أو اليوم أو الشهر.

وتنقسم طرق تقييم الوظائف إلى طرق غير كمية مثل طريقة الترتيب البسيط (ترتب كل وظيفة حسب أهميتها النسبية لباقي الوظائف)، طريقة الترتيب على أساس المقارنة الزوجية (ترتيب كل وظيفة من خلال مقارنتها مع بقية الوظائف)، طريقة الدرجات (مجموعات وظيفية لها درجات ثم توزع الوظائف داخل هذه المجموعات) ... الخ، وهناك الطرق الكمية مثل طريقة مقارنة العوامل (تقيم في ضوء عوامل معينة)، طريقة النقطة (تستخدم النقطة للتقييم بدلا من الفئات) ... الخ.

**ب- مسوحات الأجور:** بعد تحديد القيمة الداخلية للوظائف، تأتي الخطوة التالية، وهي تحديد القيمة الخارجية للوظائف، أي تحديد القيمة السائدة لأجور الوظائف في سوق العمل، ويتم تحديد هذه القيمة من خلال القيام بمسح الأجور في سوق العمل ذات الصلة. وهناك العديد من المصادر التي يمكن الحصول منها على بيانات الأجور السائدة في أسواق العمل المختلفة، كذلك يمكن أن تتولى المنظمات إجراء مثل هذه المسوح وفقا للقواعد العلمية لجمع المعلومات.

**ج- تصميم هياكل الأجور:** بغض النظر عن الطريقة المستخدمة لتقييم الوظائف أو الأسلوب المتبع للحصول على بيانات الأجور في سوق العمل، فإن الهدف الأساسي في الحالتين هو تحديد مستوى الأجور المناسب للوظائف المختلفة، أو محاولة تسعير هيكل الأجور. ويتم ذلك في العادة من خلال مقابلة بيانات تقييم الوظائف مع بيانات أجور سوق العمل. فعقب تحديد قيمة الوظائف يجب أن تحول القيم النسبية إلى قيم مالية، بمعنى أن قيمة كل وظيفة بالنسبة إلى ترتيبها، أو فئتها أو نقطتها (وذلك حسب النظام المستخدم)، يحول في نهاية الأمر إلى راتب يومي أو أسبوعي أو شهري، وثمة عدد من الخطوات الرئيسية في تحويل القيم النسبية للوظائف إلى هيكل للأجور وذلك كما يلي:

- تحديد مستوى الأجر لكل وظيفة.
- تكوين الفئات والمراتب الوظيفية.
- تحديد نطاق الأجر لكل مرتبة.

**د- تطبيق هيكل الأجور:** بعد الانتهاء من تصميم الهيكل الجديد للأجور، تتم مقارنته بالأجور الحالية للموظفين، ومن ثم تعديل الأجور الحالية وفقا لذلك، بما لا يضر بالمزايا الراهنة للموظفين. وتجدر الإشارة إلى أن هياكل الأجور تتطلب متابعة مستمرة وصيانة دائمة لها، وتعديلها وفقا للظروف المتغيرة.

**2- تحديات نظام الأجور:** يواجه نظام الأجور العديد من التحديات والصعوبات والتي نلخص أهمها فيما يلي:

- الحاجة لصيانة نظام الأجور.
- صعوبة تقسيم الوظائف إلى أقسام متجانسة في نظام الأجور.
- صعوبة إعادة مراجعة هيكل الأجور عند التغييرات التنظيمية الكبيرة.
- حدوث تغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة.
- الاهتمام بتقييم الوظائف أكثر من هياكل الأجور.
- مشكلة تحديد الأجور لنفس الوظيفة إذا هناك تباين كبير في مستوى إنتاجية الأفراد.
- مشكلة اختيار طريقة دفع الأجور للعاملين، أي هل تدفع أجورهم على أساس زمني أم على أساس كمية الإنتاج.

**3- مقومات نجاح نظام الأجور:** هناك العديد من العوامل التي تعتبر من مقومات نظام الأجور الناجح ويمكن تلخيص

أهمها في النقاط التالية:

- الاطلاع الدائم على مستوى الأجور السائد في سوق العمل.
- قدرة المنظمة أو الحكومة على دفع الأجور في الأوقات المحددة.
- التوافق بين مستوى الأجر الحقيقي وتكاليف المعيشة.
- التوافق بين مستوى الأجر وإنتاجية العامل.
- التوافق بين مستوى الأجور والتغيرات في العرض والطلب على العمالة.
- الالتزام بالقوانين وتشريعات العمل السائدة.
- الإستجابة للمطالبات العادلة للاتحادات العمالية.
- التوافق بين هيكل الأجور ومتطلبات الوظيفة كما تعكسها عمليتي وصف الوظائف وتقييمها.
- العدالة في تحديد مستويات الأجور في الوظائف.
- الوضوح في تحديد نظام الأجور للمنظمة.
- الشفافية في تحديد نظام الأجور للمنظمة.
- استقرار وثبات نظام الأجور للمنظمة.
- وجود نظام معلومات فعال يدعم نظام الأجور.
- إشراك العاملين في بناء وتطوير نظام الأجور.

رابعاً: أسئلة فهم المحاضرة: للتأكد من الاستيعاب الجيد للمحاضرة حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالأجر وما الفرق بينه وبين الراتب، الأجر القاعدي، الأجر الإجمالي، الأجر الصافي؟
- تكلم عن أهمية الأجر بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للأفراد؟
- هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأجور، أذكرها مع الشرح؟
- يتكون الأجر من العديد من المكونات، أذكرها؟
- للأجور تصنيفات مختلفة، أذكر مع الشرح؟
- هناك أنواع عديدة لأنظمة الأجور، أذكرها، ما هو النظام الذي تتوجه له المنظمات غالباً، وما هي الصعوبات التي تواجهه؟
- إن تصميم نظام الأجور يمر بالعديد من الخطوات، أذكرها مع الشرح؟
- هناك تحديات عديدة تواجه نظام الأجور في المنظمة، أذكرها؟
- هناك العديد من المقومات التي تساهم في نجاح نظام الأجور أذكرها؟