



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

مدخل مفاهيمي لنظام الأجور

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د/ أقطي جوهرة

إعداد الطالبة:

- روفيدة تبري
- ايمان بكاري
- ريان مغزي شاعة

الموسم الجامعي: 2020/2019

خطة البحث

مقدمة

المبحث الأول: ماهية الأجور

المطلب الأول: التطور التاريخي للأجور حسب الأزمنة

المطلب الثاني: مفهوم الأجر

المطلب الثالث: العناصر المكونة للأجر

المبحث الثاني: خصائص الأجور وأنواعها ومكوناتها

المطلب الأول: خصائص الأجور

المطلب الثاني: أنواع الأجور

المطلب الثالث: العناصر المكونة للأجور

المبحث الثالث: نظم الأجور وطرق تحديدها

المطلب الأول: نظم وطرق دفع الأجور

المطلب الثاني: خطوات تصميم نظام الأجور

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على وضع الأجور

خاتمة.

مقدمة

تلعب الأجور دورا بارزا في حياة الأفراد والمنظمات فهي من أهم العوامل التي تساعد المنظمة على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، لهذا يعتبر من المواضيع الهامة التي لاتزال تلاقي اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة وخاصة إدارة الأفراد، حيث تلعب الأجور دورا مصدرا هاما في معيشة الأفراد ، وأيضا تساعدهم على الاستقرار في عملهم، أما عند المنظمات فهي من أهم الأنظمة التي تحتاجها والتي تؤثر على باقي القضايا التي لها صلة بعمل هذه المنظمات ، ولهذا تعتبر إدارة الأجور من اعقد المشاكل التي تواجه إدارة الأفراد، لذلك فان الاهتمام والعناية بوضع خطة أجور عادلة وسليمة أمر في غاية الأهمية.

المبحث الأول: ماهية الأجور

المطلب الأول: التطور التاريخي للأجور حسب الأزمنة

أولاً: الأجور في الفكر القديم

1- الأجور عند التجاريين: تنبه التجار إلى أهمية تخفيض نفقة إنتاج الصادرات من السلع المصنوعة، لهذا دعوا إلى سياسة سعر الفائدة المنخفض وإلى سياسة الأجور المنخفضة لأنها في رأيهم تساهم في بقاء نفقات الإنتاج المنخفضة، ولكن بالإضافة على ذلك اعتقدوا أن الأجور المنخفضة من شأنها أن تشجع العمال على بذل مجهود أكبر من أجل اكتساب دخلهم (عكس الرأي القائل بأن ارتفاع الأجور يؤدي إلى ارتفاع الانتاجية). ومن ثم يزداد الإنتاج المخصص للتصدير، وبالتالي فإن سياسة الأجور المنخفضة للعمل كانت مكتملة للسياسة التجارية. حيث تعد نظرتهم سلبية للأجور إذ أنهم لم يولوا أدنى اعتبار لكون أن الأجور يجب أن تساوي على الأقل الجهد المبذول في العمل وأنها ستفني بتلبية المتطلبات الأساسية للعمال أم لا.

2- الأجور عند الفيزيوقراط: ظهرت مدرسة الطبيعيين (الفيزيوقراط) في فرنسا في القرن الثامن عشر، ويعتبر فرنسوا كينيدي مؤسس هذه المدرسة وقائدها، ويعتبر الطبيعيون أن الطبيعة هي المصدر الوحيد للثروة الاقتصادية وقد ترتب على ذلك أن النشاط الاقتصادي المنتج هو استغلال الموارد الطبيعية فقط. في حين أن نواحي النشاط الاقتصادي الأخرى مثل: (الصناعة والتجارة، والخدمات) تعتبر نشاطات غير منتجة، حيث يرى الفيزيوقراط أن العمال الذين يعملون كأجراء لملاك الأراضي يتحدد دخلهم بما سيغطي تكاليف حياتهم اليومية أو ما يسمونه بضروريات الحياة، وأن ما يزيد عن هذه التكاليف يصبح ريعاً لملاك الأراضي، وهذا يعتبر تحولاً مهماً عن الفكر التجاري، حيث أنهم رأوا بأن الأجر لا بد له أن يفي بالمتطلبات الضرورية فقط للحياة، ومن هنا يمكننا القول أن نظرتهم للأجور أقل سلبية من نظرة التجاريين.

ثانياً: الأجور عند الكلاسيك:

يعتقد بأن العمل هو سلعة كباقي السلع، وأن ثمن العمل هو الأجر ويتحدد طبقاً لنظرتهم في القيمة على أساس عدد ساعات العمل اللازمة لإنتاج تلك السلعة. وساعات العمل اللازمة لإنتاج كمية الموارد الغذائية الضرورية لحفظ العامل وتمكينه من الاستمرار في العمل. وهو ما يعرف بمستوى الكفاف، ولا يمكن أن يرتفع الأجر أو ينخفض لمدة طويلة عن هذا المستوى لأنه لو ارتفع الأجر يزداد حجم السكان ومن ثم حجم العمالة¹ وينخفض تبعاً لذلك الأجر. ولو انخفض

¹ دوش محمد، قوديج جمال تركي. (2018م). "تسيير الأجور في المؤسسة الاستشفائية". دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية العمومية "محمد بوضياف". (غير منشورة)، بجامعة عبد الحميد ابن باديس، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، مستغانم، ص، 22، 23.

الاجر عن حد الكفاف يتقلص حجم السكان وبالتالي حجم العمالة ويرتفع الاجر . وعليه فان الاجر محكوم بقانون طبيعي لذلك سمي بالقانون الحديدي للاجور.

ثالثا: الاجور في المدرسة النيوكلاسيكية:

ان الافكار النيوكلاسيكية جاءت متعارضة تماما مع افكار الكلاسيك خاصة فكرة اعاقه النمو السكاني للزيادة في الاجور حيث رات ان هذه الاخيرة ترتبط بالخبرة والقدرة والطاقة على العمل ، وبذلك ربطو الزيادة في الاجور بزيادة الانتاجية.

وجاءت المدرسة النيوكلاسيكية بعدة نظريات هي:

1-نظرية الادارة العلمية.

2-النظرية العملية الادارية.

3-النظرية البيروقراطية.

رابعا: الاجور في المدرسة الحديثة:

تفرق "المدرسة الامريكية" بين معدلين للاجور تبعا للحالة الاقتصادية، اذ يجب ان تكون معدلات الاجور مستقرة وعادلة وان يشارك العمال في الارباح، ففي فني مرحلة الحركة نجد ان معدلات الاجور تشير الى الارتفاع على عكس مرحلة السكن ، ففي حالة الحركة يؤدي التحديد الى خلق الارباح، مما يستدعي تغيير معدلات الاجور اي ان ارتفاع معدلات الارباح يؤدي الى ارتفاع الاجور مادام الاقتصاد يستمر في الحركة وضع توازني مايلبث ان يتغير مرة اخرى. ومنه نجد ان " المدرسة الامريكية " تدعو الى العدالة في الاجور واشتراك العاملة في الارباح. وحسب هذه المدرسة فالاجور يجب ان تتناسب مع الحالة او الوضعية الاقتصادية، فيجب ان تكون معدلاتها مستقرة في مرحلة السكن وتميل الى الارتفاع في مرحلة الحركة والنمو الاقتصادية. وقد جاءت هذه المدرسة بنظريتين مهمتين هما:

1-نظرية القيمة.

2-نظرية العدالة.¹

¹ ددوش محمد، قوديع جمال تركي. مرجع سابق، ص ص 24،25،26.

المطلب الثاني: مفهوم الأجر

لقد تعددت المفاهيم والتعاريف للأجر ولخصت كمايلي:

❖ من الناحية الاقتصادية: يعرف الأجر بأنه المقابل الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي يقدمه لصاحب العمل.

❖ من الناحية القانونية: فهو حسب المادة 134 من القانون الإسلامي العام للعامل فانه ما يتقاضاه العامل، مقابل العمل الذي يقدمه ، وتطبيقا لمبدأ كل حسب عمله لايمكن أن يتقاضى العامل اجر مؤسسته إلا إذا عين في منصب عمل لديها ، ويقوم فعلا بالأعمال المرتبطة بذلك المنصب.

❖ من الناحية المحاسبية: يعتبر الأجر عبء وتكلفة على صاحب العمل، أو المؤسسة، فهي تشكل في اغلب الأحيان جزء هام من التكاليف العامة.

❖ من الناحية الدينية: أما من هذا الجانب فان الأجر حق من حقوق الاجير ضرورة الوفاء بالاجر وعدم التهاون في دفع الاجر لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه"

التعريف الشامل: الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد.

ونذكر بعض المفاهيم التي يصعب التفرقة بينهما:

- الأجر: هو ما يحصل عليه العامل يوميا، أو أسبوعيا، أو بالساعة.
- المرتب: يطلق على المقابل الذي يتقاضاه العامل شهريا.
- لكن المصطلحان أصبحا حاليا يستخدمان بدلا بعضهما ولا فرق بينهما.
- إجمالي الأجر: هو ما يستحقه الفرد من اجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أي اقتطاع.
- صافي الأجر: هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاقتطاعات مثل : (التأمينات ، المعاش).¹

¹ سحنون اسيا، بن لباد محمد.(2017م). "استراتيجية الاجور واثرها على اداء العاملين في المنظمة". رسالة ماستر. (غير منشورة). جامعة ابي بكر بلقائد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص18.

المطلب الثالث: اهمية واهداف الاجور

الفرع الاول: اهمية الاجور

تمثل الاجور جانبا كبيرا من اهتمام العاملين والمنظمات التي يعملون بها ولهذا تظهر اهميتها البالغة في اكثر من جانب

ا- بالنسبة للفرد: والاجر الذي يقبضه الفرد من مؤسسته يكون مهما جدا له لانه يظهر الجهد الذي بذله وذلك للاسباب التالية:

- يعتبر الأجر المحدد الرئيسي لمستوى معيشة الأفراد ومركزهم الاجتماعي
- وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة.
- يعتبر عال تقدير المؤسسة للعامل.

ب- بالنسبة للمنظمة: فالاجور تشكل نسبة معتبرة من التكاليف لهذا فالمنظمات تسعى جاهدة لمراقبة مستويات الاجور وذلك لانه:

- وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل في المؤسسة.
- أداة لتحفيز الأفراد وتحسين أدائهم.
- وسيلة لإبقاء أفضل الكفاءات داخل المؤسسة.
- وسيلة لنشر العدالة بين العاملين من خلال المقابل العادل.

ج- بالنسبة للمجتمع: له اهمية في تحديد المستوى المعيشي للمجتمع من خلال درجة الرخاء ويظهر خاصة في:

- المعدلات العالية للأجر تجلب الضرائب وتعتبر مورد هام لخزينة الدولة والتي من خلالها يتم تنفيذ عدة مشاريع والتي بدورها تهدف إلى امتصاص البطالة الموجودة وتوفير مداخيل نقدية لبعض الأفراد مما يساهم في تطويرهم وتطوير المجتمع ككل.¹

¹ سحنون اسيا، بن لباد محمد، مرجع سابق، ص19.

الفرع الثاني : اهداف الاجور

تعددت اهداف الاجور، بتعدد الاسس والحاجات الداعية اليها لكن مفعوله يكون اقوى اذا ارتكز على مايلي :

- ❖ جذب ومن ثم الحصول وبعد ذلك الحفاظ على القوى العاملة المؤهلة.
- ❖ تحقيق العدالة في تحديد ودفع الأجور بما يناسب مع العمل أي الإنصاف.
- ❖ الشعور بالضمان أي حماية العامل أو الموظف من المخاطر الحياتية الطارئة.
- ❖ خلق التوازن أي رصد مزيج من التعويضات المباشرة والغير مباشرة والمادية والغير مادية التي تشجع العاملين للمزيد من الأداء المميز.
- ❖ أداة للتحفيز من خلال جذب والحفاظ على الموارد البشرية وزيادة الدافعية ورضا العاملين في المنظمة.
- ❖ قبول الأجور والتأثر بها من جانب الأفراد يقلل من معدل دوران العمل والغياب والتأخير والشكاوي من طرفهم.¹

¹ سحنون اسيا، بن لباد محمد، مرجع سابق، ص20.

المبحث الثاني : خصائص الأجور وأنواعها ومكوناتها :

المطلب الاول : خصائص الاجور:

يؤثر نظام الاجور في مجموعة من القضايا المهمة , كنوع العاملين الاداء الذين يتمتعون به , لذلك لابد من اعداد هذا النظام بدقة متناهية والذي يجب ان يتمتع بالخصائص التالية:

1-العدالة : شرط مهم لأي نظام سليم للأجور ، ويتمتع نظام الأجور داخلية وخارجية.

ا-العدالة الداخلية:هي العدالة في الذات الوظيفة ومن الوظائف ضمن المنظمة فيجب ان يكون الأجر عادة في مكافئة المؤهلات والخبرة لاستعمال أي وظيفة.

ب-العدالة الخارجية : ان تكون هناك عدالة مع الاجور التي تمنحها المنظمات الاخرى ولنفس الوظيفة .

2-الوضوح : وهو ان يخضع نظام الاجور لقواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد ان يعرف كيف يتم تحديد الاجر لوظيفة.

3-الشفافية : ان يكون مكشوفاً وليس سري ، رغم انه يمكن ان يعتمد بعض التمييز ويكون مقبولاً وهذا يحصل عندما تدفع المنظمة مكافئات للتخصصات النادرة التي تحتاجها .

4-الاستقرار والثبات : وهو ان يكون ثابتاً ومستمراً فلا يتم تغييره إلا عند توفير شروط موضوعية تستدعي ذلك وهذا ضروري لتجنب النزاع وتحقيق مستوى الاجور اذا زادت كفاءة العمال .

5-الارتباط بالأداء الفعلي للفرد : يكون على شكل اجر وتعويض للعامل في نفس الوقت فهو يعوضه على الاداء الفعلي والذي قام به اتجاه المؤسسة ويكون عن طريق مبلغ الاجر.

6-الارتباط الشرطي بين العمل والأجر : الاجر المدفوع للعامل مقابل للجهد المبذول ويعني ان الاجر مرتبط ارتباطاً شريطياً من حيث الاساس والدفع ، اي العامل له الحق في الحصول على الاجر الخاص بالمدة القانونية التي قام بها في اداء عمله ، او مقابل مردود العمل الذي حققه .

7-الدفع النقدي : لقد اكدت القوانين والتشريعات على ان يكون الاجر في شكل نقود معدنية.

8-الدفع الكلي المنظم وعدم القابلية للتجزئة او مقاطعة : وهو الاجر الذي يحصل عليه العامل بشكل دوري ومنتظم ويجب على المستخدم دفع الاجور لكل عامل بانتظام عند حلول اجل استحقاقه ، حيث انه يمنع منعاً باتاً تجزئته او دفعه خلال مراحل ولو كان العامل مديناً لصاحب العمل¹.

¹ سحنون اسيا، بن لباد محمد، مرجع سابق، ص ص 22، 23.

9-الحماية القانونية :حيث تتضمن عدة مبادئ منها :

- 1-مبدأ امتياز الاجور عن بقية الديون: منح الافضلية لدفع الاجور وتسبيقاتها على جميع الديون بما فيها ديون الخزينة والضمان الاجتماعي.
- 2-مبدأ بطلان التنازل عن الاجر :وهو بطلان اي تنازل عن العامل عن اجره او جزء منه بغض النظر عن نوع وطبيعة التنازل سواء رضا او دون رضا العامل .
- 3-مبدأ وجوب التسليم العامل اجره بصفة شخصية او مباشرة : اي للعامل الحق في استلام اجره بصفة شخصية دون استعمال اي وسيط بينه وبين صاحب العمل .
- 4-الدفع في الزمان المكان والعادين : يضمن لضرورة والزامية دفع الاجر في الايام والأوقات العادية للعمل وعدم دفعه في كل من ايام الراحة والأعياد.
- 5-الزامية تسليم قسيمة او كشف الاجر : وهي عبارة عن وثيقة تذكر فيها كافة البيانات المتعلقة بالعامل وصاحب العمل¹.

¹ سحنون اسيا، بن لباد محمد، مرجع سابق، ص ص 24،25.

المطلب الثاني: أنواع الأجور

توجد تقسيمات وأنواع مختلفة للأجر والأنواع الأكثر شيوعا هي :

1-الأجور من الناحية الاقتصادية والاجتماعية :

1-الأجر الأسمى النقدي :هو عبارة عن مقدار من المال يتحصل عليه العامل نتيجة تأديته لعمل ما في فترة زمنية معينة وهو لا يعبر على القوة الشرائية ،لا يعبر على مستوى انتاجية الفرد .

2-الأجور الحقيقي :هو عكس الاجر الاسمي فهو يعبر عن كمية السلع والخدمات التي يرغب العامل في الحصول عليها مقابل أجره النقدي فهو يعكس القدرة الشرائية.

3-الأجر الجاري والطبيعي:فالجاري يتحدد في الاجل القصير من خلال التوازن في سوق العمل بين العرض والطلب بينما الطبيعي في الأجل الطويلة وهو الذي يسمح للعامل بالبقاء على قيد الحياة

4-الأجر التاشيري :ويتم من خلال ربط مستوى الاجر بالمستوى العام لأسعار من اجل تبيان الاثار السلبية للتضخم على الاجور وذلك للحفاظ على القدرة الشرائية .

2-الأجور من الناحية الادارية :

1-الأجر حسب المؤهلات المهنية : ويكون داخل المؤسسة اذا يتم وصف تحليل منصب العمل مع الاخذ بعين الاعتبار نوعية وصعوبة المهام.

2-الأجر حسب الوقت : وهو يعبر حسب عدد الساعات والأيام والشهور التي يشتغل فيها العامل وهذا الاجر ليس له علاقة بالكمية المنتجة .

3-الأجر حسب المردودية: تطور هذا النوع من الاجر حيث كانت ظروف مراقبة العمل منجز صعبة القيام وهو مايتعلق مباشرة بالإنتاجية وهو ثلاث الاشكال :

4-الأجر بالقطعة :استعملت قديما حيث ان العامل يتقاضى اجره حسب القطع المنتجة .

5-الأجر بالمنحة : ويتمثل في زيادة منحة مالية للعامل في اجره القاعدي وهي تتعلق بعض الخصائص كالاختصار الوقت تحسين النوعية ،الحضور.

6-الأجر بالاقطاع: يتحدد هذا الاجر عند العامل من خلال نسبة معينة لرقم الاعمال المحقق¹.

¹ سحنون اسيا، بن لباد محمد، مرجع سابق، ص ص 26،27.

المطلب الثالث : مكونات نظام الاجور

يتضمن نظام الاجور عنصرين اساسين هما :

أولاً: جدول للأجور :

هو خلاصة لكافة الوظائف في المنظمة والأجر الاساسي لشاغل كل وظيفة او يفضل ان تكون ورقة واحدة وهذه الورقة تتضمن المعلومات الاساسية الخاصة لكل الوظيفة ،اما بالنسبة للمعلومات التي يجب ان يتضمنها جدول الاجور فهي :

1-فئات الوظائف : يتضمن الحقل الاول في جدول الاجور قائمة الفئات الوظيفية الرئيسية ،فئات هي الوظائف المحاسبية الكتابية ،الفنية ،الاشرفية ،العملية .

2-قائمة الوظائف: يتضمن الحقل الثاني من جدول الاجور ،قائمة الوظائف في المؤسسة مرتبة على اساس الفئات الرسمية فكل الوظائف المحاسبية مرتبة سوية وهكذا بالنسبة للفئات الاخرى .

ا-الدرجات الوظيفية : تحتاج كل مؤسسة الى ان تحدد هذه الدرجات لكل الوظائف وهي في ثلاث درجات موضحة في الحقول الثالثة،والرابعة والخامسة فمثلا نجد بان وظيفة محاسب اقدم هي الدرجة الاولى ووظيفة كاتب الحسابات هي الدرجة الثالثة.

ب-الوظائف الامامية : تحتاج بعض الانظمة لتحديد هذه الوظائف في جدول .

ثانياً: تعليمات

هي التعليمات لتحديد الاجور وتغييرها كل مايتعلق تنفيذ هذا الجدول وبالتالي تضمن تنفيذ النظام وقد تكون مطولة جدا حسب فهم المؤسسة بإضافة الى مكونات نظام الاجور يجب التعرف على العوامل التي تؤثر في مستوى الاجور ويجب ان يراعيها النظام الجيد.¹

¹ المبييضين ، صفوان محمد ، الاكليبي، عانض الضافي ، مرجع سابق ، ص181.

المبحث الثالث: نظم الأجور وطرق تحديدها:

المطلب الأول: نظم وطرق دفع الأجور

الفرع الأول: نظم دفع الأجر

1. نظام الأجر الزمني: هو أن يدفع أجر محدد عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد في العمل دون النظر لكمية الإنتاج

حيث يتطلب هذا النظام وجود رقابة فعالة وهذا النظام يزيد من روح التعاون والتضامن بين العاملين.

- أما عيوبه فهو لا يشجع على الإبداع والابتكار ولا يمثل حافزا لزيادة الإنتاج.

2. نظام الأجر بالإنتاج: الأجر يدفع على أساس وحدة الإنتاج, أي على أساس الوحدات التي ينتجها العامل.

- وهناك طريقتان لتحديد الأجر بالإنتاج:

❖ الأجر على أساس الإنتاج الفردي:

هذه الطريقة يحصل الفرد على أجره على أساس عدد الوحدات المنتجة والتي قام بإنتاجها بمفرده.

ويمكن تمييز نظامين رئيسيين هما:

أ- أجر القطعة الموحدة:

يحصل العامل عن أجره مقابل كل قطعة منتجة مهما بلغ عددها ويكون هذا الأجر عبارة عن مقابل كل قطعة

منتجة مهما بلغ عددها ويكون هذا الأجر عبارة عن مقابل لكل قطعة أي عدد الوحدات المنتجة يضرب في

أجر القطعة الواحدة

ب- أجر القطعة المتغيرة:

- هنا يحدد مستويين للإنتاج ولكل مستوى سعلا محدد مثلا:

- أجر القطعة المنتجة 100 دج إذا كان عدد القطع المنتجة أكبر أو يساوي 50 قطعة

❖ الأجر على أساس الإنتاج الجماعي:

يتم حساب الأجر على أساس الجهد الجماعي وتوزع المكافأة أو التعويض الجماعي بين الأفراد الذين ينتمون

للجماعة حسب الأسس المتفق عليها.¹

¹ سحنون اسيا ، بن لباد محمد. مرجع سابق. ص37.

الفرع الثاني : طرق دفع الأجر

يمكننا تقسيم هذا العنصر من زاويتين متميزتين حيث تأخذ الأولى أدوات التحديد أما الثانية تتضمن تحديد المعايير:

أ- **تحديد الأجر عن طريق التفاوض:** هذا الأسلوب الأكثر شيوعا، في مختلف التشريعات العمل المقارنة الحديثة، إذ يتم تحديد الأجر في إطار عقد العمل الفردي بين العامل وصاحب العمل.

ب- **تحديد الأجر عن طريق النصوص التنظيمية:** تتدخل الدولة لمصالح العمال عن طريق الاجهزة المختصة، بوضع القوانين والنظم المحددة لاجور العمال في مختلف قطاعات العمل، ويترجم ذلك بوضع جدول لمختلف مناصب العمل بمقابل كل منصب منها رقم استدلالي يمثل حاصل ضريه في النقاط الاستدلالية والملاحظ ان الاجر المحدد للعامل طبقا للسلم المهني للمؤسسة المستخدمة قد اعتمد فيه المشروع الجزائري هذا الاسلوب.

1/-معايير تحديد الاجر: ويتم حساب الاجر في المنظمة بمقتضى جملة من معايير تتلخص في :

* معيار المدة: تحدد قيمة الاجر بناء على المدة التي يقضيها العامل في مكان العمل.

* معيار المردودية: تحدد قيمة الاجر بمستوى الكمية او المردودية او حتى النتائج.

* المعيار المزدوج: يتضمن هذا المعيار الاستفادة منه مزاي المعيارين السابقين.

2/-معايير توزيع الاجر: وتتضمن هذه المعايير كالآتي:

* **الاداء:** وهو معيار تعتمد اغلب المنظمات.

* **المجهود:** يستخدم هذا المعيار عند صعوبة العمل بمعيار الاداء، حيث يرى الفرد الذي يبذل او يحاول بذل مجهود لانجاز عمل معين، يستلزم مكافئته ويكون التعويض بحجم الجهد المبذول.

* **الاقدمية:** يرتبط بالفترة التي يقضيها العامل في وظيفة معينة.

* **المهارات :** يتم توزيع التعويض على اساس المهارات والمؤهلات التي يكتسبها الفرد حتى ولو يستخدمها.

* **صعوبة العمل :** تعتبر صعوبات وعراقيل العمل معيار لتوزيع الاجر، فالعمل الذي ينجم عنه ساعات طويلة او ينجز في ظروف قاسية يستحق اجر اعلى من عمل يحتاج الى ساعات اقل وينجز في ظروف طبيعية.¹

* **الوقت الاستثنائي:** يستخدم هذا المعيار للاعمال التي ترتبط بزمن محدد او برامج معينة، وانما يتم تقدير الوقت اذ يحدد التعويض على اساس الوقت المقدر.²

¹ سحنون اسيا، بن لباد محمد.ص ص 37، 38، 39، 40.

² سحنون اسيا، بن لباد محمد.ص 40.

المطلب الثاني: خطوات تصميم نظام الأجور.

الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام

في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية:

- 1- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبقواعد محدد ومكتوبة ومقننة ومتعارف عليها تنظيمياً، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، أم أن هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي، لا تحكمه قواعد محددة وأنه يتم بشكل ودي، وغير مكتوب، ويتم على أساس شخصي وحسب الظروف.
- 2- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة، ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ظروف الشركة، أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية (تتوافر لديها الطريقة والخطوات بشكل تفصيلي وتمكن الشركة من التوصل إلى تقييم الوظائف بصورة نظامية).
- 3- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف، والبدائل المتاحة في الصدد هي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بما يتاح لها من مختصين بتقييم الوظائف أو أن يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الأمر.

الخطوة الثانية: اختيار طريقة تقييم الوظائف

هناك عدة طرق لتقييم الوظائف:

- 1- الترتيب
 - 2- الدرجات
 - 3- مقارنة العوامل
 - 4- النقط
- ولكل من هذه الطرق مزاياه وعيوبه، والظروف المناسبة له وعلى الشركة أن تحدد مسبقاً أي الطرق يتم استخدامها .

الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم

وتتضمن هذه الملامح ما يلي:

- 1- تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها
- 2- وضع الجدول الزمني للتنفيذ
- 3- تحديد تكلفة التقييم
- 4- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف.¹

¹ سحنون اسيا، بن لباد محمد.ص41.

الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف

ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناءً على الخطة الموضوعية ومسؤولية إدارة الموارد البشرية هي في التحقق من أن الخطة الموضوعية تسيير بالشكل المرضي

الخطوة الخامسة: تحديد عدد الدرجات

ويطلق أيضا على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد الدرجات (8 درجات مثلا)، وكل درجة تحتوي على عدد من الوظائف، ويتم ذلك تمهيدا لتسعير كل درجة (وبتالي كل الوظائف المدرجة في الدرجة الواحدة) تجنباً لمشقة كل وظيفة على حدة.

الخطوة السادسة: تسعير الدرجات

يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة، وتحديد بداية الأجر ونهاية الأجر لكل درجة

الخطوة السابعة: إدارة نظام الأجور

وهنا يتم التعرف لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجور، والزيادة العامة للأجر بناءً على استقصاء ودراسة الأجور السائدة، وتحديد العلاوات والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة وإضافة وظائف جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف¹

¹ سحنون اسيا، بن لباد محمد. ص42.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على وضع الأجور.

أ- العوامل الداخلية:

1- قدرة وإمكانياتها: تتركز الأجور التي تدفعها المؤسسة لعمالها على الإمكانيات المادية وكذا مركزها المالي فكلما زادت أرباحها و مبيعاتها كلما كان مقدار دفع الأجور عالي

2- متطلبات العمل: إن العلاقة الموجودة بين الأجر ومتطلبات أداء العمل فكلما زادت المتطلبات زاد الأجر المقابل لها والعكس.

3- الإنتاجية: هناك علاقة دائمة بين إنتاجية العمل والأجر الذي يحصل عليه وتقاس الإنتاجية عادة بكمية الإنتاج لساعات العمل

ب- العوامل الخارجية:

1- الأجور والرواتب السائدة: إن تأثير تحديد الأجور في المؤسسة ومستوى الأجور والرواتب السائدة في المجتمع التي تدفع لوظائف مماثلة في منظمات أخرى، والسبب يرجع إلى قيام المنظمة بدفع أجور تقل عن منظمات أخرى مما يؤدي إلى عدم حصولها أو فقدانها للعناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية.

2- السوق: يقوم سوق العمل بدرجة عالية خاصة تحديد مستويات الأجور والرواتب من عرض وطلب العمالة أي ندرة ووفرة العمالة فكلما زاد الطلب على الموارد البشرية كلما زادت نسبة الأجور والعكس.

3- الظروف الاقتصادية الاستثنائية: تقع بعض الظروف الاقتصادية التي ينتج أثرها على مستويات الأجور مثال: حالة كساد وتصبح من المحتمل أن تنخفض مستويات الأجور في حالات الكساد والانكماش الاقتصادي في الدولة.

4- تكلفة المعيشة: إن الطريقة الأمثل للمحافظة على الكفاءة ومعنويات العمال يجب أن تدفع لهم أجور كافية لتضمن لهم المعيشة مستوى يناسب الظروف الاقتصادية، وإلا سوف يلجأ العمال للبحث عن عمل آخر أجره مرتفع.

5- القوانين والتشريعات العمالية: تتأثر الاجور بالقوانين والتشريعات السائدة في اي بلد ما.¹

¹ سحنون اسيا، بن لباد محمد.ص ص 48،49.

الخاتمة

من خلال ماسبق ذكره في هذا البحث اتضح لنا ان الاجر له اهمية بالغة سواء على مستوى المنظمة ،او على مستوى الفرد ،فمن جهة المنظمة وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة والحفاظ عليها وأكثر من ذلك زيادة الانتاج وبالتالي تحقيق اهدافها .

اما بالنسبة للفرد فيمثل وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد ،والمناسبة للشعور بالتقدير من قبل المنظمة التي يعمل بها درجة رضا الفرد عن توقف الى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا عينا . لذلك فان تحديد الاجر العادل والاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاته تعتبر من عوامل نجاح برامج ادارة الموارد البشرية في المنشأة وهذا يخلق علاقة جيدة بين العاملين والإدارة ،اذان كثير من الاحصائيات تشير الى ان معظم الخلافات العمالية مع الادارة سببها الاجر على اعتبار ان الاجر والراتب يتوقف عليه المستوى الاقتصادي والاجتماعي للعاملين.