# 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 الأجور وأنواع أنظمة الأجور المختلفة، وأخيرا نتعرف على طريقة تصميم نظام الأجور والتحديات التي تواجهه ومقومات نجاحه.

**أولا: مفهوم وأهمية الأجور والعوامل المؤثرة عليه:**

**1- مفهوم الأجور:** هناك خلط بين المصطلحات التالية: الأجر، الراتب، الأجر القاعدي، الأجر الإجمالي، الأجر الصافي. لذلك سوف نورد فيما يلي بعض التعاريف حول (الأجر) وهو ما يهمنا في هذه المحاضرة، وسوف نوضح لاحقا أوجه الإختلاف بين المصطلحات السابقة:

- يعرف الأجر بأنه المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل، في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها.

- يعرف الأجر على أنه التعويض الذي يحصل عليه العامل مقابل النشاط المهني المشروع تحت تصرف الغير، وقيامه بذلك النشاط لحساب الغير أو لمن يعمل لصالحه بأمره وتوجيهه، أو هو التعويض المادي لعمل الإنسان الاكتسابي.

- الأجر هو كل ما يتقاضاه العامل مقابل عمله، بما فيه العلاوات والمكافآت والمنح والمزايا وغير ذلك من متممات الأجر.

- الأجر هو العائد الذي يحصل عليه العامل مقابل اشتراكه في العملية الإنتاجية، علما بأن العامل لا يتحمل خسارة ولا يحصل على ربح.

- هو المقابل الذي يحصل عليه العامل مقابل الجهود والأتعاب التي يبذلها في القيام بالعملية الإنتاجية، أي مقابل العمل الذي يؤديه العامل عند ممارسته لنشاطه الإنتاجي.

- الأجر هو ما يقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، أي كافة المبالغ التي يتقاضاها الموظف أو العامل خلال عمله في المنظمة، سواء كان هذا العمل فكريا أو عضليا، وهو بهذا المعنى يشمل الأجر الأساسي بالإضافة إلى كافة المنح والتعويضات المادية الأخرى.

- تمثل الأجور جميع عناصر التعويضات التي تمنح للفرد نظير العمل، إذ يمكن النظر إلى التعويضات على أنها قيمة الخدمات الإنسانية التي يقدمها الفرد سواء كان جهدا بشريا أو عقليا أو فنيا أو غيرها، وسواء كان أيضا عملا تنفيذيا أو استثماريا يترتب عليه إنتاج ملموس أو خدمات معنوية غير ملموسة.

- الأجر هو المقابل النقدي المباشر والمحدد الذي يحصل عليه الفرد لقاء عمله لمدة زمنية محددة، ويمثل الأجر الكيان الأساسي للحوافز في معظم الوظائف وفي غالبية المجتمعات مع تسليمنا باختلاف أنظمته وطرق تقديره من منظمة لأخرى، وفي نفس المنظمة من قطاع لآخر، ويقدر الأجر بناء على طبيعة العمل المؤدى وأهميته وطبيعة سوق العمالة ومدى حداثة أو أقدمية من يستحقه والقواعد القانونية واللوائح التي تنظمه.

من خلال التعاريف السابقة وغيرها 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 استحقاقيته للأجر والحوافز والعلاوات وكل متممات 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 الأجور**: للأجور أهمية بالغة لدى الأفراد العاملين ولدى المنظمة، وفيما يلي تلخيص لأهم النقاط التي توضح هذه الأهمية:

**أ– أهمية الأجور بالنسبة للمنظمة**: تظهر هذه الأهمية في النقاط التالية:

– مستوى الأجور هو من أدوات استقطاب الموارد البشرية: مستوى الأجور هو أحد أهم الأدوات التي تساعد المنظمة في استقطاب الموارد البشرية التي تحتاجها.

– مستوى الأجور هو سبيل للحصول على الكفاءات والاحتفاظ بها: فالأجر يعتبر واجهة المنظمة وسمعتها، وهو وسيلة استقطاب الكفاءات البشرية النادرة للاحتفاظ بها في المنظمة.

– الأجور تؤثر بشكل مباشر على تكاليف المنظمة وعلى أرباحها: تمثل الأجور جزءا من تكلفة إنتاج السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، والإستخدام الأمثل لهذه التكلفة وبالشكل الذي يدر أكبر ناتج هو شيء مطلوب، كما أن التوفير في ميزانية الأجور والتعويضات يسهم مباشرة في زيادة أرباح المنظمة.

– مستوى الأجور يساعد في التنافس الإيجابي بين الأفراد داخل المنظمة: حيث يسعى الأفراد باستمرار لتحسين مستوى أدائهم للحصول على أجر أعلى، وهذا ينعكس إيجابا على إنتاجية المنظمة.

– الأجور تضمن استمرارية عمل المنظمة: فالأفراد مستمرون في العمل داخل المنظمة ما استمرت أجورهم في التدفق.

– مستوى الأجور يضمن استقرار الموارد البشرية داخل المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها الإستراتيجية: فبدون مستوى أجور يحفز الكفاءات على البقاء لا يمكن تحقيق الأهداف بعيدة المدى.

– اكتساب ولاء العاملين ورفع درجة تحفيزهم ومستوى إبداعهم: يعتبر الأجر من أهم الأدوات لكسب ولاء وتحفيز العاملين وجعلهم يخرجون أعلى مستويات إبداعهم.

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

– الأجور تعتبر المصدر الرئيسي لدخول معظم الأفراد: وبالتالي هو ما يضمن لهم العيش الكريم وتلبية احتياجاتهم.

– مستوى الأجر هو تقدير لمهارات وقدرات الأفراد وبالتالي قيمتهم الاجتماعية: حيث تقاس منزلة الأفراد عند الكثيرين بمستوى أجورهم.

– الأجور تساعد الأفراد في الشعور بالعدالة في التعامل داخل المنظمة: فكلما كانت سياسة الأجور ناجحة كلما تعمق شعور العدالة بين العاملين وانعكس إيجابا على أدائهم وإنتاجيتهم.

– الأجور تساعد الأفراد في الشعور بالاستقرار النفسي: فشعور الفرد بأن مصدر رزقه مضمون من خلال الوظيفة يجعله يرتقي لتحقيق حاجات أعلى في سلم إحتياجاته مثل الإنجاز وتحقيق الذات.

**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 ارتفاع 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.

**هـ- 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؛ فخارجيا يجب أن تقارن الأجور داخل المنظمة مع الأجور التي تدفعها المنظمات الأخرى، وإلا سيكون إجتذاب الكفاءات واستمرارها بالعمل أمرا 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 لتتناسب 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 ضغطا يؤثر على مستوى وهيكل الأجور.

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

**1- مكونات الأجر**: يتكون الأجر عموما 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 (45 دج).

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 ليلا أو في العطل الرسمية ...الخ.
- تعويض الضرر: يمنح هذا التعويض عندما يشتمل منصب العمل على أعمال شاقة أو غير صحية أو خطير، كالعمل في المناجم أو الكيميائيات ...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 لزوجة العامل الماكثة في البيت (800 دج)، والتي لا تمارس أي نشاط تتقاضى عليه أجر.

– المنح العائلية: تمنح للموظف الذي لديه أطفال (600 دج لكل طفل حتى سن 17 سنة وحتى سن 21 لمن يدرس).

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، ويحدد 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 المداخيل، 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 إعتماد 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 يُغلِّب 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 المنتجه 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 المنظمات، 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: بعد الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال تقييم الوظائف ومسوح الأجور يتم تحديد العلاقة بين قيم الوظائف والأجور السائدة في سوق العمل، وذلك من خلال تحديد المنحنى الممثل للعلاقة بين هذين المتغيرين (خط الأجور)، الذي يصور العلاقة بين القيم النسبية للوظائف داخل المنظمة والأجور السائدة في سوق العمل. ويتم تصوير منحنى الأجور من خلال رسم بياني يمثل الخط الأفقي فيه قيمة الوظائف من حيث النقاط أو المراتب أو قيم المعدلات، وذلك حسب نوع التقييم المتبع، أما الخط العمودي فيشير إلى معدلات الأجور السائدة للوظائف في سوق العمل. وعندئذ يمكن استخدام منحنى الأجور في تحديد معدلات الأجر لكل وظيفة، ويمكن تحديد الأجر المناسب لأية وظيفة بتحديد قيمة النقاط للوظيفة على المحور الأفقي، ثم رسم خط رأسي من هذه النقطة إلى منحنى الأجور، ثم رسم خط أفقي من هذه النقطة إلى النقطة المقابلة على المحور الرأسي الذي يمثل مستويات الأجور، والمبلغ الذي يكون على المحور الرأسي يكون هو معدل الأجر للوظيفة. ويمكن تصوير منحنى الأجور ليمثل العلاقة بين قيم الوظائف ومستويات الأجور الحالية داخل المنظمة، بدلا من مستويات الأجور السائدة في السوق، وفي هذه الحالة يستخدم منحنى الأجور لمقارنة قيم الوظائف بالأجور الحالية المدفوعة لها داخل المنظمة، ولكن لتحقيق المساواة الخارجية فيحبذ مقارنة قيم الوظائف بمعدلات الأجور السائدة في سوق العمل.

– تكوين الفئات والمراتب الوظيفية: قليلا ما يتم تصميم هيكل الأجور على أساس الرواتب الفردية للوظائف بشكل منفصل، ففي الغالب يتم تجميع الوظائف في عدد من فئات الأجور أو المراتب، حيث تتضمن كل مرتبة الوظائف المتقاربة

في القيم الوظيفية، ويكون لها نطاق الأجر نفسه، ومن ثم فإن كل مرتبة تمثل درجة معينة من الصعوبة والمسؤولية ومستوى الأجر. وليس هناك عدد معين للمراتب التي ينبغي أن يتضمنها هيكل الأجور، ولكن بصفة عامة ينبغي ألا تكون المراتب كثيرة جدا، لئلا ينتفي الهدف من وجود التصنيف، وهو تسهيل عملية إدارة الأجور، ولا قليلة للغاية بحيث تؤدي إلى تقاضي العاملين الشاغلين لوظائف تتفاوت كثيرا في أهميتها الأجر نفسه. وبصورة عامة فإن عدد المراتب التي يتضمنها هيكل الأجور يتوقف على العديد من العوامل، فحجم المنظمة وعدد الوظائف فيها له تأثير على عدد المراتب الوظيفية، فكلما كانت المنظمة كبيرة زاد عدد المراتب فيها، لكي تستوعب التباينات الكبيرة في طبيعة الوظائف وصعوبتها والمهارات اللازمة لها، كذلك فإن نوع الوظائف التي يتضمنها الهيكل تلعب دورا في تحديد أعداد المراتب؛ فالوظائف الإنتاجية تكون مراتبها في العادة أقل من المراتب الإدارية، كذلك فإن لمدى شمول هيكل الرواتب دورا في تحديد الأعداد المناسبة من المراتب، فالهيكل الذي يشمل كل وظائف المنظمة ينبغي أن يحتوي على مراتب أكثر من الهيكل الذي يغطي بعض الوظائف فيها، وأخيرا فإن للسياسة العامة للأجور والترقيات تأثيرها في هذا المجال، فالعدد الكبير من المراتب يتيح فرصا كبيرة للترقية.

– تحديد نطاق الأجر لكل مرتبة: في العادة لا يتم دفع الأجر نفسه لجميع الوظائف التي تقع في مرتبة معينة؛ لأن ذلك يعني تفاوت كبير في الأجور بين الموظفين، حسب تفاوت مراتبهم، ودون مراعاة للتفاوت بينهم في مستوى الأداء والخبرة في العمل، ففي هذه الحالة فإن زيادة أجر العامل تستدعي نقله إلى مرتبة أعلى، الأمر الذي قد يخل بمبدأ التوازن في المساواة الداخلية التي يسعى تقييم الوظائف إلى تحقيقها. لذا يتم تحديد نطاق أو مدى معين من الراتب لكل مرتبة من المراتب يتكون من حد أدنى وحد أقصى، ونقطة وسطى بينهما. وليس هناك أسلوب معين لتحديد مقدار الفرق بين الحد الأدنى والأعلى، فأحيانا يكون أجر الوظيفة في السوق هو الحد الأعلى للنطاق، وأحيانا يكون هو الحد الأدنى، لكن في الغالب يمثل النقطة الوسطى في النطاق. وفي العادة يتم تقسيم النطاق إلى عدد من الدرجات التصاعدية، تتزايد بنسبة معينة من الراتب أو بمقدار مبلغ ثابت، وعندما يعين الموظف فإنه يبدأ بالدرجة الدنيا في المرتبة ويكون بإمكانه التدرج على أساس الأقدمية أو الجدارة أو بهما معا، والوصول لأعلى درجة في المرتبة، وبطبيعة الحال فليس من اللازم أن ينتظر الموظف تقدمه حتى آخر درجة في المرتبة، بل بإمكنه الحصول على ترقية إلى مرتبة أعلى، ومن ثم يحقق زيادة في الراتب الذي يحصل عليه. إن تقسيم المراتب إلى درجات يحقق العديد من الفوائد؛ فهو يعطي مرونة للمنظمة لإجتذاب الأشخاص الأكفاء ذوي الخبرة وإلحاقهم بدرجة أعلى في مرتبة معينة بدلا من تعيينهم في بداية المرتبة، كذلك يتيح زيادة رواتب الموظفين وفقا للأقدمية أو للأداء داخل المرتبة. وكلما تم استحداث وظائف جديدة يتم حساب قيمتها الوظيفية، وعلى أساس هذه القيمة يتم تحديد المرتبة المناسبة لها، وعند تحديد نطاق للأجر في كل مرتبة على النحو السابق فإن الموظف الجديد سوف يبدأ عند الحد الأدنى من النطاق، ويحصل على علاوات في الوقت المناسب حتى يصل إلى الحد الأعلى من النطاق، وعندها يمكن ترقيته إلى مرتبة أعلى. ومهم أن نشير هنا أن النطاقات في المراتب المختلفة يمكن أن تتداخل ولكن بوجه عام لا يكون التداخل أكثر من ثلث النطاق بين المرتبة والمرتبة التي تليها أو تسبقها، لأن هيكل الأجور الذي فيه تداخل في النطاقات بين المراتب يتيح الفرصة للموظف ذي الخبرة في الحصول على أجر متماثل أو أكثر من الشخص الذي تكون خبرته أقل في المرتبة الأعلى له.

**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.

**هـ- تقييم هيكل الأجور المعتمد:** مهم جدا بعد أن يتم تطبيق هيكل الأجور أن يكون هناك تقييم وتعديل إن تطلب الأمر ذلك، لأن التقييم يعتبر خطوة أساسية لضمان كفاءة وفعالية هيكل الأجور المعتمد.

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

- الحاجة لصيانة نظام الأجور: من المشاكل التي تواجهها نظم الأجور والتعويضات في المنظمات المختلفة هو حاجتها للصيانة، وليس فقط حاجتها للتطوير، لأن الوظائف في المنظمة تتغير نتيجة إضافة واجبات جديدة لها أو حذف بعض واجباتها، وذلك طبقا لحاجة المنظمة نفسها، كما أن الوظائف تتغير نتيجة التغيرات التي تحدث في أساليب العمل ومعداته بالإضافة لما سبق فإن وظائف جديدة يتم استحداثها، كما أن وظائف أخرى تختفي من المنظمة.

- صعوبة تقسيم الوظائف إلى أقسام متجانسة في نظام الأجور: إن العاملين يتغيرون، حيث يترك المنظمة بعض العاملين وبالتالي يتم إحلال غيرهم محلهم، كما أن بعض العاملين يتم نقلهم إلى وظائف أو أقسام أخرى في المنظمة، في حين أن البعض الآخر يتم ترقيتهم إلى وظائف مختلفة، ولأجل مكافأة العاملين وتحديد رواتبهم وأجورهم فلا بد من تقسيمهم إلى أقسام حسب وظائف معينة.

- صعوبة إعادة مراجعة هيكل الأجور عند التغييرات التنظيمية الكبيرة: قد يكون التغيير التنظيمي في المنظمة كبيرا مما يتطلب معه إعادة النظر ومراجعة هيكل الأجور الداخلي المطبق في المنظمة، وعليه فقد يكون من الضروري وضع وتحديد عوامل جديدة للتعويضات أو على الأقل تحديد معايير جديدة لعوامل التعويضات القديمة.

- حدوث تغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة: إن البيئة الخارجية التي تعمل المنظمة في ضوئها يمكن أن تتغير، فعلى سبيل المثال قد يتغير سوق العمل أو الصناعة نفسها، أو تتغير تركيبة نقابة العمال وبالتالي الاتفاقات الجماعية يمكن أن تتغير، مما يتطلب عندها إجراء تعديلات في هيكل الأجور الداخلية.

- الاهتمام بتقييم الوظائف أكثر من هياكل الأجور: من المشاكل التي يواجهها نظام الأجور أن إدارة هياكل الأجور لم يعط لها العناية الكافية التي أعطيت لنظام تقييم الوظائف، ولذلك فإن الإخفاق في تحقيق أهداف هياكل الأجور هذه يعني ضرورة إعطاء وتخصيص أهمية أكبر لهذا الموضوع.

- مشكلة تحديد الأجور لنفس الوظيفة إذا هناك تباين كبير في مستوى إنتاجية الأفراد: بمعنى أنه في حال تحديد الأجر للوظيفة، يصبح من الضروري تقرير ما إذا كان جميع الأفراد الذين يشغلون نفس هذه الوظيفة سيتقاضون نفس الأجر أم لا، تبين من بعض الدراسات أن كثيرا من المنظمات تدفع أجورا مختلفة لأفراد يشغلون نفس الوظيفة، وقد يعزى سبب هذا الاختلاف إلى التباين الكبير في إنتاجية الأفراد.

- مشكلة اختيار طريقة دفع الأجور للعاملين: أي هل تدفع أجورهم على أساس زمني أم على أساس كمية الإنتاج التي يؤدونها، قد يظهر للوهلة الأولى أن اختيار أسلوب قياس مساهمة العاملين في العمل أمر سهل وبسيط، لكنه في الواقع غير ذلك، إذ أن الوقت الذي يصرف على العمل يمكن أن يقيس الوقت الذي انقضى وليس الوقت الذي ساهم فعلا في

الإنتاج، كذلك فإن النتائج التي يتم الحصول عليها قد يكون من الصعب تقييمها بشكل مباشر، إذ يكون من الضروري تقدير تلك المتغيرات مثل الجهد المبذول والإجهاد الذي يصيب العاملين.

**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: من المهم أن يكون لدى المنظمة يقظة بخصوص التغيرات في مستوى الأجور كما تظهره الاستقصاءات التي يتم إعدادها خصيصا لتوفير مثل هذا النوع من البيانات.

- قدرة المنظمة أو الحكومة على دفع الأجور في الأوقات المحددة: والتي تتأثر بدورها بكل من مستوى الربحية ومستوى الإنتاجية التي تتمتع به المنظمة أو الدولة.

- التوافق بين مستوى الأجر الحقيقي وتكاليف المعيشة: حيث مهم أن يكون مستوى الأجور والمرتبات يتلاءم مع أي تغيير في تكاليف المعيشة كما يحدده الرقم القياسي للأسعار؛ وذلك بهدف التغلب على مشكلة الفرق بين الأجر النقدي والأجر الحقيقي، والتي عادة ما تنتج عن وحدات الغلاء التي يتعرض لها المجتمع كل فترة زمنية، مع ملاحظة أن تلبية هذا الهدف تعني الإبقاء على مستوى الأجر الحقيقي وليس زيادته.

- التوافق بين مستوى الأجر وإنتاجية العامل: والتي عادة ما يتم الحصول عليها عن طريق قسمة قيمة الإنتاج على عدد ساعات العمل خلال فترة زمنية معينة، وعلى الرغم من أن معيار إنتاجية العمل يعد أكثر معايير تحديد الأجر منطقية وموضوعية من الناحية النظرية إلا أنه في التطبيق العملي يواجه العديد من المشكلات؛ مثل عدم توافر المقياس القادر على فصل تأثير العمل عن تأثيرات العوامل الأخرى المشتركة مع العمل في التأثير على الإنتاجية، وعدم قابلية ناتج أو مخرجات العديد من الوظائف مثل وظائف القطاع الحكومي والوظائف الإدارية والفنية المساعدة في قطاع الأعمال للقياس الكمي، وأخيرا هناك مشكلة، وهي: هل تقاس الإنتاجية على مستوى الفرد أو الوظيفة؟ أو على مستوى القسم أو الإدارة؟ أم على مستوى المنظمة ككل؟

- التوافق بين مستوى الأجور والتغيرات في العرض والطلب على العمالة: حيث يجب هنا ملاحظة نقطتين أولهما علاقة الارتباط القوية بين هذا المعيار ومعيار مستوى الأجور السائد؛ نظرًا لأن هذا الأخير عادة ما ينتج بناء على تفاعل قوى العرض والطلب، وثانيهما: أن هذا المعيار يعد أكثر ملائمة لمنظمات القطاع الخاص؛ حيث إنه من المنطقي أن ترفع هذه المنظمات مستوى أجور الكوادر التي يقل المعروض فيها أو التي يزيد الطلب عليها من جانب المنظمات المنافسة.

- الالتزام بالقوانين وتشريعات العمل السائدة: والتي عادة ما تحدد الحدود الدنيا والقصوى لكل فئة من فئات الأجر أو العاملين.

- الإستجابة للمطالبات العادلة للاتحادات العمالية: والتي عادة ما تؤثر على مستوى الأجور والمرتبات؛ إما عن طريق التفاوض مع الإدارة، أو عن طريق التأثير السياسي من خلال القنوات الديمقراطية الشرعية المتاحة.

- التوافق بين هيكل الأجور ومتطلبات الوظيفة كما تعكسها عمليتي وصف الوظائف وتقييمها: ذلك أن وصف الوظائف التي تحتاج إلى مهارات أو مؤهلات أو جهود غير عادية، من المفترض أن يحصل شاغلوها على مستوى أجر يزيد عن شاغلي الوظائف التي تحتاج إلى مهارات أو مؤهلات أو جهود أقل.

– العدالة في تحديد مستويات الأجور في الوظائف: أي أن تكون هناك مساواة بين أجور الوظائف التي تتساوى من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛ لأن أي تمييز في الأجور يكون مبني على أسس غير صحيحة سيؤثر سلبا على الروح المعنوية للعاملين.

– الوضوح في تحديد نظام الأجور للمنظمة: وهو أن يخضع النظام لقواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف تم تحديد الأجر لوظيفته، فهذا يساعده في تقدير ما إذا كان الأجر المحدد لوظيفته متكافئا مع استحقاقه ومع الأجر المحدد للوظائف الأخرى.

– الشفافية في تحديد نظام الأجور للمنظمة: هي أن يكون النظام معلنا وليس سريا، وغالبا ما تستخدم السرية للتعتيم على التحيز الفاضح، فقد تدفع المنظمة للبعض أجورا أو مزايا ومخصصات عالية جدا لو عرف الآخرون بها تؤدي إلى شكاوى فتبقي عليها سرية، لذلك حيثما يكون النظام سريا غير شفاف فالاحتمال هو أنه ناتج عن هذا التمييز، علما بأن من الممكن أن يكون التمييز متعمدا ومقبولا كما يحصل عندما تدفع المنظمة مكافآت تعويضية للتخصصات النادرة التي تحتاجها، في هذه الحالة لا تحتاج أن تجعلها سرية.

– استقرار وثبات نظام الأجور للمنظمة: مهم أن يكون نظام الأجور للمنظمة ثابتا ومستقرا، فلا يتم تغييره إلا عند توفر شروط موضوعية تستدعي ذلك، وهذا ضروري لتجنب النزعة لتخفيض مستوى الأجور إذا زادت كفاءة العاملين، فهناك إدارات تشجع العاملين على الإبداع وبذل الجهد، ثم وبعد تحقيق زيادة في الإنتاجية تبدأ بتخفيض أجورهم. هذه النزعة شائعة بل يعطيها العلماء اسما خاصا هو (أثر السقاطة)، لأن الإدارة تدني الأجور كالسقاطة التي تثبت الباب.

– وجود نظام معلومات فعال يدعم نظام الأجور: من المهم وجود نظام معلومات فعال يتعلق بكل العناصر الأساسية لحساب الأجور مثل: ساعات العمل، طبيعة العلاوات والامتيازات الممنوحة، وضعية الفرد العامل داخل المنظمة ..الخ.

– إشراك العاملين في بناء وتطوير نظام الأجور: أي نظام سليم للأجور هو نظام أسهم في بنائه وتطويره الأفراد المعنيون به، وهناك العديد من الطرق التي يمكن للإدارة أن تشركهم بها وتجعلهم يشعرون فعلا أنهم جزء من بناء ذلك النظام.

**رابعا: 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 لأنظمة الأجور، أذكرها، ما هو النظام الذي تتوجه له المنظمات غالبا، وما هي الصعوبات التي تواجهها؟

– إن تصميم نظام الأجور يمر بالعديد من الخطوات، أذكرها مع الشرح؟

– ما هي طرق تقييم الوظائف؟

– هناك تحديات عديدة تواجه نظام الأجور في المنظمة، أذكرها؟

– هناك العديد من المقومات التي تساهم في نجاح نظام الأجور أذكرها؟