

## المحاضرة 11: نظام الأجور والمرتبات

في هذه المحاضرة نتعرف على تعريف الأجر أهمية الأجر للموظف والعوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور عناصر الأجر دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الأجور والعوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور ; خطوات تصميم نظام الأجور خصائص نظام الأجور الفعال

### أهداف المحاضرة :

في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:



- ✓ أن يتعرف على تعريف الأجر وأهميته.
- ✓ أن يتعرف على والعوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور وعناصره
- ✓ أن يتعرف على دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الأجور والعوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور
- ✓ أن يتعرف على خطوات تصميم نظام الأجور خصائص نظام الأجور الفعال نظام الأجور والمرتبات

### تعريف الأجر

هو التعويض الذي يأخذه العامل والموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل وقد يتم دفع هذا الأجر على أساس يومي، أو أسبوعي، أو شهري، أو سنوي.

إن المقصود بالأجر هنا هو المبلغ النقدي المباشر الذي يأخذه الموظف في نهاية الفترة المحددة للعمل حسب ما هو متفق عليه مسبقاً. سواء سمي أجر أو راتباً، أو راتباً مضافاً إليه الفوائد المالية غير المباشرة، مثل استقطاعات التقاعد، التأمين الصحي، وبدل السكن، بدل التعليم للأبناء وأية بدلات أخرى.

### الفرق بين الأجر والراتب

#### الأجر

يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف أو العامل (الراتب، العلاوة، العمولة، ... الخ). وغالباً ما تدفع الأجور للعمال مقابل الساعة.

#### الراتب

يمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وإنما يكون أسبوعي أو شهري أو سنوي. وغالباً ما تدفع الرواتب لموظفي الأعمال الإدارية والكتابية.



## الفرق بين الأجر النقدي والأجر الحقيقي:

### الأجر النقدي

هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمله الفرد ، لكنه لا يمثل الأجر المدفوع نقدا للعامل

### الأجر الحقيقي

هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمله الفرد يضاف إليه الخصومات ( أقساط التقاعد ، أقساط التأمين

الصحي ، أقساط التأمين الاجتماعي ، ... الخ) أي أنه القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر

ما هو الأجر العادل؟

الأجر: من وجهة نظر العامل:

هل الأجر العادل هو ذلك الأجر النقدي قبل الخصومات، أم هو الأجر الصافي أو الحقيقي الذي يأخذه

الموظف ثم يبدأ التصرف فيه؟

الأجر العادل: من وجهة نظر العامل يجنب رب العمل مشاكل توقف العمل والاحتجاج بعدم كفاية الدخل لمقابلة متطلبات

الحياة الأساسية، وهو فوق ذلك الطريق الصحيح لدفع عجلة الاستهلاك والصناعة، وزيادة الأرباح والعمالة.

### الأجر: وجهة نظر الإدارة:

يمثل الأجر دخلا للعامل وقوة شرائية ينفقها على السلع والخدمات.. والأجر من وجهة نظر الإدارة، هو

عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في المشروع. ومن هنا يحدث التعارض والخلاف حول الأجر كدخل

للعامل وكتكلفة للمنظمة

### أهمية الأجر للموظف:

إن ما يهم العامل أو الموظف بالدرجة الأولى هو مقدار الأجر الصافي الذي يحمله معه إلى منزله. فهذا الأجر هو الذي يحدد

مركزه المعيشي وبالتالي مركزه الاجتماعي في المجتمع.

-يهم الموظف أن يكون أجره متناسبا مع ما يقدمه من جهد.

-يهم الموظف أن يكون أجره متناسبا مع ما يحمله من مهارات وقدرات ومؤهلات.

-وكذلك يهم الموظف أن يحقق له الأجر:

\*المستوى المعيشي اللائق.

\*أن يزيد/يتوافق مع كل زيادة في خبراته ومسؤولياته.

\*أن يزيد/يتوافق مع التصاعد في المستوى الاقتصادي العام.

### العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور:

هناك ثلاث سياسات تتبعها المؤسسة في تحديد الأجور:

1.اتباع مسلك الريادة في سوق العمل (أجر أعلى).

2.اتباع مسلك المنافسة مع المؤسسات ( نفس الأجر)



3. اتباع مسلك التخلف عن سوق العمل ( أقل أجر

### عناصر الأجر:

إن الأجر عادة ما يتضمن عنصرا أساسيا ثابت وعنصرا متغير ويحتسب العنصر الثابت ليضمن للعامل الحد الأدنى لمعيشته أما العنصر المتغير فيتغير حسب طبيعة الفرد وطبيعة نشاطه.

الأجر الثابت "القاعدي": "ويحسب على أساس العلاقة التالية:

الأجر القاعدي = عدد النقط الممنوحة X قيمة النقطة

الأجر المتغير: ويضم مجموعة من العناصر نذكر منها ما يلي:

\* الساعات الإضافية: الامتيازات العينية { السكن الوظيفي، النقل...}

\* العلاوات { يمكن أن تكون فردية أو جماعية.}

\* المكافأة السنوية.

\* الاقتطاعات: هناك 03 اقتطاعات أساسية هي:

- اقتطاع الضمان الاجتماعي.

- اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي: محددة حسب جدول معين.

يكون الاقتطاع من الأجر الخاضع للضريبة بالنسبة لاقتطاع الضريبة، ويكون من الأجر الخاضع لاقتطاع لضمان الاجتماعي بالنسبة لاقتطاع الضمان الاجتماعي.

إجمالي الأجر (الأجر الخام): هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أية استقطاعات

صافي الأجر: هو الأجر يعد خصم الاستقطاعات ( الضرائب ، تأمينات البطالة والرعاية الصحية والعجز

والمعاش)..

- مفهوم الكتلة الأجرية: تتضمن الكتلة الأجرية الأجر المباشرة ( ما يدفع للعمال ) والأجور غير المباشرة ( ما يدفع عن العمال للضمان الاجتماعي أو غيره)

نظام الأجور / المفهوم:

\* نظام الأجور هو الترتيب الرسمية التي تحدد مبالغ الأجور والامتيازات لكل وظيفة وشروط التمتع بهذه

الأجور.

\* نظام الأجور هو مجموعة العناصر المختلفة ذات الشكل القانوني والأخرى المرتبطة بالجانب المالي وهو الذي يحدد مستوى

الفرد عن طريق الشهادة، التكوين، المسؤولية على مستوى معدات الإنتاج ثم شروط العمل والخطر المرتبط بها.

يمكن استخلاص من التعريفين ما يلي:

نظام الأجور هو الذي يقوم بتحديد مبالغ الأجور وذلك بعد تقييم الوظائف ودراسة مسح الأجور.

نظام الأجور يحدد أيضا مستوى الفرد عن طريق الشهادة، التكوين... الخ.

نظام الأجور يأخذ الطابع القانوني {قوانين، قواعد العمل المحددة قانونيا داخل المؤسسة.}

دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الأجور:



**-دور إدارة الموارد البشرية في الأجور:**

- 1-تصميم نظام الأجور.
- 2-إدارة البرامج ( حساب الأجور والزيادات والعلاوات. ) ..
- 3-تقييم الوظائف.
- 4-دراسة مستويات الأجور في المجتمع ( مسح الأجور. )

**-دور المديرين التنفيذيين من الأجور:**

- 1-اقترح بداية الأجر للعاملين الجدد.
- 2-اقترح الزيادات الأجرية والعلاوات.
- 3-تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بغرض تقييم الوظائف.

**-نظام الأجور/الأهداف:**

يهدف نظام الأجور في منظمات الأعمال إلى:

- \*بناء نظام عادل للأجور بحيث يطبق على كل الأفراد وفقا لامتيازات كل وظيفة ومستوى أدائهم فيها.
- \*تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية، بمعنى أن تحصل المؤسسة على أقصى إنتاجية ممكنة مقابل الإنفاق على قوة العمل.

\*جذب موارد بشرية بمهارات، قدرات ومعارف تكسب المؤسسة ميزة تنافسية.

\*دفع العاملين الموجودين في المؤسسة باتجاه تحسين أدائهم وزيادة مستوى إنتاجيتهم.

**أسلوب استقصاء الأجور:**

يلعب أسلوب مسح واستقصاء الأجور دوراً مهماً في تحديد قيمة الأجر الذي تدفعه المؤسسات. وتلجأ كثير من المؤسسات لهذا الأسلوب وخاصة عندما تود تحديد أجور الوظائف النموذجية أو المعروفة والمتشابهة بين المؤسسات.

**العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور:**

- إتباع مسلك الريادة أو القيادة في تحديد الأجور في سوق العمل أو القطاع الذي تعمل به المؤسسة.
- إتباع مسلك المنافسة مع المؤسسات الأخرى في تحديد مستويات الأجور.
- إتباع مسلك التخلف عن مستويات الأجور السائدة في السوق والدفع



التدخل الحكومي في تنظيم الأجور:

أسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور:

- ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيديات عالمية تحمي مصالحها وتدافع عنها أمام أرباب العمل
- يرى بعض الاقتصاديين أن تنظيم الأجور وتدخل الدولة هو ضرورة من ضروريات التخطيط للتنمية
- قد تتدخل الدولة في تنظيم وتحديد الأجور حينما تتطلب المصلحة الوطنية ذلك نتيجة للأضرار الاقتصادية أو المتعلقة بأمن وسلامة الدولة ، والتي تنشأ نتيجة عدم اتفاق العمال وأرباب العمل على أجر معين.

خطوات تصميم نظام الأجور:

التمهيد لتصميم النظام:

1-تحديد ما إذا كان تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي أي وفق قواعد ثابتة ومقننة، أو غير رسمي أي لا تحكمه قواعد ثابتة وغير مكتوب.)

2-تحديد ما إذا كان النظام سيتم بناءه أو شراؤه.

3-وكذلك تحديد من يقوم بتقييم الوظائف.

إختيار طريقة تقييم الوظائف :طرق لتقييم الوظائف

أ. الترتيب ب. الدرجات.

ج. مقارنة العوامل د. النقاط.

وضع ملامح خطة التقييم: أي تحديد الوظائف التي ستقيم وتحديد الكلفة ووضع جدول زمني للتنفيذ وتعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف.

التقييم الفعلي للوظائف: بناءاً على الخطة الموضوعية والتأكد من أنها تسير بشكل المطلوب والمرضي.

تحديد عدد الدرجات : أي تحديد عدد الدرجات السلم الوظيفي، حيث كل درجة تحتوي على عدد من الوظائف.

تسعير الدرجات: يتم تحديد بداية الأجر ونهايته لكل درجة.

إدارة نظام الأجور: أي اسلوب الدفع وتحديد العلاوات والزيادات المحتملة للتكيف مع غلاء المعيشة مع

معالجة أي مشكلة تطرأ مستقبلاً.

خطوات تصميم نظام الأجور:





### خصائص نظام الأجور الفعال:

من أجل الحصول على نظام فعال للأجور داخل المؤسسة فإنه ينبغي أن يتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

\*العدالة في الاستفادة من نظام الأجور.

\*المرونة: أي أن الأجور تتغير وفق متطلبات محيط المؤسسة، حيث تستجيب للقدرة الشرائية للفرد العامل مثلا أو تتوافق مع

نظام الأجور المعمول به في المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.



\*وجود نظام معلومات فعال يتعلق بكل العناصر الأساسية لحساب الأجور { عدد ساعات العمل، طبيعة العلاوات ولامتيازات الممنوحة، وضعية الفرد العامل داخل المؤسسة}....

\*توافقه مع احتياجات وأهداف العاملين حيث يعتبر الأجر من بين العوامل الأساسية في التحفيز.

\*إشراك العاملين في وضع إدارة النظام: أي أن النظام السليم للأجور هو نظام يساهم فيه العاملون.

أسئلة المراجعة:

1- إذا كلفت من قبل مدير إدارة الموارد البشرية بمراجعة نظام الأجور في المؤسسة، فما هي الخطوات التي سوف تتبعها في ذلك و ما أفضل طريقة يمكن استخدامها ؟

-المراجع

<https://www.hrinsider.info/2021/10/Conditions-to-be-considered-when-preparing-the-salary-scale.html#:~:text=%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AC%D9%88%D8%B1%20%D9%88%D8%A7%D9%>

