

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2-  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



المقياس :تسيير وتنمية الموارد البشرية ( مقياس سنوي)

السنة :أولى ماستر

التخصص :علم النفس العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية

اسم و لقب الأستاذة: صبرينة سيدي صالح

البريد الالكتروني:sidalahsabrina@yahoo.fr

### عنوان المحاضرة

التعويضات المباشرة ( الأجر):

### تمهيد :

تعتبر التعويضات من أهم الوسائل التي استخدمتها المنظمات في جذب والمحافظة على وإثارة دافعية العاملين وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تصميم وإدارة نظم التعويضات في المنظمات ،وتتعدد سياسات ونظم دفع التعويضات للعاملين ،ويهدف كل منها بطريقة أو بأخرى إلى تحقيق نوعين من العدالة ،الأولى العدالة الخارجية وهي تلك التي يشعر بها الفرد عندما يقارن دخله مع الدخل الذي يحصل عليه فرد آخر له نفس مؤهلاته وخبراته من

منظمة أخرى مماثلة لتلك التي يعمل بها والثانية هي العدالة الداخلية ، تلك التي يشعر بها الفرد عندما يقارن دخله بالدخل الذي يحصل عليه زميل آخر في وظيفة مماثلة في نفس المنظمة.

### أولاً :التعويضات المباشرة (إدارة هيكل الأجور):

التعويض المباشر هو كل ما يحصل عليه الفرد العامل من أجر أساسي وامتيازات مالية أخرى (مكافآت نقدية) منذ دخوله إلى المنظمة وحتى انتهاء علاقته بها، حيث يتحول التعويض المباشر إلى رواتب وامتيازات تقاعدية.

فهناك الأجر الأساسي الذي يتلقاه الفرد بالإضافة إلى مختلف الامتيازات كالمشاركة في الأرباح ،المنح والعلاوات...

### 1. تعريف الأجور:

تعرف الأجور بأنها : "التمن الذي يدفع لأفراد القوى العاملة مقابل قيامهم بالعمل تحت ظروف معينة " كذلك يعرفها البعض الآخر بأنها: "القيمة التي يحصل عليها العاملون سواء نقدا أو عينيا مقابل اشتراكهم بجهودهم في العملية الإنتاجية" وبالتالي يمكن القول أن مقدار الأجر الذي يحصل عليه العامل يتوقف على الوقت والمجهود المبذولين في العملية الإنتاجية.

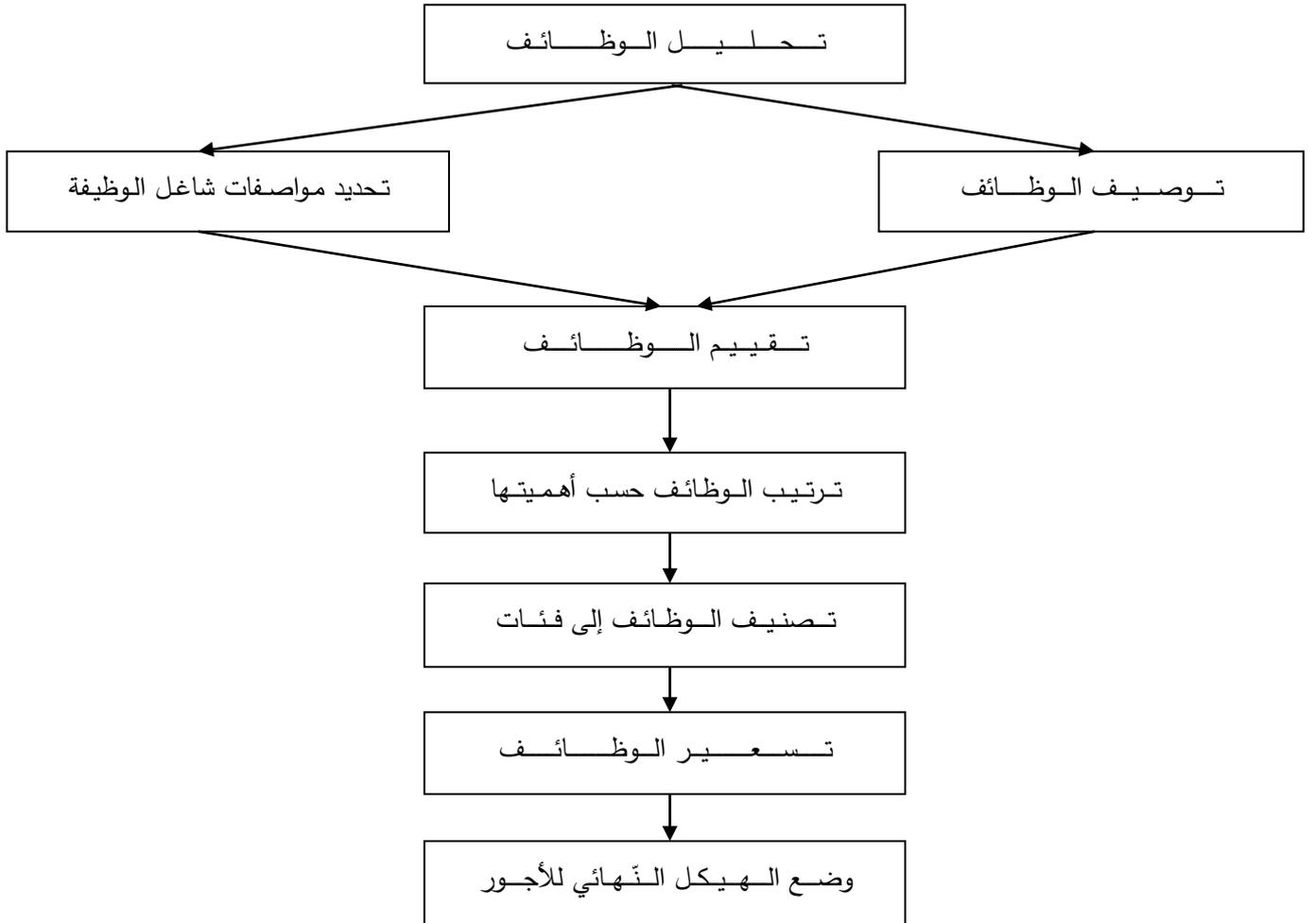
### 2. شروط دفع الأجور:

يجب أن يكون الأجر المدفوع للعامل:

- **عادلا:** طبقا لما تحدده القوانين واللوائح السائدة.
- **مناسبا:** لما يبذله الفرد من مجهودات في وظيفته.
- **مطابقا:** للمعدلات السائدة في سوق العمل.
- **متوازنا:** بين الفئات المختلفة للأجور.
- **متفقا:** مع القدرة المالية للمنظمة.
- **مشبعا:** حاجات الفرد المادية والاجتماعية.
- **محرّكا:** لرغبة الفرد في زيادة الإنتاجية.

- **مستمراً:** في الحفاظ على نفس مستوى الإشباع والإنتاج.
- **مقبولاً:** من جانب الفرد، مفهوماً، مقتنعاً به...
- **مقروناً:** بمعدلات محددة للأداء.

3. مراحل تصميم الأجور: لأغراض تحقيق العدالة الخارجية والعدالة الداخلية في نظم الأجور غالباً ما تتبع المنظمات مجموعة من الخطوات والمراحل التالية:



شكل يوضح: مراحل تصميم هيكل الأجور

➤ **تحليل الوظائف:** عملية تحليل الوظائف تتضمن تجميع وتنظيم معلومات عن طبيعة المهام والأنشطة والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بالوظائف المختلفة في المنظمة وتنقسم إلى:

-**توصيف الوظائف:** تعنى هذه الخطوة بتحديد أبعاد وخصائص الوظيفة في شكل بطاقة مفصلة.

-**تحديد مواصفات شاغل الوظيفة:** وتتضمن هذه الخطوة تحديد المواصفات الواجب توافرها في شاغلي الوظيفة من حيث المؤهلات الدراسية والخبرات المطلوبة، والمهارات، وبرامج التدريب التي حصل عليها...

➤ **تقييم الوظائف:** وهي عملية تحديد القيمة للوظائف وفقا لعلاقتها مع الوظائف الأخرى تستعمل لتصميم هيكل الدّفع وليس في تقييم أداء الفرد، ويمكن تقييم الوظائف في تشخيص متطلباتها وإسهاماتها داخل المنظمة وتصنيفها وفقا لأهميتها، فبعد جمع معلومات عن الوظيفة من خلال التوصيف يتم تحديد العوامل التي تستخدم في تقدير الوظائف كالمهارة، ظروف العمل... وترتيب الوظائف تبعاً لاحتياجاتها هذه العوامل.

➤ **تحديد أجور الدرجات (التسعير):** بعد تخصيص درجات كل وظيفة يتم مقابلتها بمعدّل الأجر، فالوظائف التي لها نفس الدرجات لها نفس الأجر، كما يتم تحديد أيضا أجر أدنى وأجر أعلى لكل درجة باعتبار وجود تمييز بين العمال في درجة واحدة حسب الخبرة والكفاءة فتضاف إلى أجورهم كعلاوات.

➤ **تطبيق هيكل الأجور النهائي:** عند تطبيق نظام الأجور لأي منظمة يقارن مع ذلك الذي يدفع في الوقت الحالي بسوق العمل، فإن تساوت لم يكن هناك مشكل أمّا إذا أظهرت المقارنة فروقا معتبرة تظهر هنا الحاجة لإجراء التعديل اللازم للتماشي مع أنظمة السوق

➤ **4. أنظمة دفع الأجور:** يمكن تصنيف أنظمة دفع الأجور إلى مجموعتين رئيسيتين:

● **نظام الأجر الزمني:** حيث يتم دفع الأجر للعامل على أساس الوحدة الزمنية كالساعة، اليوم، الأسبوع أو الأشهر دون الاهتمام بكمية الإنتاج الخاصة بالفرد.

ويعتبر هذا النظام مفيدا في الحالات التي يصعب فيها تمييز الإنتاج وقياسه (عمل خدماتي مثلا)، أو عندما يصعب على العمل التحكم في الإنتاج لارتباطه بسرعة الآلة مثلا أو كثرة الأعطال، بالإضافة إلى الحالات التي تهتم فيها المؤسسة بالجودة والإنتاج، وأخيرا إذا توفر نطاق إشراف جيد يسمح بالحفاظ على سيرورة العمل الملائمة.

● **نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي:** يتوقف على الإنتاجية حيث يحتسب الأجر

حسب عدة طرق وهي:

■ **على أساس الإنتاج الفردي:** أين يحتسب الأجر وفقا لعدد الوحدات المنتجة لكل

فرد، ونجد منها نوعين:

- أجر القطعة الواحدة: أي الأجر على كل قطعة ينتجها العامل.

- أجر القطعة المتغير: يحتسب من خلال سعرين حيث يتم تحديد متوسط عدد من الوحدات

(50 قطعة مثلا)، فوق هذا المتوسط يتقاضى العامل أجرا معينا، وأقل من 49 قطعة

يتقاضى أجرا آخر.

■ **على أساس الإنتاج الجماعي:** الأجر هنا يتحدد على أساس الجهد الجماعي لا

الفردي حيث يتم اقتسام المكافأة على تحقيقهم لمستوى ربح معين بين الأفراد، من

مميزات هذه الطريقة أنها تشجع العمل الجماعي.