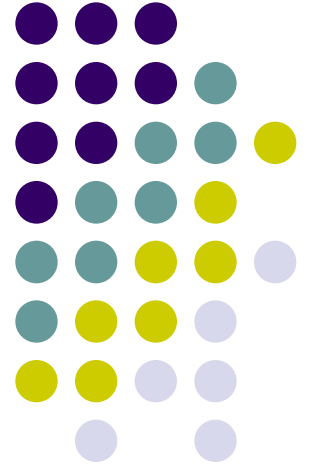


إدارة القوى البشرية

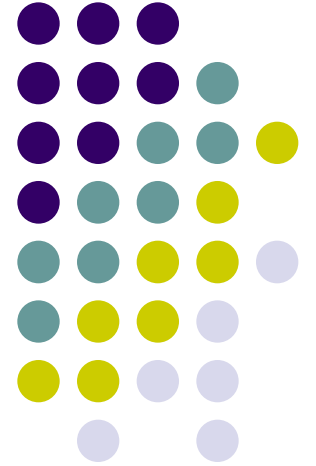
الفصل الثالث

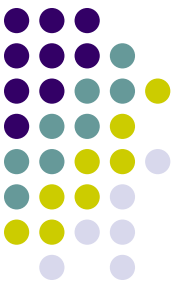
سياسة الأجور و العربيات



ترجع أهمية الأجر للفرد لانعكاسه على عدة ظواهر
تأتي في مقدمتها ما يلي :

- ١- المركز الاجتماعي للفرد
- ٢- مستوى الحياة المادية للفرد
- ٣- الشعور بالأمن الاقتصادي





ينبغي أن يكون هناك توازن بين قيمة ما تحصل عليه المنظمة

من قوة عمل الأفراد مع ما يتحمله كل فرد في نظير تلك القوة

بشكل أجر أو مرتب ، وبالتالي فإن هيكل الأجور لابد أن يحقق ما

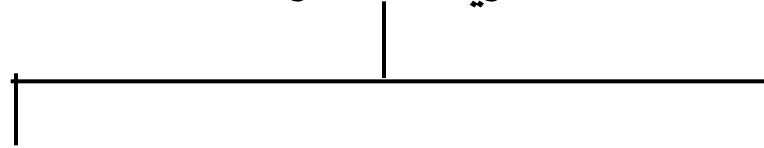
يلي:

- ضمان العدالة النسبية بين الأفراد .
- تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة في الأداء التنظيمي .

تحقيق التوازن للأجور داخل وخارج المنظمة :



يتوجب علي إدارة الأفراد الأخذ في الاعتبار تحقيق نوعين من التوازن لفئات ومستويات الأجور هما :



التوازن مع خارج المنظمة

هنا تبدأ إدارة الأفراد في جمع البيانات عن الفئات أو المستوي الذي تدفعه المنظمات المماثلة في الخارج وذلك في البيئة التي تقع فيها المنظمة وفي نفس الصناعة

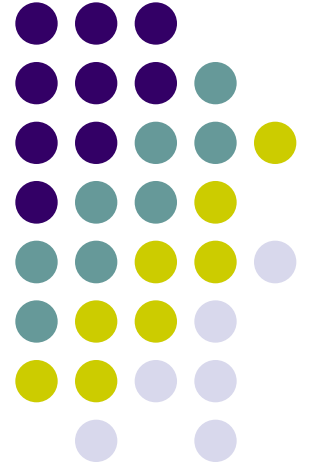
التوازن داخل المنظمة

هنا تتولى إدارة الأفراد تحديد الوظائف ثم تحليلها وتقسيمها إلي فئات ودرجات وتقييمها لوضعها في درجات مالية داخل الهيكل العام للمنظمة

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تحديد مدي معدلات الأجور :

تتمثل هذه الاعتبارات في الآتي :

- تكاليف المعيشة
- القوة الشرائية
- الإنتاجية
- عرض العمل وقدرة المنظمة على الدفع
- الأجور السائدة
- ضغوط الاتحادات العمالية
- زيادة الكفاءة والعمل الإضافي والعطلات
- العوامل الاجتماعية والسيكولوجية



طرق دفع الأجر



هناك نظامان لدفع الأجر هما :

١- نظام الأجر الزمني

٢- نظام الأجر بالإنتاج

طرق دفع الأجور

هناك نظامان لدفع الأجور هما:



ونظام الأجر بالإنتاج

بموجب هذا النظام يتوقف أجر الفرد علي إنتاجيته .

- وهو نظام يتبع عندما :

١- الأعمال يمكن قياس إنتاجها كما .

٢- عندما يكون الإنتاج خاضعا لمواصفات محددة

ولهذا النظام أسلوبان:

نظام الأجر الزمني

هنا يتم دفع الأجر عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد في العمل دون النظر لكمية الإنتاج

- وهو نظام يتبع عندما:

١- يصعب التعبير الكمي عن العمل .

٢- حينما تكون سرعة الإنتاج مرتبطة بسرعة الألة ذاتها

- النقابات تؤيد هذا النظام

عيوبه : لا يشجع الإبداع والابتكار ولا يمثل حافزا

لزيادة الإنتاج.

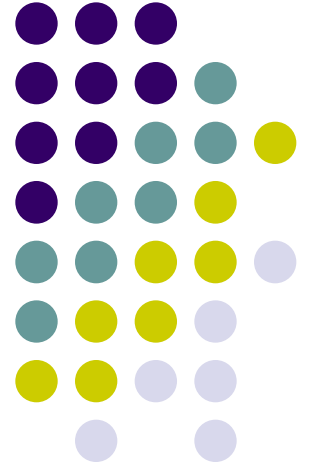
تحديد الأجر علي أساس
الإنتاج الفردي.

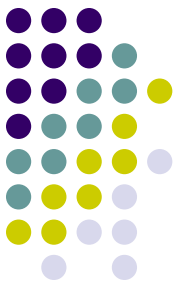
تحديد الأجر علي أساس
الإنتاج الجماعي.

نظام الأجر علي أساس الإنتاج الفردي :-

- بموجب هذا النظام يحصل الفرد علي الحد الأدنى للأجور المحددة سلفا بالإضافة إلي أجور أخري ترتبط بعدد الوحدات التي تزيد علي الحد الأدنى .

- وقد تعددت نظم الأجور علي أساس الإنتاج الفردي منها :

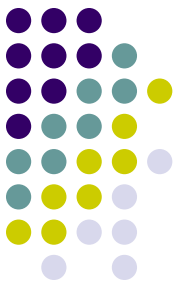




أجر القطعة الموحد :

وبموجب هذا النظام :

- أما أن تحدد أجر للقطعة يتقاضى العامل أجرا بعدد الوحدات التي أنتجتها بغض النظر عن الوقت .
- أو يحدد وقت لإنجاز كل وحدة أو قطعة ، وهو وقت قياسي استخراج نتيجة دراسة تحليلية للعمل ، وحينئذ يتقاضى الفرد أجره علي أساس الزمن الذي حدد لإنجاز كل وحده أنجزها فعلا بغض النظر عن الزمن الذي استغرقه عملها



مثال :

حددت الشركة ٣٠ دقيقة لعمل كل وحدة وقد

استطاع الفرد انجاز ٣٠ وحدة خلال ٨ ساعات ، لذا فإنه

سوف يأخذ اجرا لا للساعات الثمانية بل ١٥ ساعة .

٣٠ وحدة كل وحدة ٣٠ دقيقة

$$٩٠٠ = ٣٠ \times ٣٠ \text{ دقيقة}$$

$$١٥ = ٩٠٠ \div ٦٠ \text{ ساعة}$$

الفرد هنا يستحق اجر ١٥ ساعة وليس ٨ ساعات

طريقة تيلر وبموجبها :



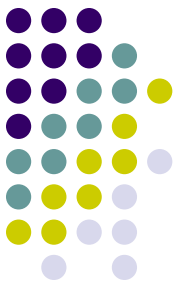
أ - يحدد مستوي قياسي للإنتاج .

ب - يحدد أجرا عن كل وحدة أن لم يتعدى المستوي القياسي.

ج - يحدد أجرا إضافيا لكل وحدة فوق المستوي القياسي.

د - يحدد ساعات العمل اليومي .

فأن وصل الفرد في إنتاجه للحد القياسي أو دونه فيأخذ أجرا منخفضا، أما إذا فاقه فيأخذ إلي جانب ذلك أجرا إضافيا تشجيعيا أعلي لتلك الزيادة في الوحدات المنتجة



مثال:

حدد مستوي قياس للإنتاج ٣٠ وحدة في الساعة الواحدة ، وأن الأجر لكل وحدة (١) جنيه كأجر أساسي فإن تعدها فيصبح أجر الوحدة الإضافية (٢) جنيه علما أنه قد أنتج ٣٠٠ وحدة خلال ٨ ساعات

ما هو الأجر الكلي في هذا المثال ؟

$$٨ \times ٣٠ = ٢٤٠ \text{ وحدة (الإنتاج القياسي بسعر ١ جنيه)}$$

$$٢٤٠ - ٣٠٠ = ٦٠ \text{ وحدة (الإنتاج الزائد بسعر ٢ جنيه)}$$

$$١ \times ٢٤٠ = ٢٤٠ \text{ جنيه (أجر الإنتاج القياسي)}$$

$$٢ \times ٦٠ = ١٢٠ \text{ جنيه (أجر الإنتاج الإضافي)}$$

$$١٢٠ + ٢٤٠ = ٣٦٠ \text{ جنيه (الأجر الكلي)}$$

طريقة هالسي

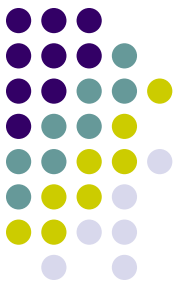


وبمقتضى هذه الطريقة :

- يحدد وقت قياسي لأداء عمل معين .
- يتقاضى الفرد أجر الوقت الذي صرفه في العمل مضافا إليه أجرا عن الوقت الذي صرفه في العمل مضافا إليه أجرا عن الوقت قد يصل إلي ٥٠ % من الوقت الذي وفره .

الأجر المستحق للفرد =

أجر الساعة (الوقت المستنفذ + نسبة مئوية من الوقت المقتصد)



مثال:

إذا كان الوقت المعياري لعمل ما ١٠ ساعات أنجزه الفرد في ٨ ساعات ،
وكان أجره للساعة الواحدة = ٢ جنيه ، وكانت النسبة المئوية من الوقت
المقتصد = ٥٠% .

الحل

الأجر = أجر الساعة (الوقت المستنفذ + الوقت المقتصد × ٥٠%)

$$= ٢ × (٨ + ٢ × ٥٠%)$$

$$= ٢ × (٨ + ١)$$

$$= ٢ × ٩ = ١٨ جنيه$$

طريقة روان



هذه الطريقة تقوم علي أساس مفهوم التوفير في الوقت المبذول في أداء العمل مقارنة بالوقت المعياري ، وعادة يتم حساب الحافز أو المكافأة علي أساس الأجر الأساسي ونسبة الوفورات في الوقت المبذول إلي الوقت المعياري ويمثلها المعادلة التالية :

$$= \text{الأجر المستحق للفرد}$$

$$\text{أجر الساعة (الوقت المستنفذ} + \frac{\text{الوقت المستنفذ} \times \text{الوقت المقتصد}}{\text{الوقت المحدد للعمل}}$$



مثال:

أجر الساعة ٢ جنيه

الوقت المحدد للعمل ١٠ ساعات

الوقت المستنفذ ٨ ساعات

∴ الوقت المقتصد = ١٠ - ٨ = ٢

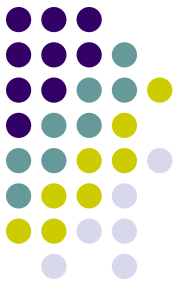
الحل

$$= \text{الأجر المستحق للفرد} = ٢ (٨ + \frac{٨}{١٠} \times ٢)$$

$$٢ (٨ + ١,٦)$$

$$٢ \times ٩,٦ = ١٩,٢$$

طريقة جانت



وبموجب هذه الطريقة:-

- أ- يحدد زمن قياس لإنتاج حجم معين من الوحدات .
- ب- إذا نجح الفرد في بلوغ هذا المستوى منح أجره المعتاد عن الوقت المستنفذ في العمل علاوة علي علاوة إضافية تساوي نسبة معينة من أجر الوقت المستنفذ في الإنتاج .
- ج- إذا تجاوز إنتاجه المستوي القياسي تقاضي أجرا أعلى عن كل قطعة منتجة .
- د- إذا انخفض إنتاجه عن المستوي القياسي فإنه يستحق أجره فقط عن الوقت الذي قضاه بالعمل دون معاقبته .



مثال :

إذا علمت أن الأجر الأساسي ٥ جنيهات في اليوم ، وأن الوقت المعياري ٨ ساعات في اليوم ، واستطاع الفرد أن ينجز عمله المعياري في الزمن المعياري واستحق ٢٠ % من أجر الوقت المستنفذ .

الحل

الأجر = ٥ جنيهات يومياً

$$\text{الأجر المستحق للفرد} = ٥ + \left(\frac{٨}{١٠} \times ٥\right)$$

$$= ٥ + ١ = ٦ \text{ جنيه}$$

طريقة إمرسون

وبموجب هذه الطريقة:-



أ- يحدد مستوي قياسي للأنتاج بالنسبة للفرد المتوسط الكفاءة .

ب- تضمن هذه الطريقة للفرد حدا أدني من الأجر هو أجر الوقت المستنفذ في العمل

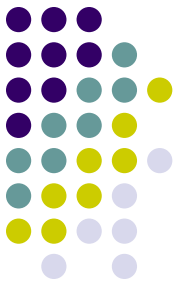
مضافا إليه علاوة إضافية تعادل نسبة معينة من الأجر الأساسي إذا بلغ مستوي كفاءة

٦٦%

ج- وتتدرج الزيادة في الارتفاع بارتفاع مستوي كفاءة إنتاجه .

د- وتحدد الكفاءة الإنتاجية بقسمة الوقت المقرر لإنهاء العملية الإنتاجية علي الوقت

الذي استغرقه الفرد فعلا لإنهاء العمل .



مثال :-

الساعات المعيارية للأداء ٣٦ ساعة

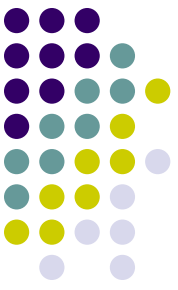
أنجز الفرد العمل في ٤٠ ساعة

١٠× فإن معدل الكفاءة = الساعات المعيارية

الساعات المعتمدة

$$\% ٩٠ = ١٠٠ \times \frac{٣٦}{\underline{\quad}} =$$

٤٠



ب - تحديد الأجر علي أساس الإنتاج الجماعي :

بمقتضى هذا الأسلوب :

١ . يحدد رقم قياسي للأنتاج يعتبر هدفا إنتاجيا .

٢ . إذا حققت المجموعة الرقم القياسي المحدد أو تجاوزه توزع علاوة إضافية فوق الأجر

الزمني علي المجموعة المشتركة في أداء العمل علي أساس مدي مساهمة كل منهم في النتائج

، وقد توزع المكافأة بالتساوي .



مثال :

مجموعة عمل مكونة من ٣ مهندسين حدد معدل قياسي لإنتاج المجموعة في

اليوم ٢٠٠ وحدة ، وأجر الوحدة ٢ جنيه ، وساعات العمل اليومي ٨ ساعات ، وكان الأجر الأساسي

للمهندسين ١٠ ، ٨ ، ٦ جنيه في الساعة .

الحل

$$٤٠٠٠ = ٢ \times ٢٠٠ \text{ (الأجر المستحق لإنجاز الإنتاج)}$$

$$\text{الأجر المخصص لهم} = (٨ \times ١٠) + (٨ \times ٨) + (٨ \times ٦)$$

$$= ٨٠ + ٦٤ + ٤٨ = ١٩٢ \text{ جنيه}$$

$$\text{الفرق} = ٤٠٠ - ١٩٢ = ٢٠٨ \text{ جنيه توزع عليهم مكافأة .}$$

الشروط الواجب توافرها لنجاح نظام الأجور :



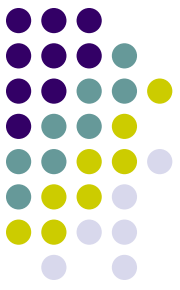
١. أن يتم تحديد معدلات الأداء النمطية علي أساس علمي وموضوعي

٢. تطبيق قاعدة الأجر علي الإنتاج الجيد عند تطبيق سياسة الأجور الأخرى والتي علي أساسها تحديد أجر

أساسي للوظيفة كحد أدني وأقصى ويكون صرفه زمنيا

٣. تطبيق سياسة الأجر علي الإنتاج الجيد عند تطبيق سياسة الأجر بالإنتاج .

٤. أن ترتبط الزيادات في الأجر بناء علي قياس النتائج الفعلية وفي ضوء مستوى كفاية أداء العامل .



٥. توفير الجو المناسب لتطبيق نظام الأجور المقترح .

٦. أن تستخدم الأجور كحافز مادي علي زيادة الإنتاج وتشجيع العاملين علي رفع كفايتهم .

٧. أن تتكامل سياسة الأجور مع سياسة تخطيط القوي العاملة وتساعد علي تحقيق

أهدافها .

٨. ربط الأجر بالعمل بما يحقق العدالة وتكافؤ الفرص حيث يتساوى الأجر مع تساوي

الأعمال وعبء العمل .