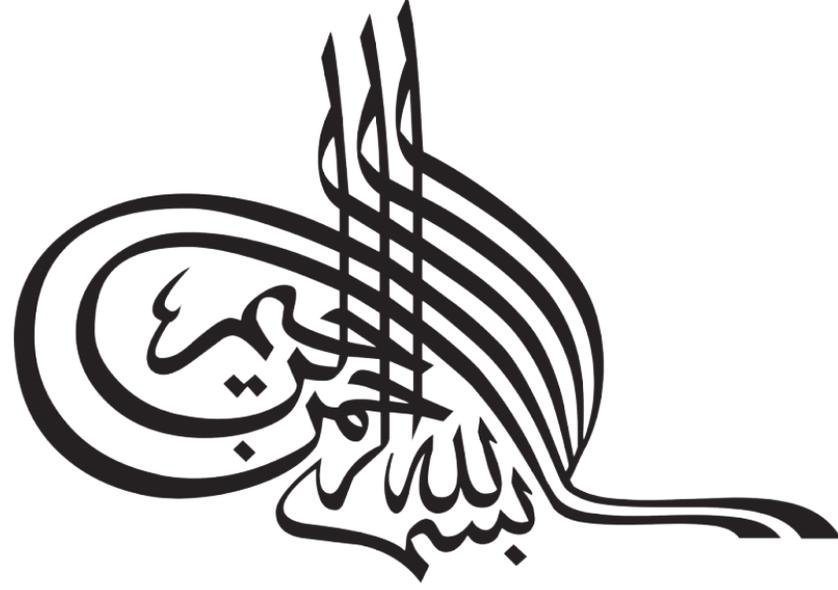




إدارة نظم الأجور والتعويضات بشري ٢٢٣



أ. م. ندى الزهراني
أ. م. علي الشواف
١٤٤٣-١٤٤٤



" أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه "

(حديث نبوي شريف)

المحتويات

6	الوحدة الأولى: ماهية الأجر والتعويضات في الموارد البشرية
8	● مقدمة.....
10	● لمحة تاريخية عن تطور الأجر والتعويضات
12	● مفهوم الأجر والتعويضات
13	● أهمية الأجر والتعويضات
17	● نظريات الأجر
22	الوحدة الثانية: تقييم الوظائف
25	● مفهوم تقييم الوظائف
25	● أهمية تقييم الوظائف
26	● أهداف تقييم الوظائف
27	● المبادئ الأساسية لتقييم الوظائف
28	● مسؤولية تقييم الوظائف
30	الوحدة الثالثة: طرق تقييم الوظائف
35	● الطرق الاجمالية (الوصفية)
35	- طريقة الترتيب.....
44	- طريقة التدرج.....
53	● الطرق التحليلية (الكمية).....
53	- طريقة مقارنة العوامل
71	- طريقة النقاط
82	الوحدة الرابعة: نظام الأجر والرواتب
85	● المفاهيم العامة لنظام الاجور والرواتب
89	● اهمية نظام الاجور والرواتب
91	● أهداف نظام الاجور والرواتب
92	● أسس تقييم الأجر والرواتب
94	- الطرق البديلة لقياس دخل العمل
97	- التدخل الحكومي في تنظيم الأجر
100	- طرق حساب الأجر
106	- استقصاءات الأجر

112	الوحدة الخامسة: تسعير الوظائف
115	• الخطوة الأولى: تحديد مستوى الأجور لكل وظيفة
119	• الخطوة الثانية: تصنيف الوظائف الى فئات (درجات)
129	• الخطوة الثالثة: تحديد نطاق الأجر داخل كل درجة
138	• نظام الأجور للإدارة العليا
143	الوحدة السادسة: التحفيز
145	• مفهوم التحفيز
147	• أهمية التحفيز
150	• أهداف التحفيز
151	• أنواع الحوافز
152	• طرق التحفيز
158	• دور الادرة العليا في عملية التحفيز
159	الوحدة السابعة: الحوافز والأجور التشجيعية
162	• الحوافز التشجيعية لموظفي الإنتاج
170	• الحوافز التشجيعية لموظفي البيع
174	• الحوافز التشجيعية للموظفين الإداريين
178	• حوافز المديرين في الإدارة العليا
182	• الحوافز المالية الشاملة على مستوى المنظمة
186	• قواعد تطبيق الحوافز التشجيعية
187	• غياب الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين
188	الوحدة الثامنة: المنافع والخدمات
191	• مفهوم المنافع والخدمات
196	• أهمية برامج المنافع والخدمات
198	• تصميم برامج المنافع والخدمات
198	- استراتيجيات تصميم برامج المنافع والخدمات
201	- المبادئ الأساسية في تصميم برامج المنافع والخدمات
203	• التعريف والإعلام بالمنافع والخدمات
203	- تعريف الموظفين الجدد بالمنافع والخدمات
204	- وسائل التعريف بالمنافع والخدمات
206	المراجع



1

الوحدة الأولى ماهية الأجور والتعويضات في الموارد البشرية



أهداف الوحدة

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى المام المتدرب ب مفهوم الأجر والتعويضات والنظريات المتعلقة بالأجر.

الأهداف التفصيلية

- ✓ التعرف على تاريخ تطور الأجر
- ✓ التعرف على مفهوم الأجر والتعويضات وأهميته
- ✓ التعرف على النظريات المتعلقة بالأجر.

محتويات الوحدة

تشمل هذه الوحدة على ما يلي:

- مقدمة
- لمحة تاريخية عن تطور الأجر والتعويضات
- مفهوم الأجر والتعويضات
- أهمية الأجر والتعويضات
- نظريات الأجر

الوقت المتوقع للتدريب

١٢ ساعة

ماهية الأجور والتعويضات في الموارد البشرية

□ مقدمة

لقد ميز الله سبحانه وتعالى الإنسان بالعقل وبالشكل السوي وطلب منه بعد ذلك أن يعمر الأرض وأن يسعى في طلب الرزق، وأن ينفق هذا الرزق دون تقتير أو تفريط.

وبدون هذا الإنسان لم يكن من الممكن استغلال ثروات الأرض والبحر أو تعمير هذا الكون الواسع الكبير، بدون هذا الإنسان يصبح مستحيلاً استثمار المال، أو تشغيل المصانع، أو إدارة مصالح المجتمعات. ومع ذلك فالأدوار التي يلعبها الإنسان في مجال اعمار الكون مختلفة فهو إما أن يكون :

- زعيماً أو رئيساً لدولة.
- طبيباً يعالج المرضى.
- قاضياً أو مشرعاً يحق الحق بين الناس وينصف المظلوم.
- مهندساً يصمم العمارات ويبني المصانع.
- مدرساً يعلم الطلاب في المدارس والجامعات.
- موظفاً في هيئة حكومية أو منشأة تجارية.
- عاملاً في مصنع أو مزرعة أو شركة بناء.
- رئيساً لمجلس إدارة شركة كبرى أو مديراً عاملاً لها.
- جندياً يحرس الحدود ويحافظ على أمن الوطن.
- أديباً أو إعلامياً أو مثقفاً ينير الطريق ويبدد ظلمات الجهل وسواد القلوب.

وأياً كان هذا الموقع فإن هذا الإنسان يقدم طاقة عمل يستنزف فيها الكثير من جهده وراحته وربما صحته . فماذا يريد مقابل ذلك؟

هل يريد أجراً أو راتباً؟

هل يريد ثناءً وتقديراً؟

هل يريد مركزاً أعلى؟

أم يريد لها جميعاً؟

الأمر يبدو بسيطاً لهذا الإنسان يريد أن يأخذ بقدر ما يقدم (لا ضرر ولا ضرار). ولكن كيف يتحقق التوازن بين الأخذ والعطاء الدنيوي؟ من يقرر كمية وقيمة ما قدمه الإنسان من عمل؟ ومن يقرر بعد ذلك مكافأته على عمله؟

هناك إذا علاقة عمل بين أجير ومستأجر أو بين عامل ورب عمل، كلاهما له مصلحة في الارتباط ، فأحدهم يقدم العمل والآخر يقدم الأجر، فكيف يمكن أن يتحقق الهدف لكل منهما وكيف نمنع حدوث تجاوز لمصلحة طرف دون آخر؟

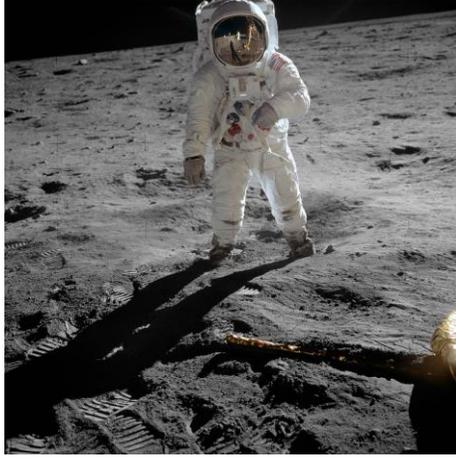
هذا هو مدخلنا لدراسة (إدارة نظم الأجور والتعويضات) . ذلك أن القصد النهائي لهذه الإدارة هو السعي الحثيث لبناء قوة بشرية منتجة وإدارة متفهمة من أجل تحقيق الغاية الكبرى وهي رفاهية الإنسان ، ورخاء المنظمات ، وازدهار المجتمعات ونموها .

□ لمحة تاريخية عن تطور الأجور والتعويضات

العالم حولنا ملئ بالإنجازات التي حققها الإنسان على مر العصور، فهناك مثلاً:



- اختراعات الكهرباء، الهاتف، والحاسب الآلي، والتلفزيون، والطائرة، والفاكس وغيرها.



- وصول الإنسان إلى القمر.



- الفتوحات الإسلامية شرقاً وغرباً لنشر راية التوحيد.



- الأهرامات المصرية.



- سور الصين العظيم.

كيف تحققت هذه الإنجازات؟ ومن ورائها؟ لاشك أن الإنسان بطاقته وجهده وبعزيمته وطموحه هو العامل الأول في هذه الإنجازات، ومع ذلك فإن وراء ذلك تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة سواء كنا ندرك ذلك أو لم ندركه.

إن البشر يختلفون في أهدافهم وطريقة تحقيقها، وكذلك في طموحاتهم ومشاعرهم وسلوكياتهم فإنهم جميعا يسعون إلى تحقيق الرضا والإشباع الاقتصادي والاجتماعي والتكامل النفسي في حياتهم العملية، ولقد اختلف ذلك من عصر الى اخر.

إن التاريخ الإداري يقدم لنا لمحة عن تطور نظم الأجور والتعويضات وكيف مرت بتغيرات مختلفة ومتلاحقة في مجال التعامل مع الإنسان ، ومن هذه التغيرات :

- التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- التغيرات التكنولوجية.
- تقنية الاتصالات والمعلومات.
- البحوث و الدراسات المختلفة في مجالات الإنتاجية والفعالية.
- الأنظمة والقوانين الحكومية والدولية.

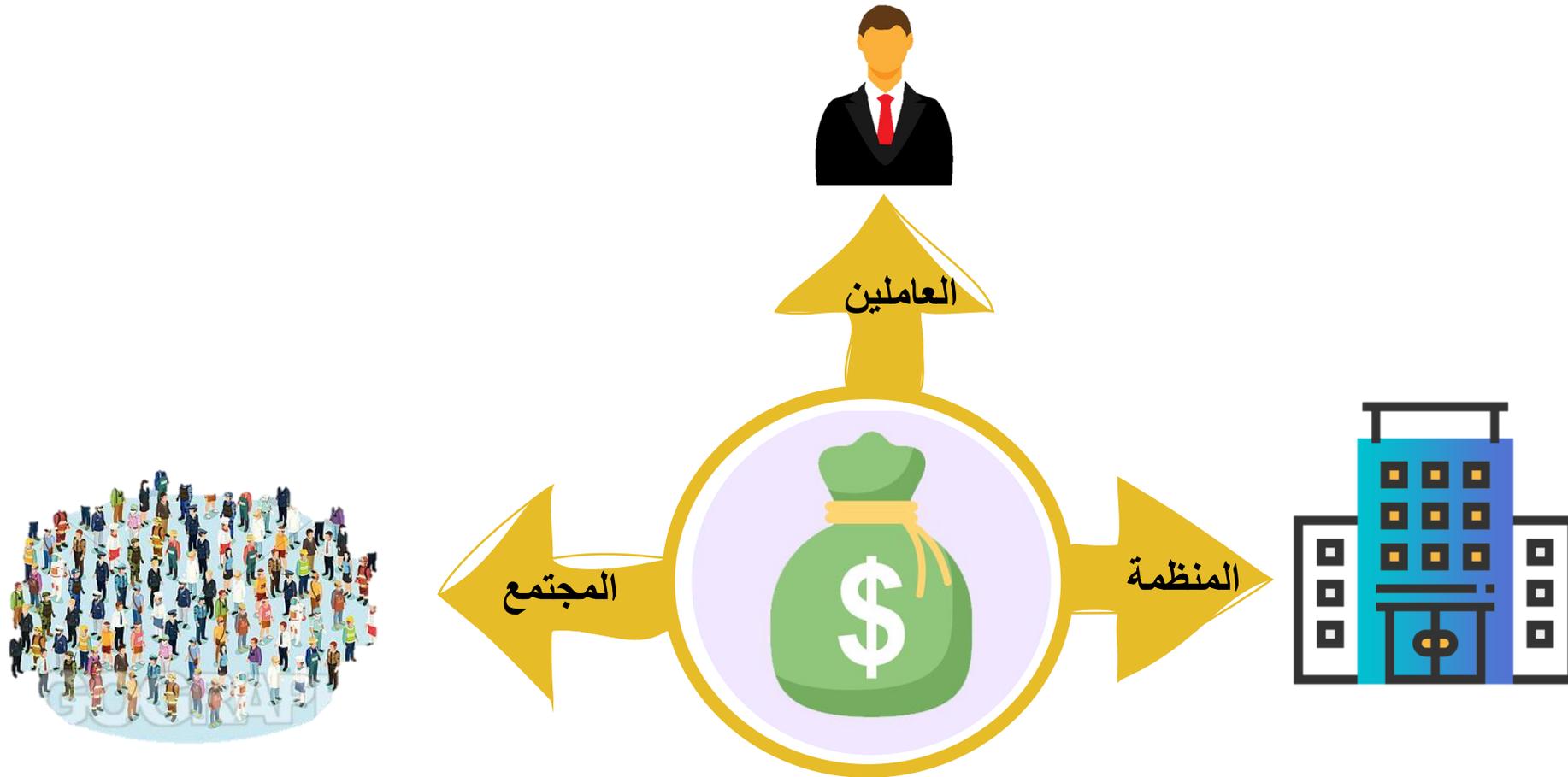
□ مفهوم الأجور والتعويضات

■ **التعويضات:** هو التعويض الذي يحصل عليه العامل من المنظمة نظير خدماته لها، ويمكن تقسيم التعويضات الى:

- **الأجور والرواتب :** هي عبارة عن مبلغ نقدي ثابت تدفعه المنظمة مقابل خدمات العامل، وقد يتم دفع هذه المبالغ النقدية للعامل على أساس يومي، أو اسبوعي ، أو شهري ، أو سنوي.
- **الحوافز :** هي الحوافز المالية والغير مالية التي يحصل عليها العامل من المنظمة حسب اداءه مثل المكافآت والعلاوات ، والترقيات، والأوسمة وخطابات الشكر.
- **المنافع والخدمات:** مدفوعات تمنح لجميع العاملين في المنظمة بغض النظر عن أدائهم، ومن أمثلتها مدفوعات الإجازات ومكافأة ترك العمل، والتأمينات بأنواعها الصحية والاجتماعية والمزايا التقاعدية ، وبالتالي فإن المنافع في الغالب لا تمنح بشكل نقدي للعاملين.

□ أهمية الأجر والتعويضات

- تعد الأجر والتعويضات من أهم الموضوعات في إدارة الموارد البشرية وتختلف أهميتها حسب منظور كلاً من الجوانب التالية:



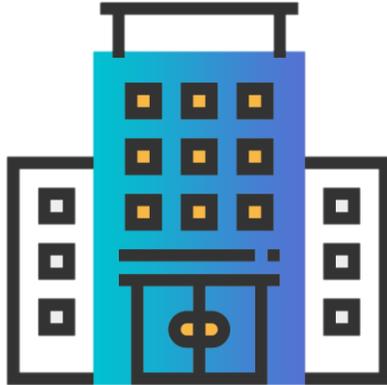
■ بالنسبة للعاملين :

- الأجر وسيلة الفرد لمقابلة التزاماته الشخصية والأسرية والاجتماعية.
- يعكس مستوى الأجر القوة الشرائية للفرد، مما يعكس مستوى اجتماعياً متميزاً له ولأسرته.
- يعكس مستوى الأجر المركز الوظيفي للفرد في البناء التنظيمي للمنظمة.
- تمثل الأجور أهم الحوافز لرضا العاملين ولاسيما في المستويات الإدارية المتوسطة فما دون.
- الأجور العادلة تخلق علاقة طيبة بين الإدارة والعاملين.



■ بالنسبة للمنظمة :

- تمكين المنظمة من استقطاب الأكفاء والمحافظة عليهم.
- الأجور وسيلة لتوجيه الموظفين إلى أعمال يقل الإقبال عليها إما لظروف عملها الصعبة أو لوجودها في مناطق غير آهلة أو خارج المدن، عن طريق زيادة أجور هذه الوظائف مقارنة بمثيلاتها أو تخصيص بدل مناسب لها.
- السياسة العادلة للأجور تبعث روح الطمأنينة والشعور بعدالة الأجور بين العاملين في جميع المستويات.
- السياسة العادلة للأجور تقلل من مشاكل العمل وحالات الترك.
- يعكس مستوى الأجور المرتفعة مقدرة المنظمة المالية وإمكاناتها مقارنة بغيرها من المنافسين، مما يكسبها ميزة تنافسية في سوق العمل.



■ بالنسبة للمجتمع :

- تمكن الأجور المرتفعة أفراد المجتمع من الحصول على مستوى معيشي أفضل والعكس صحيح.
- تزداد الضرائب الحكومية بزيادة مستويات الأجور، مما يعني الحصول على موارد أعلى للخزينة العامة تمكنها من تنفيذ الكثير من المشروعات العامة مثل الطرق والمستشفيات والمدارس وغيرها.
- الأجور المرتفعة تعني قوة شرائية عالية لدى الأفراد تدفعهم للشراء وزيادة الطلب على الخدمات، مما يسهم في الدفع بعجلة الاقتصاد قدما.



□ نظريات الأجر:

الهدف من نظريات الأجر هو تحديد العلاقة بين الأجر والعمل ووضع طرق تساعد على تحديد أجر العامل وفقا للأسس التي بنيت عليها كل نظرية، ومن أبرز هذه النظريات ما يلي:

نظرية المُطالب المتبقي

نظرية صندوق الأجر

نظرية الكفاف

نظرية العرض والطلب

نظرية المساومة

١. نظرية الكفاف :Subsistence Theory

قدم هذه النظرية ديفيد ريكاردو. ووفقاً لهذه النظرية ، "يجب أن تكون الأجور المدفوعة للعمال كافية للسماح لهم بالعيش وإعالة أسرهم" ، وتسمى هذه الأجور المدفوعة أيضاً باسم "أجور الكفاف".

٢. نظرية صندوق الأجور : Wages Fund Theory

طور هذه النظرية آدم سميث . ووفقاً لهذه النظرية " يتم تخصيص مبلغاً معيناً من رأس المال لدفع أجور العمال" ، و يسمى هذا بصندوق الأجور". ويقصد بهذه النظرية أن الطلب على العمالة ومعدل الأجور يعتمد على حجم صندوق الأجور. وعليه ، إذا كان صندوق الأجور كبيراً ، فستكون الأجور مرتفعة والعكس صحيح.

٣. نظرية المُطالب المتبقي :Residual Claimant Theory

طور هذه النظرية فرانسيس ووكر. ووفقاً لهذه النظرية هناك أربعة عوامل للإنتاج أو النشاط التجاري وهي الأرض، ورأس المال، والإدارة، والعمالة. ويرى فرانسيس "أنه يجب أولاً دفع المدفوعات الى العوامل الثلاثة الأولى (الأرض ، رأس المال ، والإدارة)، ثم بعد ذلك يتم دفع ما تبقى كأجور للعمالة ". وبالتالي ، وفقاً لهذه النظرية ، فإن العامل هو المُطالب المتبقي.

٤. نظرية المساومة : The Bargaining Theory

ابتكرها جون ديفيدسون. وفقاً لهذه النظرية "يعتمد تحديد الأجور على القدرة التفاوضية للعمال و النقابات العمالية وأرباب العمل". أي انه إذا كان العمال أقوى في عملية التفاوض ، فإن الأجور تميل إلى الارتفاع. في حالة لعب صاحب العمل دوراً أقوى ، تميل الأجور إلى الانخفاض.



٥. نظرية العرض والطلب :Demand and Supply Theory

تمثل هذه النظرية العلاقة بين دورة الاقتصاد (العرض والطلب) ومستوى الأجر. فعندما يزداد المعروض من العمالة، فإنه تقل الأجور ، والعكس صحيح، فعندما يقل المعروض من القوى العاملة، فإنه تزداد الأجور.



عناصر ادارة الإنتاج

تتمثل عناصر ادارة الإنتاج في: الأرض، العمل، رأس المال، الادارة، كما يشار إليها أيضاً بـ the 4Ms وهي (materials , management ,money ,machine)، وفيما يلي تعريف موجز لكل من هذه العناصر:

١. **الأرض:** كل ما يستمد من الأرض من مواد خام ومياه وسطح الأرض، ويكون له دور في العملية الإنتاجية.
٢. **العمل:** يشير إلى الأيدي العاملة التي تسهم في الإنتاج من خلال ما تبذله من مجهود بدني أو ذهني أو كليهما.
٣. **رأس المال:** ويشمل رأس المال الثابت من آلات وعدد ومبان ومنشآت، ورأس المال المتداول كالمواد والسلع التي تستخدم في عملية الإنتاج.
٤. **الادارة:** يعبر عن الناحية التنظيمية في العملية الإنتاجية واتخاذ القرارات ورسم الخطط والتأليف والتنسيق بين بقية العناصر.



2

الوحدة الثانية تقييم الوظائف



أهداف الوحدة

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى المام المتدرب ب مفهوم تقييم الوظائف واهميته وأهدافه.

الأهداف التفصيلية

- ✓ التعرف على بمفهوم تقييم الوظائف
- ✓ التعرف على اهمية تقييم الوظائف وأهدافه.
- ✓ التعرف على المسؤول عن تقييم الوظائف.

محتويات الوحدة

تشمل هذه الوحدة على ما يلي:

- مفهوم تقييم الوظائف
- أهمية تقييم الوظائف
- أهداف تقييم الوظائف
- المبادئ الأساسية لتقييم الوظائف
- مسؤولية تقييم الوظائف

الوقت المتوقع للتدريب

١٢ ساعة

تقييم الوظائف

يمثل الأجر للمنظمة عنصر تكلفة عالي الثمن فقد تصل مصروفات الأجور إلى (٥٠%) مثلا من قيمة التدفقات النقدية المسحوبة في بعض المنظمات.

وعلى ذلك فإن الأجر بالنسبة للمنظمة لا بد وأن يتوافق مع عدة عوامل مؤثرة منها.

- ✓ إنتاجية الموظف.
- ✓ خبرة الموظف ومهارته ومستوى المسؤولية المناطة به.
- ✓ ألا يشكل عبئا على أصحاب المصلحة ومالكي المنظمة.
- ✓ ألا يتعارض مع الأنظمة والتشريعات الحكومية.

وللوصول إلى نظام عادل للأجور والتعويضات؛ فإنه يتطلب أولاً من المنظمة أن تقوم بمرحلة أولى وهامة في نظام الأجور والرواتب، هذه المرحلة هي تقييم الوظائف.

□ مفهوم تقييم الوظائف وأهميته:

- **تقييم الوظائف:** يعني العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد أهمية كل وظيفة داخل المنظمة وقيمة ما يدفع لها من أجر قياساً بباقي الوظائف في المنظمة ككل.

□ أهمية تقييم الوظائف وأهميته:

- لتقييم الوظائف دور بالغ الأهمية في إدارة الأجور والتعويضات، فهو يقدم الأساس للوصول إلى أجور عادلة وكذلك هو وسيلة للتعامل مع موضوع الأجر المتساوي للعمل المتساوي. أي إن التقييم لا يحدد التعويض المالي الذي تستحقه الوظائف والأعمال، وإنما يحدد قيمتها وأهميتها النسبية. فهو عملية سابقة لتحديد هيكل التعويضات المالية والذي يحدد الرواتب والأجور.

□ أهداف تقييم الوظائف:

وتخدم عملية تقييم الوظائف المنظمات في تحقيق عدة أهداف، ومن أهمها :

١. وضع أساس موضوعي لاختلاف الأجور بين الوظائف والأعمال في المنشأة.
٢. اكتشاف واستبعاد التفاوت غير المبرر وغير العادل بين الأجور.
٣. تقديم قائمة للمنظمة تحدد فيه الأجور حسب أهمية الوظائف ومن ثم تدرج الأجور من الأعلى للأدنى.
٤. تلافي شكاوي الموظفين التي قد تنشأ فيما لو كانت الأجور مصممة بطريقة غير عادلة.
٥. استقطاب الكفاءات البشرية من الخارج، وكذلك المحافظة على ما لديها من هذه الكفاءات بالداخل.
٦. القضاء على حالات عدم المساواة أو التمييز بسبب العرق أو اللون أو الجنسية أو الدين.

□ المبادئ الأساسية لتقييم الوظائف:

١. يجب أن يكون التقييم للوظيفة نفسها بمعزل عن شاغلها (ويسمى بالتقييم الموضوعي)، حيث يتم تقييم الوظيفة بناء على محتواها من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات وظروف عمل ومخاطر مهنية وغيرها، إضافة إلى مستوى ونوعية ما تتطلبه فيمن يشغلها من مؤهلات وخبرات وإمكانات شخصية ذهنية أو بدنية أو كليهما.
٢. يجب أن يتولى عمليات التقييم أفراد متخصصون، يمتلكون الخبرة الكافية في مجال التقييم.
٣. عند اختيار طريقة معينة للتقييم، ينبغي الموازنة بين التكاليف المبدئية والتكاليف بعيدة المدى.
٤. يجب أن يوفر تقييم الوظائف مقياساً متنسقاً للقيم النسبية للوظائف ويمكن فهمه بسهولة من قبل جميع المعنيين.
٥. من الضروري أن يكون نظام التقييم عملياً ويؤدي إلى نتائج منطقية وعادلة ومقبولة للموظفين والمدراء.
٦. يجب استخدام أسلوب موحد للتقييم على جميع فئات الوظائف الخاضعة للتقييم.

□ مسؤولية تقييم الوظائف

من أجل موضوعية عملية التقييم وعدالتها فإن الصفة السائدة في المنظمات هو إسناد هذه المسؤولية إلى أحد الخيارات التالية :

أ- **لجنة متخصصة:** وتتشكل هذه اللجان عادة من مجموعة من المسؤولين من قطاعات المنظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية. وقد تضم أيضا في عضويتها ممثلين عن الموظفين تختارهم إدارة المنظمة.

ويجب أن أن يراعى عند اختيار أعضاء اللجنة أن تتوفر فيهم الشروط التالية:

- وجود خبرات متنوعة وخلفيات وظيفية مختلفة بين أعضاء اللجنة لأن ذلك سيؤدي بلا شك إلى قدر أكبر من الموضوعية والاقتراب من الدقة في تحديد قيمة الوظائف وتدرجها.
- أن يكون أعضاء اللجنة على علم شامل بالوظائف التي سيتم تقييمها في كافة أرجاء المنظمة.
- أن يكون أعضاء اللجنة على علم مسبق بالطرق المختلفة المستخدمة في عملية تقييم الوظائف.
- أن يكون أعضاء اللجنة على علم بالأجور السائدة والمماثلة في السوق.

ولا تنتهي مهمة هذه اللجان بانتهاء أعمالها، ذلك أن الأمر قد يستدعي دائماً مراجعة تصنيف بعض الوظائف نتيجة لبعض التطورات المحدثة عليها إما بزيادة مسؤولياتها ومتطلباتها وإما بتخفيض هذه المسؤوليات والمتطلبات. وبطبيعة الحال فإن وجود "لجنة دائمة" تقوم بنفسها بمتابعة تقييم الوظائف التي سبق لها أن حددتها ستكون أفضل وأسرع من تكوين لجنة جديدة لا تمتلك نفس خبرة اللجنة السابقة.

ب- الاستشارة الخارجية: قد تلجأ المنظمات إلى الاستشارة الخارجية في إسناد عملية تقييم الوظائف. وغالباً ما تتميز هذه الجهات بخبرات متراكمة في هذا المجال نتيجة لتكرار الممارسة والقيام بدراسات متعددة لعملاء متعددين. على أن تشكيل هذه اللجان سواء كانت داخلية أو خارجية لا يعني تخلي إدارة الموارد البشرية عن الموضوع برمته فهي المسؤولة بالدرجة الأولى أمام الإدارة العليا أولاً وأخيراً، على أن يترك اتخاذ قرار التقييم لهذه اللجنة.



3

الوحدة الثالثة طرق تقييم الوظائف



أهداف الوحدة

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى المام المتدرب بكيفية تقييم الوظائف باستخدام الطرق الأربعة.

الأهداف التفصيلية

✓ التعرف على طرق تقييم الوظائف

محتويات الوحدة

تشمل هذه الوحدة على ما يلي:

- طرق تقييم الوظائف
- ١- طريقة الترتيب
- ٢- طريقة التدرج
- ٣- طريقة مقارنة العوامل
- ٤- طريقة النقاط

الوقت المتوقع للتدريب

١٢ ساعة

□ طرق تقييم الوظائف:

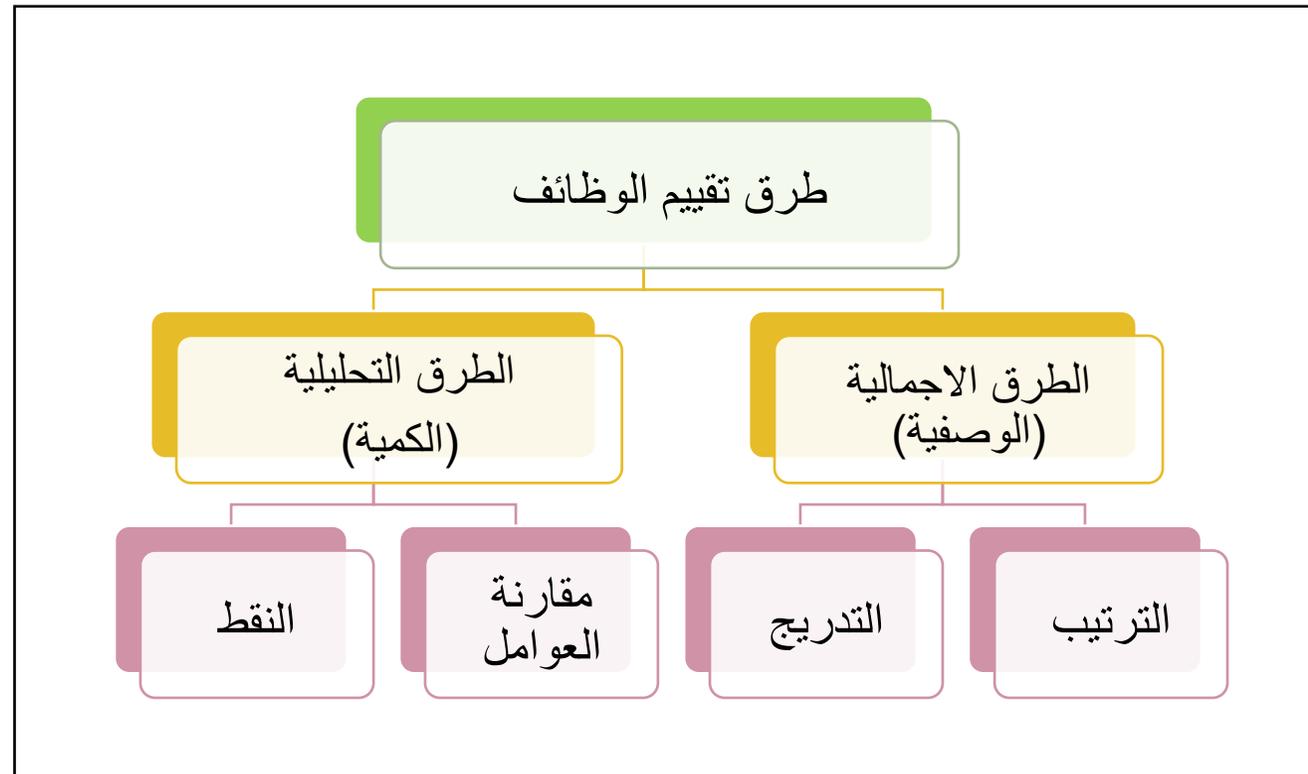
طرق تقييم الوظائف هي مجموعة من الأساليب يتكون كل منها من عدة خطوات تهدف إلى تحديد القيمة النسبية لوظائف المنظمة بمقارنة بعضها ببعض، وهذه الطرق يختلف بعضها عن بعض فيما يتعلق بالجوانب الفنية والخطوات التنفيذية التي تميز كل طريقة عن الأخرى، إلا أنها تشترك في عدد من الإجراءات والترتيبات الإدارية والتنظيمية المسبقة والتي لا بد من استكمالها قبل البدء في تطبيق أي من تلك الطرق، وذلك على النحو التالي:

١. تشكيل فريق عمل من ذوي الاختصاص وممن لهم خبرة سابقة في تقييم الوظائف.
٢. توفير المستلزمات الضرورية من أدوات ووسائل والات ونماذج بما يساعد على إنجاز عملية التقييم.
٣. وضع خطة لتنفيذ المشروع وفق مراحل زمنية محددة.
٤. في حال كان عدد الوظائف المشمولة بالتقييم كبيرة جداً، تشكل لجنة أو لجان فرعية حسب الحاجة تساند اللجنة الرئيسية ويتم توزيع العمل والتنسيق بإشراف رئيس اللجنة الرئيسية.

٥. تحديد الوظائف المشمولة بعملية التقييم. حيث يتم تقييم جميع وظائف المنظمة إذا كان عددها محدوداً، أما إذا كان العدد كبيراً (والوظائف مكررة) فيلجأ إلى اختيار عينة من هذه الوظائف تكون ممثلة لها تمثيلاً صادقاً ليتم تقييمها.
٦. من المهم توفر الأوصاف الوظيفية لكل الوظائف التي سيتم تقييمها، وإن كانت غير متوفرة يتم إعدادها قبل بدء عملية التقييم.
٧. اختيار الطريقة الأكثر ملاءمة لظروف المنظمة.
٨. إجراء عملية التقييم ورصد النتائج وإعداد التقرير النهائي ورفعها لصاحب الصلاحية.

□ تصنيف طرق تقييم الوظائف:

تصنف طرق تقييم الوظائف إلى طرق التقييم الإجمالية أو الوصفية (وتشمل طريقة الترتيب، وطريقة التدرج). و طرق التقييم التحليلية (وتشمل طريقة مقارنة العوامل، وطريقة النقاط). انظر الشكل (٣-١)



شكل رقم (١ - ٣)

١. الطرق الاجمالية (أو الوصفية):

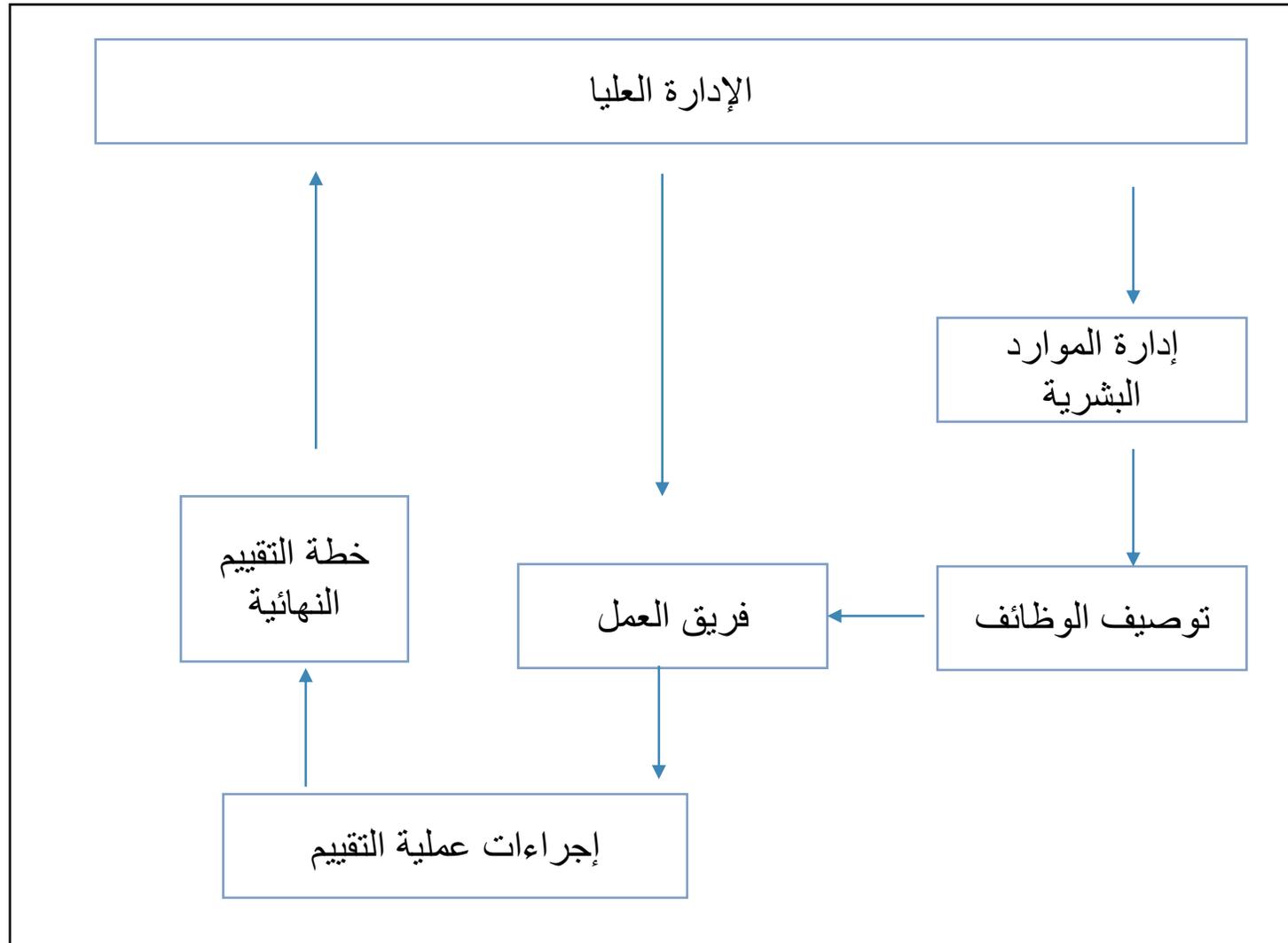
أ- **طريقة الترتيب Ranking Method**: من أقدم طرق تقييم الوظائف وأكثرها بساطة وشيوعا، وهي طريقة غير تحليلية وغير كمية، تقوم على أساس الحكم العام الإجمالي على الوظيفة باعتبارها وحدة واحدة متكاملة، مقارنة بغيرها دون تحليلها أو تفكيكها إلى عواملها.

بناء عليه، يتم تحديد القيمة النسبية للوظائف المراد تقييمها بمقارنتها بشكل إجمالي بعضها ببعض، ثم وضعها في مدرج تنازلي يوضع في أعلاه الوظيفة الأكثر أهمية ثم التي أقل منها، وهكذا حتى أسفل المدرج حيث أقل الوظائف أهمية، والعكس صحيح، ويمكن أيضا تحديد أقل الوظائف وأعلىها من حيث الأهمية ثم تدرج بقية الوظائف ما بين هاتين الوظيفتين.

إجراءات التقييم وفقاً لطريقة الترتيب:

- اختيار فريق التقييم: يتم اختيار عدد من ذوي الخبرة في تقييم الوظائف للقيام بهذه المهمة، بحيث يتناسب عددهم مع حجم المهمة، وعادة لا يقل عددهم عن ثلاثة.
- يقوم كل عضو منفرداً بالدراسة الدقيقة المتأنية لأوصاف الوظائف المطلوب تقييمها، ومقارنة بعضها مع بعض ثم يرتبها ترتيباً تنازلياً، بحيث تكون نتيجة ذلك قائمة تحتل أعلاها أكثر الوظائف أهمية بالنسبة له، وأدناها أقل الوظائف أهمية. ويكون حكمه عليها حكماً إجمالياً مقارنة مع بقية الوظائف.
- يكرر كل عضو عملية التقييم مرتين أخريين على فترات يفصل بين كل مرة وسابقتها من ثلاثة إلى سبعة أيام، وذلك لاستدراك ما قد يكون قد اغفله عند التقييم من معلومات أو اعتبارات لها أهمية أو أثر في نتائج التقييم. كما أنها فرصة لتصحيح ما قد يكون ارتكبه من أخطاء أثناء التقييم السابق مثل تركيزه على عناصر دون أخرى، أو تأثره بهالة معينة كمسمى الوظيفة أو محتواها، أو موقعها التنظيمي أو راتبها أو اسم شاغلها.
- في حال اختلاف نتائج تقييمات الأعضاء يتم أخذ المتوسط مقرباً إلى أقرب رقم صحيح.
- يقوم رئيس الفريق بوضع النتائج في شكل تقرير نهائي ورفعها للإدارة كمشروع متكامل. ولتوضيح هذه الإجراءات نعرض

الشكل (٢-٣).



شكل رقم (٢ - ٣) يوضح إجراءات تطبيق طريقة الترتيب.

مثال على تقييم الوظائف باستخدام طريقة الترتيب:

مشروع صغير الحجم مكون من ١٠ وظائف ، كما هو موضح في الجدول رقم (١) التالي:

ترتيبها	اسم الوظيفة
.....	ح
.....	ب
.....	هـ
.....	د
.....	أ
.....	و
.....	ز
.....	ج
.....	ط
.....	ي

المطلوب: تقييم هذه الوظائف باستخدام طريقة الترتيب

خطوات التطبيق:

١ - يقوم كل عضو بدراسة الأوصاف الوظيفية لهذه الوظائف، ثم تقييمها ٣ مرات يفصل بين كل مرة والتي تليها فترة أسبوع، ثم رصد نتائج التقييم وعمل المتوسطات (إذا كان هناك اختلاف في نتائج الترتيبات الثلاثة)، تكون النتيجة مقربة إلى أقرب رقم صحيح، كما في الجدول رقم (٢) التالي :

الجدول رقم (٢): متوسط تقييم الوظائف للعضو الأول باستخدام طريقة الترتيب

الوظيفة	التقييم الأول	التقييم الثاني	التقييم الثالث	متوسط التقييمات	المتوسط بعد التقريب
ح	٨	٧	٨	٧,٦٦	٨
ب	٢	٢	٢	٢	٢
هـ	٥	٦	٤	٥	٥
د	٤	٤	٥	٤,٣٣	٤
أ	١	١	١	١	١

٦	٥,٦	٦	٥	٦	و
٧	٧,٣	٧	٨	٧	ز
٣	٣	٣	٣	٣	ج
١٠	٩,٦٧	٩	١٠	١٠	ط
٩	٩,٣٣	١٠	٩	٩	ي

٢- إعادة التقييم من قبل عضوين آخرين، على أن يتبعا الخطوات السابقة نفسها، فيكون متوسط تقييمات الأعضاء الثلاثة مقربة إلى أقرب رقم صحيح، كما هو موضح في الجدول رقم (٣) التالي:

الجدول رقم (٣): متوسط تقييمات الأعضاء باستخدام طريقة الترتيب

الوظيفة	متوسط تقييم العضو الأول	متوسط تقييم العضو الثاني	متوسط تقييم العضو الثالث	متوسط التقييمات	المتوسط بعد التقريب
ح	٨	٩	٨	٨,٣٣	٨
ب	٢	١	٣	٢	٢
هـ	٥	٥	٦	٥,٣٣	٥
د	٤	٤	٤	٤	٤
أ	١	٢	٢	١,٣٣	١
و	٦	٦	٥	٥,٦٧	٦
ز	٧	٧	٧	٧	٧
ج	٣	٣	٢	٢,٦٦	٣
ط	١٠	١٠	٩	٩,٦٧	١٠
ي	٩	٨	١٠	٩	٩

الجدول رقم (٤): ترتيب الوظائف ووضعها ووضعها في مدرج تنازلي

ترتيبها	اسم الوظيفة
أ	ح
ب	ب
ج	هـ
د	د
هـ	أ
و	و
ز	ز
ح	ج
ي	ط
ط	ي

٣- من الجدول يتضح الترتيب النهائي الذي حصلت عليه كل وظيفة بناء على ما توصل إليه فريق العمل.

وفي حالة ظهر بعض الحالات الشاذة في التقييم مثل أن تحصل وظيفة على ترتيب أعلى من ترتيب المشرف على تلك الوظيفة، أو في حالة تساوت وظيفتان في نتيجة التقييم النهائية، يقوم رئيس اللجنة بدعوة أعضاء لجنة التقييم لدراسة هذه الحالة بإعادة تقييم كلا الوظيفتين مرة أخرى، فإذا تم التوصل إلى النتيجة نفسها تعالج اللجنة تلك الحالة وتصل في ذلك إلى قرار بأغلبية الأصوات.

ب- طريقة التدرج Grading Method: تسمى أيضا طريقة التصنيف Classification Method ، وهي تشبه طريقة الترتيب من حيث اعتمادها على الحكم الإجمالي على الوظيفة دون الدخول في نواح كمية أو تحليلية. وتقوم على فكرة مقابلة أوصاف الوظائف بمدرج القياس، لتحديد أنسب المستويات إلى وصف الوظيفة الجاري تقييمها وإعطائها ذلك المستوى فيكون بذلك قد تم التقييم وفقا لهذه الطريقة.

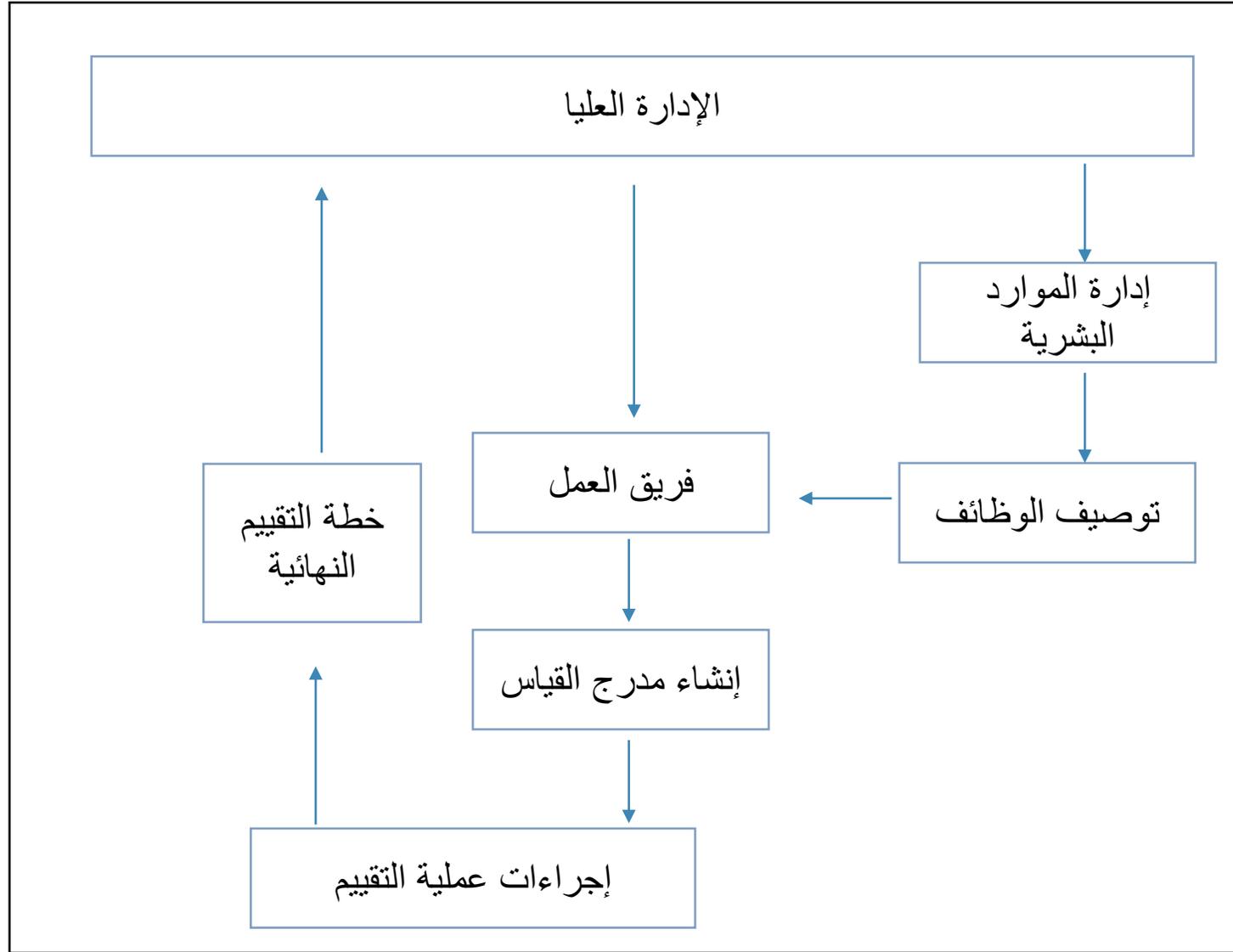
مدرج القياس: عبارة عن عدد من الدرجات، كل درجة تمثل مستوى من صعوبة العمل ومسؤولياته . وكل درجة مكتوب لها وصف يعبر عن مستوى الصعوبة والمسؤولية داخل تلك الدرجة. يعتمد في تحديد عدد مستويات المدرج عند إنشائه على عدد الوظائف التي ينشأ لها، فإذا كان العدد كبيراً كان عدد المستويات كبيراً والعكس صحيح. وعادة من يتولى إنشاء هذا المدرج هم المتخصصون.

إجراءات التقييم وفقا لطريقة التدرج:

١. إنشاء مدرج القياس: ترتب درجات هذا المدرج عادة حسب أهميتها إما تنازليا وإما تصاعديا، ويحدد تعريف لكل منها على شكل وصف وظيفي، يبين طبيعة وماهية الوظائف التي تشتمل عليها كل درجة. كما يوضح مواصفات أو معايير شاغلها كالتحصيل العلمي (الشهادة)، الخبرة، إلخ.
٢. مقابلة الوصف الوظيفي الخاص بكل وظيفة مطلوب تقييمها بأوصاف مستويات مدرج القياس، لتحديد أي من تلك المستويات أكثر اتفاقا ومناسبة لوصف الوظيفة. ومن ثم إلحاق الوظيفة بذلك المستوى فتكون تلك هي درجة تقييمها.
٣. بعد الانتهاء من تقييم جميع الوظائف بالطريقة السابقة، تثبت نتائج التقييم في سجل خاص بذلك، تمهيدا لتحديد فئة الأجر المناسبة لكل منها حسب سلم الأجور المعمول به.

ملاحظة:

- قد يكون المدرج هو نفسه سلم الأجور المعمول به في المنظمة، ومن ثم نكتفي لتنفيذ الطريقة بوضع تعريفات دقيقة لكل مرتبة من مراتبه. وفي حالة الحاجة إلى تحديد أجر وظيفة ما يتم مقابلة وصفها الوظيفي بأوصاف مستويات المدرج لتحديد أقربها إلى وصف الوظيفة، فتكون تلك هي الدرجة التي تستحقها هذه الوظيفة.
 - في حالة كان عدد الوظائف المطلوب تقييمها كبيراً جداً فإنه يتم تقسيم تلك الوظائف إلى فئات متماثلة في مستوى الصعوبة والمسئولية ومطالب التأهيل، ثم تقييم تلك الفئات بمقابلة أوصافها بتعريفات المستويات على المدرج لتحديد درجتها. وبذلك يمكن تحديد درجة أي وظيفة بمعرفة الفئة التي تنتمي إليها.
 - وفي حالة كان عدد الوظائف كبيراً ومتنوعاً، مما يترتب عليه اختلاف كبير في مقدار ونوع الواجبات والمسئوليات الخاصة بكل مجموعة منها، فقد يتم إنشاء مقياس خاص لقياس كل نوع رئيسي مثل مقياس خاص للوظائف الإنتاجية، وآخر للإدارية، وثالث للإشرافية، وهكذا.
- ولتوضيح إجراءات طريقة التدرج، انظر الشكل رقم (٣-٣):



شكل رقم (٣ - ٣) يوضح إجراءات تطبيق طريقة التدرج.

أمثلة لمدرج القياس:

- تعاريف المراتب في نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية - جدول رقم (٤).

الدرجة	الوصف
١	تشمل جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف المباشر بتنفيذ الأعمال النمطية البسيطة أو بأي أعمال أخرى مشابهة ضمن نطاق محدود من حرية التصرف.
٢	تشمل جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف المباشر والإشراف العام بمختلف الأعمال التي تتسم ببعض من الصعوبة وبعض من حرية التصرف في نطاق التعليمات والإجراءات المقررة.
٣	تشمل جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف المباشر أو الإشراف العام بمختلف الأعمال التي قد تتضمن واجبات إشرافيه وتتسم بدرجة متوسطة من الصعوبة والمسئولية وقدر من حرية التصرف ضمن نطاق التعليمات والإجراءات المقررة.
٤	تشمل جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف العام بمختلف الأعمال التي قد تتضمن واجبات إشرافيه وتتسم بالصعوبة وبحرية التصرف في مجال محدود.
٥	تشمل جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف العام بمختلف الأعمال التي قد تتضمن واجبات إشرافيه وتتسم بالصعوبة وتتميز بمدى كبير من حرية التصرف.

٦	<p>تشمل ما يلي:</p> <p>أ- جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف العام بمختلف الأعمال التي قد تتضمن واجبات إشرافيه وتتسم بقدر كبير من الصعوبة والمسئولية وتتميز بمدى كبير من حرية التصرف. ويتطلب شغل هذه الوظائف قدرة كافية من التدريب أو التعليم أو الخبرة الكافية.</p> <p>ب- جميع فئات الوظائف التي يزاول شاغلوها تحت الإشراف العام أو التوجيه العام أعماله تخصصية تتسم بالصعوبة وتتميز بمدى محدود من حرية التصرف ويتطلب شغل هذه الوظائف مؤهلاً جامعية.</p>
٧	<p>تشمل ما يلي:</p> <p>أ- جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف العام أو التوجيه العام بمختلف الأعمال التي قد تتضمن واجبات إشرافيه وتتسم بدرجة كبيرة جداً من الصعوبة والمسئولية وتتميز بمدى كبير من حرية التصرف.</p> <p>ب- جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف العام بأعمال تتسم بالصعوبة وتتميز بمدى محدود من حرية التصرف.</p> <p>ج- جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف العام بأعمال تخصصية تتسم بالصعوبة وتتميز بمدى محدود من حرية التصرف. ويتطلب شغل هذه الوظائف مؤهلاً جامعية.</p>

<p>٨</p> <p>تشمل ما يلي:</p>	<p>أ- جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف العام أو التوجيه العام بمختلف الأعمال التخصصية فنية أو إشرافية أو الأعمال الإدارية، وتتسم بدرجة كبيرة جدا من الصعوبة والمسؤولية وبمدى كبير من حرية التصرف. ويتطلب شغل هذه الوظائف معرفة شاملة وقدرة كافية من التدريب أو التعليم أو الخبرة.</p> <p>ب- جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف العام والتوجيه العام بأعمال صعبة جدا وتتميز بمدى واسع من حرية التصرف، وتتطلب مؤهلا جامعية مع قدر كبير من الخبرة أو التدريب أو التعليم الإضافي.</p> <p>ج- جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف العام بأعمال تخصصية تتسم بالصعوبة وتتميز بمدى محدود من حرية التصرف. وتتطلب مؤهلا جامعية مع قدر من الخبرة أو التدريب أو التعليم الإضافي.</p>
<p>٩</p> <p>تشمل ما يلي:</p>	<p>أ- جميع فئات الوظائف التي تضم واجباتها القيام تحت الإشراف العام أو التوجيه العام بأعمال بالغة الصعوبة والمسؤولية في المجالات الفنية أو الإشرافية أو الإدارية وتتميز بمدى واسع من حرية التصرف. ويتطلب شغل هذه الوظائف معرفة شاملة وقدرة كافية من التدريب أو التعليم أو الخبرة.</p> <p>ب- جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف العام بأعمال تخصصية على درجة عالية من الصعوبة والمسؤولية وتتميز بمدى واسع من حرية التصرف وتتطلب مؤهلا جامعية مع قدر كاف من التدريب أو التعليم الإضافي أو الخبرة.</p> <p>ج- جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف العام أو التوجيه العام بأعمال تخصصية صعبة جدا، تتميز بمدى واسع من حرية التصرف وتتطلب مؤهلا جامعية مع قدر كاف من التدريب أو التعليم الإضافي أو الخبرة.</p>

<p>١٠</p>	<p>تشمل ما يلي:</p> <p>أ- جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت التوجيه العام بمختلف الأعمال الفنية أو الإشرافية أو الإدارية وتتسم بصعوبة ظاهرة وتتميز بمدى واسع من حرية التصرف. ويتطلب شغل هذه الوظائف معرفة شاملة وقدرًا كافيًا من التدريب أو التعليم أو الخبرة.</p> <p>ب- جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام بأعمال على درجة عالية جداً من الصعوبة والمسئولية وتتميز بمدى واسع من حرية التصرف. وتتطلب مؤهلاً جامعيًا مع قدر كاف من التدريب أو التعليم أو الخبرة.</p> <p>ج- جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت التوجيه العام بأعمال تخصصية على درجة عالية من الصعوبة والمسئولية وتتميز بمدى واسع من حرية التصرف. وتتطلب مؤهلاً جامعيًا مع قدر كاف من التدريب أو التعليم الإضافي أو الخبرة.</p>
<p>١١</p>	<p>تشمل ما يلي:</p> <p>أ- جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام بأعمال ذات أهمية عامة تتسم بدرجة استثنائية من الصعوبة والمسئولية وتتعلق بتخطيط وإدارة النشاطات التخصصية التعليمية والفنية والإدارية. وتتطلب خبرة طويلة مع القدرة على القيادة في مختلف مجالات الأعمال.</p> <p>ب- جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام بأعمال استشارية وأعمال متخصصة وتتطلب مؤهلاً جامعيًا مع خبرة طويلة.</p>

١٢	<p>تشمل ما يلي:</p> <p>أ- جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام بأعمال ذات أهمية عامة على جانب عظيم من الصعوبة والمسؤولية وتتعلق بتخطيط وإدارة وتوجيه الأعمال التخصصية أو التعليمية أو الإدارية مع القدرة على القيادة في مختلف المجالات.</p> <p>ب- جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام بأعمال استشارية وأعمال تخصصية وتتطلب مؤهلاً جامعياً مع خبرة طويلة.</p>
١٣	<p>تشمل ما يلي:</p> <p>أ- جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام بأعمال ذات أهمية عامة، تتسم بدرجة عالية من الصعوبة وتتعلق بتخطيط وتوجيه الأعمال المتخصصة أو التعليمية أو الإدارية مع القدرة على القيادة في مختلف مجالات الأعمال.</p> <p>ب - جميع الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام بأعمال استشارية وأعمال متخصصة.</p>
١٤	<p>توضع بالمرتبة الرابعة عشرة وظائف وكلاء الوزارات المساعدين ومن في مرتبتهم.</p>
١٥	<p>توضع بالمرتبة الخامسة عشرة وظائف وكلاء الوزارات ومن في مرتبتهم.</p>

٢. الطرق التحليلية (أو الكمية):

أ- طريقة مقارنة العوامل **Factor Comparison Method**: إحدى الطرق التحليلية الكمية، تقوم على عنصرين رئيسيين

هما:

- تحديد عدد من عوامل التقييم

- اختيار عدد من الوظائف الدالة

طريقة مقارنة العوامل عبارة عن مزيج مطور يضم بعضاً من خصائص طريقتي الترتيب والنقاط، فهي تقوم على استخدام مجموعة من عوامل التقييم - مثلها في ذلك مثل طريقة النقاط، كما تعتمد في بعض مراحلها على تقييم الوظائف بالحكم الإجمالي عليها دون تفكيكها إلى عواملها الأولية - وهي خاصية تستمدّها من طريقة الترتيب.

إجراءات التقييم وفقا لطريقة مقارنة العوامل :

١. اختيار الوظائف الدالة:

عندما يكون عدد وظائف المنظمة كبير جدا، يصبح من الصعب تقييم كل تلك الوظائف، لذا يلجأ إلى اختيار مجموعة من الوظائف التي تمثل تلك الوظائف تمثيلا صادقا - تسمى الوظائف الدالة (القياسية) - والتي يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية:

✓ أن تكون ممثلة لجميع الوظائف المطلوب تقييمها بحيث تعكس:

- المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، المتوسطة، التنفيذية).
- الأنواع المختلفة للوظائف (حرفية، كتابية، فنية، إدارية، تعليمية،...).
- المستويات المختلفة للأجور (الوظائف ذات الأجور المرتفعة، المتوسطة، الدنيا).

✓ أن تكون معروفة على مستوى التنظيم من حيث كونها من الوظائف الرئيسية في التنظيم، أو معروفة من قبل الجميع

(الإدارة والعاملين) مثل وظيفة محاسب التي يعرف الجميع واجباتها ومسئوليتها، أو أن تكون قد اكتسبت تلك الصفة (كونها معروفة بسبب رسوخ قدمها في التنظيم لطول زمن إنشائها وكونها مشغولة طوال الوقت).

✓ ألا يكون هناك خلاف أو شكوى أو اعتراض أو تذمر من قبل الإدارة أو العاملين حول مستوى الأجر المخصص لها.

بمعنى استقرار وعدالة الأجر المحدد لها.

- ✓ أن تكون واضحة ودقيقة فيما يتعلق بالواجبات والمسئوليات والأوصاف الوظيفية ومطالب التأهيل.
 - ✓ أن يكون لها اسم مميز يعبر عن واجباتها، ويعكس بقدر الإمكان أهميتها النسبية مقارنة بغيرها.
- وبعد تحديد الوظائف الدالة بصفة نهائية، يتم الحصول على أوصافها الوظيفية فإن لم يكن لها أوصاف يقوم الفريق المكلف بالدراسة بإعداد تلك الأوصاف وفقا للطرق الفنية المعتمدة في هذا الجانب.

٢. اختيار عوامل التقييم وتعريفها:

عوامل التقييم هي مجموعة العناصر الداخلة في تركيب الوظيفة، والتي تساعد على الكشف عن محتوى وأبعاد تلك الوظيفة بغرض تحديد أهميتها النسبية مقارنة بغيرها من وظائف المنظمة. وتختلف وتتعدد عوامل التقييم من مجموعة وظيفية لأخرى؛ إذ إن ما يناسب مجموعة وظيفية قد لا يناسب مجموعة وظيفية أخرى.

وكمثال على ذلك التنوع والتعدد نستعرض ما وضعته منظمة العمل الدولية عام ١٩٨٩م ومنها :

عوامل تقييم الوظائف - منظمة العمل الدولية ١٩٨٩م
"التعليم، المهارات العقلية، المهارات البدنية، المهارات الاجتماعية، المعرفة، المبادأة، الدقة درجة تعقد العمل، حل المشكلات، المسئوليات الإشرافية، المسئولية عن الأموال، المسئولية عن سرية المعلومات، المسئولية عن الأجهزة والآلات، المسئولية عن الملفات والتقارير، ظروف العمل، ضغوط العمل، مهارات التخطيط والتنسيق، اتخاذ القرارات".

هناك مجموعتين من العوامل و هما:

• المجموعة الأولى: خاصة بالأعمال اليدوية وتشمل خمسة عوامل هي:

- المتطلبات الذهنية.
- المهارة.
- المتطلبات البدنية.
- المسؤوليات.
- ظروف العمل.

• المجموعة الثانية: خاصة بالوظائف الكتابية، والفنية، والإشرافية، وتشمل خمسة عوامل هي:

- المتطلبات الذهنية.
- المهارة.
- المتطلبات البدنية.
- ظروف العمل.
- المسؤوليات الإشرافية.

يجب عند تحديد عوامل التقييم أن يؤخذ في الاعتبار مايلي :

- ✓ عدد الوظائف المطلوب تقييمها (كلما كان العدد كبيرا، كان عدد العوامل كبير).
- ✓ نوعية نشاط المنظمة (تجاري، صناعي، زراعي،...).
- ✓ تنوع وظائف المنظمة (التنوع يعني مزيدا من العوامل والعكس صحيح).
- ✓ اتساع أو محدودية الفروقات بين الأنواع المختلفة من الوظائف.
- ✓ الإمكانيات المتاحة (مادية، بشرية،...).
- ✓ العامل الزمني ومدى أهميته في عملية التقييم.
- ✓ التقليل من عدد العوامل كلما أمكن ذلك منعا للازدواج بينها.
- ✓ التأكد من ارتباط العوامل بالوظيفة لا بالموظف شاغلها.
- ✓ اختيار العوامل المهمة التي تمثل متطلبات الوظيفة الفنية أو العلمية تمثيلا موضوعيا.
- ✓ التأكد من إشراك أو توافر العوامل التي يجري اختيارها في جميع الوظائف بالمنظمة وذلك لضمان موضوعية التقييم وعدالته.

٣. ترتيب الوظائف الدالة تحت عوامل التقييم:

- يقوم كل عضو من أعضاء لجنة التقييم منفرداً، بالدراسة الفاحصة المتأنية لكل من: عوامل التقييم وتعريفها، والوظائف الدالة وأوصافها، ثم يرتب الوظائف الدالة تحت كل عامل من عوامل التقييم وذلك على النحو التالي :-
- ترتب الوظائف الدالة تحت العامل الأول، بحيث توضع الوظيفة الأكثر أهمية (بالنسبة لهذا العامل) أولاً، يليها الأقل أهمية، وهكذا حتى يتم ترتيب بقية الوظائف الدالة.
 - ترتب الوظائف الدالة تحت العامل الثاني بالطريقة نفسها، وهكذا بالنسبة لبقية العوامل.
 - يكرر عضو اللجنة عملية الترتيب بالطريقة السابقة نفسها مرتين أخريين، على أن يفصل بين كل مرة وأخرى فترة زمنية أسبوع مثلاً. وبعد إجراء عملية الترتيب للمرة الثالثة يقوم بعمل متوسط لتلك الترتيبات فيكون ما توصل إليه هو الترتيب النهائي من وجهة نظره.
 - يقوم بقية الأعضاء (عادة تتكون اللجنة من ثلاثة أعضاء) بالإجراءات السابقة نفسها. وبعد اكتمال ترتيبات الأعضاء يتم رصدها ووضع ترتيب جماعي نهائي إما باستخراج متوسط تقديرات الأعضاء وإما بأغلبية الآراء.

٤. توزيع أجور الوظائف الدالة على عوامل التقييم:

تقوم هذه الخطوة على فرضية أن الوظائف الدالة يجب أن تتمتع باستقرار وعدالة الأجور المقررة لها. ومن هذا المنطلق يتم إنجاز هذه الخطوة وفقاً لما يلي:

- تحديد أجور الوظائف الدالة وفقاً لسلم الرواتب الخاص بالمنظمة.
- استخراج مقدار الأجر اليومي لكل وظيفة دالة.
- توزيع الأجر اليومي لكل وظيفة دالة على عوامل التقييم بناءً على أهمية كل عامل بالنسبة لتلك الوظيفة، وهو ما يقرره أعضاء لجنة التقييم إما بأغلبية الآراء وإما باستخراج متوسط تقديراتهم.
- وباكتمال عملية التوزيع يتكون لدينا في النهاية سجل أو جدول موزع فيه الأجور اليومية للوظائف الدالة على عوامل التقييم حسب أهمية كل واحد من تلك العوامل بالنسبة لكل وظيفة دالة.

٥. إنشاء مقياس التقييم النقدي:

- مقياس التقييم النقدي: عبارة عن جدول مقسم إلى عدة أعمدة، يمثل العمود الأول منه مدى القيم النقدية داخل مجموعة الوظائف الدالة، في حين يمثل كل عمود من الأعمدة الباقية عامل من عوامل التقييم التي تم تحديدها سلفاً (في الخطوة الأولى) ويتم إنشاء المقياس باتباع ما يلي:

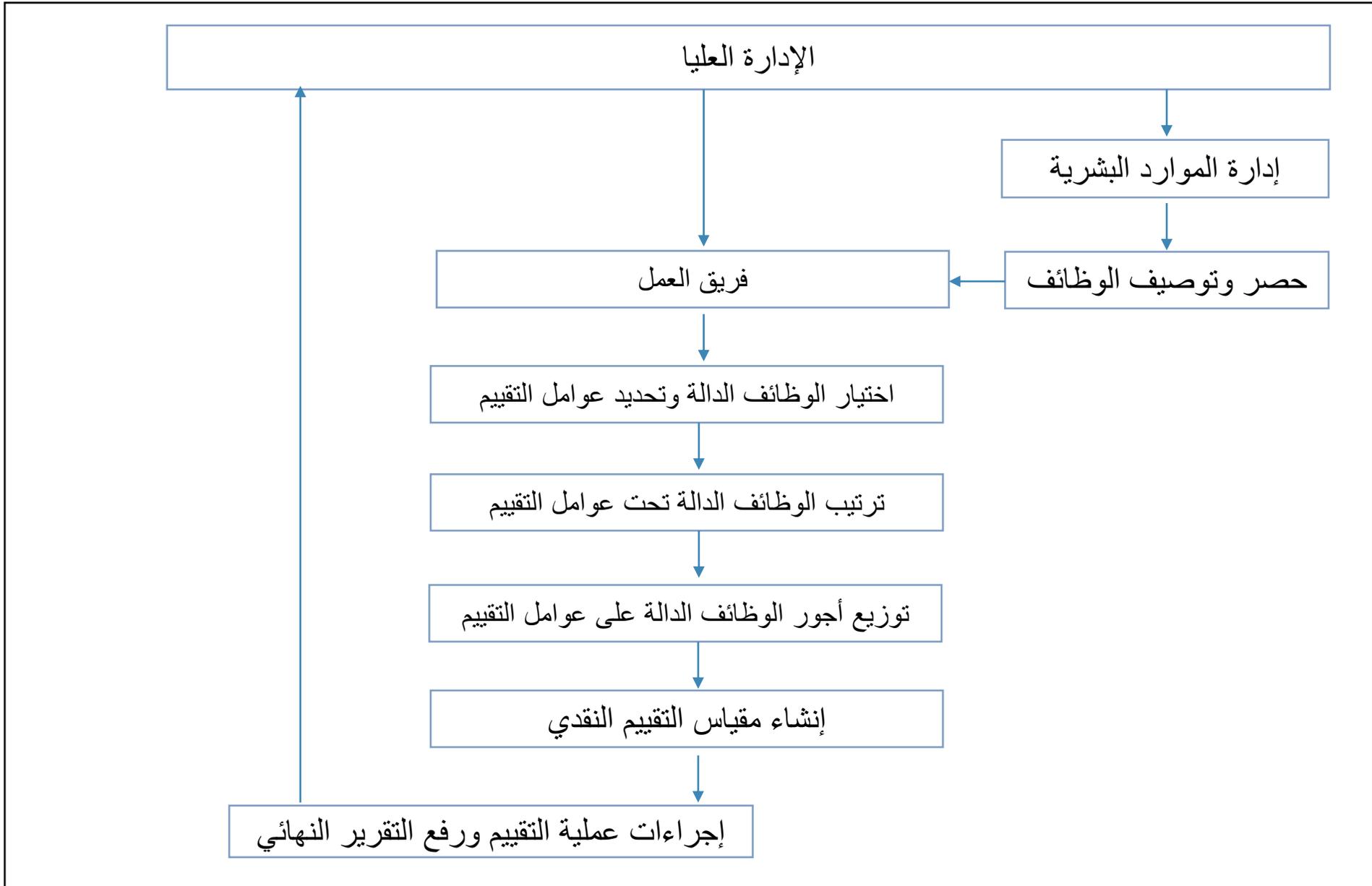
- يسجل في العمود الأول الأجر النقدي اليومي متسلسلاً، بحيث يبدأ بالقيمة النقدية (واحد) وينتهي بأعلى أجر حصلت عليه أي من الوظائف الدالة عند توزيع أجورها على عوامل التقييم.
- توزع الوظائف الدالة على عوامل التقييم حسبما حصلت عليه كل وظيفة من أجر نقدي تحت ذلك العامل. بمعنى آخر، الوظيفة الدالة التي حصلت على أجر نقدي (٣٠) ريالاً مثلاً في مطالب التأهيل، يتم تسجيلها في العمود الخاص بمطالب التأهيل مقابل الأجر النقدي (٣٠) ريالاً على العمود الأول. ويستكمل بالطريقة نفسها تسجيل بقية الوظائف الدالة على مقياس التقييم. وبذلك يتكون لدينا مقياس التقييم النقدي.

ويجدر بالذكر أن مقياس التقييم النقدي يجب أن يشتمل على وحدات الأجر النقدي كاملة ومتسلسلة بدءاً من أقل وحدات الأجر وحتى أعلاها كما أوضحنا، وهو ما يترتب عليه من الناحية العملية وجود فراغات على المقياس (أي أن بعض القيم النقدية لا يوجد وظائف مقابلة لها تحت أي من عوامل التقييم) ويتم التغلب على هذه الإشكالية - وجود الفراغات على المقياس - باختيار مجموعة إضافية من وظائف المنظمة تتمتع بثبات وعدالة أجورها وتتناسب معدلات أجورها اليومية مع الفراغات الموجودة على المقياس ولاسيما الكبيرة منها. وبذلك يصبح لدينا مقياس نقدي متكامل.

٦. إجراء عملية التقييم:

تقيم الوظائف هنا بمقارنة كل وظيفة بالوظائف الدالة على مقياس التقييم النقدي تحت العامل الأول لتحديد أقرب الوظائف الدالة لها من حيث مستوى الصعوبة والمسئولية، ثم تسجيل القيمة النقدية المقابلة لذلك، وهكذا بالنسبة لباقي العوامل. يجمع ما حصلت عليه الوظيفة من قيم نقدية تحت عوامل التقييم مجتمعة، فيكون ذلك هو الأجر المستحق لها. وتقيم بقية وظائف المنظمة بالطريقة نفسها.

ولتوضيح إجراءات طريقة مقارنة العوامل ، انظر الشكل رقم (٤-٣):



الشكل (٣-٤) يوضح إجراءات تطبيق طريقة مقارنة العوامل .

مثال على تقييم الوظائف باستخدام طريقة مقارنة العوامل:

لإيضاح خطوات تطبيق هذه الطريقة بشكل عملي، نطبق المثال التالي مراعين فيه تسلسل الخطوات السابقة:

١. تحديد الوظائف الدالة: لنفترض أن لدينا الوظائف التالية: مدير إدارة، محاسب، سكرتير، ناسخ آلة، ساعي بريد.
٢. تحديد عوامل التقييم: نستخدم في هذا المثال العوامل نفسها التي سبق ذكرها وهي: المتطلبات الذهنية، المهارة، المتطلبات البدنية، المسؤولية، ظروف العمل.
٣. ترتيب الوظائف الدالة تحت عوامل التقييم: يقوم أعضاء لجنة التقييم بترتيب الوظائف الدالة تحت كل عامل من عوامل التقييم، كما يتضح من الجدول رقم (٥) بعد أخذ المتوسطات للوصول للترتيب النهائي:

جدول رقم (٥)

الترتيب النهائي للوظائف الدالة تحت عوامل التقييم بعد استخراج متوسط ترتيبات الأعضاء طبقاً لطريقة مقارنة العوامل

العوامل	المتطلبات الذهنية	المهارة	المتطلبات البدنية	المسؤولية	ظروف العمل
١
٢
٣
٤
٥

٤. توزيع أجور الوظائف الدالة على عوامل التقييم ويوضحه الجدول رقم (٦):

جدول رقم (٦)
أجور الوظائف الدالة على عوامل التقييم

الوظائف الدالة	الأجر اليومي	المتطلبات الذهنية	المهارة	المتطلبات البدنية	المسئولية	ظروف العمل
مدير ادارة	٢٥٠
محاسب	١٦٠
سكرتير	١٥٠
ناسخ آلة	١٢٠
ساعي بريد	٨٠

جدول رقم (٥): الترتيب النهائي للوظائف الدالة تحت عوامل التقييم بعد

استخراج متوسط ترتيبات الأعضاء طبقاً لطريقة مقارنة العوامل

العوامل	المتطلبات الذهنية	المهارة	المتطلبات البدنية	المسئولية	ظروف العمل
١	مدير ادارة	مدير ادارة	ساعي بريد	مدير ادارة	ساعي بريد
٢	محاسب	محاسب	سكرتير	محاسب	ناسخ آلة
٣	سكرتير	ناسخ آلة	محاسب	سكرتير	سكرتير
٤	ناسخ آلة	سكرتير	ناسخ آلة	ناسخ آلة	محاسب
٥	ساعي بريد	ساعي بريد	مدير ادارة	ساعي بريد	مدير ادارة

٤. توزيع أجور الوظائف الدالة على عوامل التقييم ويوضحه الجدول رقم (٦):

جدول رقم (٦)

أجور الوظائف الدالة على عوامل التقييم

الوظائف الدالة	الأجر اليومي	المتطلبات الذهنية	المهارة	المتطلبات البدنية	المسئولية	ظروف العمل
مدير ادارة	٢٥٠
محاسب	١٦٠
سكرتير	١٥٠
ناسخ آلة	١٢٠
ساعي بريد	٨٠

٥. إنشاء مقياس التقييم النقدي، جدول رقم (٧):

جدول رقم (٧)
إنشاء مقياس التقييم النقدي

عوامل التقييم					الأجر النقدي
ظروف العمل	المسنوية	المتطلبات البدنية	المهارة	المتطلبات الذهنية	
					١
					٢
					٣
					٤
					٥
					٦
					٧
					٨
					٩
	ساعي بريد		ساعي بريد	ساعي بريد	١٠
					١١
	ناسخ آلة			ناسخ آلة	١٢
					١٣
					١٤
					١٥

					١٦
					١٧
			سكرتير		١٨
					١٩
مدير إدارة		مدير إدارة			٢٠
محاسب		محاسب			٢١
					٢٢
					٢٣
					٢٤
ساعي بريد		ساعي بريد			٢٥
					٢٦
					٢٧
					٢٨
					٢٩
			محاسب		٣٠
					٣١
ناسخ آلة		ناسخ آلة	ناسخ آلة		٣٢
سكرتير	سكرتير	سكرتير		سكرتير	٣٣
					٣٤
					٣٥

					٣٦
					٣٧
					٣٨
					٣٩
					٤٠
					٤١
					٤٢
					٤٣
	محاسب			محاسب	٤٤
					٤٥
					٤٦
					٤٧
					٤٨
					٤٩
					٥٠
					٥١
					٥٢
					٥٣
					٥٤
					٥٥
					٥٦
					٥٧

					٥٨
					٥٨
					٥٩
					٦٠
					٦١
					٦٢
					٦٣
					٦٤
					٦٥
					٦٦
					٦٧
					٦٨
					٦٩
	مدير إدارة		مدير إدارة	مدير إدارة	٧٠

- يجب أن يعكس مقياس التقييم النقدي جميع القيم النقدية بدءاً من (١) وحتى أعلى قيمة حصلت عليها أي من الوظائف الدالة تحت أي عامل من العوامل (أعلى قيمة هنا ٧٠). يعني أن هذا المقياس يجب أن يبدأ من (١ - ٧٠)، وذلك يتطلب عدة صفحات
- بانتهاء الخطوة السابقة يكون قد اكتمل إنشاء مقياس التقييم النقدي.

٦. إجراء عملية التقييم باستخدام مقياس التقييم النقدي:

لتقييم الوظائف باستخدام مقياس التقييم النقدي، الذي تم إنشاؤه نفترض أن الدينا وظيفة مترجم ونريد تقييمها فإننا نقوم بما يلي - مقارنة وظيفة مترجم بوظائف المقياس النقدي تحت عامل المتطلبات الذهنية، فنجد أن أقرب وظيفة لها هي وظيفة محاسب المخصص لها (٤٤) ريالاً، فتعطي تلك القيمة.

- بالطريقة نفسها تتم المقارنة مع الوظائف الدالة تحت كل عامل من العوامل المتبقية فنحصل على ما يلي - جدول رقم (٧):

جدول رقم (٧)
تقييم وظيفة طبقاً لطريقة مقارنة العوامل

العامل	الوظيفة المماثلة	مقدار الاجر
المتطلبات الذهنية	محاسب	٤٤
المهارة	سكرتير	١٨
المتطلبات البدنية	سكرتير	٣٣
المسئولية	محاسب	٤٤
ظروف العمل	مدير ادارة	٢٠
الاجمالي		١٥٩ ريالاً

طريقة النقاط Point Method: أحد الطرق الكمية وأكثرها شيوعاً واستعمالاً، وتسمى أيضاً بطريقة تقييم الوظائف بالنقاط الموزونة. تستخدم على نطاق واسع في المجال التجاري وبصفة خاصة في المشروعات الصناعية. وتعرف بأنها: «طريقة تقييم الوظائف على أساس كمي عن طريق التحليل التفصيلي لعوامل الوظيفة الأساسية، ثم تعريف كل عامل وإعطاؤه مدى من النقاط، بحيث إن كل وظيفة يمكن تقييمها رقمياً ضمن ذلك المدى.

تقوم هذه الطريقة على استخدام مقياس كمي لتحديد ما تستحقه الوظيفة المطلوب تقييمها من نقاط، وهي تشبه طريقة مقارنة العوامل في كونها تستخدم بعض عوامل القياس أو المقارنة بين الوظائف، ولكنها تختلف عنها كونها تستعمل النقاط، بدلا من الأجر في تقييم أهمية كل عامل أو خاصية من الخصائص الحرجة للوظيفة. كما تختلف طريقة النقط عنها في كونها أكثر تفصيلاً.

إجراءات التقييم وفقا لطريقة النقاط:

تمر هذه الطريقة بالمراحل التالية:

١. اختيار الوظائف الدالة:

(تمت الإشارة إليها في طريقة مقارنة العوامل).

٢. تحديد عوامل التقييم الرئيسية

(تمت الإشارة إليها في طريقة مقارنة العوامل).

٣. تحديد الأهمية النسبية للعوامل الرئيسية وتعريفها:

يحدد لكل عامل رئيس نسبة مئوية تعادل أهميته النسبية داخل الوظيفة بأكملها، مقارنة بغيره من العوامل، وهذه النسبة تختلف من منظمة الأخرى تبعا لظروفها وألوية تلك العوامل بالنسبة لها. كما أن تقدير النسبة للعامل الواحد في المنظمة نفسها يختلف حسب الوظيفة. فمثلا، عامل المجهود الذهني في وظيفة قيادية يحصل على نسبة مئوية أعلى من تلك التي يحصل عليها في حالة وظيفة حرفية، والعكس صحيح بالنسبة لعامل مثل المجهود البدني للوظيفتين السابقتين نفسيهما.

بعد اختيار عوامل التقييم وتحديد الأهمية النسبية لكل عامل، يتم تعريف كل منها بدقة ووضوح وشمولية، لضمان وحدة مفهوم المقيمين والحد من التباينات في نتائج التقييم التي يكون سببها اختلاف فهم المقيمين المضمون أو أبعاد أي من تلك العوامل.

٤. تقسيم العوامل الرئيسية إلى عوامل فرعية: .

يقسم كل عامل من العوامل الرئيسية إلى عوامل فرعية يراعى أن يتناسب عددها مع تعدد وتنوع مجموعة الوظائف المقيمة فيما يخص ذلك العامل، فمثلا عامل المسؤولية في مجموعة وظائف قد يضم عوامل فرعية مثل المسؤولية عن الأموال، المسؤولية عن الأفراد. وفي مجموعة أخرى أكثر تنوعاً قد يضم عامل المسؤولية عوامل فرعية مثل: المسؤولية عن الأفراد، المسؤولية عن الأموال، المسؤولية عن الآلات، المسؤولية عن نتائج عمل الآخرين، المسؤولية عن سرية المعلومات، وهكذا.

٥. تحديد الأهمية النسبية للعوامل الفرعية وتعريفها:

تقسم النسبة المخصصة لكل عامل رئيس على العوامل الفرعية التابعة له، بحيث يحصل كل عامل فرعي على جزء من تلك النسبة يعادل أهميته داخل العامل الرئيس. بعد تحديد الأهمية النسبية لكل عامل فرعي يتم تعريفه بشكل دقيق وشامل

٦. تقسيم العوامل الفرعية إلى مستويات وتعريف كل مستوى:

يقسم كل عامل فرعي إلى عدد من المستويات، يمثل إجمالي تلك المستويات المدى الكلي للصعوبة داخل ذلك العامل. ويتحكم في عدد هذه المستويات أعداد وأنواع الوظائف التي يتم تقييمها، فكلما كان العدد كبيراً ومتنوعاً تطلب ذلك عدد أكبر من المستويات داخل العامل الفرعي والعكس صحيح. كما أن العدد يجب أن يكون مناسباً يغطي مستويات الصعوبة داخل مجموعة الوظائف، فالعدد القليل يؤدي إلى إغفال الفروقات القائمة بين الوظائف، والعدد الكبير يؤدي إلى صعوبة التمييز بين المستويات ومن ثم صعوبة تحديد المستوى المناسب لكل وظيفة.

مثال للتوضيح:

نفترض أن أحد العوامل الرئيسية هو - **المؤهلات**:

- نقسم هذا العامل إلى العوامل الفرعية التالية: التعليم، الخبرة، التدريب.
- نقسم العامل الفرعي - التعليم - إلى المستويات التالية:
 - المستوى الأول: الشهادة المتوسطة.
 - المستوى الثاني: الشهادة الثانوية.
 - المستوى الثالث: الشهادة الجامعية.
 - المستوى الرابع: شهادة الماجستير.
 - المستوى الخامس: شهادة الدكتوراه.

بعد الانتهاء من تحديد المستويات، يوضع تعريف محدد ودقيق لكل منها

٧. تحديد عدد معين من النقاط لكل مستوى

في هذه المرحلة يحدد لكل مستوى من المستويات داخل كل عامل فرعي عدد من النقاط يتم تحديدها بإحدى ثلاث طرق كما يلي: (سيتم استخدام المثال من جدول (١٢) للتوضيح):

- أ- الطريقة الأولى: باستخدام المتوالية الحسابية: يقوم استخدام المتوالية الحسابية على افتراض أن الفروقات بين المستويات متساوية، فيخصص بناء على ذلك عدد رقمي - هو أساس المتوالية - للمستوى الأول ويضاعف هذا الرقم في المستوى الثاني، ويصل إلى ثلاثة أضعاف في المستوى الثالث وأربعة أضعاف في المستوى الرابع، وهكذا. ولتوضيح ذلك، نشير إلى المثال السابق والذي استخدمنا فيه عامل المؤهلات بصفة عامل رئيس يضم ثلاثة عوامل فرعية هي التعليم، الخبرة، التدريب).
- نقسم تلك العوامل الفرعية إلى عدد من المستويات ونحدد لكل مستوى منها عددا من النقاط باستخدام المتوالية الحسابية - كما في الجدول رقم (٨)

جدول رقم (٨)
توزيع الأوزان على مستويات العوامل باستخدام المتوالية الحسابية

مستويات العوامل				وزن العامل	العوامل
٤	٣	٢	١		
الماجستير	جامعية	ثانوية	متوسطة	٢٠%	التعليم
.....	١٥%	الخبرة
.....	٥%	التدريب

ب- الطريقة الثانية: باستخدام المتوالية الهندسية: يقوم استخدام المتوالية الهندسية على افتراض أن كل مستوى يزيد على سابقة بنسبة مئوية ثابتة، كما في الجدول رقم (٩):

جدول رقم (٩)
توزيع الأوزان على مستويات العوامل باستخدام المتوالية الهندسية

مستويات العوامل				وزن العامل	العوامل
٤	٣	٢	١		
الماجستير	جامعية	ثانوية	متوسطة	٢٠%	التعليم
.....	١٥%	الخبرة
.....	٥%	التدريب

ج- الطريقة الثانية: باستخدام المتوالية الغير المنتظمة: تقوم على افتراض أن هناك اختلاف في الفروق بين المستويات. جدول رقم (١٠):

جدول رقم (١٠)
توزيع الأوزان على مستويات العوامل باستخدام المتوالية الغير منتظمة

مستويات العوامل				وزن العامل	العوامل
٤	٣	٢	١		
الماجستير	جامعية	ثانوية	متوسطة	٢٠%	التعليم
.....	١٥%	الخبرة
.....	٥%	التدريب

٨. إعداد جدول تحويل النقاط إلى درجات

عبارة عن جدول مكون من عمودين، العمود الأول يضم الدرجات الوظيفية حسب سلم الأجور الخاص بالمنظمة متسلسلة من الدرجة الأولى وحتى آخر درجة، أما العمود الثاني فيضم مدى من النقاط يقابل كل درجة من الدرجات على العمود الأول. ويمثل هذا المدى الحد الأدنى والأعلى لعدد النقاط داخل كل درجة. وفيما يلي مثال على ذلك - جدول رقم (١١)

جدول رقم (١١)
مثال على تحويل النقاط إلى درجات

المدى	الدرجة
٢٠٠ - ١٠٠	١
٣٠٠ - ٢٠١	٢
٤٠٠ - ٣٠١	٣
٥٠٠ - ٤٠١	٤
٦٠٠ - ٥٠١	٥
٧٠٠ - ٦٠١	٦
٨٠٠ - ٧٠١	٧
٩٠٠ - ٨٠١	٨
١٠٠٠ - ٩٠١	٩
١١٠٠ - ١٠٠١ فأكثر	١٠

٩. اختبار مقياس التقييم

للتأكد من دقة المقياس وقبل اعتماده بشكل نهائي، يتم اختباره للتأكد من دقته، عن طريق اختيار عدد من الوظائف الدالة وتقييمها باستخدام هذا المقياس لدراسة مدى صحة القياس، فإذا كانت نتائج التقييم دقيقة، يعتمد هذا القياس ويصبح جاهزاً لإجراء عملية تقييم الوظائف، وإذا كانت النتائج غير دقيقة، يتم مراجعة خطوات إعداده والتأكد من سلامتها وعدم وجود أخطاء أو إغفال معلومات قد تكون ذات أهمية.

١٠.١. إجراء عملية التقييم:

في هذه المرحلة يتم استخدام مقياس التقييم بالنقاط وجدول تحويل النقاط إلى درجات (الذين تم إعدادهما في الخطوات السابقة)، لتقييم بقية وظائف المنظمة الحالية وما قد يستجد، وفقاً لما يلي:

- مقارنة الوظيفة بناء على وصفها الوظيفي مع تعاريف المستويات للعامل الأول وتحديد المستوى المناسب، وإعطائها النقاط المحددة لذلك المستوى.
 - استكمال تحديد ما تستحقه الوظيفة من نقاط تحت بقية عوامل التقييم بالطريقة نفسها.
 - إجمالي ما حصلت عليه الوظيفة من نقاط تحت جميع العوامل، يكون وزنها النهائي باستخدام مقياس التقييم بالنقاط وفقاً لطريقة النقاط.
 - استخدام جدول "تحويل النقاط إلى درجات لمعرفة الدرجة المستحقة لهذه الوظيفة بناء على إجمالي عدد النقاط التي حصلت عليها.
- وبذلك تكون قد تمت عملية تقييم هذه الوظيفة باستخدام طريقة النقاط.

مثال على تقييم الوظائف باستخدام طريقة النقاط:

إنشاء مقياس التقييم وفقا لطريقة النقاط:

لدينا عدد من الوظائف الدالة (أ، ب، ج، د، هـ) -- تم اختيارها لإنشاء مقياس التقييم بالنقاط - جدول رقم (١٢).
في الجدول

- العمود الأول اختيار عدد من العوامل الرئيسية التي تمثل الجوانب الهامة المشتركة في مجموعة الوظائف الدالة.
- العمود الثاني حددت النسبة المئوية لكل عامل رئيس وفقا لأهميته داخل الوظيفة.
- العمود الثالث قسم كل عامل رئيس إلى عدد من العوامل الفرعية .
- العمود الرابع حددت الأهمية النسبية لكل عامل فرعين.
- العمود الخامس قسم كل عامل فرعي إلى عدد من المستويات.
- العمود السادس حدد لكل مستوى عدد من النقاط باستخدام المتواليات الحسابية.

جدول رقم (١٢)
إنشاء مقياس التقييم باستخدام طريقة النقاط

٦	٥	٤	٣	٢	١			
تحديد نقاط المستويات	تقسيم العوامل الفرعية الى مستويات وتعريفها	تحديد النسبة المئوية للعوامل الفرعية	تقسيم العوامل الرئيسية الى عوامل فرعية	النسبة المئوية للعوامل الرئيسية	العوامل الرئيسية			
٢٠	مستوى ١	%٢٠	التعليم	%٤٠	المؤهلات			
٤٠	مستوى ٢							
٦٠	مستوى ٣							
٨٠	مستوى ٤							
١٥	مستوى ١	%١٥	الخبرة					
٣٠	مستوى ٢							
٤٥	مستوى ٣							
٦٠	مستوى ٤	%٥	التدريب					
٥	مستوى ١							
١٠	مستوى ٢							
١٥	مستوى ٣							
٢٠	مستوى ٤	%١٠	اشرافية			%٣٠	المسؤوليات	
١٠	مستوى ١							
٢٠	مستوى ٢							
٣٠	مستوى ٣							
٤٠	مستوى ٤		%١٠	مالية				
١٠	مستوى ١							
٢٠	مستوى ٢							
٣٠	مستوى ٣		%١٠	اجهزة				
١٠	مستوى ١							
٢٠	مستوى ٢							
٣٠	مستوى ٣		%١٠	رئيسية	%٢٠			القرارات والتوصيات
١٠	مستوى ١							
٢٠	مستوى ٢	%١٠	اجرائية					
١٠	مستوى ١							
٥	مستوى ١	%٥	بيئة عمل	%١٠	ظروف العمل			
١٠	مستوى ٢							
٥	مستوى ١	%٥	مخاطر عمل					
١٠	مستوى ٢							

- إعداد جدول تحويل النقاط إلى درجات

المدى	الدرجة
٥-١	١
١٠-٦	٢
١٥-١١	٣
٢٠-١٦	٤
٢٥ - ٢١	٥
٣٠-٢٦	٦
٣٥-٣١	٧
٤٠-٣٦	٨
٤٥-٤١	٩
٥٠-٤٦	١٠
٥٥-٥١	١١
٦٠-٥٦	١٢
٦٥-٦١	١٣
٧٠-٦٦	١٤
٧٥-٧١	١٥
٨٠-٧٦	١٦

إعداد: أ.علي الشواف و أ.بندى الزهراني



4

الوحدة الرابعة نظام الأجور والرواتب



أهداف الوحدة

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى أن يكون المتدرب قادراً وكفاءة على ان يتعرف على نظام الأجور والرواتب في المنظمة.

الأهداف التفصيلية

- ✓ التعرف على المفاهيم العامة لنظام الأجور والرواتب.
- ✓ التعرف على أهمية وأهداف نظام الأجور والرواتب
- ✓ التعرف على أسباب وصور التدخل الحكومي في تنظيم الاجور
- ✓ التعرف على الطرق البديلة لقياس دخل العمل وطرق حساب الأجور.
- ✓ التعرف على استقصاءات الاجور

محتويات الوحدة

تشمل هذه الوحدة على ما يلي:

- المفاهيم العامة لنظام الاجور والرواتب
- اهمية نظام الاجور والرواتب
- اهداف نظام الاجور والرواتب
- اسس تقييم الاجور والرواتب
 - الطرق البديلة لقياس دخل العمل
 - التدخل الحكومي في تنظيم الأجور
 - طرق حساب الأجور
 - استقصاءات الأجور

الوقت المتوقع للتدريب

١٢ ساعة

مقدمة

يعتبر تحديد الأجر العادل من أهم المشكلات التي تواجه إدارة اليوم في المؤسسات والمنظمات، ويزيد من تعقيد هذه المشكلة أن هناك من الخدمات التي تقدم اليوم مثل ما هو ذا طابع مادي مثل التأمين الصحي والمشاركة في الأرباح وإنشاء النوادي الرياضية والثقافية والمجمعات الاستهلاكية، الخ...

فهل تخصم قيمة هذه الخدمات من الأجر الأساسي للعامل؟

إن ما يهم العامل أو الموظف بالدرجة الأولى هو مقدار الأجر الصافي الذي يحمله إلى منزله. فهذا الأجر هو الذي يحدد مركزه المعيشي وبالتالي مركزه الاجتماعي في المجتمع. ولذلك فإن تحديد الأجر العادل هو أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمنشأة.



□ المفاهيم العامة لنظام الأجور والرواتب

• الأجور

الأجور: هو ذلك المبلغ النقدي الفوري الذي يدفع مقابل الساعة أو اليوم للعمال أو الأجر للذين لا يعملون بوظائف ذات طابع إداري أو إشرافي.

-أنواع الأجور:

أ- الأجر الأساسي والأجر الإجمالي والأجر الصافي :

-الأجر الأساسي: هو الأجر الذي يدفع للعامل تبعاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وكذلك مسمى الوظيفة.

-الأجر الإجمالي: فهو يمثل الأجر الأساسي مضافاً إليه البدلات الأخرى وهي كثيرة ومتنوعة.

-الأجر الصافي: فهو الأجر الإجمالي الذي يحصل عليه الموظف بعد خصم المبالغ المستحق عليه كبديل التقاعد والضرائب إن وجدت أو التأمينات الاجتماعية ونحو ذلك.

ب- الأجر النقدي والأجر الحقيقي:

-الأجر النقدي: هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمله الفرد ولكنه لا يمثل الأجر المدفوع نقدا للعامل. ذلك أن هناك من الخصومات ما يجب خصمها من هذا الأجر قبل حصول العامل أو الموظف على أجره أو راتبه والأمثلة على هذه الخصومات هي، أقساط التقاعد، أقساط التأمين الصحي، التأمين الاجتماعي . هذه الخصومات تمثل نسبة متفاوتة في الراتب أو الأجر الإجمالي للفرد العامل.

-الأجر الحقيقي: يعني القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر، ومفهوم أن هذه القوة تتغير طبقا لتغير الأسعار وللظروف الاقتصادية العامة.

كلما ارتفعت الأسعار بالقياس إلى سنة معينة هي سنة الأساس كلما عني ذلك إنخفاض الأجر الحقيقي للعامل نظراً لانخفاض القدرة الشرائية لهذا الأجر في السوق. معنى هذا أن أهم ما يعنينا في قياس الأجر الحقيقي هو أن يكون هذا الأجر متغيراً مع التغير في الأسعار حتى لا يضار الموظف أو العامل في ذلك .. وقد يحدث أن يكون الأجر النقدي ضخماً ظاهرياً ولكن الأجر الحقيقي الذي يصل إلى يد العامل لا يحقق له المستوى المعيشي المطلوب ولا يعوضه التعويض الكامل عن ما يقدمه من خدمات.

• الرواتب:

الرواتب: أما الرواتب فقد درجت على أن تميز عن الأجور في كونها تمثل مبالغ نقدية تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وإنما قد يكون أسبوعيا أو شهريا وقد يكون أيضا سنويا. والرواتب تدفع عادة لما يطلق عليهم موظفي الياقات البيضاء (موظفي الأعمال الإدارية والكتابية).

• إدارة الأجور والرواتب

إدارة الأجور والرواتب في المنظمات: هي الإدارة المسؤولة عن تقدير "ماذا يدفع للعامل أو الموظف" وذلك أخذا في الاعتبار جميع العوامل التي تؤثر في تحديد هذا الأجر سواء كانت داخلية تتعلق بطبيعة العمل نفسه في المنشأة أو خارجية تتعلق بالمجتمع ككل.

• مصطلح "ذوي الياقات البيضاء":

- يطلق على الموظفين الذين يمارسون أعمالاً مكتبية ويحتلون وظائف إدارية، حيث لا تحتاج تلك الوظائف لجهد بدني كبير بالمقارنة مع زملائهم من العمال، ولكن تحتاج إلى موظفين حاصلين على مؤهلات تعليمية عليا ومن أمثلة هذه الوظائف: مديري الشركات، المحاسبين، المحامين وغيرها من الوظائف المكتبية الأخرى.



• مصطلح "ذوي الياقات الزرقاء":

- يطلق على العمال الذين يشغلون وظائف تعتمد بشكل كبير على الأعمال اليدوية والجهد البدني الشاق كوظائف التصنيع والتعدين والبناء وتركيب وصيانة الآلات وغيرها ليتقاضوا مقابل ذلك أجر يومي مدفوع حسب عدد ساعات العمل اليومية.



- يلعب نظام الأجور والرواتب دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف العامة لمنظمات الأعمال: فتكوين قوة عمل قادرة على الأداء و رغبة فيه لا يقتصر علي تخطيط و اختيار و إعداد و تدريب الأفراد فحسب، و إنما أيضا علي مقدار العائد الذي يحصل عليه العاملون مقابل ما يقدمونه من جهد للمنظمة، و المبدأ الأساسي الذي ينبغي ان تقوم عليه خطة الأجور هو التوازن بين قيمة ما تحصل عليه المنظمة من ناتج أداء العاملين علي شكل سلع و خدمات مع ما تدفعه لهم من عوائد مادية علي شكل أجور و مكافئات و خدمات و مزايا أخرى .
- يمكن نظام الأجور والرواتب من جذب الأفراد للعمل في المنظمة : أو العكس قد يبعدهم عن الالتحاق للعمل فيها ، أو حتى يصل الأمر إلي ان يترك البعض منهم عمله للالتحاق بمنظمات أخرى ، و خاصة من ذوي المهارات و الكفاءات العالية نتيجة شعورهم بعدم وجود مثل ذلك التوازن بين الجهد العائد .
- تشكل الأجور عنصراً أساسياً من عناصر التكلفة في المنظمة : مما يستوجب ضرورة تخطيطها ليس كمحدد للعدالة و الرضا فقط ، و إنما أيضاً كمحدد لمستوى التكلفة و الإنتاجية .

- يؤثر نظام الأجور والرواتب على التنمية الاقتصادية و الاجتماعية: حيث أن المجتمع يهتم بنظام الأجور والتعويضات المتبعة في المنظمات لما لها من آثار ايجابية أو سلبية علي العديد من المؤشرات الاقتصادية و الاجتماعية ، فمعدلات الادخار و الاستثمار و الاستهلاك و الدخل القومي يتوقف إلي حد بعيد علي مستوى أجور القوى العاملة ، فقد تساهم الأجور في دفع عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية قدماً إلي الأمام فيما إذا تم تخطيطها علي أساس قوة العمل للموارد البشرية و مستوى انتاجيتها، و قد تكون سياسات الأجور نسبياً في ارتفاع التكاليف و زيادة معدلات الأسعار و التضخم و سوء توزيع الدخل و الثروات الوطنية .

- يحقق نظام الأجور والرواتب عنصر الرضا النفسي للأفراد و زيادة ولائهم للمنظمة : باعتبار ان الأجور و غيرها من المزايا المادية ليست وسيلة لإشباع الحاجات فقط، و إنما يمتد دورها لتعطي الفرد الشعور بالأمن و التقدير و الاحترام ، و لترمز إلي العرفان بأهميته .

نظام الاجور والرواتب يهدف إلى الأهداف التالية:-

١. ايجاد هيكل متميز للأجور يضم مستويات عادلة للأجر ومنافسة و يتلاءم مع إمكانات المنظمة واحتياجات العاملين.
٢. المحافظة على التحديث والتطوير المستمر لهيكل الأجور.
٣. تحديد الوظائف التي تستحق بدلا ومقداره مع المراجعة المستمرة لمعالجة ما يستجد.
٤. تحقيق مبدأ الأجر المتساوي للعمل المتساوي.
٥. تطبيق الشفافية في عمل الإدارة ليتمكن العاملون من معرفة مستحقاتهم وعدالة معاملتهم.
٦. الالتزام بأنظمة وقوانين العمل السائدة .
٧. دعم سياسات الجودة بالمنظمة.
٨. وضع برنامج شامل للحوافز المادية والمعنوية يغطي جميع نشاطات المنظمة.
٩. جذب المتميزين والمحافظة عليهم.
١٠. تحفيز العاملين لضمان ولائهم ومشاركتهم الفاعلة في تحقيق الأهداف.
١١. مراقبة تكاليف الأجور والرواتب من خلال وضع هيكل لها يساعد على التأكد من أن الأجور والرواتب التي تدفع تتناسب مع حجم العمل.

□ أسس تقييم الأجور والرواتب

والتوفيق بين المصالح المختلفة في المنظمة أمر صعب تواجهه الإدارة، فالعامل يريد أجر يحقق له مستوى معيشي أفضل، والمساهم يريد أرباحاً، والعميل يريد سعر وجودة وإلا سينصرف إلى المنافسين الآخرين. ومعنى هذا أن الإدارة عند قرارها بتحديد القيمة المالية للوظيفة يجب أن تراعى أن يكون أجراً عادلاً ، وأن تحقق ربحاً، وأن تباع بأسعار معقولة وجودة عالية.

لذا يجب على ادارة الموارد البشرية في المنظمة مراعاة المبادئ والأسس التالية عند تحديد الأجور والرواتب للعاملين بها:

(١) **مبدأ العدالة:** يشير هذا المبدأ الى ضرورة أن يكون الاجر او الراتب عادلا اي ان يركز على اسس ثابتة وموضوعية تسري على كافة العاملين دون تفرقة. ويمثل هذا المبدأ الجانب النفسي للأجور والرواتب.

(٢) **مبدأ المساواة:** يعني هذا المبدأ عن هناك مساواة في تحديد الأجور والرواتب للوظائف والأعمال التي تتساوى او تتشابه في المسؤوليات والواجبات، مما يتطلب اعتماد أسس موضوعية يتم على اساسها تحديد قيمة ومن ثم اهمية كل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى. ويمثل هذا المبدأ الجانب الموضوعي للأجور والرواتب

(٣) **مبدأ الكفاية:** يعني هذا المبدأ ان تكون الأجور والرواتب كافية لمساعدة الفرد في مواجهة متطلبات الحياة المختلفة والتزاماته المتعددة مما يتطلب أن يؤخذ في الاعتبار عند وضع وتحديد الأجور والرواتب بعض الاسس مثل مستوى المعيشة، ومعدل الاسعار وغيرها من الاسس بحيث يتحقق مبدأ الكفاية. يمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي في الأجور والرواتب.

ولتحقيق مبادئ وأسس تقييم الأجور والرواتب يجب على إدارة الموارد البشرية :

- قياس دخل العمل باستخدام الطرق البديلة
- مراعاة التدخل الحكومي في تنظيم الأجور
- حساب أجور العاملين باستخدام طريقة الاجر الزمني والاجر حسب الإنتاج
- استقصاء الأجور في سوق العمل

الطرق البديلة لقياس دخل العمل

- أ- **متوسط أجر الساعة:** يمثل متوسط أجر الساعة الأساسي بغض النظر عن العوائد الأخرى التي يحققها العامل مثل الأجور التشجيعية، والعلاوات، أو الأجور الإضافية.
- ب- **متوسط الدخل للساعة:** يمثل متوسط الدخل للساعة مجموع الدخل الصافي الذي يحمله إلى منزله مقسوماً على عدد ساعات العمل. وهذا الدخل يمثل إما الدخل اليومي مقسوماً على عدد ساعات العمل في اليوم، أو الدخل الأسبوعي مقسوماً على عدد ساعات العمل الإجمالية خلال الأسبوع.
- ج- **الدخل الأسبوعي:** مقدار ما يحصل عليه العامل من دخل لأسبوع واحد من العمل. ويمكن حساب هذا الدخل بثلاث طرق هي:

$$1. \text{ الأجر الكلي الأسبوعي} = \frac{\text{معدل الأجر} \times \text{ساعات العمل القياسية في الأسبوع}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

$$2. \text{ الأجر الكلي الأسبوعي} = \frac{\text{متوسط دخل الساعة} \times \text{ساعات العمل القياسية في الأسبوع}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

$$3. \text{ متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي} = \frac{\text{المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

وتمثل الطريقتان الأولى والثانية (الطرق النظرية لاحتساب الدخل الأسبوعي) وأما الطريقة الثالثة (تعطينا المصروفات الفعلية الأسبوعية على الأجور).

مثال تطبيقي:

فإذا كان معدل أجر الساعة (٢٠) ريال وساعات العمل القياسية في الأسبوع لعمال الإنتاج البالغ عددهم (١٠٠) عامل هو معدل (٤٠) ساعة في الأسبوع. فإن الأجر الكلي الأسبوعي للعامل هو (٨٠٠) ريال، وتكون المعادلة على الوجه التالي:-

$$\text{الأجر الكلي الأسبوعي} = \frac{٤٠٠٠ \times ٢٠}{١٠٠} = ٨٠٠ \text{ ريال}$$

وبالمثل فإن احتساب الدخل الكلي الأسبوعي بالطريقة الثانية يمكن الوصول إليه بنفس الطريقة غير أن متوسط دخل الساعة سيكون أعلى من معدل الأجر ذلك أن متوسط دخل الساعة يمثل الأجر الأساسي مضاف إليه الفوائد المالية الأخرى التي تحسب للعامل.

أما الطريقة الثالثة فهي مبسطة ويمكن معرفة متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي للعامل عن طريق قسمة مجموع المدفوعات الأسبوعية على عمال الإنتاج ثم يقسم الرقم على عدد العمال الفعليين للوصول إلى متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي للعامل.

د- متوسط الدخل السنوي: ويحسب متوسط الدخل السنوي للعامل عن طريق قسمة المبالغ الحقيقية المدفوعة سنوية للأجور على عمال الإنتاج.

التدخل الحكومي في تنظيم الأجور

أولاً: أسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور

يمثل في الغالب موظفو الدولة عدداً بسيطاً بالقياس إلى مجموع العاملين في المجتمع، وعلى اعتبار مبدأ عدالة الدولة في تقرير سياسة الأجور والرواتب لموظفيها فإن الدولة يجب أن تقف أيضاً موقف المدافع عن مصالح الأفراد الآخرين العاملين في القطاعات الأهلية المختلفة تحسباً من استغلال منظمات الأعمال للعمال وفرض إرادتهم مما يضر بالمصلحة الوطنية للمجتمع. ومن الأسباب التي تدفع الدولة للتدخل في سياسة الأجور ما يلي:

(١) ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيمات عمالية تحمي مصالحها وتدافع عنها أمام أرباب العمل، ولذلك فقد تكون هناك ظواهر مختلفة من سوء توزيع الأجور وظروف العمل بالنسبة للعاملين في بعض القطاعات الصناعية أو التجارية وقد يكون هذا ناجماً إما بسبب استغلال المنظمات للعاملين معهم أو بسبب ضعف الكفاية الإنتاجية للمنشأة لأسباب قد تتعلق بسوء الإدارة والتنظيم. وفي كلتا الحالتين فإن عمال مثل هذه المنشآت قد يحققون أجور منخفضة قياساً بزملائهم في المنشآت الأخرى والذين قد يجمعهم تنظيم معين يحمي مصالحهم.

(٢) يرى بعض الاقتصاديين أن تنظيم الأجور وتدخل الدولة هو ضرورة من ضرورات التخطيط للتنمية. ففي رأي هؤلاء وتصورهم أن أية خطة للدولة يجب أن تتبنى خطة للأجور، وهذا يعني التدخل لتنظيم هذه الأجور في كافة القطاعات الحكومية وغير الحكومية وذلك لضمان التوازن في عناصر التنمية.

(٣) قد تتدخل الدولة في تنظيم وتحديد الأجور حينما تتطلب المصلحة الوطنية ذلك نتيجة للأضرار الاقتصادية أو المتعلقة بأمن وسلامة الدولة والتي قد تنشأ نتيجة عدم اتفاق العمال وأرباب العمل على أجر معين، الأمر الذي يهدد بالتوقف الكامل عن الإنتاج أو تقديم الخدمات. فتوقف عمال التليفون مثلا أو الكهرباء عن أداء خدماتهم نتيجة الانخفاض أجورهم وعدم التوصل إلى زيادتها مع المنشآت المختصة قد يؤدي إلى أضرار خطيرة يتضرر منها المجتمع والدولة أيضا. وفي مثل هذه الحالة تتدخل الدولة وتفرض إرادتها على الطرفين مما يتلاءم في تحقيق المصلحة العامة.

ثانياً: الصور التي يأخذها التدخل الحكومي

١. **تحديد الحد الأدنى للأجور:** تتدخل الدولة بفرض حد أدنى للأجور يطبق على جميع العمال والمنشآت في قطاع أو آخر بهدف منع الاستغلال من قبل أرباب العمل أو إجبار المنشآت ذات الكفاية الإنتاجية المنخفضة على تحسين مستوياتها أو الإنسحاب من سوق العمل.
٢. **تحديد الحد الأقصى للأجور:** قد تتدخل الدولة في فرض نظام يحدد الحد الأقصى للأجور من قبل المنشآت في أوقات أو ظروف تملي على الدولة هذا التدخل..وقد طبقت بريطانيا هذه السياسة خلال فترة الحرب العالمية الثانية. الهدف من تطبيق الحد الأقصى للأجور منعا لاستغلال العمال لظروف الدولة ويعترض العمال على إتباع سياسة تحديد الحد الأقصى للأجور. فالعمال يهتمهم الحصول على أجور عالية ولذلك فإن أي تحديد لما يمكن أن يتقاضوه سوف ينظر إليه على أنه نوع من عدم العدالة. وبالنسبة للمنظمات فإن فرض تحديد الحد الأقصى للأجور يمكن أن يضطر عمالهم إلى الخروج من منشآتهم والبحث عن منشآت تقدم أجور أعلى.
٣. **حالة الخلاف بين المنظمة والموظفين:** تتدخل الدولة أيضا في تنظيم الأجور وتحديد مستوياتها عند الخلاف بين المنشأة أو الصناعة ممثلي العمال حول تحديد الأجر عند تجديد عقد العمل. وفي هذه الحالة قد تتدخل الدولة كوسيط لحل الخلاف عن طريق ما يسمى بلجان التحكيم أو فض المنازعات. فإذا رفض ممثلا الطرفين تنفيذ أحكام لجنة التحكيم فإن الدولة قد تلجأ إلى أساليب أكثر شدة لتطبيق مرئياتها في تسوية النزاع وذلك حرصا منها على تجنب الأضرار التي قد تلحق بالدولة أو المجتمع..

طرق حساب الأجر

أهم الطرق الشائعة في حساب أجور العاملين وهي:

١. طريقة الأجر حسب الوقت (الأجر الزمني)

٢. طريقة الأجر حسب الإنتاج

وفي كثير من الأحوال، قد تستخدم الطريقتين معا.

أولاً - طريقة الدفع حسب الوقت (الأجر الزمني)

تعتبر طريقة الدفع حسب الوقت أكثر طرق دفع الأجر شيوعاً في الاستخدام من قبل المنظمات. ومن خلالها يتم الدفع للموظفين والعاملين وفقاً لنظام الأجر بالساعة، أو الأسبوع، أو الشهر، وأحياناً السنوي بالنسبة للإدارة العليا. ويغلب أسلوب الأجر بالساعة أو الأجر الأسبوعي على العاملين من ذوي "الياقات الزرقاء" أو العاملين المرتبطين بالإنتاج المباشر (عمال المصانع، والعمالة غير الماهرة) أما نظام الأجر الشهري فغالبا ما يشيع تطبيقه بين موظفي "الياقات البيضاء" أي الإداريين وذوي المهن الرفيعة، مثل المهندسين، والأطباء والمستشارين القانونيين، وأساتذة الجامعات.

وهناك عدة اعتبارات تفرض على المنظمات اختيار طريقة الدفع على أساس الزمن ، نذكر منها ما يلي:

- (١) صعوبة توفر مقياس دقيق لقياس الوحدات المنتجة في بعض الوظائف.
- (٢) عدم إمكانية تحكم العامل أو الموظف في كمية العمل أو المنتج بسبب تدخلات خارجية أو عدم القدرة على السيطرة على طريقة الإنتاج أو الإدارة التي يستخدمها العامل في العمل.
- (٣) حينما يكون معيار الجودة أكثر أهمية من معيار الكم.
- (٤) عدم وضوح العلاقة بين الجهد المبذول وكمية العمل.
- (٥) عندما يكون العمل في حاجة إلى مهارة مهنية عالية.
- (٦) كثرة العطلات التي لا دخل للعامل فيها وعدم قدرته على تجنبها.
- (٧) حينما يكون هناك إشراف دقيق من المشرف على الموظف بحيث لا يكون هناك مجالاً للتباطؤ أو الكسل.

ونود أن نشير هنا إلى أنه متى ما توفرت إمكانية تحديد معيار لقياس كمية العمل فإن نظام الأجر الزمني يمكن أن ينطوي على تحفيز العامل أو الموظف من خلال تحديد أجر يتناسب مع زيادة الإنتاجية.

بناء على ما سبق، يتم احتساب الأجر الزمني وفقاً لما يلي:

$$\text{اجر العامل} = \text{اجر الساعة} \times \text{عدد ساعات العمل}$$

مثال تطبيقي:

إذا كان عدد ساعات العمل (١٠ ساعات) ، وكان أجر الساعة (٣٠ ريالاً). فإنه يتم احتساب أجر العامل وفق الأجر الزمني على الوجه التالي:

$$\text{أجر العامل لمدة ١٠ ساعات} = ١٠ \times ٣٠ = ٣٠٠ \text{ ريال}$$

- أهم مميزات طريقة الأجر الزمني :

- سهولة تطبيقها وكذلك قبولها إجمالاً من العمال.

- أهم سلبيات طريقة الأجر الزمني :

- انها قد تغفل الجهود والفروق الفردية بين العاملين وخاصة إذا كانت هناك صعوبة في تحديد معايير كمية للعمل المطلوب إنجازه.

- أنها تتطلب إشرافاً دقيقاً ولصيقاتاً من المشرفين أو رؤساء العمال.

ثانياً: طرق الدفع حسب الإنتاج

يرجع تاريخ نظام الأجر بالإنتاج إلى نظام الحرف حيث كان العامل ينتج وحدات من السلعة تامة الصنع، وكذلك إلى نظام الإنتاج المنزلي حيث كان من الصعب تقدير الوقت اللازم لإنتاج وحدة من السلعة فكان الدفع على أساس عدد الوحدات المنتجة أقرب إلى الدقة من محاسبة العامل على الوقت الذي قضاه في إنتاج السلعة. ويرجع الفضل لتايلور في حفز المشتغلين بالإدارة على التفكير في وضع نظم للأجور تعتمد على الإنتاج.

• أهم مميزات طريقة الدفع حسب الإنتاج :

- يعتمد دخل الفرد بطريق مباشر على الإنتاج ولذلك يمكن لصاحب العمل أن يقدر مقدمة تكلفة العمل لكل وحدة منتجة.
- تفرق هذه النظم بين العمال على حسب اختلاف كفاءتهم وقدرتهم على العمل.
- العدالة في النظام حيث تعطي للعامل على أساس ما بذله من جهد.

• أهم سلبيات طريقة الدفع حسب الإنتاج ،:

- تتطلب وجود ظروف مثالية للعمل، بمعنى أن لا تكون هناك تعطيلات في إنسياب الإنتاج أو مراحل العملية الإنتاجية والتي قد تؤدي إلى عطلة العامل.
- تعطي مجالاً لاضطراب العلاقة بين العامل وصاحب العمل.
- تثير الأحقاد بين العمال وبعث روح الشقاق مما يهدد علاقاتهم الاجتماعية.

بناء على ما سبق، يتم احتساب الاجر حسب الإنتاج (بافتراض ثبات اجر الوحدة المنتجة) وفقاً لما يلي:

$$\text{اجر العامل} = \text{عدد الوحدات المنتجة} \times \text{أجرة الوحدة المنتجة}$$

مثال تطبيقي:

لنفترض أن قيمة كل قطعة منتجة (٢٠ ريالاً)، وأن العامل انتج خلال يوم العمل (٥٠ قطعة). فإن طريقة احتساب اجر العامل حسب الإنتاج يكون على الوجه التالي:

$$\text{اجر العامل المستحق عن انتاج (٥٠ قطعة)} = ٢٠ \times ٥٠ = ١٠٠٠ \text{ ريال}$$

ويمثل "استقصاء الأجور" المرحلة التالية بعد عملية تقييم الوظائف

التي تساعد الإدارة على وضع نظام عادل ومحفز للأجور.

فباستخدام الوظائف القياسية التي تم تحديدها سابقاً في مرحلة تقييم الوظائف يتم جمع المعلومات عن اجور و (أسعار) هذه الوظائف في سوق العمل وبالذات في المنظمات المتماثلة.

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

والجهة المعنية بهذه الاستقصاءات هي المنظمات المشابهة في قطاع عمل المنظمة، وفي نفس المنطقة التي تعمل بها. ويمكن أحياناً الاعتماد على بحوث الأجور الصادرة من المنظمات المهنية، أو الجهات الحكومية، أو الغرف التجارية. غير أن بعض المنظمات قد تلجأ بالإضافة إلى الاستعانة بهذه البحوث إلى إجراء مسح للأجور في المنظمات المنافسة والمشابهة في نفس المنطقة بغرض تحديث نظام الأجور لديها، وكذلك مسايرة الأجور السائدة في السوق، أو لكون المعلومات المنشورة المتوفرة عن الأجور السائدة في السوق لا تقدم معلومات عن الوظائف التي تود المنظمة استقصاء الاجور عنها. انظر الشكل (٤-١).

استبيان استقصاء الأجور

○ الموظفين وساعات العمل

- ❖ كم عدد موظفي المنظمة ؟
- ❖ كم عدد ساعات العمل الأسبوعية الإعتيادية ؟
- ❖ كم مقدار الوقت المخصص لإستراحة الغذاء ؟
- ❖ كم عدد إستراحات العمل القصيرة ؟
- ❖ ما هو الوقت التقريبي المخصص لكل استراحة ؟
- ❖ هل تطبقون خمسة أيام أسبوع عمل ؟ نعم لا
- ❖ هل يعمل بعض موظفيكم في ورديات عمل ؟ نعم لا
- ❖ إذا كانت الإجابة نعم فضلاً أجب على السؤال التالي:

الوردية	عدد ساعات الوردية	نسبة الأجر
❖ وردية ثانية مسائية
❖ وردية ثالثة ليلاً
❖ أخرى

❖ هل تتبعون نظام ساعات العمل المرنة حسب رغبة الموظف؟

نعم لا

○ سياسات دفع الأجور والرواتب

- ❖ إذا كانت ساعات العمل الأسبوعية المعتادة لديكم أقل من (٤٠) ساعة، فهل تدفعون أجراً إضافياً (خارج وقت الدوام) لساعات العمل الزائدة عن المعدل المعتاد إذا كانت أقل من (٤٠) ساعات؟
- نعم لا
- ❖ إذا كانت لديكم بعض المجموعات التي تعمل أقل من (٤٠) ساعة فضلاً حددوها:
- المجموعة ساعات العمل
- المجموعة ساعات العمل

الشكل (١-٤) يمثل نموذج استقصاء الأجور

❖ ما هو معدل الأجر الإضافي للعمل في الأعياد والإجازات؟

..... ١٥٠٪ من معدل الأجر الأساسي

..... ٢٠٠٪ من معدل الأجر الأساسي

..... طريقة أخرى

❖ هل دفعتم علاوات أو أي أجر إلحاقى خلال الإثني عشر شهراً الأخيرة.

لا نعم

❖ إذا كانت الإجابة نعم - فضلاً حدد آخر تاريخ للدفع

..... - النسبة التقريبية من الأجر

❖ هل أجريتم تعديلات شاملة على نظام الأجور خلال السنتين الأخيرتين؟

لا نعم

❖ إذا كانت الإجابة بنعم فضلاً حدد ما يلي:

..... نسبة التعديل التاريخ

..... نسبة التعديل التاريخ

○ الأجر والرواتب المبدئية - خريجو الثانوية العامة

- كم متوسط الأجر الأولي لمدفوع لخريج الثانوية العامة الذي لا يجيد الطباعة على الآلة الكاتبة ولا الإختزال وبدون خبرة؟ ريال سعودي
- كم متوسط الأجر الأولي لخريج الثانوية العامة الذي يستطيع طباعة ما بين (٥٠ - ٦٠) كلمة في الدقيقة، وبدون خبرة ؟ ريال سعودي
- كم متوسط الأجر الأولي لخريج الثانوية العامة الذي يستطيع طباعة ما بين (٥٠ - ٦٠) كلمة في الدقيقة، وما بين (٨٠ - ٩٠) كلمة في الدقيقة في الإختزال، وبدون خبرة ريال سعودي.

○ الأجر والرواتب المبدئية لخريجو الجامعات (بكالوريوس)

- كم متوسط الأجر الأولي لخريج الجامعات تخصص إدارة أعمال، محاسبة تمويل، إدارة، إقتصاد في وظيفة غير فنية في منظماتكم ؟ رس
- كم متوسط الأجر الأولي لخريج الجامعات تخصص هندسة، رياضيات، إحصاء في وظيفة فنية بمنظماتكم؟ رس

الشكل (١-٤) - (تابع) يمثل نموذج استقصاء الأجور

هناك عدة خطوات للقيام باستقصاء الأجور، وهي:-

أولاً: تحديد المنظمات التي سيشملها المسح الاستقصائي:

وغالبا ما تكون هذه المنظمات المشابهة في السوق والتي لديها نفس النوعية من الأعمال والوظائف، أو الموظفين ولإجراء هذه المنظمات بالتجاوب مع عملية الاستقصاء فإن على المنظمة القائمة بهذا الاستقصاء أن تقدم بعض المغريات، مثل تبادل نتائج المعلومات التي تحصلت عليها المنظمة إلى المنظمات التي قامت بتعبئة الاستبيانات، وكذلك التعهد كتابة لهذه المنظمات بسرية المعلومات المتحصلة.

ثانياً: تحديد المنطقة الجغرافية التي سيشملها المسح الاستقصائي:

وهذا يعتمد على طبيعة عمليات المنظمة. فلو كانت هذه العمليات من النوع المتواجد بكثرة في منطقة العمل فإن المنظمة تكتفي بعينة من المنظمات المشابهة. أما إذا كان طبيعة عمل المنظمة فريد من نوعه في منطقتها فإنها قد تلجأ إلى المسح الجغرافي الشامل على مستوى القطر.

ثالثاً: تحديد حجم عينة معقول من المنظمات المشابهة:

إن تحديد عدد كبير قد يؤدي إلى جهود وتكلفة ضخمة، كما أن تحديد عينة صغيرة قد لا تكون مقياساً جيداً.

رابعاً: إعداد اسئلة المسح بلغة سهلة وواضحة:

وأن تكون الاسئلة موحدة بالنسبة لكل المنظمات المراد مسحها، وأن تكون مسميات الوظائف المطلوب معرفة أجرها معروفة لدى جهة المنظمات ولا تحمل مسمياتها معاني مختلفة. ويمكن أن يتم المسح الإحصائي بوحدة من الطرق التالية:

○ الاستبيان المكتوب وهو الأسلوب الشائع ولكنه قد لا يولد إجابات كثيرة.

○ المقابلة الشخصية وهو أكثر تكلفة وأكثر دقة.

○ المكالمات التليفونية وهي أقل تكلفة قياساً بالطريقتين السابقتين.

إن نموذج الاستقصاء قد يضم أسئلة أخرى حول:

- سياسات الاستقطاب والاختيار.
- أنواع الإجازات المدفوعة.
- أنواع العطلات الرسمية المدفوعة.
- أنواع التأمين المتاحة في مجال العلاج.
- المكافآت التشجيعية ومكافآت الجدارة.
- سياسات التقاعد.



5

الوحدة الخامسة تسعير الوظائف



أهداف الوحدة

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى المام المتدرب ب مفهوم تسعير الوظائف وكيفيته.

الأهداف التفصيلية

- ✓ التعرف تسعير الوظائف واهميته
- ✓ التعرف على استراتيجيات تسعير الوظائف
- ✓ التعرف على خطوات تسعير الوظائف.
- ✓ التعرف على نظام الأجور للإدارة العليا

محتويات الوحدة

تشمل هذه الوحدة على ما يلي:

- الخطوة الأولى: تحديد مستوى الأجور لكل وظيفة
- الخطوة الثانية: تصنيف الوظائف الى فئات (درجات)
- الخطوة الثالثة: تحديد نطاق الأجر داخل كل درجة
- نظام الأجور للإدارة العليا

الوقت المتوقع للتدريب

١٢ ساعات

تسعير الوظائف

سابقاً تحدثنا عن تقييم الوظائف و طرق التقييم، و ثم تحدثنا عن أنظمة الأجور والرواتب ، وأيضاً تحدثنا عن استقصاء الأجور في المنظمات المماثلة او المنافسة أما الآن فسوف نركز على المرحلة التالية وهي تسعير الوظائف ، وذلك للوصول إلى هيكل الرواتب للوظائف المختلفة.

خطوات تسعير الوظائف

يعد تسعير الوظائف عملية هامة ، فهو يساعد في الوصول إلى هيكل الأجور للوظائف المختلفة . و تتضمن عملية تسعير الوظائف ثلاث خطوات وهي كما يلي :

- الخطوة الأولى: تحديد مستوى الأجور لكل وظيفة
- الخطوة الثانية: تصنيف الوظائف الى درجات
- الخطوة الثالثة: تحديد نطاق الأجر داخل كل درجة

□ الخطوة الأولى: تحديد مستوى الأجور لكل وظيفة

يقصد بتحديد مستوى الأجر لكل وظيفة وضع "الأجر المناسب" لكل وظيفة وذلك حسب قيمتها النسبية ، ويتم تحديد الأجر المناسب للوظيفة في ضوء تقييم الوظيفة واستقصاء الأجور في المنظمات المشابهة.
و لتحديد مستوى الأجور لكل وظيفة وتسعير الوظائف يوجد أمام المنظمة ثلاث استراتيجيات، تختار من بينها ما يناسبها، وذلك على النحو التالي:

استراتيجيات تسعير الوظائف:

١- استراتيجية قيادة أو ريادة السوق:

أي أن يكون مستوى ما تدفعه من أجور أعلى مما يدفعه المنافسون، مثل أن يكون متوسط ما يدفعه المنافسون لوظيفة ما (٥٠٠٠) ريال، فتدفع المنظمة (٥٥٠٠) ريال.

وتتبنى المنظمات هذه الاستراتيجية وتلجأ إليها لعدة أسباب، و منها:

- عدم توافر العمالة بشكل كاف.
- زيادة الطلب على العمالة.
- إمكانات المنظمة المالية عالية فتلجأ إلى هذه الاستراتيجية لتتمكن من اجتذاب الأكفاء والمحافظة عليهم.
- لدى المنظمة مشاريع مستقبلية كبيرة، لذا تدفع تلك الأجور حتى تتمكن من الحصول على العمالة التي تحتاجها في الوقت المناسب ولاسيما ذوي التخصصات النادرة .
- تعكس المركز المالي للمنظمة ومن ثم تعزيز سمعتها ومركزها التنافسي في سوق العمل.

٢- استراتيجية التخلف عن السوق:

أن يكون مستوى ما تدفعه المنظمة من أجور أقل مما يدفعه المنافسون مثل أن يكون متوسط ما يدفعه المنافسون لوظيفة ما (٥٠٠٠) ريال، فتدفع المنظمة (٤٥٠٠) ريال.

وتتبنى المنظمات هذه الاستراتيجية وتلجأ لها لعدة أسباب منها:

- مواردھا المالية متواضعة كما في حالة المنظمات الخيرية أو الناشئة.
- مستوى المهارة الذي تحتاج إليه المنظمة لا يتطلب مهارات عالية.
- نوعيات العمالة المطلوبة متوافرة كما ونوعاً ومن ثم لا ترغب في دفع مبالغ كبيرة.

٣- استراتيجية مجارة السوق:

استراتيجية متوازنة تسعى المنظمة من خلالها إلى أن يكون مستوى أجورها مماثلاً لما يدفعه المنافسون، بما يبقيها في وضع تنافسي دون تحمل أعباء مالية إضافية. يحدد سعر الوظائف وفقاً لسعر السوق دون غيره من الاعتبارات، فإذا كان سعر الوظيفة (أ) في السوق في المتوسط (٥٠٠٠) ريال، فإن المنظمة تثبت سعر هذه الوظيفة بالأجر نفسه. وعلى ذلك يتحدد متوسط سعر الوظيفة وحداتها الأعلى والأدنى.

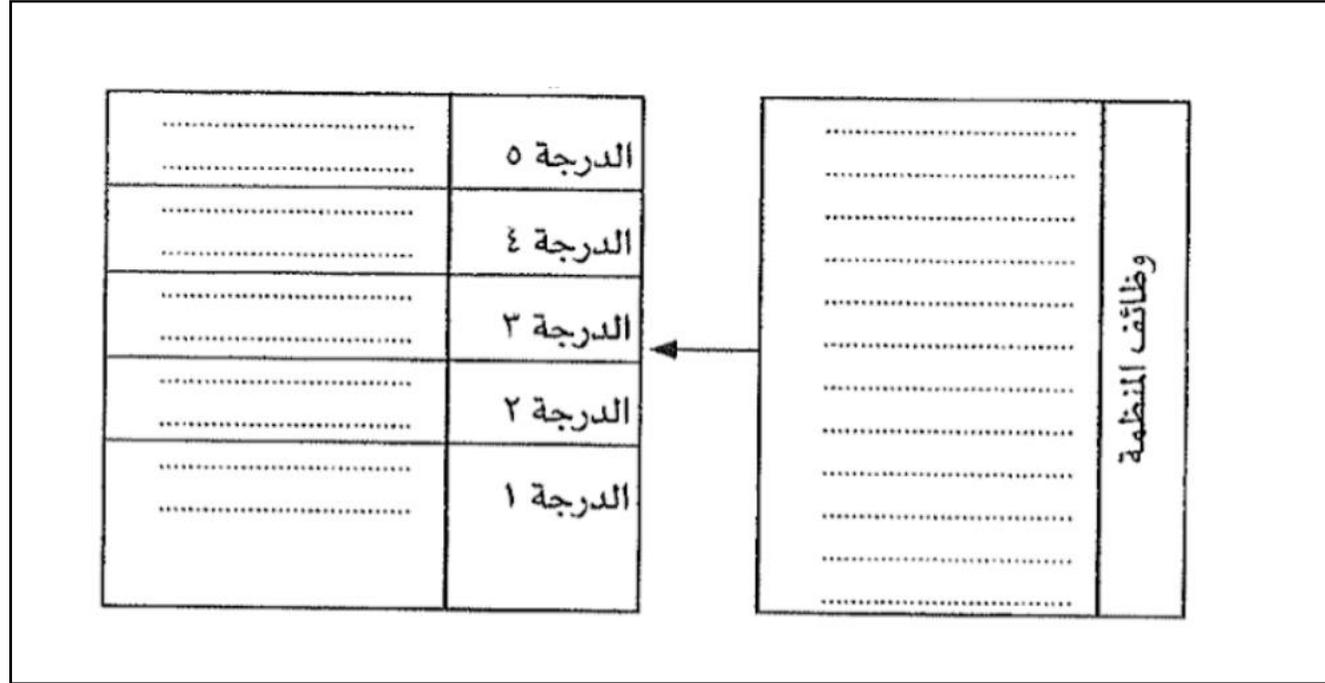
تتميز هذه الاستراتيجية بارتباطها مباشرة بسعر السوق بما يبقي المنظمة على اتصال مباشر بسوق العمل. كما أنها سهلة الفهم وتناسب المنظمات الصغيرة، ويعتقد العاملون بعدالتها.

□ الخطوة الثانية: تصنيف الوظائف الى درجات

مع تعدد الوظائف في المنظمات ووجود تصنيفات كثيرة جاءت فكرة تصنيف الوظائف إلى درجات بحيث تجمع كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في واجباتها وصعوبتها ومسئوليتها في درجة واحدة .

في هذه الخطوة يتم تجميع وظائف المنظمة أو (فئاتها الوظيفية) في عدد من الدرجات أو (المجموعات الوظيفية)، بحيث تضم كل درجة جميع الوظائف المتماثلة في مستوى صعوبة العمل ومسؤولياته بغض النظر عن طبيعة أعمالها. بحيث يوضع في الدرجة الأولى أقل الوظائف من حيث مستوى صعوبة العمل ومسؤولياته، ثم يوضع في الدرجة الثانية الوظائف التي يزيد مستوى الصعوبة والمسؤولية فيها عن الدرجة الأولى، وهكذا بالنسبة للدرجة الثالثة والرابعة والخامسة وحتى آخر درجة. وتسمى هذه العملية بالتجميع (Grouping). عند الانتهاء يتشكل لدينا مدرج من المستويات الوظيفية، يطلق عليه هيكل الدرجات، وهو ذو أهمية بالغة عند تحديد درجات هيكل الأجور في مرحلة تالية. انظر الشكل (١-٥).

الشكل (٥-١)، يوضح فكرة تجميع الوظائف في درجات وظيفية، حيث تمثل كل نقطة في الجانب الأيمن وظيفة، وفي الجانب الأيسر قسمت تلك الوظائف المفردة إلى درجات وظيفية (وفقاً لتمائلها في مستوى الصعوبة والمسؤولية).



الشكل (٥-١): تجميع الوظائف المتماثلة في درجات وظيفية.

طرق تصنيف الوظائف في درجات

هناك عدد من الطرق لتصنيف الوظائف في درجات أو مجموعات وظيفية، ومنها:

- الطريقة الأولى: استخدام طرق تقييم الوظائف.

- الطريقة الثانية: استخدام الرسم البياني:

أ- في حالة عدم تحديد عدد الدرجات.

ب- في حالة تحديد عدد الدرجات.

الطريقة الأولى: استخدام طرق تقييم الوظائف:

تستخدم طرق تقييم الوظائف لغرض تجميع الوظائف المتماثلة في درجات وظيفية، كما في المثال التالي:
- لنفترض أن لدينا عددا من الوظائف (أو الفئات الوظيفية)، تم تقييمها وفقا لطريقة النقاط وكانت نتائج التقييم مرتبة تصاعديا، على النحو التالي - جدول رقم (٢-٥):

الوظيفة	عدد النقاط
أ	١٠٠
ب	١١٠
ت	١٢٠
ث	١٥٠
ج	٢٢٠
ح	٢٥٤
خ	٢٦٧
د	٢٨٠
ذ	٣١٥
ر	٣٤٤
ز	٣٧٠
س	٣٧٥
ش	٤٠٠
ص	٤٠٥
ض	٤٦٠
ط	٤٦٦

الشكل (٢-٥): تقييم عدد من الوظائف باستخدام طريقة النقاط.

ثم بعد ذلك، تم تجميع الوظائف المتقاربة في عدد النقاط في درجات، على النحو التالي - جدول رقم (٣-٥).

المدى	الدرجة	عدد النقاط	الوظيفة
١٥٠ - ١٠٠	١	١٠٠	أ
		١١٠	ب
		١٢٠	ت
		١٥٠	ث
٢٨٠ - ٢٢٠	٢	٢٢٠	ج
		٢٥٤	ح
		٢٦٧	خ
		٢٨٠	د
٣٧٥ - ٣١٥	٣	٣١٥	ذ
		٣٤٤	ر
		٣٧٠	ز
		٣٧٥	س
٤٦٦ - ٤٠٠	٤	٤٠٠	ش
		٤٠٥	ص
		٤٦٠	ض
		٤٦٦	ط

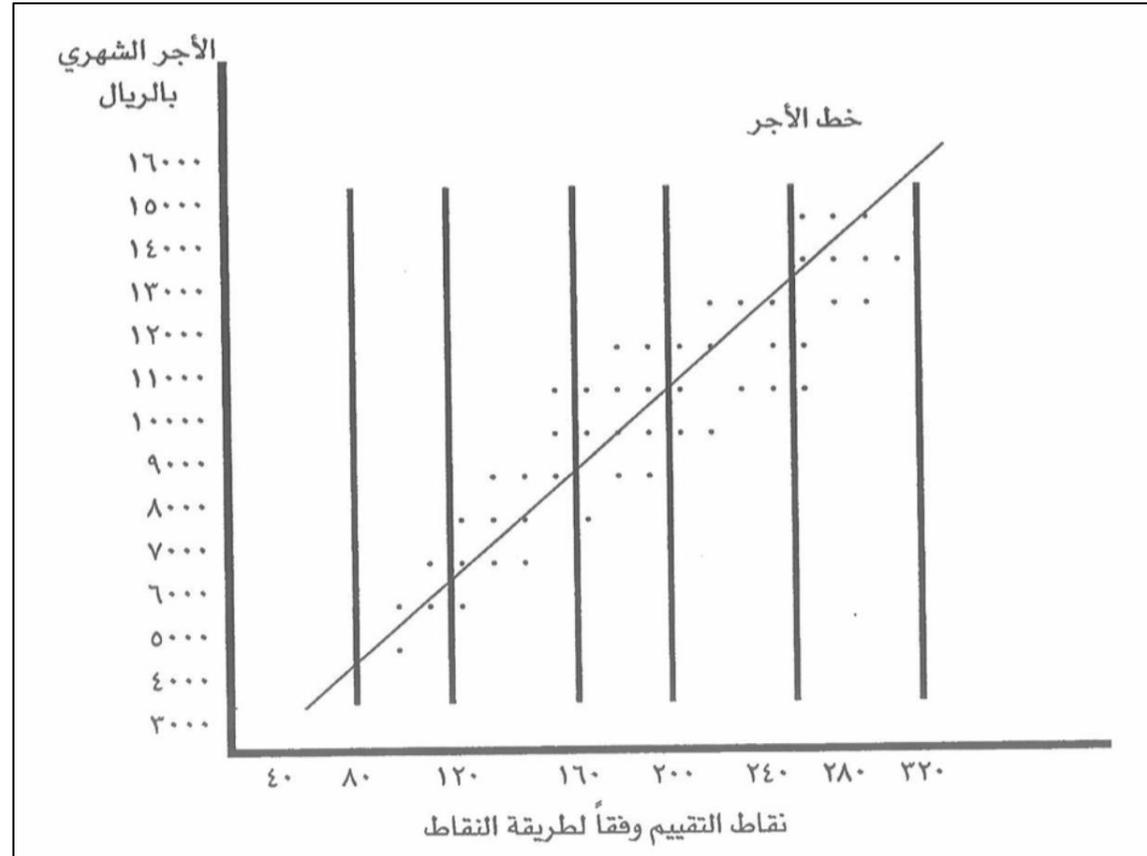
الشكل (٣-٥): تجميع الوظائف المتشابهة في درجات.

الطريقة الثانية: استخدام الرسم البياني:

يستخدم الرسم البياني لتقسيم الوظائف إلى درجات بإحدى الطريقتين التاليتين:

أ- في حالة عدم تحديد عدد الدرجات

يعمل رسم بياني للوظائف المطلوب تقسيمها إلى مجموعات وفقاً لعدد النقاط التي حصلت عليها كل وظيفة في عملية تقييم الوظائف، بحيث يعبر عن كل وظيفة بنقطة وفقاً لإحداثياتها على المحور السيني (عدد النقاط) والمحور الصادي (معدل الأجور). بعد الانتهاء من تمثيل جميع النقاط على الرسم البياني، يرسم خط قطري وسط تلك الوظائف يمر بأكبر عدد من النقاط، بحيث يكون عدد النقاط أعلى الخط مساوية العدد النقاط أسفله (بقدر الإمكان). وعند الانتهاء من رسم الخط تقسم الوظائف بخطوط رأسية وفقاً لتجمعها على الخط القطري المرسوم (كل مجموعة نقاط متقاربة تشكل مجموعة - توضع بين عمودين)، فيتكون لدينا عدد من الدرجات الوظيفية على النحو الوارد في الشكل رقم (٤-٥):



الشكل (٤-٥): تجميع الوظائف في حالة عدم تحديد عدد الدرجات

وعليه، نكون قد حصلنا باستخدام الرسم البياني على (٥) درجات وظيفية، على النحو التالي:

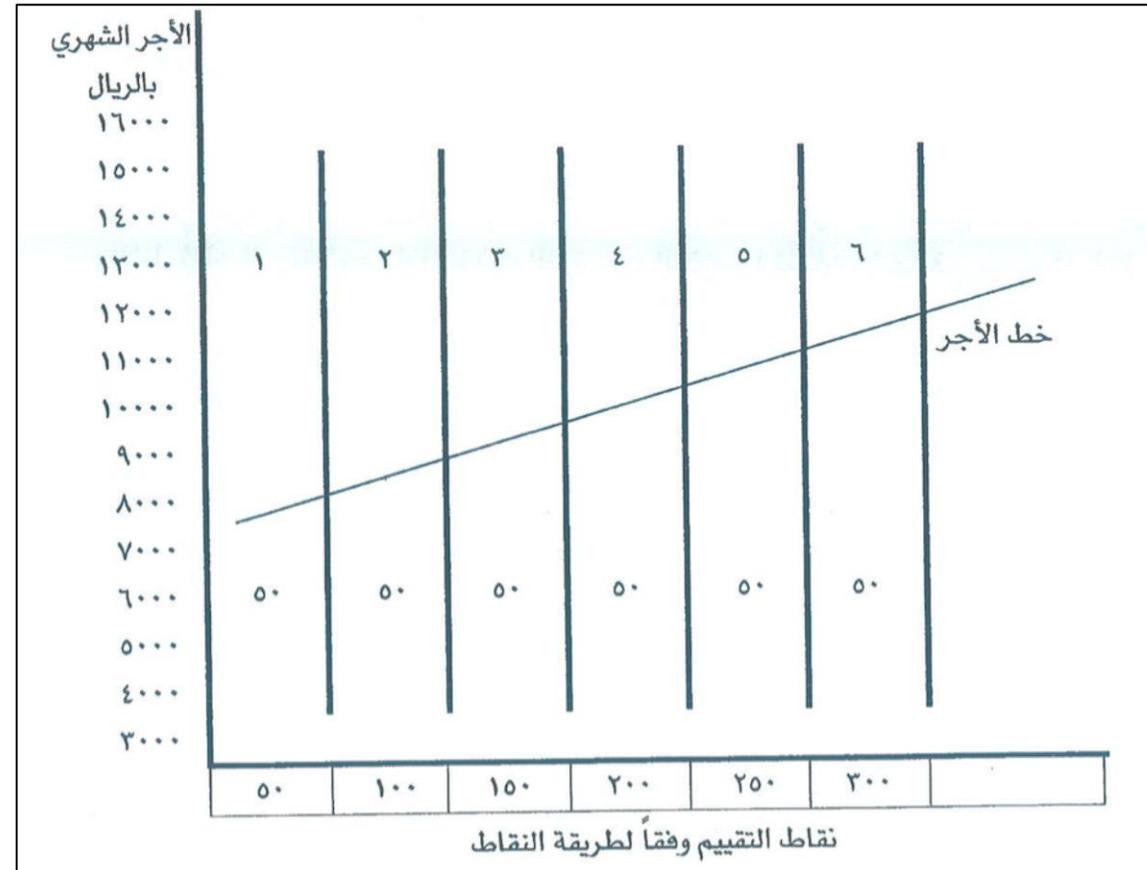
الدرجة	نقاط التقييم
١	٨٠ - ١٢٠
٢	١٢١ - ١٧٠
٣	١٧١ - ٢١٠
٤	٢١١ - ٢٧٠
٥	٢٧١ - ٣٢٠

في الجدول السابق، تم تقسيم الوظائف إلى خمس درجات وظيفية، يطلق عليها مجتمعة هيكل الدرجات. بناء على هذا الجدول يمكن إلحاق أية وظيفة جديدة بالدرجة المناسبة لها وفقا لعدد نقاطها في تقييم الوظائف. فمثلا، لو أحدثت في المنظمة وظيفة جديدة وقيمت فحصلت على (٢٥٠) نقطة، عندئذ تلحق هذه الوظيفة بالدرجة الرابعة (الجدول السابق).

ب- في حالة تحديد عدد الدرجات :

في هذه الطريقة يتم بشكل مسبق تحديد عدد الدرجات. مثال للتوضيح:

- لنفترض أن منظمة ما لديها (٣٠٠) وظيفة، وقررت مسبقاً تقسيمها إلى ٦ درجات. بناء على ذلك، يكون مدى كل درجة (٥٠) نقطة. ويتم رسمها بيانياً على النحو التالي - شكل رقم (٥-٥):



الشكل (٥-٥): تجميع الوظائف في حالة تحديد عدد الدرجات

توضع هذه الدرجات في ترتيب تنازلي أو تصاعدي وفقا لعدد النقاط الخاصة بكل درجة، فيتكون لدينا هيكل للدرجات، على النحو التالي:

الدرجة	نقاط التقييم
١	٥٠ - ١
٢	١٠٠ - ٥١
٣	١٥٠ - ١٠١
٤	٢٠٠ - ١٥١
٥	٢٥٠ - ٢٠١
٦	٣٠٠ - ٢٥١

الخطوة الثالثة: تحديد نطاق الأجر داخل كل درجة

يشير النطاق أو (المدى Range) إلى الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى للدرجة الواحدة أو ما يطلق عليه أحيانا الفرق بين أدنى مربوط للدرجة وأعلى مربوط للدرجة.

وهناك ثلاث طرق لتحديد نطاق الأجر داخل كل درجة، وهما :

١. طريقة عدد العلاوات X قيمة العلاوة.
٢. طريقة اتساع المدى حول القيمة الوسيطة.
٣. طريقة الفرق بين أعلى راتب وأدنى راتب.

١. طريقة عدد العلاوات \times قيمة العلاوة:

تستخدم طرق عدد العلاوات \times قيمة العلاوة لتحديد المدى داخل كل درجة ، كما في المثال التالي:

نفترض أن اعلى وظيفة تحصل على راتب في احدى الشركات ٧٠٠٠ ريال شهريا وأدنى وظيفة تحصل على راتب قدره ١٠٠٠ ريال شهرياً، بحيث يكون هناك فارق ٥٠٠ ريال بين الدرجة والأخرى، أي أن عدد الدرجات سيصل الى ١٢ درجة، إذا رأت الشركة ضرورة دفع علاوة سنوية مقدارها ١٠٠ ريال ولمدة خمس سنوات متتالية، وبعد هذه السنوات الخمس يمكن أن يترقى الفرد إلى الدرجة الأعلى. يكون هيكل الرواتب في هذه الشركة كالآتي:

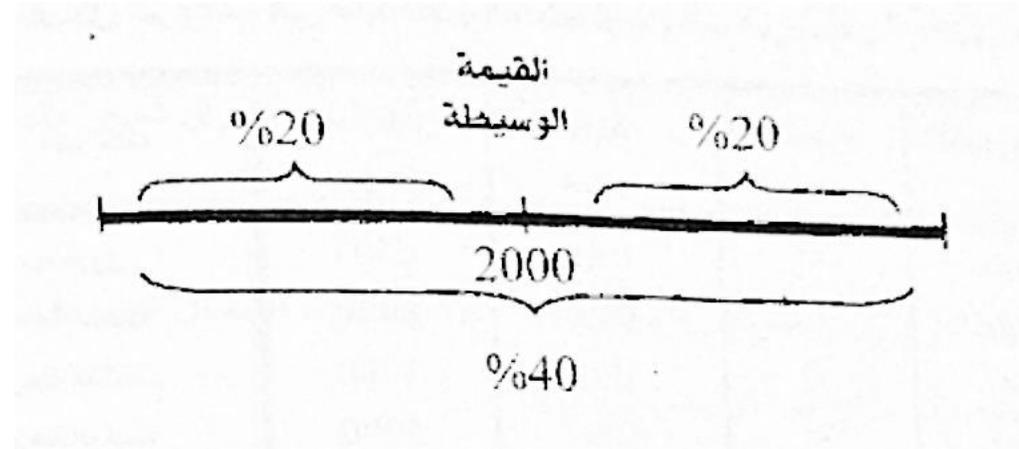
الدرجات	الحد الأدنى للدرجة	قيمة العلاوة	عدد العلاوات	الحد الأعلى للدرجة
الدرجة الأولى	٦٥٠٠	١٠٠	٥	٧٠٠٠
الدرجة الثانية	٦٠٠٠	١٠٠	٥	٦٥٠٠
الدرجة الثالثة	٥٥٠٠	١٠٠	٥	٦٠٠٠
الدرجة الرابعة	٥٠٠٠	١٠٠	٥	٥٥٠٠
الدرجة الخامسة	٤٥٠٠	١٠٠	٥	٥٠٠٠
الدرجة السادسة	٤٠٠٠	١٠٠	٥	٤٥٠٠
الدرجة السابعة	٣٥٠٠	١٠٠	٥	٤٠٠٠
الدرجة الثامنة	٣٠٠٠	١٠٠	٥	٣٥٠٠
الدرجة التاسعة	٢٥٠٠	١٠٠	٥	٣٠٠٠
الدرجة العاشرة	٢٠٠٠	١٠٠	٥	٢٥٠٠
الدرجة الحادية عشر	١٥٠٠	١٠٠	٥	٢٠٠٠
الدرجة الثانية عشر	١٠٠٠	١٠٠	٥	١٥٠٠

الشكل (٦-٥): حساب المدى بطريقة عدد العلاوات X قيمتها.

٢. طريقة اتساع المدى حول القيمة الوسيطة:

تعبر القيمة الوسيطة عن القيمة الخاصة بالوظيفة حسب تقييم الوظائف أو حسب القيمة السوقية لها، أو كلاهما معاً، وحينما يتم تجميع الوظائف المتشابهة في القيمة ويحسب وسطها الحسابي، فإن ذلك يمثل القيمة الوسيطة للدرجة. كما أن القيمة الوسيطة للدرجة يمكن أن تحسب على منحى الأجور الذي ترغبه المنظمة لنفسها. ومنحى الأجور قد يمثل منحى السوق، أو منحى قيم الوظائف بالمنظمة أو كلاهما معاً، وبشكل يعبر عن فلسفة الرواتب بالمنظمة.

فإذا كانت القيمة الوسيطة لإحدى الدرجات ٢٠٠٠ ريال في الشهر، وتود الشركة أن يكون اتساع المدى حول القيمة الوسيطة هو 40%، فإنه يمكن تصوير الأمر كالاتي :



وفيما يلي خطوات حساب المدى (أي الحد الأدنى والحد الأقصى والفرق بينهما) .

• حساب الحد الأدنى:

$$\frac{\text{القيمة الوسطية}}{(2 \div \text{نسبة اتساع المدى}) + 1} =$$

$$\frac{2000}{(40\% \div 2) + 1} =$$

$$1667 =$$

• حساب الحد الأقصى:

$$= \text{الحد الأدنى} + (\text{نسبة اتساع المدى} \times \text{الحد الأدنى})$$

$$= 1667 + (40\% \times 1667)$$

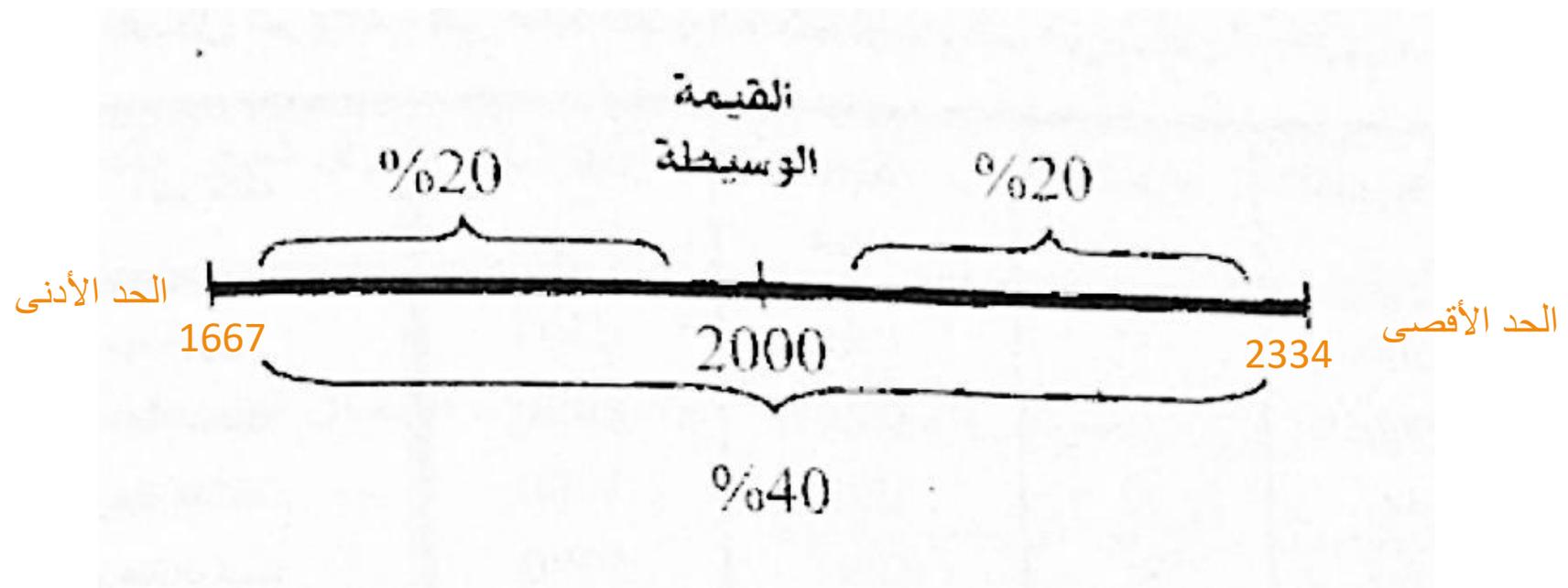
$$= 2334$$

• حساب المدى:

$$= \text{الحد الأقصى} - \text{الحد الأدنى}$$

$$= 2334 - 1667$$

$$= 667 \text{ ريال}$$



٣. طريقة الفرق بين أعلى راتب وأدنى راتب

تقوم المنظمة باتباع الخطوات التالية في هذه الطريقة:

- تحديد أعلى راتب يمكن أن تحصل عليه أعلى درجة. أي أن أعلى درجة قد تبدأ وتنتهي براتب بعد عدة سنوات. وهنا يؤخذ الراتب الأخير أي أعلى راتب يمكن أن تصل إليه أعلى درجة.
- تحديد أدنى راتب يمكن أن تحصل عليه أدنى درجة. أي أن أدنى درجة بالهيكل الوظيفي له بداية معينة، ويتم الاعتماد عليه في حساب المدى كما سيتضح في الخطوات التالية.
- تحديد عدد الدرجات التي ترغب المنظمة في استخدامها في هيكل الوظائف المقترح أو الجديد أو الذي يتم تصميمه.
- يتم استخدام المعادلة التالية والخاصة بالمدى بين الدرجات :

$$\text{المدى داخل الدرجات} = \frac{\text{أعلى راتب} - \text{أدنى راتب}}{\text{عدد الدرجات}}$$

مثال :

في الهيكل المقترح للرواتب كانت الأرقام التالية متاحة :

- الحد الأعلى لأعلى درجة ٨٠٠٠ ريال

- الحد الأدنى لأدنى درجة ١٠٠٠ ريال

- الدرجات المستخدمة ١٤ درجة

عليه يمكن حساب المدى داخل الدرجات كالآتي :

$$\frac{8000 - 1000}{14} =$$

$$= ٥٠٠ \text{ ريال (المدى داخل كل درجة)}$$

ويظهر هيكل الرواتب كالآتي، وكما في شكل (٦-٥):

الحد الأعلى للدرجة	المدى	الحد الأدنى للدرجة	الدرجات
٨٠٠٠	٥٠٠	٧٥٠٠	الدرجة الرابعة عشر
٧٥٠٠	٥٠٠	٧٠٠٠	الدرجة الثالثة عشر
٧٠٠٠	٥٠٠	٦٥٠٠	الدرجة الثانية عشر
٦٥٠٠	٥٠٠	٦٠٠٠	الدرجة الحادية عشر
٦٠٠٠	٥٠٠	٥٥٠٠	الدرجة العاشرة
٥٥٠٠	٥٠٠	٥٠٠٠	الدرجة التاسعة
٥٠٠٠	٥٠٠	٤٥٠٠	الدرجة الثامنة
٤٥٠٠	٥٠٠	٤٠٠٠	الدرجة السابعة
٤٠٠٠	٥٠٠	٣٥٠٠	الدرجة السادسة
٣٥٠٠	٥٠٠	٣٠٠٠	الدرجة الخامسة
٣٠٠٠	٥٠٠	٢٥٠٠	الدرجة الرابعة
٢٥٠٠	٥٠٠	٢٠٠٠	الدرجة الثالثة
٢٠٠٠	٥٠٠	١٥٠٠	الدرجة الثانية
١٥٠٠	٥٠٠	١٠٠٠	الدرجة الأولى

الشكل (٧-٥): حساب المدى بطريقة الفرق من أعلى راتب وأدنى راتب

□ نظام الأجور للإدارة العليا

يقع على عاتق الإدارة العليا في المنظمات مسؤوليات ضخمة تجاه تحقيق أهداف المنظمة، وأهداف العاملين، وأهداف المجتمع. ومن أجل ضمان فعالية الإدارة العليا ونجاحها في تحقيق الأهداف فإن أجورهم وحوافزهم لا بد وأن تكون بنفس القدر من الاهتمام.

وإذا كانت الأجور والرواتب في مستوى الإدارات الوسطى والدنيا وبقية الوظائف قد تتحدد في الأجور الشهرية أو الأسبوعية، أو اليومية، وكذلك في مستويات الزيادة المتدرجة التي تخضع لتقارير الأداء، أو مستويات المعيشة، أو الأقدمية، فإن رواتب المديرين تخضع لمعايير أخرى وحوافز أخرى إلى جانب الرواتب الأساسية.

كذلك، نضيف أن الفرق بين تحديد رواتب الإدارة العليا وبقية الموظفين يستند على أن المعايير التي تحكم رواتب الموظفين هي معايير:

- توصيف الوظائف.
- تقييم الوظائف
- تقويم الأداء.
- العلاوات المختلفة.

وهذا بطبيعة الحال يختلف عن معيار تحديد رواتب المديرين في الإدارة العليا والذي يخضع لاعتبارات أساسية هي :

- الأداء العام للمنظمة.
- مقدار ما يقدمه المنافسون من إغراءات وحوافز.
- حجم المسؤوليات الملقاة على المدير.
- حجم المنظمة وإمكانياتها المالية.
- المستوى التعليمي.
- مستوى الخبرة.

ومن ثم فإن على الفريق المسؤول عن تصميم الأجور والرواتب لموظفي الإدارة العليا لابد وأن يأخذ في الاعتبار تحقيق الأهداف التالية:

- الاحتفاظ بالمديرين الممتازين وعدم التفريط فيهم.
- اجتذاب الكفاءات الإدارية الرفيعة.
- تحفيز الإداريين على الارتقاء بمستوى الأداء العام للمنظمة.
- تحقيق المزيد من الارتياح والازدهار للمنظمة.

انتبه

يجب أن لا نفهم مما سبق أن أجور ورواتب المديرين تحدد عشوائيا بل لابد وأن تحرص المنظمات على وضع نظام للوظائف الإدارية العليا شأنها شأن بقية الوظائف من حيث:

- تحديد فئات ووظائف الإدارة العليا
 - تحديد نطاق الراتب والامتيازات الأخرى.
 - تحديد أسلوب التدرج في الرواتب
- هذا إلى جانب الاعتبارات الأساسية التي أشرنا إليها سابقا.

إن نجاح المنظمة واستمرار هذا النجاح، وحسن سمعتها داخليا وخارجيا لن يتحقق إلا من خلال إدارة واعية ومسئولة تدرك وجودها ومسئولياتها تجاه ذوي المصالح المتعددة المرتبطة بالمنظمة. والإدارة العليا ليست كبقية الإدارات الأخرى فهي تتعامل مباشرة مع:

- أصحاب الملكية.
- مجلس الإدارة
- الموظفين.
- الموردين والموزعين.
- المنافسين
- الرأي العام.
- الدولة.

وبسبب ضخامة المسؤولية فإنها لا بد وأن تحظى بأجور وامتيازات لا تخضع لنفس المعايير تقريبا التي يخضع لها بقية الموظفين في المنظمة. وإن المديرين في القيادة العليا هم "وكلاء" أصحاب المال، ومن ثم فإن ارتباط زيادة أجورهم بمستوى الأداء العام للمنظمة سيدفعهم إلى اتخاذ قرارات رشيدة، ومحققة لتطلعات أصحاب المال.

هذا يعني إذاً إن الأساس في تحديد أجور الإدارة العليا ومستويات الزيادة في الأجر، هو مستوى الأداء العام للمنظمة.

غير أن هذا لا يعني تجاهل بعض الاعتبارات الأخرى التي تؤخذ في حساب أجور الإدارة العليا إلى جانب مستوى الأداء العام للمنظمة، مثل نظام تقييم الوظائف والأجور السائدة في سوق هذه الكفاءات الرفيعة، وهو ما يخضع لسوق العرض والطلب، والذي يبدو أنه يواجه ندرة في العرض من هذه الكفاءات، الأمر الذي يحتم على المنظمات بذل كل سبل الإغراء للمحافظة على ما لديها من كفاءات رفيعة، واستقطاب ما تحتاج إليه من سوق العمل، أو من المنظمات المنافسة.



6

الوحدة السادسة التحفيز



أهداف الوحدة

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى المام المتدرب بمفهوم وأهمية تحفيز العاملين وأنواعه.

الأهداف التفصيلية

- ✓ التعرف على مفهوم التحفيز
- ✓ التعرف على أهمية وأهداف التحفيز
- ✓ التعرف على أنواع التحفيز
- ✓ التعرف على محفزات العمل بالنسبة لعامل
- ✓ التعرف على دور الإدارة العليا في عملية التحفيز

محتويات الوحدة

تشمل هذه الوحدة على ما يلي:

- مفهوم التحفيز
- أهمية التحفيز
- أهداف التحفيز
- انواع الحوافز
- طرق التحفيز
- دور الادرة العليا في عملية التحفيز

الوقت المتوقع للتدريب

١٢ ساعة

التحفيز

□ مفهوم التحفيز

- يعرف (ستيرز و بورتر) عملية التحفيز بأنها "دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، أو إيقافه، أو تغيير مساره".
- أما "آرمسترونج" فيربط بين الحاجة والحافز أو الدافعية فيقول أن " إحساس الفرد بأن هناك حاجة لإشباعها يصرفه للبحث عن عمل معين وحينها يترتب على هذه الحاجة هدف يقوده إما لإشباع الحاجة بالحصول عليها وأما لعدم القدرة على تحقيقها".
- ومن ناحية أخرى فإن التحفيز يبدأ من شعور الفرد بحاجته إلى شيء معين، ومن ثم تصبح هناك حاجة محددة، ثم يتصرف الفرد أو يتخذ سلوكا يهدف منه إلى إشباع هذه الحاجة، ويمكن تصوير ذلك في الشكل التالي:



شكل رقم (٦-١) التحفيز وعملية اشباع الاحتياجات

من الناحية العملية تبدو عملية التحفيز وإشباع الاحتياجات أكثر تعقيدا مما يظهر في الشكل السابق وذلك لأن دوافع السلوك قد تكون مختلفة

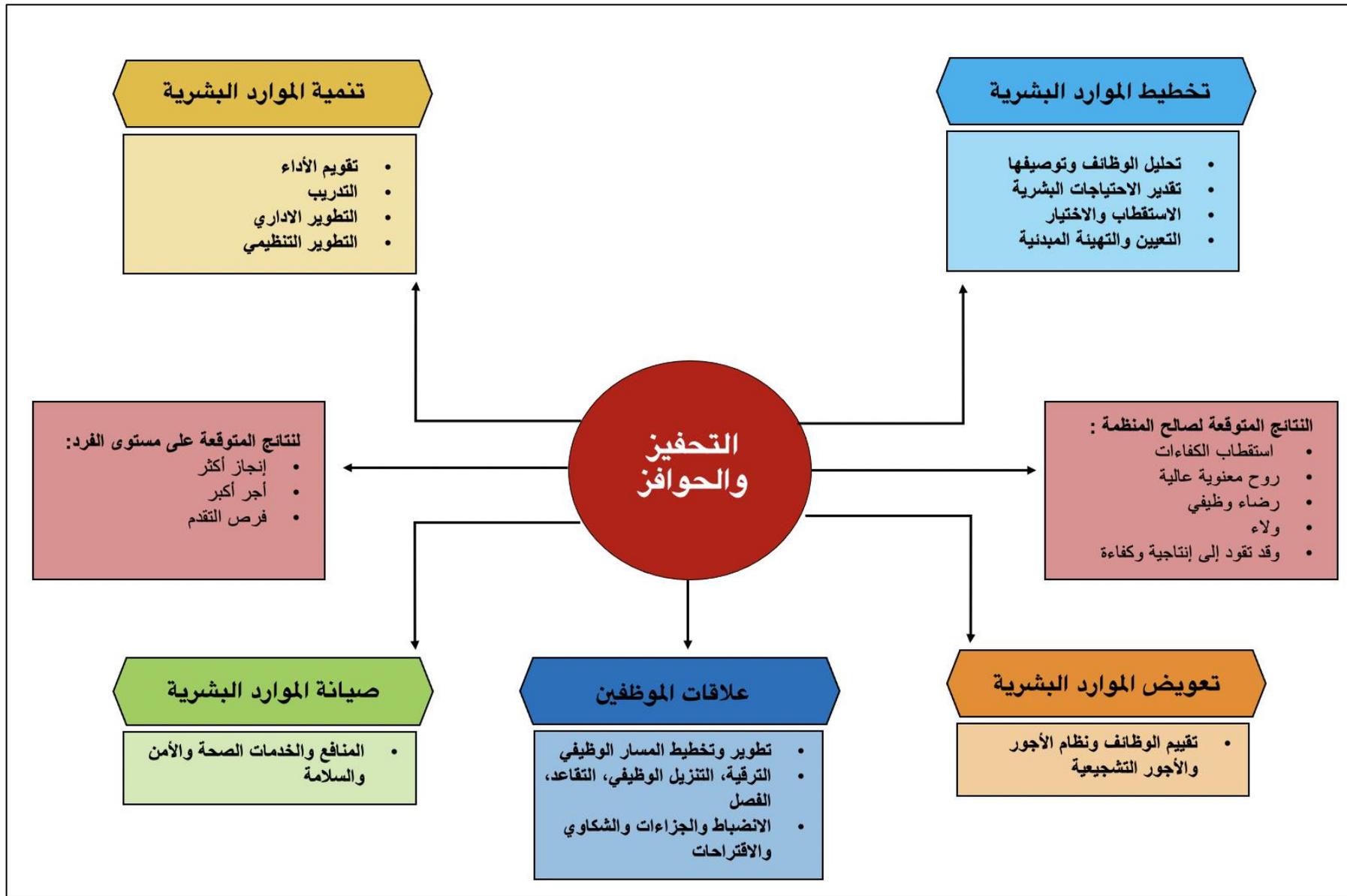
.

ونستنتج مما تقدم أن سلوك الفرد إنما هو فعل أو رد فعل لشعور داخلي بضرورة تلبية رغبات واحتياجات معينة قد تثيرها غرائز داخلية أو مؤثرات خارجية (حوافز).

□ أهمية التحفيز

تشير الدراسات المختلفة في مجال التحفيز إلى أسباب مختلفة للإهتمام من قبل إدارة المنظمات بدراسة الحوافز، ولعل أهم هذه الأسباب هي ما يلي:

١. تأثير وضغوط بعض العوامل البيئية الداخلية والخارجية على المنظمات مثل الضغوط الإقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية، الأمر الذي يتطلب من المنظمات ابتداع طرق ووسائل لتحسين أو على الأقل للمحافظة على أدائها وفعاليتها ، وهذا بدوره يستدعي بطبيعة الحال الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة المالية، والمادية، والبشرية.
٢. إن هناك ارتباطاً مباشرة بين كثير من نشاطات الموارد البشرية وبين عملية التحفيز أو صياغة برنامج الحوافز، وخاصة في مجالات تحليل الوظائف وتوصيفها، تخطيط الموارد البشرية وتقدير احتياجات المستقبل، الاستقطاب والاختيار، تقويم الأداء والتدريب والتطوير، الأجور والحوافز، المنافع والخدمات، والتطوير الوظيفي والترقيات ويصور لنا الشكل رقم (٢-٦) تشعب هذه العلاقة ومدى ارتباطها بالنتائج المتوقعة على مستوى المنظمة أو الأفراد.



شكل رقم (٢-٦): يوضح العلاقة بين التحفيز والحوافز ونظام الموارد البشرية و مجالات التأثير المحتملة على مختلف النشاطات والوظائف

٣. إن أسلوب الترهيب كحافز قد يؤدي إلى مردود إيجابي مؤقت للإدارة ولكنه مع الأمر الطويل سيثير مجموعة من المشاكل وهو ما قد ينعكس على الإنتاجية والربحية واستمراريته المنظمة.

٤. ضرورة الالتزام بالاعتبارات القانونية والتشريعية التي تحدد فيها الأنظمة الحكومية وخاصة أنظمة العمل بشأن الأجور وأنواع الحوافز المالية وغير المالية، والمنافع والمزايا التي يجب أن تقدمها المنظمات اجبارياً أو اختيارياً لموظفيها.

□ أهداف التحفيز

- رفع معنويات العاملين.
- رفع معدلات الأداء.
- تحسين الجودة.
- زيادة رضا العملاء.
- تحقيق احتياجات العاملين.
- الموازنة بين احتياجات العاملين وإنجازاتهم كما ونوعاً .
- جذب الأكفاء والمحافظة عليهم.
- تخفيض معدلات دوران العمل.
- التقليل من ضغوط النقابات المهنية.
- زيادة أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاج وتحسن جودته.
- خلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.

□ أنواع الحوافز

يمكن تصنيف الحوافز إلى نوعين أساسية وهي :

1

حوافز مالية، وتشمل:

- العلاوات
- العمولات
- مكافأة عمل خارج وقت الدوام

2

الحوافز غير المالية، وتشمل:

- الترقية
- الرضا الوظيفي .
- الاعتراف بالإنجاز والثناء والتقدير من خلال تقديم الأوسمة وخطابات الشكر

□ طرق التحفيز

ما هي رغبات العاملين في المنظمات؟ أو ماذا يريد العامل من الإدارة؟

إن احتياجات العاملين متعددة مختلفة من حيث الأهمية والتدرج من شخص لآخر، ومن مكان لآخر أيضا، ومن وقت لآخر. وبالنسبة للمنظمات فإن هذه الاحتياجات تترجم إلى رغبات محددة من قبل العامل يسعى إلى تحقيقها منذ اليوم الأول للالتحاق بالعمل. ويمكن أن نتصور الكثير من هذه الرغبات وأنها تتدرج في الأهمية من شخص لآخر حسب خلفيته الاقتصادية والاجتماعية النفسية والثقافية.



لقد قام الفكر الإداري التقليدي منذ ظهوره على الاعتقاد بأن الجانب الاقتصادي يمثل الهدف الوحيد للعاملين. ومع اعتقادنا بأهمية الجانب المادي في احتياجات الموظف وأولويتها على بقية الاحتياجات الأخرى، ألا أننا نشك في أن هذا الجانب يمثل المطمح الوحيد للموظف وذلك لعدة أسباب أهمها:

- (١) إن إشباع الفرد من الدخل النقدي هو إشباع غير محدود ولا يمكن أن يقف عند حد معين.
- (٢) إن هناك رغبات متعددة في مجال العمل، وأن الموظفين بمختلف أشكالهم وخلفياتهم الإجتماعية يسعون للحصول عليها.
- (٣) إن احتياجات الفرد متداخلة وأن تحقيق كل هذه الاحتياجات أمر نسبي، وأنه حتى الجانب الاقتصادي من هذه الاحتياجات قد يتصارع مع احتياج آخر مثل حب الاستقلال والاعتزاز بالنفس واحترامها ، وقد يضحي بعض الأفراد في بعض المواقف بدخل مرتفع من العمل إذا كان ذلك سيكون على حساب بعض الاحتياجات المصنفة بالاحتياجات الثانوية كاحتياج الصداقة والانتماء، أو الاعتزاز بالنفس والاستقلالية.

ونستنتج مما سبق أن هناك عدة احتياجات للموظفين يمكن أن نحصرها على النحو التالي :

١. **الدخل** : هو وسيلة إشباع الاحتياجات الأولية واحتياجات الأمن وضمان الاستقرار في مستوى معيشي معين أو الارتقاء به.
٢. **ضمان البقاء في الوظيفة**: وضمان الوظيفة أو انتظام الدخل هو من الأمور الهامة التي يحرص عليها الموظف وخاصة في المجتمعات التي تتميز بالتقدم التكنولوجي السريع وخطر إحلال الآلة محل الإنسان، وهو موضوع بشكل أهم بنود عقد العمل والمفاوضات بين الإدارة والمؤسسات العمالية في المجتمعات المتقدمة بالذات.
٣. **تكوين العلاقات**: يسعى الموظف في العادة لتكوين علاقات اجتماعية مع زملائه في العمل، وهذه الرغبة تنبع من احتياج الفرد لتكوين الصداقات وفرض تأثيره على الآخرين.
٤. **التقدير والثناء**: يرغب الموظف كذلك في الحصول على التقدير والثناء على إنجازاته في العمل من قبل رئيسه وزملائه وهي رغبة نابعة أصلاً من احتياج الإنسان لتقدير الآخرين له والاعتزاز بذاته. ويمكن للإدارة في هذا الإطار أن تحقق رغبة الموظف في الثناء والتقدير من خلال المكافأة أو الترقية، أو إعطاء "جائزة الموظف المثالي". كذلك يمكن أن يكون التقدير شفويًا أو كتابيًا، ويمكن أيضاً أن يكون التقدير من الرئيس للمرؤوس شخصياً، أو معلناً من خلال مجلة المنظمة أو نشراتها، أو من خلال الجرائد والصحف المحلية.

٥. **الحصول على وظيفة محترمة:** وتتبع هذه الرغبة من حاجة الموظف إلى تقدير ذاته وشعوره والإحساس بأنه شخص منتج. وأنه من خلال عمله ومواهبه يساهم فعلا مساهمة إيجابية في تحقيق أهداف المنظمة.

٦. **فرصة الترقى والتقدم:** على الرغم من أن الرغبة في التقدم والترقية قد لا تكون عند بعض الموظفين ممن يخشون أو يتجنبون تحمل المسؤولية مطلبا ملحا، إلا أن الموظف يحب أن يرى أن هناك فعلا فرصة للترقية يستطيع الحصول عليها عندما يثبت كفاءة وإخلاصا في عمل.

٧. **ظروف عمل مريحة:** و من المسلم به أن كل موظف يأمل في الحصول على ظروف عمل مريحة وجذابة وهذه الرغبة نابعة أصلا من عدة احتياجات أهمها الاحتياج الخاص بانتظام العمل وضمان استمراره، وكذلك الاحتياج الخاص بشعور الفرد بأهميته وتقدير الآخرين له. ومن الطبيعي مثلا أن وجود الموظف في مكتب مريح ومكيف ومزود بالتليفون ووسائل العمل الحديثة يعد مؤشرا من مؤشرات المركز الاجتماعي للوظيفة. وتزداد هذه الامتيازات الوظيفية كلما علت مرتبة الوظيفة في الكادر الإداري.

٨. **الرئيس الكفاء والعدل:** إن القيادة الحكيمة هي رغبة يهفو إليها جميع الموظفين والقيادة الحكيمة تنبع من الحاجة إلى ضمان الاستمرار والبقاء في الوظيفة، وهي حاجة طبيعية إذا قيست بحاجة الفرد في الحياة والبقاء. ومن المسلم به أيضا أن كل موظف يأمل في أن يكون رئيسه المباشر على قدر كبير من الكفاءة والاحترام والشخصية والعدل، ومع مثل هذا النوع من القيادة الإدارية لن يجد الموظف غضاظة في تنفيذ الأوامر والتعليمات، وعلى عكس ذلك فإن من الصعب على الموظف تنفيذ تعليمات رئيسه إذا شعر أن الرئيس هزيل الشخصية و عديم الكفاءة.

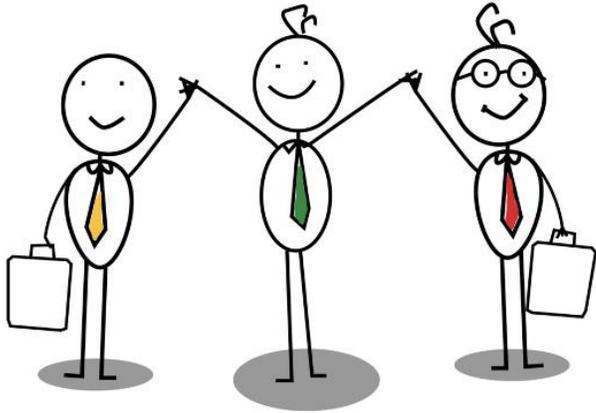
وباختصار، فإن رغبات الموظفين في المؤسسات متعددة وهي قد تختلف من حيث الأهمية والأولويات من بيئة اجتماعية إلى أخرى تبعا لاختلاف القيم والمبادئ والمقومات الحضارية والثقافية للمجتمع. فمثلا يحتل الجانب الأمني أي الحاجة للأمن الوظيفي، شكلا أكثر اهتماما في الثقافة اليابانية قياسا بالثقافة الأمريكية.

ما هي الأعمال الغير محفزة أو المحبطة لمعنويات الموظفين؟

- وظائف هامشية يكلف بها موظفون ذو مهارة وخبرة عالية.
- عمل ضخم يكلف به الموظف لأنه منتج. مما يولد الشعور بالإرهاق والاستغلال لجهوده.
- تجنب الرئيس للأعمال الشاقة والصعبة وتكليف المرؤوس بها و ثم تصيد أخطأه.
- السلطة القسرية من الرئيس على الموظف وإجباره على أعمال ليست من طبيعة وظيفته.
- إعطاء الرئيس وعوداً للموظف ثم عدم الالتزام بها.
- خلق التوترات بين الموظفين.

□ دور الإدارة العليا بعملية التحفيز

- على الإدارة العليا ان تُبرز اهتماماً بحوافز الموظفين وكيفية إشباعها فإن هذا يعد أمراً مهماً وخاصة إذا عرفنا أن وسائل إشباع الاحتياجات قد تكون متعددة.
- وبالتالي فإن على الإدارة العليا التعرف على هذه الحوافز ودفع الأفراد للعمل من خلال تقديمها لهم. وبالطبع فإننا لا نتوقع من المنظمات أن تستحوذ على الموظفين استحواداً كاملاً لأن رغبات الموظف واحتياجاته ليست مقصورة على المنظمة فقط ولا بد من أن تكون هناك رغبات واحتياجات يسعى الموظف للحصول عليها خارج إطار عمله.
- إذن فإن التأكيد يصبح هنا على تلك الحوافز الموجودة داخل المنظمة والتي يجب على الإدارة أن تستثمرها بما يحقق أهدافها أو رغبات واحتياجات الموظفين.





7

الوحدة السابعة الحوافز والأجور التشجيعية



أهداف الوحدة

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى المام المتدرب بمفهوم بكيفية تطبيق الحوافز التشجيعية.

الأهداف التفصيلية

- ✓ التعرف على طرق الحوافز التشجيعية
- ✓ التعرف على قواعد تطبيق الحوافز التشجيعية
- ✓ التعرف على تأثير غياب الحوافز على أداء العاملين

محتويات الوحدة

تشمل هذه الوحدة على ما يلي:

- الحوافز التشجيعية لموظفي الانتاج
- الحوافز التشجيعية لموظفي البيع
- الحوافز التشجيعية للموظفين الاداريين
- حوافز المديرين في الإدارة العليا
- الحوافز المالية الشاملة على مستوى المنظمة
- قواعد تطبيق الحوافز التشجيعية
- غياب الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين:

الوقت المتوقع للتدريب

١٢ ساعة

الحوافز والأجور التشجيعية

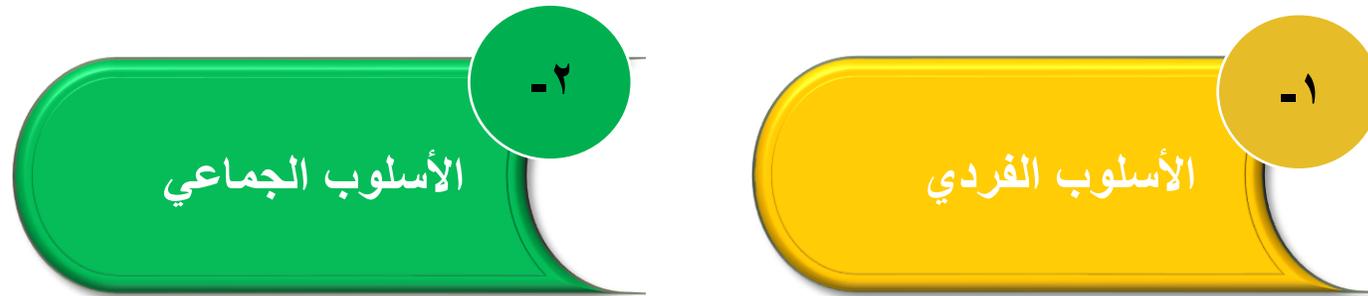
-في الوقت الذي يغلب فيه اعتبار الراتب هو المقابل للجهد والوقت الذي يبذله الموظف في عمله إلا أن هناك اتجاه متزايد نحو مبدأ "الدفع على معيار الإنجاز" أي أن يدفع للموظف إضافة إلى راتبه المقرر أجر تشجيعي / أو مكافأة تشجيعية مقابل إنجازه الذي يعطوا على المعايير المحددة للإنجاز من قبل المنظمة.

إن سعي المنظمات لرفع كفاءة الأفراد وتحقيق إنتاجية كمية ونوعية أفضل في العمل يؤدي بالتالي إلى قدرة المنظمة على المنافسة والبقاء والاستمرار، وكذلك على مزيد من الربحية والسمعة الحسنة. وقد أثبتت الدراسات والبحوث أن هناك ارتباطاً فعلياً بين الأجور أو المكافآت التشجيعية وبين زيادة الإنتاجية.

ونحن هنا على أي حال، وقد تناولنا في الجزء السابق بعض النقاط الهامة في الحوافز لن نتناول الجدل بين النظريات ولكننا سنقتصر في مناقشتنا على الجانب المالي من الحوافز، وهو ما يتعلق بالأجور التشجيعية، والحوافز المالية الأخرى المرتبطة تأسيساً وأسلوباً. وهناك طرق كثيرة للحوافز التشجيعية منها ما يتعلق بموظفي الإنتاج ومنها ما يتعلق بموظفي المبيعات، ومنها ما يتعلق بالإداريين وكذلك بالإدارة العليا، وسنعرض هذا فيما يلي:

□ أولاً: الحوافز التشجيعية لموظفي الإنتاج

وتتضمن طرق دفع الأجور والحوافز التشجيعية لموظفي الإنتاج اسلوبين وهما:



١. الأسلوب الفردي

أ- **طريقة أجر القطعة الموحد:** ويقصد بها دفع أجر واحد لكل وحدة منتجة بغض النظر عن حجم المنتج. وهي الطريقة الأكثر شيوعاً من بين طرق الدفع بالإنتاج ويصلح تطبيقها إذا كان الإنتاج من النوع المستمر حيث يمكن حساب عدد الوحدات المنتجة، ولذلك فإن كسب العامل يعتمد اعتماداً مباشرة على كمية المنتج. ويلجأ بعض أصحاب الأعمال إلى تخفيض أجر القطعة بعد تطبيقه بمدة معينة حينما يجدون أن الأجر الذي حددوه يعطي العامل فرصة لكسب يومي يزيد عن متوسط ما يتقاضاه العامل المماثل في الصناعة .. الأمر الذي يثير من حفيظة العمال ضد نظام الأجور التشجيعية. كذلك فإن بعض العمال قد يلجؤون في هذه الحالة إلى المحافظة على مستوى الإنتاج الذي يضمن لهم كسباً يقارن بالمستوى العادي للكسب في الصناعة ويحجمون عن بذل أي جهد أكبر خوفاً من أن يلجأ صاحب العمل إلى تخفيض أجر الوحدة.

ب. أجر الساعة القياسي، إن أحد مساوي أجر القطعة هو ثبات تكلفة العمل المباشر دون أن يكون لزيادة حجم الإنتاج أي أثر في خفض نصيب الوحدة المنتجة من هذا العنصر من عناصر التكلفة " العمل المباشر"، ولذلك لجأ رجال الأعمال إلى تحديد سعرين للقطعة المنتجة، سعر لعدد معين من الوحدات المنتجة في الوقت القياسي، وسعر آخر مخفض للوحدات التي تنتج بعد بلوغ مستوى عددي معين من الإنتاج .. مثال ذلك أن يكون أجر القطعة ريالين للعشرة قطع الأولى وإذا زاد الإنتاج عن هذا العدد في اليوم (ثمانى ساعات عمل) يتقاضى العامل ريال ونصف مثلاً عن كل وحدة إضافية .. وبذلك تنخفض تكاليف الإنتاج عندما يزيد الإنتاج.

وتتفرع من هذه الطريقة (Standard hour plan) طرق معروفة لحساب الأجور التشجيعية هي طريقتي هالسي وروان. وسنتولى فيما يلي شرح كلا من الطريقتين:

• طريقة هالسي:

تقوم المنظمة بوضع وقت محدد لأداء عمل معين ويتم حساب هذا الوقت من واقع السجلات الماضية او من متوسط الزمن لمجموعة الاعمال السابقة فاذا اتم العامل عمله في اقل من الوقت المحدد فإنه يحصل على اجر بالساعة بالإضافة لجزء من الوقت الذي وفره.

الاجر المستحق للعامل = اجر الساعة (الوقت الفعلي + العلاوة الإضافية للوقت المقتصد).

مثال : اذا كان الوقت القياسي المحدد لأداء عمل ما هو ٨ ساعات واجر الساعة هو 5 ريال واستطاع العامل انجاز عمله في ٦ ساعات والمطلوب تحديد اجر العامل ودخله اذا كانت العلاوة الاضافية تحسب على اساس ٥٠ % من الوقت المقتصد:

الحل:

* العلاوة الإضافية للوقت المقتصد = الوقت المقتصد × العلاوة الإضافية

$$1 = 50\% \times 2 =$$

* الأجر المستحق للعامل = اجر الساعة (الوقت الفعلي + العلاوة الإضافية للوقت المقتصد).

$$= (1+6) \times 5 =$$

$$= 7 \times 5 = 35 \text{ ريال.}$$

*معدل الدفع بالساعة (كسب العامل عن الساعة بالريال) = $35 \div 6 = 5.83$ ريال

ولعل أهم مزايا طريقة هالسي ما يلي :

١. تحفز العامل على توفير الوقت حيث أن زيادة أجره مرتبط بقدر ما يوفره من الوقت.
٢. تحقق انخفاضا في تكاليف الإنتاج كلما كبر حجمه.

ومن عيوبها أيضا ما يلي:

١. الاعتراض الشديد الذي يثيره العمال ضدها إذ أنها تسلب العامل نتيجة جهده في العمل.
٢. تثير مشكلة للإدارة خاصة عند عدم التقدير الدقيق لتكلفة العمل وبالتالي مراقبة الكفاءة.

• طريقة راون:

طريقة راون سميت بهذا الاسم لأنها طبقت لأول مرة في مصانع ديفيد راون، وهي تتشابه مع طريقة هالسي ولكن تختلف عنها في طريقة حساب العلاوة الإضافية، وذلك وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{الاجر المستحق للعامل} = \text{اجر الساعة} \left(\text{الوقت المستنفذ} + \frac{\text{الوقت المستنفذ}}{\text{الوقت المحدد للعمل}} \times \text{الوقت المقتصد} \right)$$

وبتطبيق المثال السابق هنا يكون **الحل** :

$$\text{الاجر المستحق للعامل} = 5 \times \left(2 \times \frac{6}{8} + 6 \right) =$$

$$= (1.5 + 6) \times 5 =$$

$$= 37.5 = 7.5 \times 5 =$$

*معدل الدفع بالساعة (كسب العامل عن الساعة بالريال) = $37.5 \div 6 = 6.25$ ريال

٢. الأسلوب الجماعي

تلجأ بعض المنظمات إلى استخدام الحوافز التشجيعية لموظفي وعمال الإنتاج باستخدام المقاييس الجماعية، وهناك عدة بدائل محتملة لاستخدام هذا الأسلوب:

١. حساب معدل قياس للإنتاج لكل عامل وتسجيل ما حققه كل عامل منهم فعلا، وبعد ذلك يتم حساب الأجور بواحد من الأسس التالية:

أ- أن يدفع لجميع العمال أجر أعلى معدل تحقق في مجموعتهم.

ب- يدفع لجميع العمال أجر أدنى معدل تحقق في مجموعتهم.

ج- يدفع لجميع العمال متوسط أجر المعدل المحقق من الجميع.

٢. حساب معدل قياس للإنتاج على أساس إنتاج المجموعة ككل ويدفع للجميع نفس الأجر استنادا على أساس أجر القطعة المحدد سلفا، أو

على أساس معدل الإنتاج القياسي في الساعة.

ولعل من الأسباب التي تدعو إلى نظام الأجر التشجيعي الجماعي ما يلي:

- تبدو بعض الأعمال أحياناً متداخلة و مترابطة، ويتوقف إنجاز عمل الفرد في المجموعة على أعمال آخرين كما هو الحال في عمال خطوط الإنتاج.

- الأجر التشجيعي الجماعي لا يولد الغيرة والحسد بين أعضاء المجموعة، بل يوجد بينهم روح الإحساس بالتعاون والمساندة.

- التزام الجماعة بالمعدلات القياسية وخاصة المتفق عليها قد يقلل من الحاجة إلى الإشراف الدقيق عليهم.

- يمكن اعتبار هذا الأسلوب كوسيلة تدريبية للعمال أثناء العمل نظراً لأن كل فرد من المجموعة يريد أن ينجز العمل في الوقت المحدد.

غير أنه مما يؤخذ على أسلوب الحوافز الجماعية الاتكالية، وإلغائها للجهود الفردية، ومن ثم اعتماد العمال بعضهم على بعض في تحقيق المعدلات المطلوبة.

□ ثانياً: الحوافز التشجيعية لموظفي البيع

تشير الكثير من الدراسات إلى أن رجال البيع يفضلون أسلوب الحوافز التشجيعية في تحديد رواتبهم وأجورهم. وفي دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أشار أكثر من (٩٠٪) من شملتهم الدراسة إلى موافقتهم على هذه الطريقة. وتتضمن طرق دفع الأجور لموظفي البيع عدة أساليب منها:



١. الراتب:

يدفع لرجل البيع راتباً أساسياً زائداً بعض الحوافز مثل العلاوات أو الجوائز المقدمة الأكثر رجال البيع حجماً في المبيعات. وينتشر استخدام هذا الأسلوب في وظائف البيع للمنتجات الفنية التي تحتاج لما يسمى "مهندسي المبيعات"، وهم بائعين ولكن ذوي خبرات فنية تمكنهم من ترويج البيع وإتمام الصفقات وشرح الجوانب الفنية للمنتج المباع وأحياناً تدريب المستخدمين لهذا المنتج على طريقة تشغيله وصيانته. وتفضل بعض المنظمات ورجال البيع هذا الأسلوب نظراً لمعرفتهم بحدود إمكانات السوق وتقديرهم لنصيبهم المتوقع سلفاً من المبيعات لمنتجاتهم.

ومن مزايا هذه الطريقة أن رجال البيع يعرفون مقدماً مقدار مدخولهم، وكذلك تعرف المنظمات مقدار مصروفات البيع التي سيتحملونها مقدماً. كما أن هذه الطريقة تسمح للمنظمات أن تجري التبادل بين رجال البيع في مناطق البيع التابعة للمنظمة دون حدوث أية مشاكل. ومع ذلك فإن لهذه الطريقة بعض السلبيات، ولعل أهمها أن تحديد الأجر أو الراتب لا يعتمد على النتائج بل قد يربط الأجر بمقدار تراكم الخبرة أو الأقدمية، وهو ما قد يكون عنصراً غير محفزاً لأولئك النشطين من رجال البيع.

٢. العمولة:

يتم الدفع هنا على أساس النتائج. أي أن أجر الموظف يتم بناء على حجم الصفقات وقيمتها.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تحقق هدف أولئك الموظفين النشطين من رجال البيع الذين سيحصلون على أجور توافق ما يبذلونه من جهد ووقت. كذلك فإن حساب الأجر في هذه الطريقة يبدو سهلاً ومقنعاً للموظفين.

غير أن من أهم عيوب هذه الطريقة هو تركيز رجال البيع على إتمام الصفقات بغض النظر عما يتبع ذلك من خدمات البيع. ويضاف إلى ذلك أن تركيز رجال البيع سيكون على إجراء صفقات حاضرة دون التطلع لمزيد من العملاء الجدد. وأخيراً فإن مقدار العمولة سيعتمد على حالات السوق أي حالة الازدهار وتزايد المبيعات، وحالة الانكماش الاقتصادي ونقص المبيعات.

٣. المزيج من الراتب والعمولة:

يتحدد في هذه الطريقة راتباً أساسياً للموظف (هو بالطبع أقل من مستوى الراتب الأساسي في حالة اعتماده مفرداً لدفع الأجر) زائداً نسبة مئوية من الربح الإجمالي أو ربح الصفقة.

وتجمع هذه الطريقة بين مزايا وعيوب كلا الطريقتين السابقتين. ويضاف إلى عيوبها أيضاً أنها تستنفذ وقتاً كبيراً من الإدارة في حساب أجور القائمين بالبيع، ولا تستطيع الإدارة أن تحدد مقدماً حجم المبيعات المتوقع، أو مصروفات هذه المبيعات.

□ ثالثاً: الحوافز التشجيعية للموظفين الإداريين

تعمل المنظمات على إتباع عدة أساليب في تحفيز موظفيها خلال فترة حياتهم العملية وهي :



١. زيادة الأجر الشاملة لكل الموظفين (الرد على جميع مستوى المعيشة)

الهدف من هذه الزيادة أو العلاوة هو مواجهة الارتفاع في مستويات المعيشة، أو مسايرة مستويات الأجور السائدة في المنظمات المنافسة، أو سوق العمل. ويمكن أن تحدد الزيادة في ظل هذا الاعتبار بنسب ثابتة أو مبالغ محددة وغالبا ما تخضع هذه النسبة، أو المبلغ المقطوع للتطورات في معدل مؤشر الأسعار. وإذا ما أخذ في الاعتبار أن تكون الزيادات على شكل نسبة من الراتب وكانت هذه النسبة متساوية للجميع مثلا (٥٪) فإن الموظفين في المراتب العليا سيحصلون على مبالغ مقطوعة أكبر من تلك التي يحصل عليها الموظفين في المراتب الأدنى، ويمكن أن تعالج المنظمات هذا الأمر بتحديد نسب أكبر للزيادة في المراتب الدنيا ونسب أقل في المراتب العليا. وأياً كان الأسلوب والنسبة التي ستأخذ بها المنظمة فإنها ينبغي لها التأكد من أن نسبة الزيادة ستكون متوافقة مع نسبة الزيادة في الأسعار، ومسايرة أيضا لمستويات الزيادة السارية في سوق العمل.

٢. الزيادة على أساس الأقدمية (تراكم الخبرة)

يعتمد التدرج في زيادة الأجر هنا على أساس تراكم الخبرة أو مدة العمل في الوظيفة. وقد تمنح المنظمة هذه الزيادة أو العلاوة سنوياً، أو بعد فترة معينة من العمل وذلك بنقل الموظف من درجة إلى درجة معينة داخل فئة الأجر (كأن ينتقل مثلاً من الدرجة الرابعة في المرتبة الخامسة إلى الدرجة الخامسة في نفس المرتبة).

٣. الزيادة على أساس الكفاءة

يتم في هذه الطريقة ربط الزيادة في الأجر أو منح العلاوة بارتفاع معدل الأداء للموظف. وعلى ذلك يمنح الموظف زيادة في الأجر بمقدار ما يتمخض عنه تقرير "تقويم الأداء" من تحسين الموظف في إنتاجه وسلوكياته الأخرى في العمل.

وتستند العلاوة الممنوحة على أساس الكفاءة على ثلاثة افتراضات هي:

- (١) - إمكانية قياس الاختلاف في مستويات الأداء بين الموظفين.
- (٢) - إدراك الموظفين بأن العلاوة مرتبطة أساساً بمستوى الأداء.
- (٣) - إن الأفراد سيحرصون على تحسين مستواهم من أجل استمرار الحصول على علاوات الكفاءة.

من جانب آخر فإن العلاوة المرتبطة بالأداء تثير بعض المشكلات ومن أهمها:

- (١) هناك علاقة طفيفة بين تقارير تقييم الأداء، ومعدلات الزيادة، ويدرك معظم الموظفين ذلك. نتيجة لعوامل أخرى تدخل في تقييم الأداء.
 - (٢) يظل احتمال تحيز الرؤساء والمشرفين في عملية تقييم الأداء أقوى من اعتبارات الزيادة في الإنتاجية.
 - (٣) كذلك هناك إدراك شائع بين الموظفين بأن العلاقة بين تقييم الأداء وزيادة الأجر قد لا يكون واقعيًا.
- ومن أجل احتمالات هذه المشكلات فإن على إدارة المنظمة أن تعي أهداف نظام تقييم الأداء وأن تقوم بمراجعة شاملة بين حين وآخر للتأكد من فعاليته وقبوله من قبل الموظفين.

□ رابعاً: حوافز المديرين في الادرة العليا

يمكن تصنيف حوافز المديرين في الإدارة العليا الى ما يلي:



١. العلاوات السنوية

غالبا ما يرتبط منح هذه العلاوات بمستوى الأداء العام للمنظمة أو مستوى الأداء الخاص بالقطاع الذي يرأسه المدير. غير أنه لا يمكن التغاضي عن أن بعض المديرين يرغب في أن ترتبط العلاوة السنوية بمستوى أدائه الشخصي. والعلاوة السنوية إما أن تكون في شكل زيادة نقدية تضاف إلى أساس الراتب. وإما أن تكون على شكل اشتراك في ملكية المنظمة من خلال حصة في أسهمها.

٢. الحوافز المالية طويلة المدى

الهدف من الحوافز التشجيعية طويلة المدى هو "إثراء المديرين" وخاصة ذوي الخدمات الطويلة، أو ممن أمضوا على الأقل أكثر من سنتين، والمنطق الذي يحكم فلسفة "الإثراء" هو أن المديرين في الإدارة العليا يرتبط عادة مصيرهم بمصير المنظمة، ومن ثم فإن أي قرارات يتخذونها حيل المستقبل ستأخذ في الاعتبار مصالحهم الشخصية. وإذا كان الحال كذلك فإنهم لابد وأن يحرصوا على أن تحقق هذه القرارات مصلحة المنظمة وأهدافها والتي ستنعكس بالتالي على تحقيق مصالحهم الشخصية. وكلما كانت هذه الحوافز كبيرة ومغرية كلما ازداد سعي المديرين ونشاطهم تجاه مصلحة المنظمة وقدرتها وأدائها، واستمرارها بقوة وفعالية في المجتمع وبين أوساط المنافسين.

وأهم الامتيازات والحوافز الطويلة الأجل التي يمكن أن تقدم لمديري الإدارة العليا ما يلي :

- **الحق في شراء بعض أسهم المنظمة :** قد تعطي بعض المنظمات مديريها في الإدارة العليا الحق في شراء بعض أسهمها بالسعر السائد في السوق أو سعر الإصدار، خلال فترة معينة وبعدد معين. ويفضل كثير من المديرين في الشركات الناجحة هذا الخيار كما يفضله أيضا مالكي الشركات أصحاب الأسهم انطلاقاً من: و إن هذه الأسهم لا تمنح مجاناً ولكن المدير يدفع أموالاً للاستحواذ عليها. و إن شعور المدير بكونه قد أصبح مالكا لجزء من رأس مال الشركة أو المنظمة التي يعمل بها يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد والنشاط لتحقيق الكسب وتجنب المخاطر، وهذا ما يفيد أيضا بقية المساهمين.
- **الحصول على أسهم مجانية:** تمنح بعض المنظمات المديرين في الإدارة العليا بعض أسهمها في حالة ما إذا حققت المنظمة أهدافها الطويلة الأجل. ويمكن قياس ذلك بنسبة العائد على السهم.
- **تعويض إنهاء الخدمة:** إذا انتهت خدمات المدير في الإدارة العليا لأسباب أخرى غير انتهاء خدمته النظامية أو إحالته للتقاعد، أو بسبب عدم القدرة الشخصية أو تقديمه هو شخصيا للاستقالة، فإن بعض الشركات تمنحه تعويضا ماليا لقاء خدماته السابقة في الشركة. ومن الحالات التي يمكن أن تمنح فيها مثل هذه التعويضات، حالات الاندماج بين المنظمة ومنظمة أخرى، وحالات شراء المنظمة بواسطة شركة أكبر الأمر الذي قد يؤدي إلى الاستغناء عن بعض المديرين. كما أن حالات التخفيض في المرتبة الوظيفية قد تؤدي إلى احتياج المدير على هذا العمل ومن ثم تعرض عليه المنظمة أما قبول تخفيض المرتبة، أو قبول التعويض والخروج من المنظمة. وقد يتخذ هذا التعويض صورة مكافأة مالية مقطوعة، أو استمرار صرف راتبه العدد محدود من السنوات سنتين مثلا أو ثلاثة رغم أنه لا يعمل خلال هذه الفترة بالمنظمة.

٣. المزايا المالية غير المباشرة

من أجل تحقيق المزيد من الرضا والإشباع الوظيفي فإن بعض المنظمات تقدم امتيازات وحوافز أخرى للمديرين في الإدارات العليا في شكل غير نقدي .. وأمثلة هذه الامتيازات والحوافز ما يلي:

- أ- سيارة تتناسب مع المركز الوظيفي القيادي.
- ب- مكتب مؤثث تأثيثاً فاخراً، وقد يكون ملحقا به استراحة جانبية.
- ج- تأمين صحي يغطي كافة أنواع العلاجات.
- د- اشتراك عضوية في بعض النوادي الرياضية والاجتماعية.
- هـ- سكن مؤثث.
- و- دفع مصروفات ورسوم تعليم الأبناء.
- ز- تلفون جوال للاستخدام الشخصي مع دفع فاتورة الاتصال.

□ خامساً: الحوافز المالية الشاملة على مستوى المنظمة :

تعمل بعض المنظمات على أن تعمق في موظفيها الإحساس بالولاء للمنظمة، وكذلك الإحساس بأنهم جزء لا يتجزأ منها، وأن ما يصيبها من خير ورفاهية سينعكس عليهم أيضاً في مزيد من الحوافز والتعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة. وهذا بطبيعة الحال سيؤثر على معنويات الموظفين ويدفعهم إلى المزيد من البذل والعطاء والتفاني في خدمة المنظمة.

وبصفة عامة فإن الحوافز التي تقدمها المنظمة بصفة شاملة يمكن أن تدخل في إطار التصنيفات التالية:



١. المشاركة في المكاسب

تعني المشاركة في المكاسب المشاركة في الأرباح التي تحققها المنظمة في عملياتها الإنتاجية أو الخدمية في العناصر التالية:

- تحسين الإنتاجية (معبراً عنها في وفورات تكلفة العمالة).
- تحسن الجودة (معبراً عنها في انخفاض نسبة الرجيع والتالف).
- و وفورات المواد (معبراً عنها في انخفاض نسبة تكلفة الخردة).

إن الهدف من عملية المشاركة في المكاسب هي ربطها بأهداف المنظمة والموظفين، والتأكيد على أن أي تحسن في أداء المنظمة سينعكس بالتالي على رفاهية الجميع.

ومن أجل الوصول إلى تحديد نسبة العائد المرود على المنظمة والإفراد فإن هناك خطوتين أساسيتين لابد من القيام بها:

أ- تكوين لجنة من ممثلي الإدارة وممثلي الموظفين لتحديد المعايير التي ستستخدم في تحديد الوفورات الناجمة عن تحسين الإنتاج، والنوعية ووفورات المواد.

ب- المراجعة الدورية من قبل اللجنة لهذه المعايير لتعديلها أو تقديم إقتراحات جديدة بخصوصها

٢. المشاركة في الأرباح

من الأساليب المستخدمة في تحفيز الأفراد المزيد من الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة هو المشاركة في الأرباح الصافية. وقد تحدد الإدارة العليا للمنظمة نسبة هذه الأرباح من مجموع الأرباح الصافية وتقرر توزيعها إضافة إلى الأجور والرواتب الأساسية. وهناك ثلاثة طرق للمشاركة هي:

أ- **التوزيع الدوري للأرباح:** ويتم بمقتضى هذه الطريقة حساب نسبة المشاركة في الأرباح من مجمع الأرباح الصافية السنوي ثم توزع نقداً على الموظفين بنسب سبق تحديدها.

ب- **تجميع استحقاقات المشاركة في الأرباح:** ودفعها متأخراً عند التقاعد، أو العجز عن العمل، أو دفعها لورثة الموظف في حالة الوفاة إلى جانب استحقاقاته الأساسية عن التقاعد.

ج- **مزيج من الطريقتين:** حيث يوزع جزء من الأرباح نقداً ويحجز جزء آخر يوزع عند التقاعد أو العجز أو الوفاة.

٣. توزيع أسهم تملك

أثبت هذا الأسلوب نجاحاً كبيراً في المنظمات التي بدأت تطبيقه على موظفيها. ذلك أن شعور الموظف أنه أصبح مالك في المنظمة يدفعه لمضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل وهذا ما ينعكس تلقائياً على الإنتاجية والأرباح ويحقق الاستفادة للطرفين المنظمة، والموظفين.

هل هناك حوافز اخرى؟

نعم، قد تكون لدى بعض المنظمات حوافز أخرى لكافة مستويات العاملين مثل:

- **حافز التميز:** سواء في الأداء، أو السلوك، أو التعاون، أو الابتكار.
- **حافز الإنجاز:** عند تحقيق كمية أو نسبة أعلى من الجهد بما يساهم في تعظيم الربح أو سمعة المنظمة.
- **حافز الترشيح في التكاليف:** اقتراح من موظف أدى إلى توفير في تكلفة المنتج أو الخدمة مع المحافظة على جودتها.

□ قواعد تطبيق الحوافز التشجيعية

ولكي تكون الحوافز التشجيعية فعالة فإنها لابد وأن تستند على قواعد واضحة في عملية التطبيق في نفس الوقت. ومن أهم هذه القواعد ما يلي:

- لابد وأن تكون مخرجات العمل واضحة وقابلة للقياس.
- لابد وأن تكون هناك علاقة ثابتة بين مهارة العامل وجهده في جانب ومخرجات عمله من جانب آخر.
- سهولة قياس المخرجات وربطها بالفرد أو المجموعة (مجموعة فريق العمل).
- لابد وأن يقوم نظام المكافآت والحوافز الإضافية إلى زيادة فعلية في الإنتاجية.
- لابد وأن يكون هناك فهماً مشتركاً وتأييداً من قبل الإدارة و العاملين أو من يمثلهم، للأخذ بقاعدة الحوافز التشجيعية في المنظمة.

□ غياب الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين:

إن غياب الحوافز يقود إلى الإحباط وأن الإحباط يقود إلى أمور أخرى بينها :

- ١ . كثرة الغياب.
- ٢ . إضاعة الوقت، استراحات مصطنعة، محادثات جانبية خارج إطار العمل، قراءة الجرائد والمجلات، مكالمات تليفونية... الخ.
- ٣ . التنقل بين المكاتب، تداول الإشاعات، تعطيل عمل الآخرين.
- ٤ . انخفاض الإنتاجية.
- ٥ . عدم الاستعداد لتحمل المسؤولية.
- ٦ . التخلف والتأخير في المواعيد الخاصة كالاجتماعات، أو الانصراف المبكر من العمل.
- ٧ . عدم الاكتراث أو الإنصات أو التفهم للتعليمات.



8

الوحدة الثامنة المنافع والخدمات



أهداف الوحدة

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى اكساب المتدرب القدرة على التمييز بين مفهومي الخدمات والمنافع و الالمام بأهميتها وكيفية تصميم برامجها وكيفية اعلام الموظفين بها.

الأهداف التفصيلية

- ✓ التعرف على مفهوم المنافع والخدمات وأهميتها للمنظمة والموظفين.
- ✓ التعرف على كيفية تصميم برامج المنافع والخدمات واستراتيجيات ومبادئ التصميم.
- ✓ التعرف على كيفية تعريف المنافع والخدمات للموظفين الجدد ووسائل الاعلام بها.

محتويات الوحدة

- مفهوم المنافع والخدمات
- أهمية برامج المنافع والخدمات
- تصميم برامج المنافع والخدمات
 - استراتيجيات تصميم برامج المنافع والخدمات
 - المبادئ الأساسية في تصميم برامج المنافع والخدمات
- التعريف والإعلام بالمنافع والخدمات
 - تعريف الموظفين الجدد بالمنافع والخدمات
 - وسائل التعريف بالمنافع والخدمات

الوقت المتوقع للتدريب

المنافع والخدمات

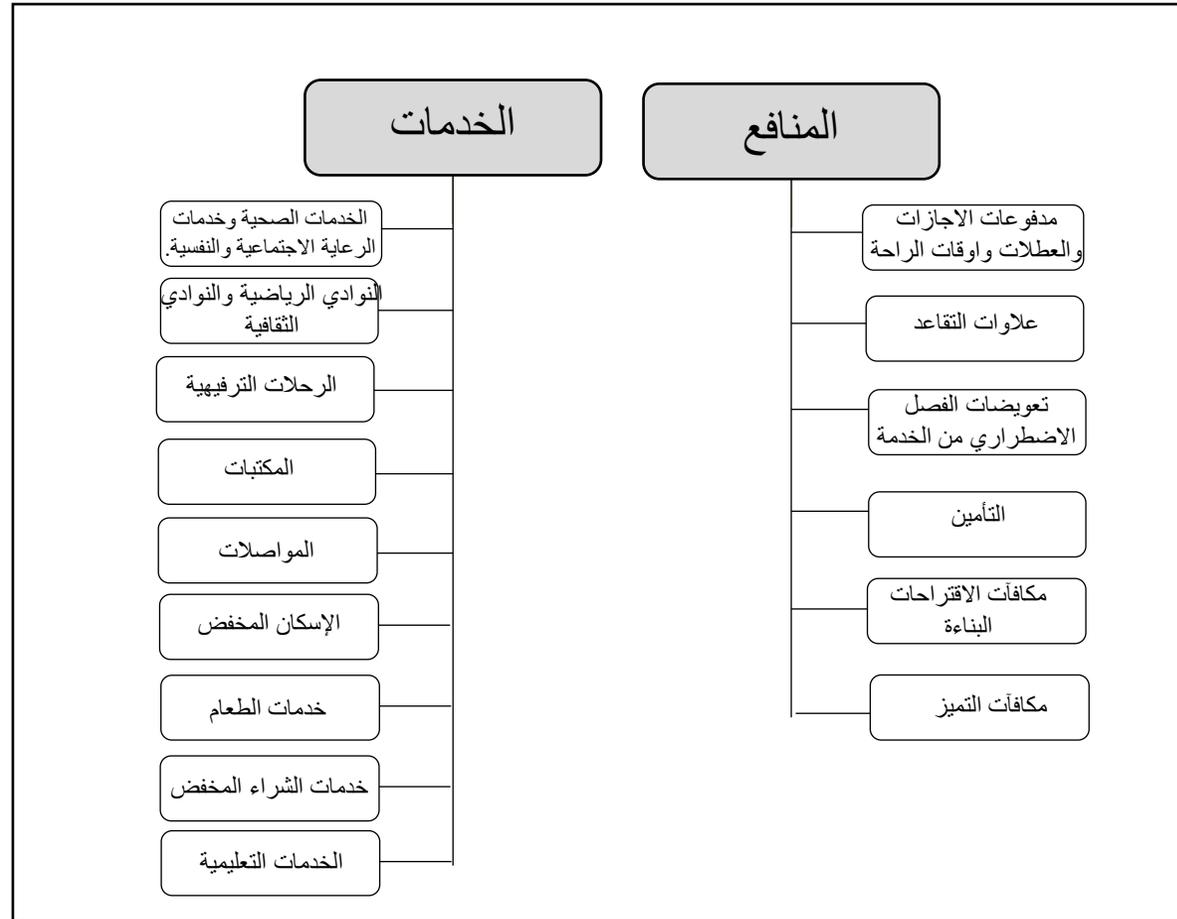
تختلف قدرة المنظمات في الوفاء بتقديم المنافع والخدمات للموظفين من منظمة الأخرى، فالمنظمات الكبرى ذات القدرات المالية الكبيرة يمكن أن تقدم خدمات ومنافع متعددة لموظفيها أكثر مما تفرضها عليها التشريعات الحكومية، أما المنظمات الصغيرة فقد تقدم القليل من هذه الخدمات والمنافع، ولكن بما يتوافق مع الحد الأدنى مما تتطلبه الأنظمة الحكومية.

وتختلف فلسفة المنظمات في مجال تقديم المنافع والخدمات، فالبعض ينظر إليها كوسيلة لتعزيز الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للموظف وأسرته، والبعض ينظر إليها لتعزيز مستوى الأداء والإنتاجية، والبعض ينظر إليها من الزاويتين معا. ومهما كانت نظرة الإدارة لها فإنها تمثل بلا شك أعباء مالية على المنظمة تتوقع أن تعوضها من خلال ازدياد قدرة الموظف على العطاء والإنتاجية.

من ناحية أخرى فإن تصميم برنامج المنافع والخدمات وإدارتها لا بد وأن يتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي يجب أن تحرص من خلالها على تحقيق أهدافها وأهداف الموظفين معا. وبمعنى آخر فإن على إدارة الموارد البشرية المسؤولة مباشرة عن مثل هذه البرامج أن تحرص على تكيف هذه البرامج في إطار السياسة العامة للمنظمة سواء فيما يتعلق بتحقيق مستويات الأداء المطلوبة من الموظفين، أو نوع الحوافز المقدمة لهم، والتي تدفعهم إلى التضامن مع سياسة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية الطويلة والقصيرة المدى.

□ أولاً: مفهوم المنافع والخدمات

تمثل المنافع والخدمات نوعاً من التعويضات التي تمنحها المنظمات للموظفين اما بشكل تطوعي، وإما بشكل تلزمه الأنظمة الحكومية، ويمكن تعريفهما كما يلي:



يوضح الشكل (٨-١): مخطط تفصيلي للمنافع والخدمات ونوعها.

▪ **المنافع Benefits:** وتعرف بأنها مجموعة من المزايا المختلفة والفوائد ذات الطبيعة المالية المباشرة (الملموسة مالياً) للموظفين، ومن امثلة هذه المنافع ما يلي:

١. **مدفوعات الإجازات والعطلات:** تتعدد مدفوعات الإجازات والعطلات وفقاً لأنظمة الدول وأنظمة المنظمات الداخلية. ومن هذه

الإجازات والعطلات ما هو وطني على مستوى الدولة ومنها ما يخص المنظمة، ومنها ما يترتب على احتياجات مباشرة للفرد. وعلى سبيل المثال يمكن أن يكون تصنيف الإجازات والعطلات على النحو التالي:

- **الإجازات:** وتشمل الإجازات المرضية، الإجازات الاضطرارية، إجازات الولادة للسيدات، الاجازات الدينية (إجازتي عيد الفطر وعيد الأضحى)، إجازات الوفاة لأحد أقارب العامل من الدرجة الأولى، وإجازات دخول الامتحانات الجامعية للطلاب الذين على رأس العمل، وإجازات "التفرغ العلمي" التي تمنح الأساتذة الجامعات بهدف تطوير المهارات التعليمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس.
 - **العطلات:** وهي الإجازات الطويلة والتي تمنح للموظف بعد إتمامه فترة معينة في العمل وينص عليها عقد التوظيف أو العمل وتمنح عادة سنوياً، وبمدد متفاوتة حسب مستوى الفرد في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.
 - **الأوقات المخصصة للراحة:** مثل استراحة الشاي الصباحية، أو استراحة الغداء، بعد الظهر، أو استراحة التبديل ما بين الورديات.
- إن الصفة الجامعة بين كل هذه الإجازات والعطلات هي أنها مدفوعة الأجر بالنسبة للموظف والعامل. وبعضها مدفوعة بحكم النظام، والبعض الآخر تدفعه المنظمات تطوعاً وعن طيب خاطر كنوع من اجتذاب الكفاءات أو إرضاء الموظفين.

٢. **علاوات التقاعد:** هي حصيدة ما يستقطع من راتب أو أجر الموظف كنسبة من راتبه يضاف عليها ما يستقطع من صاحب العمل ويودع الجميع في مؤسسة متخصصة لهذا الغرض يستفيد منها العامل حالة عجزه الكامل، أو المؤقت عن العمل، أو تستفيد منه عائلته في حالة وفاته.

٣. **تعويضات الفصل الاضطراري من الخدمة:** وهي تعويضات مادية تمنح للموظف الذي تم الاستغناء عنه بسبب تقليص حجم العمالة في المنظمة لأسباب اقتصادية، أو الاندماج مع شركة أخرى، وتصرف هذه التعويضات على شكل مساعدة مادية يغلب عليها الطابع الإنساني والأخلاقي ريثما يستطيع أن يتدبر أموره في عمل جديد.

٤. **التأمين:** تتعدد أنواع التأمين التي يستفيد منها الموظفين والعمال ولكنها جميعاً تمثل التزاماً من صاحب العمل تجاه الموظفين. وأهم أنواع التأمين الشائعة في مجال العمل هي تأمين المخاطر والحوادث، وتأمين العلاج، وغالباً ما تأخذ كل هذه التأمينات الصفة الجماعية لا الفردية حيث تقوم المنظمة بشراء بوليصة تأمين جماعية لكل موظفيها أو لقطاعات معينة منها (مثل عمال الإنتاج والصيانة الذين يحتاجون عادة للتأمين على مخاطر المهنة).

٥. **مكافآت الاقتراحات البناءة** : تقوم بعض المنظمات بتقديم مكافآت مالية للموظفين الذين يقترحون اقتراحات تساهم في تحسين نوعية الإنتاج، أو الأداء، أو تحقق وفورات مالية في مجالات معينة من العمل، ومن أشهر هذا النوع من المكافآت ما يسمى بمكافآت تخفيض تكلفة الإنتاج والمشاركة في هذا التوفير أو ما يسمى بنظام Scalon Plan للمشاركة في الأرباح.

خطة سكالون Scalon Plan: هي خطة تركز على تقليص تكاليف الإنتاج ثم يتم تقاسم المبلغ الذي تم توفيره بين المنظمة والعمالة. وغالبا ما يكون التقاسم على أساس ٥٠٪ لكل طرف.

٦. **مكافآت التميز**: وهي المكافآت التي تقدمها الإدارة للمتميزين في أعمالهم الذين يحققون مستويات أعلى من الأداء مما تحدده المعايير التي تضعها المنظمة. وقد يكون الأداء يمكن قياسه من خلال العلاقات الممتازة مع العملاء والتي تعود بالنفع على المنظمة وسمعتها، أو الولاء، والتميز المعرفي.

■ **الخدمات Services:** تعرف بأنها مجموعة من الخدمات ذات الطبيعة المالية الغير مباشرة (الغير ملموسة مالياً) للموظفين، ومن امثلة هذه الخدمات ما يلي:

١. **الخدمات الصحية وخدمات الرعاية الاجتماعية والنفسية.**
٢. **النوادي الرياضية والنوادي الثقافية.**
٣. **الرحلات الترفيهية.**
٤. **المكتبات.**
٥. **المواصلات.**
٦. **الإسكان المخفض :** وخاصة في مناطق العمل النائية، أو حيث ترتفع أجور الإسكان، أو تصبح نادرة.
٧. **خدمات الطعام :** مثل إنشاء مطعم بالمنظمة لتقديم الوجبات الساخنة خلال استراحات الغداء، أو تقديم الأطعمة والمشروبات الخفيفة على عربات متنقلة تجوب مواقع الإدارات والقطاعات المختلفة، أو تقدم آلات الخدمة الذاتية المثبتة في مواقع مختلفة بالمنظمة.
٨. **خدمات الشراء المخفض :** مثل تقديم تخفيضات للموظفين على منتجات المنظمة، أو على منتجات سوق معين.
٩. **الخدمات التعليمية :** وتحظى برامج الخدمات التعليمية باهتمام كثير من المنظمات نظراً لجاذبيتها للكثير من الشباب الملتحق بالعمل. وتتمثل هذه الخدمات في إتاحة الفرصة للموظفين بالإلحاق بالبرامج التعليمية المتاحة بالجامعات لاستكمال الدراسة الجامعية أو الدراسات العليا إما في شكل التفرغ الكامل، أو التفرغ الجزئي، والمساهمة مادياً في تكلفة التعليم.

□ ثانياً: أهمية برامج المنافع والخدمات

لو تساءلنا الآن عن الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام ببرامج المنافع والخدمات لوجدنا أنها متعددة. وعلى سبيل المثال يمكن أن نضع مجموعة من هذه الأسباب كما يلي:

١. الإحساس لدى كثير من المنظمات بفلسفة "الرعاية الأبوية" لموظفيها. ذلك أن مزيداً من الرعاية والاهتمام بالموظفين ومشاكلهم الاجتماعية والاقتصادية والصحية قد يخفف عنهم جوانب كثيرة من القلق والتشتت الفكري الذي ينقلونه معهم من منازلهم إلى أماكن عملهم - وهو ما يؤثر في النهاية على مستوى إنتاجيتهم كما ونوعاً-. ولذلك فإن مشاركة الموظف لهومومه والتخفيف عنه في الوقت الذي يمثل نوعاً من العون والمساعدة له، إلا أنه سينعكس في الأجل الطويل لمصلحة المنظمة.

٢. إن عملية التعاقد أو الشراء الجماعي الذي تقوم به المنظمات لبعض الخدمات والمنافع للموظفين يعني استفادة الموظف مباشرة من التوفير في التكاليف الناجمة عن قدرة المنظمة في الحصول على تخفيضات نتيجة لشراء كميات أكبر من هذه الخدمات والمنافع. فلو ترك الموظف لقيامه منفرد لشراء ما يحتاجه من خدمات أو منافع فقد يدفع الكثير مما لو تولت المنظمة القيام بذلك. وأمثلة ذلك هو شراء التأمين الصحي، التأمين على السيارات، شراء المنازل .. الخ

٣. إن المنظمات لا يمكن أن تتجاهل ما تقدمه المنظمات المنافسة في سوق العمل. فإذا أرادت هذه المنظمات أن تستقطب أحسن الكفاءات البشرية، أو أن تحافظ على ما لديها فإن عليها أن تقدم لهم من الحوافز الإضافية الممثلة في منافع وخدمات بشكل يتوافق مع ما هو سائد لدى المنافسين.

اثره



إن الاهتمام بتقديم منافع وخدمات للعاملين قد ترتب عليه ارتفاع تكلفة هذه البرامج بالنسبة للمنظمات. وتشير بعض الدراسات التي أجريت في هذه الخصوص إلى أن تكلفة هذه البرامج قد تصاعدت منذ منتصف القرن العشرين الماضي من ٤% من إجمالي التعويضات المالية إلى ٣٣% من إجمالي تكلفة الأجور في بعض المنظمات.

□ ثالثاً: تصميم برامج المنافع والخدمات

إن التخطيط الجيد من قبل إدارة المنظمة لبرامج المنافع والخدمات هو مؤشر جيد ليس لموظفي المنظمة الحاليين فحسب، ولكنه أيضاً للأفراد المحتمل التحاقهم بالمنظمة مستقبلاً، فهو إذاً وسيلة لمحافظة وصيانة لمن هم داخل المنظمة، واستقطاب واجتذاب لمن هم خارج المنظمة.

■ استراتيجيات تصميم برامج المنافع والخدمات:

على ذلك فإن أهداف تخطيط برنامج ناجح للمنافع والخدمات لا بد وان يبنى على استراتيجية وفلسفة المنظمة تجاه الحاضر والمستقبل. فإذا كانت استراتيجية المنظمة الحاضرة تركز على استقطاب الكفاءات البشرية الرفيعة من سوق العمل فإن تصميم برامجها للخدمات والمنافع لا بد وأن يعكس ذلك في شكل منافع وخدمات سريعة وواضحة ومميزة وقصيرة الأجل من حيث المردود، أما إذا كانت استراتيجية المنظمة تعكس رغبتها في المحافظة على كوادرها البشرية القائمة لأجل طويلة فإن تصميم برامج الخدمات والمنافع لا بد وأن يتوافق مع هذا الاتجاه أما في شكل برامج منافع للمشاركة في الأرباح، أو في شكل برامج خدمات للرعاية الصحية الشاملة، والتأمين الاجتماعي. وبشكل عام يجب ان تراعي المنظمة في استراتيجية تصميم برامج المنافع والخدمات ما يلي:

١. **المنافسة:** وتتعلق بمجال وبرامج الخدمات والمنافع المقدمة حالياً في المنظمة ومقارنتها مع ما تقدمه المنظمات المنافسة في سوق العمل.

٢. **الالتزام بالأنظمة والتشريعات الحكومية:** التي تنظم حقوق العاملين ومجال الخدمات المقدمة لهم وكيف يمكن للمنظمة أن تفي بهذه الالتزامات.

٣. **نوعية برامج المنافع والخدمات:** التي يرغبها الموظفون ومن هم المستحقون لها.

٤. **الإعلام:** تعريف الموظفين بحقوقهم من هذه المنافع والخدمات.

٥. **مرونة اختيار البدائل من برامج المنافع والخدمات المختلفة:** وما هي درجة المرونة الممكنة في الاختيار، وتحقيق رغبات الموظفين في هذه البدائل.

٦. **التكلفة الإجمالية للمنافع والخدمات:** وقياسها بالرواتب والأجور الفعلية: كأن يقاس بدل النقل أو بدل السكن كنسبة من إجمالي الأجر الشهري أو السنوي للموظف. وغالبا ما تمثل تكلفة المنافع والخدمات ما بين ٣٠٪ - ٤٠٪ من إجمالي الأجور والرواتب

تذكر!



- إن تصميم برامج جيدة للمنافع والخدمات يمكن أن يجتذب الكفاءات الجديدة ويحافظ على مخزون المنظمة من هذه الكفاءات. وأن البرامج السيئة للمنافع والخدمات قد تؤدي إلى خروج الموظفين من المنظمة للبحث عن فرص أفضل، وتحرم المنظمة كذلك من اجتذاب العناصر الأكفأ في العمل.
- إن المنافع والخدمات قد لا تؤدي إلى زيادة الإنتاجية مباشرة ولكنها حتما ستؤدي إلى خلق الرضاء الوظيفي لدى الموظفين، الأمر الذي يقودهم إلى البقاء في المنظمة وتوفير تكاليف غير متوقعة على الأجل الطويل.

■ المبادئ الأساسية في تصميم برامج المنافع والخدمات:

على المنظمة ان تلتزم وتراعي عدة مبادئ أساسية في تصميم برامج المنافع والخدمات، ومنها:

١. لابد وأن يكون لكل إنفاق عائد : هذا هو المبدأ الذي تقوم عليه منظمات الأعمال. ومن ثم فإن نفقات المنافع والخدمات لابد وأن تحقق للمنظمات في الأجل الطويل مردودات مادية، وقد تتمثل هذه المردودات في:
 - اجتذاب أفضل الكفاءات البشرية من سوق العمل.
 - المحافظة على الكفاءات البشرية الحالية.
 - ازدياد الولاء للمنظمة من قبل العاملين.
 - تحسن الإنتاجية وجودة العمل نتيجة ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم للمنظمة.
 - انخفاض نسبة الحوادث وبالتالي انخفاض تكلفتها.
٢. يجب أن تشبع المنافع والخدمات حاجات الموظفين الحالية أو المستقبلية.

٣. يجب أن تصمم هذه المنافع والخدمات لتحقيق أهداف جماعية وليست فردية.

٤. يجب أن تغطي هذه البرامج مجالاً واسعاً من المنافع والخدمات الاقتصادية، والاجتماعية، والترفيهية.

٥. يراعى أن تكون تكلفة كل هذه الخدمات محتملة من المنظمة وقادرة عليها.

٦. يجب أن يراعى في تصميم المنافع حاجة مختلف الأعمار بين العاملين، وذلك أن الشباب لهم أفضلياتهم، كما أن كبار السن من الموظفين لهم أفضليات أخرى.

□ رابعاً: التعريف والإعلام بالمنافع والخدمات

ليس كافياً أن تقدم المنظمات خدمات جيدة وتتغلب على منافسيها في هذا المجال، بل لابد أن تعرف الموظفين بهذه الخدمات سواء المنتظر توظيفهم، أو القائمين فعلاً على رأس العمل.

■ تعريف الموظفين الجدد بالمنافع والخدمات:

من أجل استقطاب الكفاءات البشرية الرفيعة يجب أن تقوم المنظمات بتعريف هؤلاء بالخدمات والمنافع المتاحة لهم. ويمكن أن يتم أسلوب التعريف في هذا المجال خلال المراحل التالية:

(١) **مرحلة المقابلات:** يمكن للمقابلين هنا أن يقدموا للمتقدمين للعمل صورة إجمالية عن مجالات الخدمات والمنافع المتاحة لهم فيما إذا التحقوا بالعمل في المنظمة.

(٢) **مرحلة التهيئة المبدئية:** بعد أن يكون قد صدر قرار تعيين الموظف يمكن أن تقدم له إدارة الموارد البشرية أو الأفراد قائمة مكتوبة تحدد فيها المنافع والخدمات المتاحة للموظف، وكيفية الحصول عليها، وشروط استحقاقها.

(٣) **مرحلة الدعم والمتابعة:** ويمكن أن تتم هذه العملية بعد تعيين الموظف بأسبوعين أو أكثر للتأكد من أنه قد أحيط علماً بالخدمات والمنافع المتاحة، ومن ثم الإجابة على أية أسئلة قد يطرحها حول الموضوع.

■ وسائل التعريف بالمنافع والخدمات:

أمام المنظمات عدة وسائل لتعميم المعلومات حول الخدمات والمنافع المتاحة أمام الموظفين، ومن هذه الوسائل:

- النشرات الدورية.
 - لوحات إعلانية في المواقع المختلفة بالمنظمة.
 - اللقاءات الدورية بين الإدارة والموظفين في جميع المستويات.
 - دليل الخدمات والمنافع.
 - الخطابات الإخبارية.
 - استقصاء عينة من الموظفين للتأكد من استيعابهم للخدمات المتاحة.
 - سياسة الباب المفتوح بين إدارة الموارد البشرية والموظفين عند طلب الإجابة على أية أسئلة تتعلق بالخدمات والمنافع.
- إن كل هذه الوسائل يمكن أن تقدم للموظفين معلومات عن الخدمات والمنافع القائمة، وكذلك أية تعديلات قد تطرأ على هذه الخدمات والمنافع.

تم ولله الحمد الانتهاء من دراسة المقرر



المراجع

المراجع العربية

- عبد القادر علاقي، مدني. (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية. الطبعة ٥. مكتبة الخوارزم العلمية. جدة.
- الشهري، محمد علي ظافر. (٢٠١٦). إدارة الرواتب والأجور. معهد الإدارة العامة. الرياض.
- ماهر، أحمد. (٢٠١٦). نظم الأجور والتعويضات. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- القحطاني، محمد دليم. (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. العبيكان. الرياض.
- درة، عبد البارئ إبراهيم- الصباغ، زهير نعيم. (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. الطبعة ١. دار وائل. الأردن.

المراجع الإنجليزية

- MaRs website. (2022) Employee compensation: Salary, wages, incentives and commissions (<https://learn.marsdd.com/article/>)
- Dessler, G. (2017) human resource management, 15th edn., : Florida International University.