

## المحاضرة التاسعة

### تقويم الأداء

#### ١- تعريف تقويم الأداء :

هو العملية التي يتم بمقتضاها يتم قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم .

هو معرفة درجة إتقان الموظف للعمل المكلف به.

هو الإجراء المنظم لتقويم أداء الموظف حالياً، وإمكانية تطويره مستقبلاً.

نستنتج من هذه التعاريف ان المقصد والهدف من تعريف تقويم الأداء التأكد ان الموظف يقوم بأداء مهامه ومسؤولياته بالصورة الصحيحة أو نقيم أدائه ونرى إلى أي مدى يتقن عمله وواجباته فإذا كان يتقنها وتأكدنا أنه يسير بالطريق الصحيح أو كان هنالك أي تقصير أو مشاكل ممكن اكتشافها والتعرف على أسبابها ومن ثم يمكن أن نعالجها ونحسن أداء الموظف

#### ٢- أهمية تقويم الأداء :

##### ❖ يساعد تقويم الأداء المنظمة في :

✓ التأكد من عدالة المعاملة بين جميع العاملين في ما يتعلق بالمكافآت والترقيات.

في المنظمة نضع مجموعة من المكافآت والترقيات لمختلف الموظفين داخل أقسام المنظمة فبتقييمنا لهؤلاء الموظفين نتأكد هل فعلاً الجميع يستحق هذه الترقيات وهل نعدل بين الجميع وكل شخص يأخذ حسب مجهوده وأدائه

✓ تحديد أصحاب الانجازات بغية اتخاذ قرارات بترقيتهم .

✓ مساعدة المشرف على العمل على وضع خطوات تحسين الأداء بالاتفاق مع الموظف.

بعد ما نكتشف أن هنالك تقصير من الموظف يتعاون المشرف مع الموظف لوضع الخطوات التي تحسن من أدائه في وظيفته

✓ توفير تغذية عكسية عن أداء الأفراد ( معرفة ايجابيات وسلبيات الأداء ) .

أي ماهي إيجابيات هذا الموظف ونحاول تعزيزها ونأكد عليها ومكافأته عليها وماهي السلبيات التي نحاول أنه يتلافى الوقع فيها

##### ❖ يعد أساس التوجيهات التي يقدمها الرؤساء للمرؤوسين أثناء العمل .

عادةً ما يوجه الرئيس مرؤوسه بناء على نتائج تقويمه لأدائه في وظيفته

### ٣- أهداف عملية تقويم الأداء واستخداماتها المختلفة :

#### ❖ الأهداف الإدارية

- ✓ قرارات الترقية و النقل وتخفيض المرتبة .
- على اساس تقويم أداء الموظف نحدد الأشخاص الذين يستحقون الترقية وماهي درجة الترقية وأشخاص يتم نقلهم أو تخفيض مرتبتهم نتيجة لإهمالهم وتقصيرهم
- ✓ قرارات تجديد العقود أو إنهاؤها. أي اذا يستحق نجدد عقده أو لا
- ✓ صرف المكافآت التشجيعية .
- ✓ قرارات التحاق الموظفين ببرامج التدريب والتطوير .
- أي لما بنقرر من يستحق من الموظفين التدريب بيكون على تقويم الأداء
- ✓ إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار .
- مجموعة من الإجراءات تخص الإستقطاب والإختيار "سبق الحديث عنها " وعن طريقة تقويم الأداء راح تساعدنا هذه العملية في التأكد من جميع إجراءات الاستقطاب والاختيار سليمة أو ان هنالك بعض الخلل ونحتاج الى تعديله

#### ❖ أهداف التوجيه والإرشاد :

- ✓ إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين .
- شيء جيد وينعكس على الموظفين بشكل إيجابي ويرفع من روحهم المعنويه
- ✓ إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية وإعادة التأهيل .
- ✓ تقييم نظام الحوافز وأساليب تحسين الدافعية للعمل .

#### ❖ أهداف البحث العلمي :

- ✓ التحقق من صحة عملية الاستقطاب والاختيار .
- أي اذا كانت عملية علمية صحيحة ودقيقة أو لا
- ✓ تقويم أنظمة الحوافز والرضا الوظيفي .

#### ٤- خطوات عملية تقويم الأداء :

- ١- تحديد متطلبات التقويم وأهدافه .
- ٢- تدريب المشرفين على طرق التقويم الفعالة .
- ٣- تحديد معايير مسبقة للمقارنة .
- ٤- تحديد الطريقة المناسبة للتقويم .
- ٥- مناقشة طرق التقويم مع الموظفين .
- ٦- مناقشة نتائج التقويم مع الموظف .
- ٧- تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً .

( يتبع ..... )



- ١- **تحديد متطلبات التقويم وأهدافه:** أي تحديد الأهداف والنتائج التي يسعى تقييم الأداء إلى الوصول إليها، وبصيغ كمية أو نوعية أو زمنية (حجم العمل، جودة العمل، مدة انجاز العمل)، مع تحديد المهارات والسلوكيات المطلوب قياسها لدى الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم (التعاون مع الرؤساء والزملاء، درجة الابتكار في العمل... الخ).
- ٢- **تحديد الطريقة المناسبة للتقويم:** أي تحديد الطريقة المناسبة لمعرفة وقياس المهارات والسلوكيات والسمات الموجودة لدى العاملين.
- ٣- **تدريب المشرفين على طريقة التقويم الفعالة:** يتطلب الأمر تدريب المشرفين على طرق التقييم العادلة والموضوعية، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه، بما يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين ويرفع من روحهم المعنوية.
- ٤- **مناقشة طرق التقويم مع الموظفين:** من الضروري إبلاغ الموظفين بالهدف من التقييم، وطرقه، والمجالات التي سيركز عليها، والفائدة منه وأثاره وانعكاساته المختلفة على مسار الموظف الوظيفي.
- ٥- **تحديد معايير مسبقاً للمقارنة:** الهدف من التقويم قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل، وبالتالي لابد من تحديد معايير الأداء الكمية أو النوعية أو الزمنية التي ستقيس أداء الموظف.
- ٦- **مناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموظف:** من حق الموظف المعني الإطلاع على نتائج تقييم أدائه، ومناقشتها مع رئيسه المباشر (مقابلة التقييم)، حيث يتعرف الموظف على جوانب القوة والتميز في أدائه، كذا مواقع الضعف ومناقشتها مع رئيسه بحرية تامة بما يسمح بتحديد خطوات تحسين وتطوير أدائه في المرحلة القادمة.
- ٧- **تحديد مجالات تطوير الأداء:** تتمثل هذه المرحلة في توضيح جوانب التطور المحتملة مستقبلاً من أجل رفع كفاءة الأداء في الجوانب المختلفة (الجانب الفني، سلوكيات الأداء، التعاون مع الزملاء والرؤساء، رفع كفاءة الاتصال، ورفع كفاءة اتخاذ القرار)، حيث يقدم الرئيس المباشر توصيات لتحسين أداء الموظف اعتماداً على نتائج التقييم (الاشتراك في دورات تدريبية، النقل إلى وظيفة أخرى مناسبة لقدرات ومهارات الموظف...).

#### ٥- طرق تقويم الأداء:

##### ١- طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد الصفات والخصائص التي تتعلق بالأداء والعمل، وتشمل عادة نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، والتعاون. وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (١ الى ٥) من منخفض إلى مرتفع.

الرقم	عناصر التقييم	ممتاز ٥ نقاط	جيد ٤ نقاط	فوق المتوسط ٣ نقاط	متوسط	ضعيف
١	نوعية الأداء					
٢	كمية الأداء					
٣	الوظيفية المصدقية					
٤	القدرة على الابتكار					
٥	التعاون مع الزملاء					
٦	اتباع التعليمات والانظمة					
رئيس القسم:..... التاريخ:..... التوقيع:.....						
مساعد التقييم:..... التاريخ:..... التوقيع:.....						

## ٢- طريقة الترتيب :

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين يمكن التمييز بينها. يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأيضاً أقلهم كفاءة ويستمر حتى يسجل جميع الأفراد محل التقييم .

احسن الموظفين في الأداء	اقل الموظفين في الاداء
١ (الأول في الأداء)	١١
٢	١٢
٣	١٣
٤	١٤
٥	١٥
٦	١٦
٧	١٧
٨	١٨
٩	١٩
١٠	٢٠ (الأقل أداء)

## ٣- طريقة الوقائع الحرجة :

هي طريقة تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف (الهامة / المحرجة / غير متكررة/ ايجابية/ سلبية) أثناء الأداء والعمل الضعلي، وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم في سجل خاص لكل موظف، مثل التعاون مع الزملاء، الدقة في الأداء، أتباع التعليمات، وتحمل المسؤولية. وفي نهاية فترة التقييم الدورية يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي، وإصدار حكم على أدائه. يجب عدم التركي ز على الجوانب السلبية فقط ، بل بالجوانب الإيجابية أيضاً ليثق ويطور من نفسه ، ولكي يبدع في المستقبل ، ويجب ابدأ بالايجابيات ثم الانتقال للسلبيات ، ومساعدتهم على حل السلبيات .

## ٤- طريقة قائمة الاختيار :

تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة تضم أسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، حيث يجيب القائم بالتقييم (الرئيس المباشر) على الأسئلة والعبارات، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بإعطاء وزن لكل إجابة (دون علم القائم بالتقييم) حسب الأهمية .

اسم الموظف:	اسم القائم بالتقييم:	اسم المسؤول المباشر:	القسم:
البيان	نعم	لا	البيان
يقوم الموظف بأعمال خارج وقت الدوام إذا طلب منه ذلك.			
الموظف حريص على تنظيم ونظافة مكتبه.			
يقوم الموظف بمساعدة زملائه في العمل عند الحاجة.			
يقوم الموظف بالأعداد والتخطيط المنبثق لما يقوم به من أعمال.			
يتبع الموظف القواعد والتعليمات.			
لدى الموظف القدرة على المبادرة والابتكار.			
إجمالي الدرجة المعطاة			

بمعنى انا ك إدارة موارد بشرية أعطي الإستبانة للرئيس المباشر وأقوله عليك ان تقييم هذا الموظف بالإجابة على هذه الاسئلة بنعم أو لا ولكن هذا المقيّم لا يعلم أهمية كل سؤال وكم الوزن له فرضاً وضعنا من (١-١٠) وتعد ١٠ اكثر أهمية , وميزة هذه الطريقة اننا نحاول التقليل من عملية التحيز التي تصدر من الموظف المقيّم (الرئيس المباشر) تجاد الموظف المقيم لأنه لا يعرف فعلاً أي سؤال عليه درجة اكثر وبالتالي اذا كان شخص يعرفه لا يستطيع وضع اجابات قريبة ومناسبة لتحسين درجته .

## ٥- طريقة الاختيار الإجباري :

يقدم إلى القائم بالتقييم قائمة من العبارات التي تصف أداء العمل، والموزعة على ثنائيات كل منها تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية في الشخص، مثال على ذلك العبارات التالية :

( إيجابية )	( سلبية )
✓ إنجاز العمل في الوقت المناسب .	✗ لا يمتلك روح المبادرة .
✓ يستخدم العقل والمنطق في حل المشاكل .	✗ يستخدم دائما الإجازات المرضية .
✓ يخطط لعمله .	✗ التردد في الأزمات .
✓ يستمع للتعليمات بدقة .	✗ يميل إلى التأخر في اتخاذ القرارات .

وبعد أن يقوم الرئيس باختيار العبارات التي تمثل في رأيه واقع الموظف، تحال القائمة إلى المسؤولين في إدارة الموارد البشرية، حيث تعطى للإجابات المختارة الدرجات والأوزان التي حددت سلفا لكل فقرة، ومن ثم تتحدد نتيجة الأداء لكل موظف.

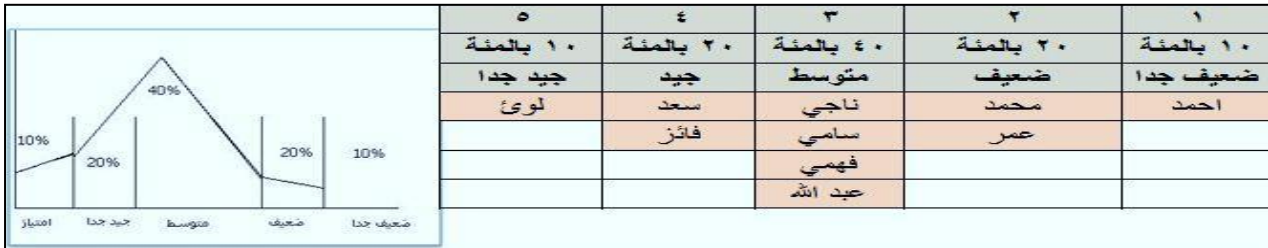
من مزايا هذه الطريقة أنها تحد من أخطاء التحيز، من خلال إجبار القائم بالتقييم على اختيار عبارة لا يعرف شخصا الوزن المعطى لأهميتها في التقييم .

## ٦- طريقة التقرير المكتوب :

يقوم المشرف بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف متضمنا مجموعة من نقاط التقييم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال مرحلة التقييم وجوانب القوة والضعف وإمكانية التقدم الوظيفي لهذا الموظف. من سلبياتها أنها تعتمد على مهارة معد التقرير، واحتمال تأثير الهالة والتحيز وقلة الموضوعية.

## ٧- طريقة التوزيع الإجباري :

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والطبيعي الذي عادة ما يكون ٤٠% في الوسط (أداء متوسط)، و ٢٠% و ١٠% من جهة (اليسار) تمثل أداء (أداء جيد) و (أداء جيد جدا) على التوالي، و ٢٠% و ١٠% من جهة اليمين (أداء ضعيف) و (الأداء الضعيف جدا) على التوالي، فيضطر القائم بعملية التقييم إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي .



- ١٠% : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء عالية ممتازة .
- ٢٠% : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء جيد جدا .
- ٤٠% : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء متوسطة .
- ٢٠% : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة .
- ١٠% : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة جدا .

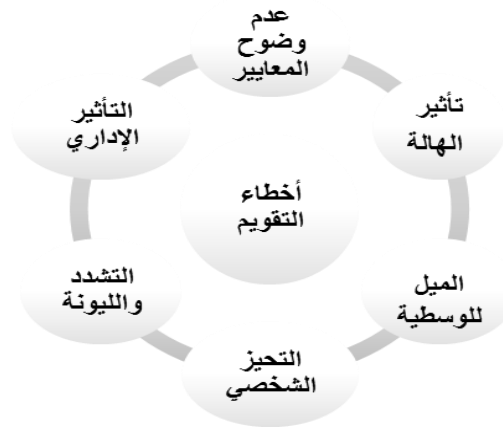
## ٨- طريقة الإدارة بالأهداف :

تتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، ويجب أن تكون الأهداف واضحة، وواقعية، وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحديد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف، ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف .

## ٩- طريقة المزيج التقويمي :

أي الاستفادة من طرق التقييم السابقة وجمعها في مزيج واحد .

## ٦- مشكلات وأخطاء عملية تقييم الأداء :



## كيفية تجنب مشكلات وأخطاء عملية تقييم الأداء :

١- الاعتراف بالمشاكل الموجودة.

٢- اختيار الطريقة المناسبة حسب الموقف والهدف والوظيفة.

يجب مراعاة العديد من الجوانب في إختيار طريقة التقييم من أهمها :

● سهولة الفهم والاستخدام من طرف القائم بالتقييم .

● أن تكون غير مكلفة .

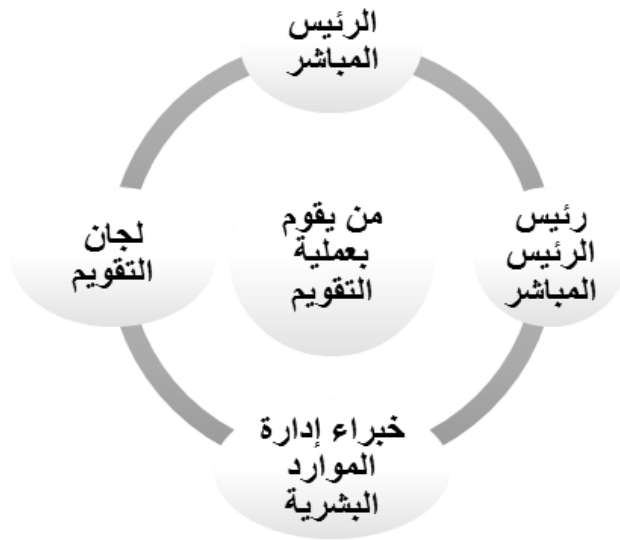
● إمكانية ربطها بالحوافز .

٣- عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر .

٤- ضمان حق الموظف في رفع التظلم .

عملية التقييم الأداء في المجتمع الإسلامي تحتاج إلى توفير عنصر تقوى الله والخوف منه، من جانب القائم بالتقييم، وعندما يتأكد المرؤوسين أن المشرفين ينطلقون من ذلك المبدأ فلن تكن لهم حاجة إلى تقديم تظلم عندئذ .

## ٧- مسؤوليات تقويم الأداء :



### ⊖ الاتجاهات الحديثة في تحديد مسؤوليات التقويم :

- ✓ يقوم الموظف بتقييم أدائه.
- ✓ يقوم الموظفون بتقويم أداء رؤسائهم.
- ✓ يقوم الزملاء بتقويم أداء زميلهم.
- ✓ يقوم العملاء بتقويم أداء الموظفين.

### ⊖ العوامل المؤثرة في نتائج عملية التقويم :

#### ١- حالة عدم القدرة على مقابلة متطلبات الأداء بسبب :

نقص الخبرة، نقص المستوى التعليمي، الحالة الذهنية، عدم القدرة على الإدراك ....

#### ٢- حالة القدرة على متطلبات الأداء ولكن عدم الرغبة في ذلك بسبب :

عدم وضوح الأهداف، نقص المعلومات، تعدد مصادر الأمر ....

## ٨- المبادئ الأساسية لمقابلات تقويم الأداء :

- ١- تجنب الإشارة إلى الصفات الشخصية .
- ٢- تجنب الانتقاد الشخصي .
- ٣- عرض الجوانب الايجابية والسلبية .
- ٤- تحديد الهدف من المقابلة .
- ٥- عدم المقارنة مع الزملاء .
- ٦- الإعداد الجيد للمقابلة .
- ٧- إعطاء الحرية للموظف .

## المحاضرة العاشرة

### تقييم الوظائف

#### مفهوم تقييم الوظائف :

- ✍ هي العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد قيمة أو اجر كل عمل قياسا بباقي الأعمال في المنظمة.
- ✍ أو هي العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من اجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة.
- ✍ أو هي العملية التي تعني بربط اجر الموظف بمقدار الجهد الذي يبذله في العمل وكذلك بمؤهلاته وخبراته، ودرجة المسؤولية الملقاة على عاتقه .

نستنتج من هذه التعاريف بأن نريد الوصول الى تحديد الاجر المناسب لوظيفة ما وذلك عن طريق مقارنة هذه الوظائف مع وظائف أخرى , و من المعروف ان وظائف المنظمة تختلف في واجباتها ومسؤولياتها فالوظائف التي تكون فيها مسؤوليات اكبر وفيها خطورة اعلى يكون لها أجرا كبر وايضاً لابد ان يرتبط الاجر بالجهد الذي يبذله الموظف في هذه الوظيفة فكلما زاد الجهد كلما اصبحت الوظيفة ذات اجر عالي كذلك لابد ان تتماشى أجور هذه الوظيفة مع مؤهلات وخبرات الموظف .

#### أسباب ومبررات تقييم الوظيفة :

١. تحديد هيكل أجور رسمي وثابت استنادا إلى قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة, وهذا ما يمثل مرجعا يمكن الرجوع إليه عند الحاجة. لابد ان يكون فيه مرجع اساسي بالهيكل التنظيمي ( الدستور)
  ٢. توخي العدالة في نظام الأجور الحالي, أو عندما تدعو الحاجة إلى تطوير هيكل جديد للأجور . نريد ان نتأكد من ان الاجور الموضوعه في الوقت الحالي مناسبة وعادلة للموظفين أو اذا احتجنا تطوير هيكل الأجور لابد من أن نعمل على تقييم للوظائف باستمرار .
  ٣. الفصل في النزاعات والشكاوى التي قد تنشأ حول قضايا الأجور . بعض المرات تكون فيه مشاكل بين الموظفين وإدارة المنظمة في عملية الاحتجاج على الرواتب ف عملية تقييم الوظائف تحاول ان تفصل في أي شكاوى موجوده .
  ٤. وضع الأساس لهيكل الأجور للوظائف الجديدة أو الوظائف التي قد يطرأ عليها بعض التعديلات في مواصفاتها ومتطلباتها .
  ٥. تحديد أولوية الوظائف وأهميتها ومن ثم وضع سلم للأجور يحقق مبدأ الأولوية والأهمية .
  ٦. التقيد التشريعات التي قد تفرضها الدولة في مجال تحديد الأجور .
- الدول تضع تشريعات وحد أدنى لكل وظيفة بالتالي تقييم الوظائف يساعدنا بالتقيد بهذه التشريعات

#### أهداف عملية تقييم الوظائف :

١. تحديد أي من الوظائف التي يجب أن يدفع لها أجرا على من سواها .
٢. المساعدة على إزالة الغبن في توزيع الأجور والعمل على ربط فئات الوظائف بطريقة سليمة .
٣. تلافي شكاوي الموظفين والعمال التي قد تنشأ فيما لو كانت الأجور مصممة بطريقة جرافية .
٤. وسيلة جيدة لاستقطاب الكفاءات البشرية من الخارج , وكذلك للمحافظة على ما لديها من هذه الكفاءات بالداخل .



## مسؤولية تقييم الوظائف :

من اجل موضوعية عملية التقييم وعدالتها فإن الصفة السائدة في المنظمات هو إسناد هذه المسؤولية إلى لجنة متخصصة .

### تشكل هذه اللجان عادة من :

- \* مجموعة من المسؤولين من قطاعات المنظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية .
- \* أن تكون ذات تنوع في الخبرات والخلفيات.
- \* أن تكون على علم شامل بالوظائف التي ستقيم في كافة أرجاء المنظمة.
- \* وعلى علم مسبق بالطرق المختلفة المستخدمة في عملية تقييم الوظائف .

ولا تنتهي مهمة هذه اللجان بانتهاء أعمالها , ذلك أن الأمر قد يستدعي دائماً مراجعة تصنيف بعض الوظائف نتيجة لبعض التطورات المحدثة عليها .

إن 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 .

## طرق تقييم الوظائف :

### ١. طريقة الترتيب البسيط :

تقوم فكرة هذه الطريقة على ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها فقد تقوم اللجنة باختيار أعلى وظيفة وأدنى وظيفة ثم ترتب الوظائف الباقية داخل هذه الحدود تصاعدياً أو تنازلياً .

شبيهه بالفكرة التي تكلمنا عنها بالمحاضرة السابقة تقييم الاداء ولكن هذه تخص ترتيب الوظائف من ناحية الأجور مثلاً أعلى وظيفة هي مدير قسم إدارة الموارد البشرية أو مدير الانتاج وأقل وظيفة هي مسؤول التصوير أو الارشيف فترتب الوظائف من أعلى الى أسفل او العكس

❖ **مميزات هذه الطريقة :** بساطتها. وسرعتها ، وسهولة تطبيقها وإمكانية استخدامها في المنظمات الصغيرة

❖ **عيوبها :** أنها لا تستند على معايير للقياس وإنما على مجرد الرؤيا الشخصية لأعضاء اللجنة, ويصعب الدفاع عنها أمام تساؤلات الموظفين .

### ٢. طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي :

١. تحديد الوظائف التي ستخضع للتقييم .
٢. إعداد تحليل وتوصيف الوظائف أو استخدامه إن كان موجوداً بالمنظمة .
٣. اختيار معايير التوصيف (كطبيعة العمل المطلوب , واجبات الوظيفة ومدى صعوبتها , درجة التعليم والخبرة المطلوبة للوظيفة مقدار الجهد المطلوب , ودرجة المسؤولية)
٤. تصنيف الوظائف المراد تقييمها إلى فئات متشابهة وإعطاء كل فئة درجة تعكس طبيعة المجموعة ومواصفاتها . مثلاً وظيفة مدير الاتصالات الادارية او مدير قسم المستودعات نعطيها تصنيف فئة رقم اثم مدير الانتاج ومدير المبيعات فئة رقم ٢

( يتبع ..... )

٥. مراجعة الوظائف النموذجية المماثلة في المنظمات الأخرى .
٦. تطبيق نظام التقييم على بقية الوظائف الأخرى وتحديد الأجر لكل وظيفة داخل الفئات الوظيفية على أساس الحد الأدنى للأجر والحد الأقصى أي بداية الأجر ثم الزيادات المتتالية التي تمنح نتيجة للأداء حتى يصل الأجر للحد الأقصى .

#### ❖ مميزات الطريقة :

١. شيوع استخدامها في وظائف القطاع الحكومي .
٢. استخدامها في فئات الوظائف الإدارية والهندسية والعلمية في القطاع الخاص .

#### ❖ سلبياتها :

١. استمرار وجود التحيز الشخصي إذا لم يكن هناك وصفا دقيقا للوظائف.
٢. قد يصعب إدراج مجموعة من الوظائف داخل فئة معينة ثم إعطائها وصفا واحد وخاصة إذا تعددت وكثرت الوظائف داخل كل فئة .
٣. تتطلب جهودا ووقتا كبيرا من اللجنة المسؤولة .

#### ٣. طريقة مقارنة العوامل :

تتطلب هذه الطريقة من (لجنة تقييم الوظائف) مقارنة المكونات الأساسية لكل وظيفة مع الوظائف الأخرى وتتكون من عوامل المقارنة وهي :

- المسؤولية .
- المهارة .
- الجهد العضلي .
- الجهد الفكري .
- ظروف العمل .

الخطوات التي نقوم بها وهي :

الخطوة الأولى : تحديد الوظائف النموذجية التي سيتم عليها القياس في السوق لتلك المراد تقييمها في المنظمة

الخطوة الثانية : تحديد عوامل المقارنة وقد تختلف هذه العوامل بالنسبة لفئات الوظائف الفنية, والإدارية, والبيعية وقد تتراوح هذه العوامل بين أربعة إلى سبعة عوامل, غير أن السائد هو الخمسة العوامل المشار إليها سابقا, وهي المسؤولية, المهارة, الجهد العضلي, الجهد الفكري, وظروف العمل .

الخطوة الثالثة : تحديد أجر لكل عامل من عوامل المقارنة لكل وظيفة أساسية وفقا لأهمية العامل بالنسبة للوظيفة وفقا لما هو سائد للوظائف النموذجية في السوق المحلي .

✓ **أولا : مقارنة أهمية كل عامل مع العوامل الأخرى داخل الوظيفة الواحدة** ومن ثم فإن الجزء من الأجر المخصص للعامل يجب أن يعكس أهمية العامل بالنسبة للوظيفة .

ثانيا: مقارنة كل عامل داخل الوظيفة مع العوامل المقارنة في الوظائف الأخرى لتحديد الجزء من الأجر المخصص لهذا العمل .

( يتبع ..... )

الخطوة الرابعة : وضع الوظائف المختارة على خريطة (مقارنة العوامل) على النحو الموضح في الشكل التالي :

الوظائف النموذجية					عوامل المقارنة الأساسية
مأمور ملفات	فراش	سكرتير	سائق رافعة	ميكانيكي أول	
ريال سعودي	ريال سعودي	ريال سعودي	ريال سعودي	ريال سعودي	
١٠٠٠	١٠٠٠	٢	٢	٤	المسؤولية
١	٢	٢٠٠	٢	٧	المهارة
٢	١	١	١٠٠	٣	المجهود العضلي
١٠٠	١٠٠	٢٠٠	١	٣	المجهود الفكري
٢	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١	ظروف العمل
٦	٦٠٠	٨٠٠	٨	١٨	الأجر الاجمالي بالساعة

#### ٤. طريقة النقط :

- تعتبر طريقة النقط من أكثر طرق تقييم الوظائف شيوعاً في الاستخدام.
- وهي تشبه طريقة مقارنة العوامل في كونها تستخدم بعض عوامل القياس أو المقارنة بين الوظائف.
- ولكنها تختلف عنها في استبدال النقط، بدلاً من الأجر في تقييم أهمية كل عامل أو خاصية من الخصائص الحرجة للوظيفة .

## المحاضرة الحادية عشر

### نظام الأجور والرواتب

#### تعريف الأجر :

- ✍ هو التعويض الذي يأخذه العامل والموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل وقد يتم دفع هذا الأجر على أساس يومي، أو أسبوعي، أو شهري، أو سنوي .
- ✍ إن المقصود بالأجر هنا هو المبلغ النقدي المباشر الذي يأخذه الموظف في نهاية الفترة المحددة للعمل حسب ما هو متفق عليه مسبقا. سواء سمي أجرا أو راتبا، أو راتبا مضافا إليه الفوائد المالية غير المباشرة، مثل استقطاعات التقاعد، التأمين الصحي، وبدل السكن، بدل التعليم للأبناء وأية بدلات أخرى .

#### ❖ ماذا يهم الموظف ؟

- ✍ أن يكون أجره متناسبا مع ما يقدمه من جهد ومع ما يحمله من مهارات وقدرات ومؤهلات .
- ✍ وكذلك يهم الموظف أن يحقق له الأجر :
  - المستوى المعيشي اللائق فيه .
  - وان يتوافق هذا الأجر مع كل زيادة في خبراته ومسؤولياته .
  - ومع تصاعد مستوى الاقتصاد العام .

يعتبر تقرير الأجر العادل من أهم المشكلات التي تواجه إدارة اليوم في المؤسسات والشركات لان هناك مجموعة من الطرق تساعد لتحديد ما هو الأجر العادل ولكن فعلا لتحقيق الأجر العادل شيء صعب لأنك تحاول ترضي الموظفين الذين يعملون وكذلك نراعي الجوانب المادية التي تصرفها المنظمة على هذه الرواتب

#### ❖ المفاهيم العامة :

- ✍ **الأجر :** في مضمونه الواسع يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف أو العامل. وهو لذلك يمكن أن يشمل الرواتب ، العلاوات ، العمولات ، أو أي صورة من صور الدفع المالي .
- ✍ **الرواتب :** فقد درجت على أن تميز عن الأجور في كونها تمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وإنما قد يكون أسبوعيا أو شهريا وقد يكون أيضا سنويا .
- ✍ **الأجر النقدي :** هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمل به الفرد ولكنه لا يمثل الأجر المدفوع نقدا ، حيث أن هناك مبالغ يجب خصمها من هذا الأجر قبل حصول العامل أو الموظف على أجره أو راتبه مثل ( أقساط التقاعد ، أقساط التأمين الصحي ، التأمين الاجتماعي ) .
- ✍ **الأجر الحقيقي :** يعني القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر. وأن أهم ما يعيننا في قياس الأجر الحقيقي هو أن يكون هذا الأجر متغيرا مع التغير في الأسعار حتى لا يضار الموظف أو العامل في ذلك .
- ✍ **الأجر كعنصر محفز :** المنظمات التي تدفع أجورا أعلى تحصل على مستويات أعلى من الأفراد المؤهلين. ولكن هناك عوامل أخرى تلعب دورا في اجتذاب الأفراد المؤهلين للعمل والاستقرار في الوظيفة .

### ماذا يمثل الأجر بالنسبة للمنظمة ؟

هو عنصر تكلفة غالي الثمن فقد تصل مصروفات الأجور إلى (٥٠%) مثلا من قيمة التدفقات النقدية المسحوبة في بعض المنظمات .

### ماذا يمثل الأجر بالنسبة للمجتمع ؟

فهو مصدر قوة شرائية تحرك الاقتصاد الوطني .

### فإن على إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في المنظمات أن تدرك :

كلما كان الأجر عادلا كلما كانت درجة رضا الموظفين عالية ودوافعهم للعمل أقوى وكلما كان اقرب إلى تحقيق أهداف المنظمة .

### ❖ ما هو الأجر العادل :

#### ▪ الأجر: من وجهة نظر العامل :

هل هو ذلك الأجر النقدي قبل الخصومات، أم هو الأجر الصافي أو الحقيقي .

لما الموظف يقيم اجرة العادل يقصد اجرة الحقيقي الذي يأخذه وينزل بحسابه ولا عليه من اجرة النقدي الذي فيه امور كثيرة بالنهاية هو يريد الاجر الصافي الذي على اساسه بيقدر يشتري ويعيش فيه ومنها يتسأل هل هو مناسب للجهد المبذول أو لا هل بيوفري سبل العيش ويضي بمتطلبات عائلتي او لا

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

#### ▪ الأجر: وجهة نظر الإدارة :

هل هو دخلا للعامل وقوة شرائية ينفقها على السلع والخدمات..

هل والأجر من وجهة نظر الإدارة، هو عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في المشروع .

### ❖ ولكن ربط القوة الشرائية بصافي الأجر يثير لنا في العادة بعض الصعوبات :

- أولاً: من الصعب تحديد تكاليف المعيشة لكل أسرة على حده نظرا لاختلاف متطلبات كل أسرة واختلاف طبيعة إنفاق دخلها.
- ثانياً: تغير عادات الشراء من وقت لآخر، حيث يميل الاتجاد العام بعض الأوقات للإقدام على شراء
- ثالثاً: يختلف متوسط الأسعار من منطقة لأخرى، وما يعتبر دخلا كافيا في منطقة معينة قد لا يعتبر كذلك نظرا لارتفاع مستوى الأسعار في مناطق أخرى .

الطرق البديلة لقياس دخل العمل :

❖ متوسط اجر الساعة :

- ✓ متوسط اجر الساعة يعني الدخل النقدي الذي يتقاضاه العامل لكل ساعة عمل.
- ✓ ويمثل الأجر الأساسي بغض النظر عن العوائد الأخرى التي يحققها العامل مثل الأجر التشجيعية، والعلاوات، أو الأجر الإضافية .

❖ متوسط الدخل للساعة :

- ✓ يمثل متوسط الدخل للساعة مجموع الدخل الصافي الذي يحمله إلى منزله مقسوما على عدد ساعات العمل.
- ✓ وهذا الدخل يمثل إما الدخل اليومي مقسوما على عدد ساعات العمل في اليوم أو الدخل الأسبوعي مقسوما على عدد ساعات العمل الإجمالية خلال الأسبوع .

مثلا نفترض ان الموظف يتسلم يوميا ٣٠٠ ريال ويعمل ٧ ساعات باليوم اذا  $٣٠٠ \div ٧ = ٤٣$  ريال لكل ساعة

ايضا مثلا يتسلم بالأسبوع ٢٠٠٠ ريال ويعمل ٤٥ ساعه اذا  $٢٠٠٠ \div ٤٥ = ٤٤$  ريال لكل ساعة تقريبا

- ❖ **الدخل الأسبوعي** : يمثل الدخل الأسبوعي مقدار ما يحصل عليه العامل من دخل لأسبوع واحد من العمل ويمكن حساب هذا الدخل بثلاث طرق :

✓ **الأجر الكلي للأسبوع** = معدل الأجر x ساعات العمل القياسية في الأسبوع / عدد العمال في الإنتاج .

١٥ ريال × ٤٠٠ ريال / ١٠٠ = ٦٠٠ ريال بالأسبوع

✓ **الدخل الكلي الأسبوعي** = متوسط دخل الساعة x ساعات العمل القياسية في الأسبوع / عدد العمال في الإنتاج

✓ **متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي** = المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج / عدد العمال في الإنتاج .

👉 وتمثل الطريقتان الأولى والثانية الطرق النظرية لاحتساب الدخل الأسبوعي وهذا بخلاف الطريقة الثالثة والتي تعطينا المصروفات الفعلية الأسبوعية على الأجر .

**العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجر :**

👉 تواجه المنظمات عدة خيارات في اختيار السياسة المناسبة التي ستتبعها في تحديد الأجر .

١- إتباع مسلك الريادة أو القيادة في تحديد الأجر في سوق العمل أو في القطاع الذي تعمل به المنظمة .

أي ان المنظمة تقول راح اعطي مستوى من الاجور عالي اعلى من المنظمات المنافسة

٢- إتباع مسلك المنافسة في المنظمات الأخرى في تحديد مستويات الأجر .

هنا تقول ما راح اعطي رواتب اعلى ولكن سأعطي رواتب منافسه وقريبه

٣- إتباع مسلك التخلف عن مستويات الأجر السائدة في السوق والدفع بأقل من هذه المستويات.

👉 وتختلف الاعتبارات التي يبني عليها رسم الهيكل العام للأجر وأساليب تحديد المستوى المعقول من الأجر

طبقا لمجموعة من العوامل المؤثرة .

فيما يلي تصنيف حسب مصدر التأثير:

### ❖ أولاً: الاعتبارات التنظيمية والإدارية

✓ واجبات ومسؤوليات الوظيفة

أي لا نحدد الأجر بناء على الجنس ( ذكر- أنثى ) ( كبير - صغير ) بل نحدده على أساس ماهي الواجبات المتعلقة بالوظيفة .

✓ معدلات الأجور المماثلة

لابد ان يكون الاجر بناء على مراعاة الاجور في المنظمات المنافسة بحيث لا أعطي أقل منها وأقع في مشاكل أو عالية جداً وتبدأ المنظمات بالمنافسة فكل واحدة تزيد والوظيفة بالحقيقة ذات مهام قليلة لا تستحق .

✓ فرص الترقية والمزايا المالية

أي اذا فرص الترقيات أعلى من المفترض تخفيض الاجور أما الوظائف التي نسبة الترقية فيها قليلة من المفترض زيادة نسبة الاجر فيها .

### ❖ ثانياً: العوامل الاجتماعية

✓ تكاليف المعيشة

تختلف باختلاف المدن والظروف الاقتصادية التي تمر بها الدولة .

✓ الحد الأدنى للأجور

كثير من الدول تدخل بوضع حد ادنى للوظيفة براتب لا يقل عن كذا فلا بد ان نأخذ ذلك بالاعتبار .

### ❖ ثالثاً: الاعتبارات الاقتصادية

✓ معدل الإنتاج

تربط الاجر بمعدل انتاجه واذا كان انتاجه عالي يكون الاجر متوافق مع كمية الانتاج

✓ الإمكانيات المالية للمنشأة

اذا كانت ظروفها المادية عالية وتحقق ارباح من المفترض تكون الاجور فيها مرتفعه

✓ عوامل العرض والطلب

عوامل مهمه تلعب دور في عملية المنافسة بالتالي كلما كان الطلب اعلى ارتفع الاجر واذا زاد العرض قلّ الاجر .

### التدخل الحكومي في تنظيم الأجور

#### ❖ أولاً: أسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور

- ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيمات عمالية تحمي مصالحها وتدافع عنها أمام أرباب العمل .
- يرى بعض الاقتصاديين أن تنظيم الأجور وتدخل الدولة هو ضرورة من ضرورات التخطيط التنموية .
- 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 .

#### ❖ ثانياً: الصور التي قد يأخذها التدخل الحكومي

- ١- تحديد الحد الأدنى للأجور
- ٢- تحديد الحد الأقصى للأجور
- ٣- حالة الخلاف بين المنظمة والموظفين