

المحاضرة ١٢ تقييم الوظائف ونظام الأجور والرواتب

مقدمة :

- الأجر هو التعويض الذي يأخذه العامل أو الموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل (يومي - أسبوعي - شهري).
- يمثل الأجر العادل أهمية للموظف وللمنظمة وللمجتمع على حد سواء.
- الأجر هو قوة شرائية تحرك الاقتصاد الوطني وتنعشه.
- الأجر يمثل واجهة المنظمة وسمعتها وهو وسيلة استقطاب للكفاءات البشرية الرفيعة والاحتفاظ بها.
- هو الطريق للوصول إلى الانتاجية والرضا الوظيفي.
- كلما كان الأجر عادلاً كلما كانت درجة الرضا الوظيفي عالية.

مفهوم تقييم الوظائف Job Evaluation :

- هو العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد قيمة أو أجر كل عمل قياساً بباقي الأعمال في المنظمة.
- هي العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة.

الأسباب والمبررات التي تدعو لتقييم الوظائف :

- ١- تحديد هيكل أجور رسمي وثابت تستند عليه المنظمة.
- ٢- توكي العدالة في نظام الأجور الحالي.
- ٣- الفصل في المنازعات والشكاوي.
- ٤- وضع الأساس لهيكل الأجور للوظائف الجديدة أو التي تم تعديلها.
- ٥- تحديد أولوية وأهمية الوظائف.
- ٦- التقييد بالأنظمة والتشريعات التي تفرضها الدولة.

أهداف عملية تقييم الوظائف :

- ١- تحديد أي من الوظائف التي يجب أن يدفع لها أجراً أعلى من سواها.
- ٢- المساعدة على إزالة الغبن في توزيع الأجور.
- ٣- الموضوعية في تقييم الوظائف.
- ٤- ربط الأجر بالمجهود يضيف الموضوعية على عملية التقييم مما يعد وسيلة جيدة للاستقطاب.

مسئولية تقييم الوظائف :

- من أجل الموضوعية والعدالة في التقييم يتم إسنادها إلى لجنة متخصصة.
- اختيار لجنة متخصصة متعددة الآراء قد يكون أفضل بكثير من إسنادها لشخص واحد أو إدارة واحدة.
- لا تنتهي مهمة اللجان بإنهاء أعمالها ولكن قد يستدعي الأمر مراجعة تصنيف الوظائف في المستقبل.
- تلجأ بعض المنظمات إلى الاستشارة الخارجية في إسناد عملية التقييم للوظائف وغالباً ما تتميز هذه الجهات بخبرات مترامية.

طرق تقييم الوظائف :

- ١- طريقة الترتيب البسيط.
- ٢- طريقة التصنيف أو الدرجات.
- ٣- طريقة مقارنة العوامل.
- ٤- طريقة النقط.

أولاً : طريقة الترتيب البسيط :

- تعتبر من أقدم الطرق وأكثرها شيوعاً في المؤسسات والشركات الصغيرة.
- تقوم فكرتها على أساس ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها.
- يتم اختيار أعلى وظيفة وأدنى وظيفة.

مزاياها :

البساطة - السهولة.

عيوبها :

لا تستند على معايير للقياس وإنما مجرد الرؤيا الشخصية لأعضاء اللجنة.
يصعب الدفاع عنها أمام تساؤلات الموظفين.

ثانياً : طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي :

- تصنف وظائف المنظمة إلى مجموعات من الوظائف المتشابهة وتعطى لكل مجموعة درجة تعكس مواصفات الوظيفة.
- ويتم تحديد خصائص للفئات على أساس وصف الوظائف.
- ثم مراجعة الدرجات الأساسية للوظائف في بعض المنشآت (الوظائف النموذجية)

مميزاتها :

تستخدم في القطاع الحكومي، الوظائف الادارية، الهندسية، العلمية بالقطاع الخاص.

عيوبها :

وجود التحيز الشخصي في عملية إدراج الوظائف.

ثالثاً : طريقة مقارنة العوامل :

- يتم فيها مقارنة المكونات الأساسية لكل وظيفة مع الوظائف الأخرى وتتكون عوامل المقارنة من :
- المسؤولية.
 - المهارة.
 - الجهد العضلي.
 - الجهد الفكري.
 - ظروف العمل.

خطواتها :

- 1- تحديد الوظائف النموذجية التي سيتم عليها القياس.
- 2- تحديد عوامل المقارنة (٤ - ٧ عوامل).
- 3- تحديد أجر لكل عامل من عوامل المقارنة لكل وظيفة أساسية وفقاً لأهميتها بالنسبة للوظيفة.

مثال : بالنسبة لوظيفة ميكانيكي يتطلب المهارة أولاً ثم المجهود الفكري ثم المسؤولية ثم المجهود العضلي.
سائق : المسؤولية - المهارة - المجهود العضلي - المجهود الفكري.
مميزاتها : الوضوح - السهولة - تستند على معايير معروفة.

رابعاً : طريقة النقاط :

- تعتبر من أكثر طرق التقييم شيوعاً.
- تشبه طريقة مقارنة العوامل في كونها تستخدم بعض عوامل المقارنة ولكنها تستبدل النقاط بدلاً من الأجر.

خطواتها :

- تحديد عوامل المقارنة او صفات الوظيفة الرئيسية.
- تحديد الحد الاقصى من النقاط لجميع عوامل المقارنة تحديد مستوى الدرجات لكل عامل ومكوناته.
- تحديد الأهمية النسبية لكل عامل.
- تحديد مقدار النقاط المخصصة لكل عامل رئيسي.
- توزيع النقاط المخصصة لكل عامل رئيسي على العناصر الفرعية له.

مميزاتها :

- 1- تعتبر أكثر اقناعاً من طريقة عوامل المقارنة.
- 2- اتحدد لنا أهمية العوامل بشكل عام، وأيضاً تحدد العناصر الداخلية لكل عامل.

سلبياتها :

- ١- طول الوقت في إعدادها وتكلفتها.
- ٢- أكثر صعوبة وتعقيداً.

نظام الأجور والرواتب

تعريف الأجر أو الراتب :

هو المبلغ النقدي المباشر الذي يأخذه الموظف في نهاية الفترة المحددة للعمل حسب ما هو متفق عليه مسبقاً، مضافاً إلي الفوائد المالية الغير مباشرة .

أهمية الأجر العادل :

يمثل الأجر العادل أهمية للموظف وللمنظمة والمجتمع، فبالنسبة للموظف يهمله أن يكون الأجر متناسباً مع ما يقدم من جهد ومع ما يحمله من مهارات، وأن يحقق له الأجر المستوي المعيشي اللائق أن يتوافق مع التزايد في المستوى الاقتصادي العام.

بالنسبة للمنظمة يجب أن يتوافق الأجر مع عدد من العوامل هي :

- إنتاجية الموظف.
- خبرة الموظف.
- أن لا يشكل الأجر عبئاً على أصحاب المنظمة.
- أن لا يتعارض مع الأنظمة والتشريعات الحكومية.

بالنسبة للمجتمع فالأجر يمثل مصدر قوة شرائية تحرك الاقتصاد الوطني، والأجر يمثل واجهة المنظمة وسمعتها، وهو وسيلة لاستقطاب الكفاءات البشرية.

الفرق بين الأجر والراتب :

الراتب	الأجر
يمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وإنما يكون أسبوعي أو شهري أو سنوي . وغالباً ما تدفع الرواتب لموظفي الأعمال الإدارية والكتابية .	يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف أو العامل (الراتب ، العلاوة ، العمولة ، ... الخ) . وغالباً ما تدفع الأجور للعمال مقابل الساعة .

الفرق بين الأجر النقدي والأجر الحقيقي :

الأجر الحقيقي	الأجر النقدي
هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمله الفرد يضاف إليه الخصومات (أقساط التقاعد ، أقساط التأمين الصحي ، أقساط التأمين الاجتماعي ، ... الخ) أي أنه القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر .	هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمله الفرد ، لكنه لا يمثل الأجر المدفوع نقداً للعامل .

الأجر عنصر محفز :

هناك عدد من العوامل تجتذب الكفاءات البشرية إلى المنظمة، ومنها الأجر، الاستقرار في الوظيفة، مركز الوظيفة الاجتماعي، فرص الترقية، وغيرها. والأجر كعنصر تحفيزي كلما كان مرتفعاً قد يطغى على العوامل الأخرى، ومتى ما كان منخفضاً فحتى ومع تحسن الظروف فإن الأفراد قد يبحثون عن عمل يحقق لهم دخلاً أفضل.

أسس تقويم الأجر :

تسير غالبية المنظمات في تقييم الأجر على أساس قيمة الوظيفة في سلم العمل الوظيفي بالمنظمة، فإذا وجدت الشروط والمؤهلات في الشخص، فإنه سيعطى نفس الأجر، بغض النظر عن الحالة الاجتماعية له. ومن المشاكل المتعلقة بتحديد الأجر، هي كيفية تحديد قيمة الأجر، وهنا على الإدارة أن تأخذ في الاعتبار :

- 1- أن يكون هيكل ومستوى الأجر لديها مشجعاً ومغرياً.
- 2- أن تكون هناك فروقا في الأجر والرواتب بين الوظائف المختلفة.
- 3- الا يؤدي طريقة تحديد الأجر إلى إثارة العامل وإحساس بالظلم.
- 4- أن يكون الأجر متماشياً مع درجة السلطة والمسؤولية.

ما هو الأجر العادل ؟

الأجر من وجهة نظر الإدارة	الأجر من وجهة نظر العامل
<ul style="list-style-type: none">• الأجر هو عنصر تكلفة .• زيادة الأجر يحمل أصحاب المنظمات عبء كبير إما عن طريق انخفاض نصيبه في الأرباح ، أو تخفيض نصيبه من الأصول الثابتة ، أو التخفيض من حجم العمالة .• زيادة الأجر تؤدي إلى التغيير في الهيكل العام للتكاليف .	<ul style="list-style-type: none">• ضروري لمقابلة احتياجاته اليومية .• يجنب رب العمل مشاكل توقف العمل والاحتجاج بعدم كفاية الدخل .• دفع عجلة الاقتصاد الكلي للمجتمع .• العامل يهتم بالأجر الحقيقي الذي يأخذه معه للبيت ولا يهتم بالأجر المحدد للوظيفة .

العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر :

- تواجه المنظمات عدة خيارات في اختيار السياسة المناسبة التي ستتبعها عند تحديد الأجر، ومن هذ السياسات :
- إتباع مسلك الريادة أو القيادة في تحديد الأجر في سوق العمل أو القطاع الذي تعمل به المنظمة.
 - إتباع مسلك المنافسة مع المنظمات الأخر في تحديد مستويات الأجر.
 - إتباع مسلك التخلف عن مستويات الأجر السائدة في السوق والدفع.

هناك عدة عوامل مؤثرة في تحديد مستوى الأجر :

- 1- الاعتبارات التنظيمية والإدارية.
 - واجبات ومسؤوليات الوظيفة.
 - معدلات الأجر المماثلة.
 - فرص الترقية والمزايا المالية.

- 2- العوامل الاجتماعية.
 - تكاليف المعيشة.
 - الحد الأدنى للأجر.

- 3- الاعتبارات الاقتصادية.
 - معدل الإنتاج.
 - الإمكانيات المالية للمنظمة.
 - عوامل العرض والطلب.

التدخل الحكومي في تنظيم الأجر :

- أسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجر :
- ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيمات عالمية تحمي مصالحها وتدافع عنها أمام أرباب العمل. يرى بعض الاقتصاديين أن تنظيم الأجر وتدخل الدولة هو ضرورة من ضروريات التخطيط للتنمية.

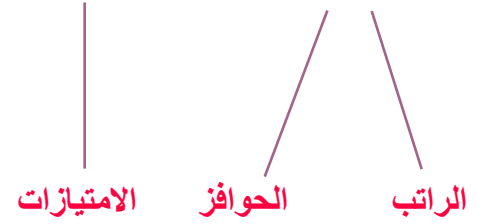
قد تتدخل الدولة في تنظيم وتحديد الأجور حينما تتطلب المصلحة الوطنية ذلك نتيجة للأضرار الاقتصادية أو المتعلقة بأمن وسلامة الدولة، والتي تنشأ نتيجة عدم اتفاق العمال وأرباب العمل على أجر معين.

الصور التي يأخذها التدخل الحكومي :

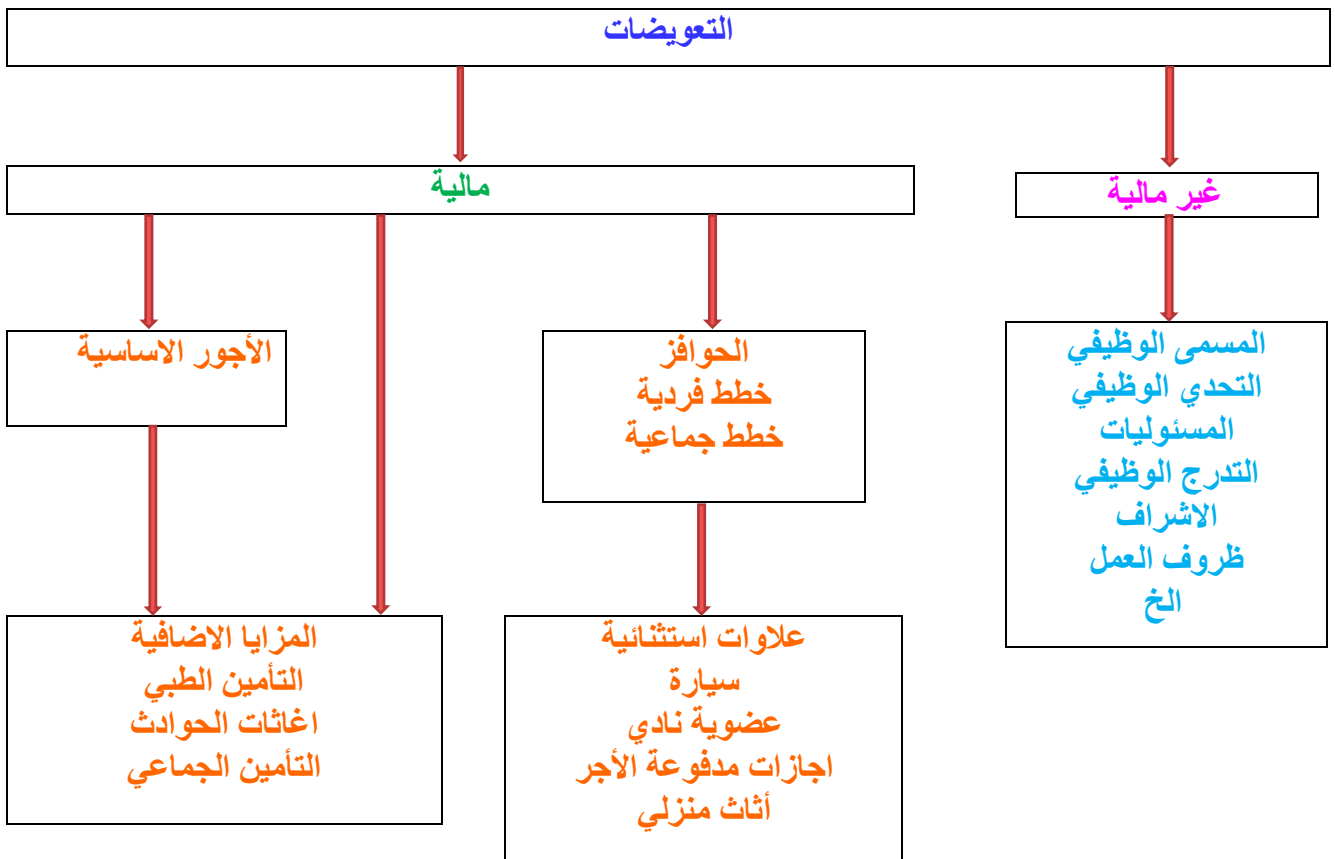
- ١- تحديد الحد الأدنى للأجور.
- ٢- تحديد الحد الأقصى للأجور.
- ٣- حالة الخلاف بين المنظمة والموظفين.

ادارة التعويضات

التعويضات هي ما يحصل عليه الموظفون مقابل مساهماتهم للمنظمة وتنقسم التعويضات الى :
تعويضات مباشرة + تعويضات غير مباشرة



مكونات أجر الموظف



مفاهيم حول الأجور

❖ الحد الأدنى للأجور :

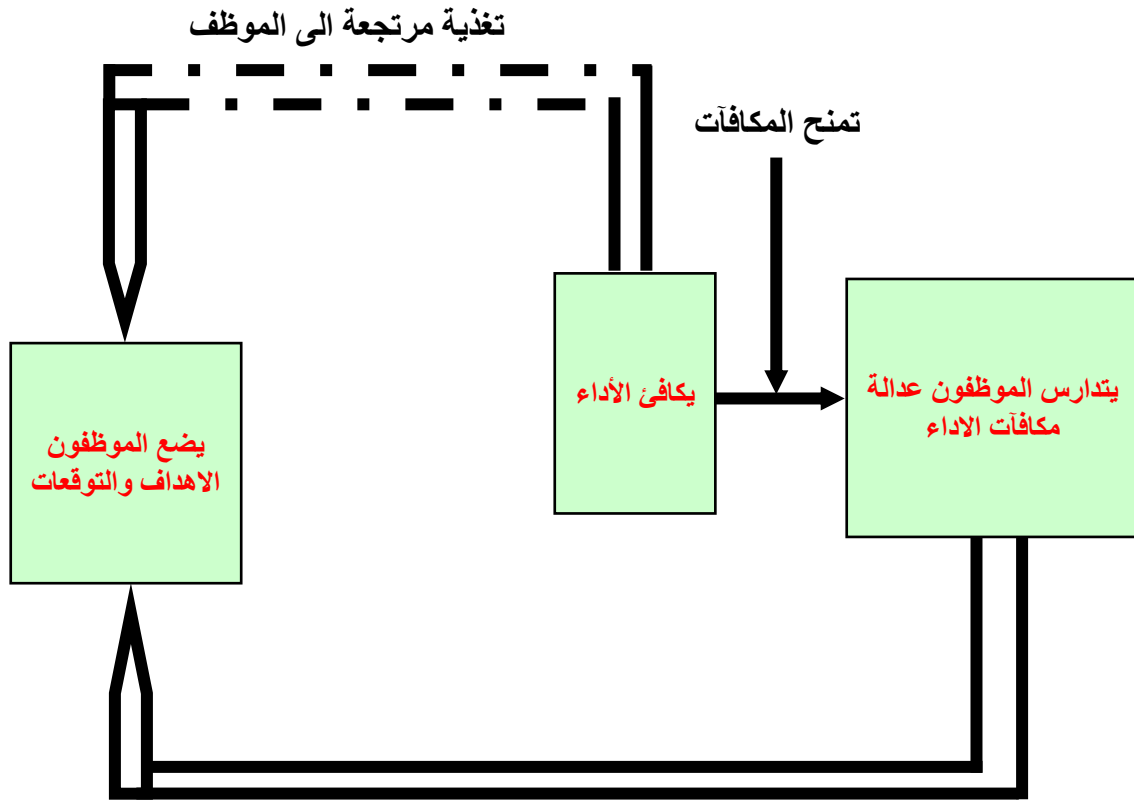
وهو الحد الأدنى من الأجر اليومي أو الاسبوعي أو الشهري الذي يتقاضاه العامل مقابل عمله وغالباً ما تحدد قوانين العمل الحد الأدنى للأجور.

- ❖ عدالة الأجر : ويقصد بها عملية ضبط الأجر الخاصة بصناعة ما طبقا لقدرة هذه الصناعة على الدفع ومعدلات الأجر السائدة في تلك الصناعة.
- ❖ الأجر المعيشية : ويقصد بها الأجر التي يجب أن تدفع للعامل ليغطي الحد الأدنى من نفقاته على الصحة واللياقة والتأمين ضد الحوادث.

أهداف تخطيط التعويضات والأجر

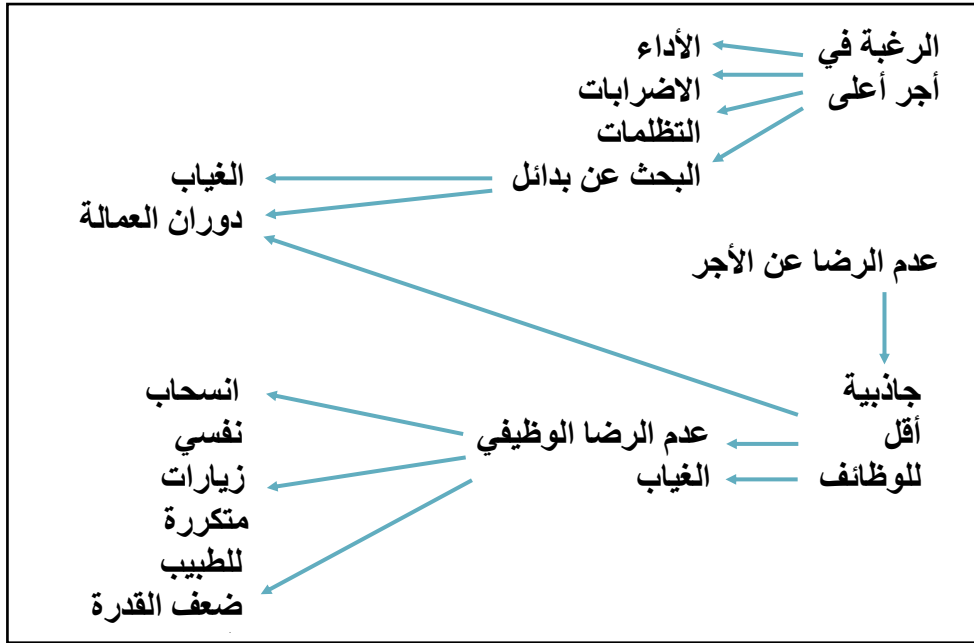
- ❑ لتحقيق العدالة الداخلية
- ❑ لتحقيق العدالة الخارجية
- ❑ لتحقيق العدالة الفردية
- ❑ لجذب الموهوبين
- ❑ للاحتفاظ بالموهوبين
- ❑ لتأكيد العدالة
- ❑ لضبط التكاليف
- ❑ لسهولة التشغيل

نموذج التحفيز والاداء



يضع الموظفون الاهداف والتوقعات الجديدة بناء على الخبرات السابقة

أهمية وجود نظام مثالي للتعويضات والأجور

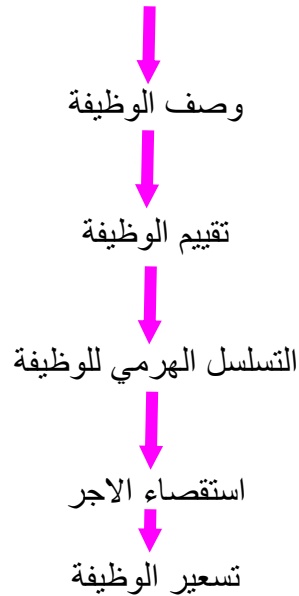


العوامل المؤثرة في الأجور

عوامل



مراحل وضع خطة الاجور



التحديات التي تواجه الأجور

