

Université MUSTAPHA Stambouli

Mascara



جامعة مصطفى اسطمبولي

معسكر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم تسيير

ملزمة دروس موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تسيير الموارد البشرية

في مقياس :

إدارة الأجور والحوافز -1-

إعداد الأستاذ (ة):

عتيقة بن طاطة

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ  
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ)

(سُورَةُ التَّوْبَةِ، الْآيَةُ 105)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا)

(سُورَةُ طه، الْآيَةُ 114)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(إِنَّا لَا نَضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا )

(سُورَةُ الْكَهْفِ، الْآيَةُ 30)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ )

(سُورَةُ التِّينِ، الْآيَةُ 6)

صدق الله العظيم

قائمة المحتويات:

الصفحة	الموضوع
أ	موضوع المطبوعة.....
ب	الآية القرآنية.....
ج	قائمة المحتويات.....
ح	قائمة الجداول.....
ط	قائمة الأشكال.....
ط	قائمة الملاحق.....
1	مقدمة
13-3	المحاضرة الأولى: ماهية نظام الأجور
3	تمهيد.....
3	1-1- الفرق بين الأجر والراتب.....
5	1-2- مفهوم الأجور.....
8	1-3- أهداف الأجور.....
9	1-4- أهمية الأجور.....
9	1-4-1 أهمية الأجور بالنسبة للفرد.....
10	1-4-2 أهمية الأجور بالنسبة للمنظمة.....
11	1-4-3 أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع.....
11	1-5- دور كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الأجور.....
12	1-6- تطور الأجور قديماً وحديثاً.....
27-15	المحاضرة الثانية: العوامل المؤثرة على الأجور
15	تمهيد.....
15	1-2- عوامل البيئة الخارجية.....
15	1-1-2 الإطار التشريعي.....
15	2-1-2 النقابات.....

الصفحة	الموضوع
16	2-1-3- العوامل الاقتصادية.....
16	2-2- عوامل البيئة الداخلية.....
16	2-2-1 استراتيجية المؤسسة.....
20	2-2-2 استراتيجية الموارد البشرية.....
21	2-2-3 تنظيم العمل.....
22	2-2-4 مراحل دورة حياة المؤسسة.....
23	2-2-5 إدارة الجودة الشاملة.....
24	2-2-6 ثقافة المؤسسة.....
26	2-3- العوامل المؤثرة على الأجور حسب (كافي، 2014).....
<b>38-29</b>	<b>المحاضرة الثالثة: مكونات الأجور</b>
29	تمهيد.....
29	3-1- الأجر الثابت.....
30	3-1-1- الأجر الأدنى الوطني المضمون.....
30	3-1-2- الأجر الأساسي.....
31	3-1-3- التعويضات الثابتة الملحقة أو المرتبطة بمنصب العمل.....
32	3-2- الأجر المتغير.....
33	3-2-1- التعويضات.....
34	3-2-2- المكافآت.....

الصفحة	الموضوع
36	3-3- الأجر الشاملة.....
48-40	المحاضرة الرابعة: أنظمة دفع الأجر
40	تمهيد.....
41	1-4- الأجر الزمني.....
41	1-1-4- حالات استخدام نظام الأجر الزمني.....
41	2-1-4- مزايا نظام الأجر الزمني.....
42	3-1-4- عيوب نظام الأجر الزمني.....
42	2-4- الأجر على أساس الانتاج.....
43	1-2-4- حالات استخدام نظام الأجر على أساس الانتاج.....
43	2-2-4- مزايا نظام الأجر على أساس الانتاج.....
44	3-2-4- عيوب نظام الأجر على أساس الانتاج.....
44	3-4- نظام الأجر التشجيعية.....
44	1-3-4- أسس الأجر التشجيعية.....
46	2-3-4- عوامل نجاح الأجر التشجيعية.....
46	4-4- معايير تحديد الأجر.....
84-50	المحاضرة الخامسة: مراحل تصميم الأنظمة الأجرية
50	تمهيد.....
50	1-5- المرحلة الأولى: تحليل وتوصيف الوظائف.....

الصفحة	الموضوع
50	5-1-1- تحليل الوظائف.....
54	5-1-2- توصيف الوظائف.....
58	5-2- المرحلة الثانية: تقييم الوظائف.....
58	5-1-2- مفهوم تقييم الوظائف.....
59	5-2-2- مزايا تقييم الوظائف.....
60	5-2-3- طرق تقييم الوظائف.....
60	5-1-3-2- الطرق الوصفية في تقييم الوظائف.....
62	5-1-3-2- الطرق الكمية في تقييم الوظائف.....
69	5-3- المرحلة الثالثة: استقصاء الأجور.....
74	5-4- المرحلة الرابعة: هيكل الأجور.....
78	5-5- خطوات تصميم الأنظمة الأجرية حسب (ماهر، 2014).....
81	5-6- مبادئ تصميم نظام الأجور.....
92-86	<b>المحاضرة السادسة: فردية الأجور "شخصنة الأجور"</b>
86	تمهيد.....
86	6-1- تعريف فردية "شخصنة" الأجور.....
86	6-2- صيغ فردية الأجور.....
86	6-1-2- الصيغ التقليدية في فردية الأجور.....
86	أولاً: نظام الوظيفة/الأداء.....

الصفحة	الموضوع
87	ثانيا: نظام الدرجة/ الأقدمية.....
88	ثالثا: نظام القدرة المرتقبة/ السن.....
88	6-2-2- الصيغ الحديثة في فردية الأجور.....
89	أولا: أجر التأهيل.....
89	ثانيا: أجر الأداء.....
91	6-3- مزايا فردية الأجور.....
91	6-4- مشاكل فردية الأجور.....
<b>97-94</b>	<b>المحاضرة السابعة: مخطط الإِدخار</b>
94	تمهيد.....
94	7-1- مفهوم مخطط الإِدخار.....
94	7-2- بنود إتفاق المساهمة.....
95	7-3- تمويل مخططات الإِدخار.....
95	7-4- المشاركة في النتائج.....
95	7-5- أنواع مخطط الإِدخار.....
96	7-5-1- مخطط الإِدخار بالمؤسسة.....
96	7-5-2- مخطط الإِدخار فيما بين المؤسسات.....
97	7-5-3- مخطط الإِدخار لأجل التقاعد الجماعي.....
97	7-6- أهمية وأهداف مخطط الإِدخار.....

الصفحة	الموضوع
108-99	المحاضرة الثامنة: تسيير ورقابة الكتلة الأجرية
99	تمهيد.....
99	8-1-1- تعريف الكتلة الأجرية.....
101	8-2- عوامل تطور الكتلة الأجرية.....
101	8-1-2- التصنيف البسيط لعوامل تطور الكتلة الأجرية.....
102	8-2-2- التصنيف الأكثر تحليلاً لعوامل تطور الكتلة الأجرية.....
103	8-3- تصنيف (Peretti, 2013) لعوامل تطور الكتلة الأجرية.....
103	8-1-3- التشغيل.....
104	8-2-3- الأجور.....
106	8-4- مراحل الرقابة على الكتلة الأجرية.....
109	خاتمة
112-110	قائمة المراجع
117-113	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
5	الفرق بين الأجور والرواتب	1
12	دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في نظام الأجور	2
13	تطور الأجور قديماً وحديثاً	3

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
18	أنظمة الأجور حسب تصنيف (Miles and Snow)	4
19	أنظمة الأجور حسب تصنيف (Treacy and Wiersema)	5
22	مميزات الأنظمة الأجرية حسب مراحل حياة المؤسسة	6
64	توزيع الأجر على عوامل التقييم للوظائف الأساسية	7
68	نقط العوامل وعناصرها ومستوياتها	8
69	جزء من دليل النقط	9
73	الرواتب المدفوعة لعينة من الوظائف	10

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
08	أهداف نظام الأجور	1
38	هيكل الأجور	2
78	مراحل تصميم النظام الأجرى	3

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
113	مثال لتوصيف الوظائف	1
115	خريطة مقارنة العوامل	2

## مقدمة:

تتمتع إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة. إذ أكدت الدراسات والبحوث على ضرورة العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج ولأنّ نجاح وفشل المنشآت مرهون بالعنصر البشري.

ويمثل الاهتمام بالموارد البشري بأشكاله المختلفة الضمان الرئيسي لاستمرارية المزايا التنافسية، ومن ثمة يجب أن ينظر لكل التطبيقات التي تشمل تسيير الموارد البشرية بصفة شاملة والتي من بينها تسيير الأجور على اعتبار أن كلاهما يخدم الآخر، وتساهم في تقوية الموقع التنافسي للمؤسسة بشكل مستمر، وبالتالي يجب أن يكون الإبداع في صميم التفكير في تسيير الأجور، وأن يصبح قاعدة وليس استثناء فالموارد البشري هو المنشئ والمطور للميزة التنافسية في ذات الوقت.

فاكتساب الموارد البشرية ذات المؤهلات والكفاءات اللازمة لا يمكن أن يتم إلا بواسطة توفير الأجر الكافي لهذه الموارد لأن الأجر لم يصبح في العصر الحالي مجرد تكلفة تتحملها المؤسسة بل أصبح استثماراً منتجاً يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة و طاقة إنتاجية خلاقة. ذلك لأن الأجر والتحفيز الجيد يساعدان كثيراً في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة.

لهذا؛ تعد أنظمة الأجور والرواتب من بين الأنظمة التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات نظراً لأن تكاليف الأجور والرواتب تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المنظمات؛ إضافة إلى أهميتها في الحفاظ على العاملين ذوي الكفاءات العالية وضمان استقرارهم الوظيفي.

## المحاضرة الأولى: ماهية نظام الأجور

---

---

### تمهيد

1-1- الفرق بين الأجر والراتب

1-2- مفهوم الأجور

1-3 أهداف الأجور

1-4- أهمية الأجور

1-4-1 أهمية الأجور بالنسبة للفرد

1-4-2 أهمية الأجور بالنسبة للمنظمة

1-4-3 أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع

1-5- دور كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الأجور

1-6- تطور الأجور قديما وحديثا

---

---

## تمهيد:

تعتبر الأجور أحد أهم حوافز العمل وخاصة في المجتمعات النامية، نظرا لضعف مستواها مقارنة بمستوى المعيشة واحتياجات العامل، ورغم أن علماء النفس لم يولوا الأهمية المناسبة لهذا الحافز في المجتمعات المتطورة اقتصاديا، وهذا نظرا لتناسب الأجور مع مستوى المعيشة فيها، فإنها تظل أهم الحوافز في المجتمعات النامية والمتطورة على حد سواء، وهي موضع اهتمام كبير من قبل العاملين والمنظمات. (المسوي، 2004، ص 135)

### 1-1- الفرق بين الأجر والراتب:

الأجر وفقا لقاموس أوكسفورد الانجليزي الأقصر، هو مبلغ يدفع لشخص مقابل تقديم خدمة: وخاصة المبلغ المدفوع دوريا مقابل عمل أو خدمة عامل أو خادم. يتم تعريف الراتب على أنه مبلغ ثابت يتم دفعه بشكل دوري لشخص ما كتعويض عن العمل المنتظم، والذي عادة ما يكون للأعمال غير اليدوية أو غير الميكانيكية. تشتمل كل من الأجور والرواتب على دفعات عينية ونقدية، ويجب أن يكون المستفيدون منها من الموظفين، أي الأشخاص العاملين بموجب عقد أو خدمة.

ويبدو أن الأجور تستخدم من معنيين رئيسيين. فهي أولا تستخدم بالمعنى الواسع للمكافأة على الجهد الشخصي، لها هذه الدلالة عند الرومانيين: "أجرة الخطية هي الموت". وبغض النظر عن الأخلاق، فإن الأجور بهذا المعنى تشير بشكل عام إلى المكافأة المالية لعامل انتاج العمل<sup>1</sup>. وتشمل الرواتب والمكافآت والمخصصات وكذلك الأجور بمعناها الثاني الأكثر تقيدا. وهذا الأخير، يتعلق فقط بمكافآت العمل الفردي. ويميل الاقتصاديون الى استخدام المصطلح بمعناه الأول "الشامل"؛ على الرغم من أنه كما أشار (Professor Dickinson) فإن :

<sup>1</sup> حقيقة أن الأجور والرواتب قد تحتوي على عنصر من دخل غير العمل، وبالمثل، فإن نسبة من دخل العمل يحصل عليها أشخاص خارج فئات الأجور والرواتب. أي المالكين العاملين، لا يلزم فحصهم في سياق دراستنا هذه.

"الكتابات الاقتصادية حول مسائل الأجور تعج باستخدامات أخرى". وبالعودة إلى آدم سميث، فقد تم دفع معظم الاقتصاديين إلى تعريف الأجور على أنها دخل مستمد من الخدمات الشخصية، باستثناء الإدخار وتحمل المخاطر؛ ولذلك لم يجدوا أنه من الضروري تعريف المصطلح بشكل يتعارض مع الرواتب؛ أو التعامل مع الأخير ككيان منفصل. (Kahn, 1956, P126)

ويضيف (عقيلي، 2005، ص 506-507) أنه في الواقع ومن حيث المضمون فكل من الأجر والراتب تعويضا نقديا مباشرا يتقاضاه الفرد من المنظمة لقاء مساهماته التي يقدمها لها، والتي تأخذ شكل الجهد والنشاط وكمية العمل. أما من حيث الشكل، فقد جرى العرف على أن مصطلح الراتب يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الإدارية والمكتبية والذين يطلق عليهم مصطلحا أجنبيا ترجمته "أصحاب الياقة البيضاء" حيث تدفع تعويضاتهم على أساس الزمن، ونسميهم بالموظفين. أما مصطلح الأجر فهو يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية والانتاجية والذين يطلق عليهم مصطلحا أجنبيا ترجمته "أصحاب الياقة الزرقاء" ونسميهم بالعمال. حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس كمية الانتاج، أو على أساس الزمن، أو الاثنين معا في بعض الحالات. إذا الفرق بين مصطلحي الأجر والراتب هو فرق في الشكل وليس في المضمون. ويوضح الجدول الوالي رقم (01) الفرق بين كل من الأجور والرواتب

الجدول (01): الفرق بين الأجور والرواتب

الرواتب	الأجور	الفرق من حيث
على أساس زمني	على أساس كمية الانتاج	كيفية الدفع
الأعمال الإدارية والمكتبية	أعمال مصنعية و انتاجية	طبيعة الأعمال
موظفين	عمال	الفئة القابضة
الياقات البيضاء ( White collar employees)	الياقات الزرقاء ( Blue collar employees)	الفئة القابضة
لايختلف الرتب حسب كمية العمل	يختلف الأجر باختلاف كمية الانتاج	ثبات الدفع

المصدر: (برقاوي، 2013، ص 325)

1-2- مفهوم الأجور:

لقد تعددت التعاريف التي تتناول مفهوم الأجور، ومن بينها:

عرف الأجر على أنه: ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للعامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المنشأة وله وجهان: الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المنشأة، وتحصل على مقابل لها على شكل انتاجية من الفرد، والثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسد احتياجاته وذلك لقاء الجهد الذي يبذله في عمله بالمنشأة\*.

وعرفت الأجور على أنها: عبارة عن التعويض الذي يحصل عليه الأفراد مقابل وضع نشاطهم تحت تصرف وتوجيه الغير خلال مدة زمنية محددة أو لقاء أداء محدد، وقد يكون

\* استعمل رسول الله صلى الله عليه وسلم (غياب بن أسد) واليا على مكة، ورزقه كل يوم درهما، وكان لك أو أجر يعطى في الاسلام.

الأجر نقدياً أو حقيقياً، فالأجر النقدي (Money Wages) هو ذلك المبلغ من النقود الذي يحصل عليه الفرد من عمله خلال فترة زمنية معينة، أما الأجر الحقيقي (Real Wages) فهو عبارة عن كمية السلع والخدمات التي يستطيع الفرد الحصول عليها نظير أجره النقدي. (ناصر، 2004، ص 10)

نظرت الرأسمالية إلى الأجر على أنه: الثمن الذي يحصل عليه العامل مقابل جهده. بينما يعتبر أصحاب النظام الاشتراكي أن الأجر هو حصة العامل من الانتاج بمعنى حق العامل في جزء من انتاج المجتمع.

تشير الأجور كما حددتها منظمة العمل الدولية إلى: الرسوم أو الأرباح المستحقة بموجب عقد عمل مكتوب أو شفهي يقدمه صاحب العمل للموظف، وبالتالي فإن مفهوم الأجور يستبعد أرباح الأشخاص العاملين لحسابهم الخاص وينطبق فقط على الأجراء. (Boukedjane & Ouadah, 2021, P359)

تشير الأجور أو الرواتب إلى جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاماً منه في تحقيق أهداف المنظمة. وبشكل عام يمكن القول أن مرجع دفع الأجور يكون على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية (وحدة) الإنتاج. (كافي، 2014، ص 170)

ولقد مرت أنظمة العمل بأدوار تاريخية متعددة، كان يأخذ الأجر فيها أشكالاً مختلفة. فالأجر في نظام الرق كان يتمثل في إيواء واكساء واعاشة وحماية الرقيق. وكان أجر القن يتمثل في السماح له باستخدام قطعة من الأرض في جزء من وقته لمعيشته ومعيشة أفراد أسرته، وذلك نظير خدماته لسيدته. وقد تطورت أشكال دفع الأجر في النظام الحرفي حيث لم

يقتصر الأجر على الاكساء والاطعام وتعليم المتمرنين أصول المهنة فحسب، وإنما أيضا اعطاء بعض التعويضات المادية عينا أو نقدا.

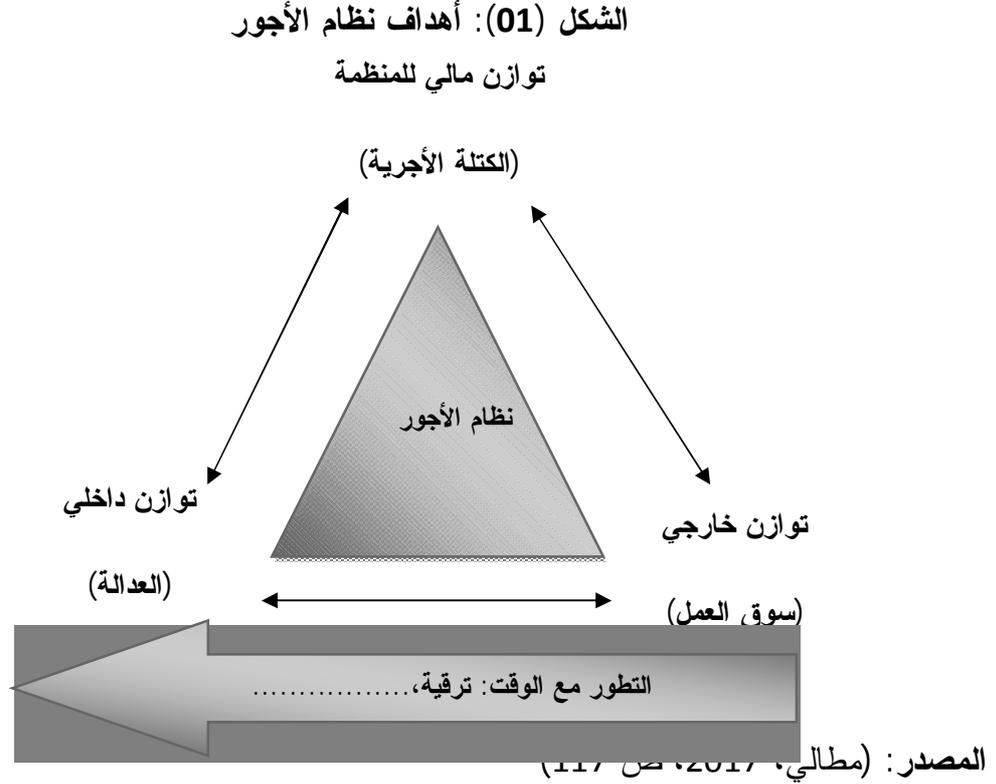
ولكن بعدما ساد نظام العمل بالأجر النقدي أصبح ينظر الى الأجور من زوايا مختلفة. فالفرد العامل يعتمد في حياته على هذا الأجر، وصاحب العمل ينظر إليه كعنصر من عناصر الانتاج، وبالتالي فهو جزء من التكلفة. لذا كان جل اهتمام أصحاب الأعمال العمل على تخفيض نفقات الانتاج عن طريق تخفيض مستوى الأجور، سواء تم ذلك في اشغال النساء والأطفال بأجور منخفضة، أو بتحديد مستويات الأجور لجميع العاملين. وقد كانت هذه الأفكار سببا أساسيا في سن التشريعات الحكومية التي تحدد الحد الأدنى للأجور، وتشغيل النساء والصغار.

لم تسد الأفكار القديمة فترة طويلة من الزمن، إذ أخذ العديد من أصحاب الأعمال يرون في زيادة الأجر وتحسين المستوى المعيشي للعامل حافزا يدفع ويحث الأفراد على زيادة وتحسين الانتاج، لأن زيادة الأجر لا بد أن تقود الى زيادة القوة الشرائية لطبقة اجتماعية كبيرة، مما يؤدي بالتالي الى زيادة حجم الطلب على السلع والخدمات وهذا بدوره يبعث على المزيد من حجم الانتاج والاستهلاك، مما يقود الى حالة من الازدهار الاقتصادي في المجتمع. وقد كانت هذه الأفكار أيضا منطلقا الى اصدار التشريعات اللازمة لتحديد الحد الأدنى وليس الحد الأعلى للأجور وتقديم جميع الخدمات والرعاية للعاملين. وعلى هذا الأساس صدر العديد من التشريعات القانونية في مجالات العمالة والأجور، مثل تحديد عدد ساعات العمل في اليوم، ظروف العمل، التأمين، الحماية، الحد الأدنى للأجر، بقصد تنظيم استخدام وحماية الثروة البشرية والمحافظة على الكرامة الانسانية. (الفارس، ملدعون، مباركة، 2005، 246-247)

### 1-3- أهداف الأجور:

تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال إعداد نظام الأجور إلى تحقيق ثلاثة أهداف

رئيسية يوضحها الشكل الموالي: (مطالي، 2017، ص 117-118)



وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- تحقيق التوازن المالي للمؤسسة من خلال القدرة على تغطية التكاليف المرتبطة بالكتلة الأجرية.

- تحقيق التوازن الداخلي: حيث تساهم العدالة في توزيع الأجور بين مختلف الزوائف في زيادة تحفيز الأفراد العاملين.

- تحقيق التوازن الخارجي: ويتطلب ذلك أن تكون الأجور المقدمة متناسبة مع تلك المطبقة من طرف المنافسين، لغرض جذب الكفاءات للتوظيف في المؤسسة.

وحسب (كافي، 2014، ص 172)، تتمثل أهداف الأجور والرواتب فيما يلي:

- جذب أفضل العناصر إلى المنظمة.
  - الحفاظ على أفضل العناصر المتوفرة في المنظمة.
  - تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء.
  - مكافأة الأداء السابق للفرد.
  - ضمان التنافس في سوق العمل.
  - الحفاظ على عدالة الأجور بين العاملين.
  - تشجيع الأداء المستقبلي للفرد.
  - تخفيض معدل دوران العمل.
- 1-4-4- أهمية الأجور:**

تلعب الأجور دوراً أساسياً في تحديد أداء الفرد وتوجيه هذا الأداء، وبالتالي دفع الأفراد لسلوك معين: (ناصر، 2004، ص 13-15)

#### **1-4-1- أهمية الأجور بالنسبة للفرد:**

- تحتل الأجور أهمية خاصة بالنسبة للأفراد وذلك لعدة أسباب أهمها:
- يشكل الأجر المصدر الأساسي للأفراد ولأسرهم خاصة في بلدان العالم الثالث حيث ترتفع نسبة الإعالة، مما يجعل الأجر المحدد الرئيسي للمستوى المعيشي للأفراد وأسره.
- يعكس الأجر المركز الاجتماعي للفرد ضمن المجتمع الذي يعيش فيه وذلك من خلال ما يؤمنه الأجر للفرد من حاجات.
- يلعب الأجر دوراً هاماً في تحديد الحالة المعنوية والنفسية للأفراد، وبالتالي يجب أن يشعر الفرد بأن الأجر الذي يتقاضاه يؤمن له الاستقرار النفسي والمعنوي.

- يمثل الأجر مقياسا لقيمة الفرد وأهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها، فبقدر ما يحصل الفرد على أجر مرتفع فإنه يشعر بتقدير المنظمة له بشكل أكبر، والعكس صحيح.
- تلعب الأجور دورا هاما في قرار الفرد في البقاء في المنظمة الحالية التي يعمل بها، أو الانتقال منها.

#### 1-4-2- أهمية الأجور بالنسبة للمنظمة:

- تعتبر الأجور ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنشآت وذلك للعديد من الأسباب أهمها:
  - تشكل الأجور الجزء الأكبر والأهم من تكلفة الانتاج، والتي تصل في بعض الحالات الى أكثر من 80% من التكلفة الاجمالية، وإلى 100 % في بعض مشاريع الخدمات. ففي المؤسسة الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية قد تصل تكلفة الاجور إلى 40% من ربح المبيعات، وقد تصل الى أعلى من 70% في مؤسسات الخدمات.
  - تستطيع المنشآت من خلال الأجور إيجاد علاقة طيبة بين الإدارات والأفراد، مما ينعكس إيجابا على سير العمل.
  - تستطيع المنشآت من خلال الأجور استقطاب العمالة الجيدة، وجذب الأفراد إلى أعمال معينة ذات ظروف قاسية في بعض الأحيان كأعمال النفط.
  - تعتبر الأجور إحدى الوسائل التي تستخدمها المنشآت من أجل تحفيز الأفراد لتحسين أدائهم في العمل، وزيادة إنتاجهم كما ونوعا.
  - تعتبر الأجور من أهم العوامل التي تستخدم لمعرفة نسبة ولاء الأفراد للمنشآت التي يعملون بها ولزيادة هذه النسبة.
  - إن مقدار ما تدفعه المنشأة للأفراد من أجور قد يدل في بعض الأحيان على القدرة والامكانيات المالية لهذه المنشأة، وعلى مركزها المالي بين المنشآت الأخرى.

### 1-4-3- أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع:

تعتبر الأجور التي تدفع للأفراد في المجتمع ذات أهمية أيضا بالنسبة للمجتمع ككل وذلك للعديد من الأسباب أهمها:

- بما أن الأجور التي يحصل عليها الأفراد في المجتمع تحدد المستوى المعيشي لهم في هذا المجتمع. فإنها بالتالي تحدد درجة الرخاء الذي يعيشه المجتمع.

- في حال كانت الأجور مرتفعة فإنها تمكن الأفراد من الإدخار الذي من الممكن أن يساهم في الاستثمار مما ينعكس على الاقتصاد الوطني.

- في المجتمعات التي تكون فيها مستويات الأجور مرتفعة فإنه يمكن فرض ضرائب على دخول الأفراد، يمكن أن تستخدم في العديد من المشاريع الخدمية العامة لكن يجب أن نؤكد هنا على أن هذه الضرائب يجب ألا تؤثر على المستوى المعيشي للأفراد، وعلى درجة رضاهم عن الأجور، لأن ذلك يجعل هذه الضرائب تقوم بمفعول عكسي قد يؤدي إلى نتائج سلبية.

- من خلال الأجور يستطيع المجتمع أن يحافظ على الأيدي العاملة الخبيرة والجيدة.

- إن الأجور من شأنها أن تساهم بدور كبير في تحسين حركة البيع والتبادل في الأسواق، وبالتالي تنشيط عملية الاستهلاك، ومن ثم عمليات الإنتاج.

- تعتبر الأجور من أهم عوامل تماسك المجتمع باعتبارها تشكل الدخل الأساسي للطبقة الوسطى في المجتمع، والتي تشكل أحد أهم عوامل تماسك المجتمع.

### 1-5- دور كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الأجور:

ينصب دور إدارة الموارد البشرية في عملية تصميم النظام وإدارته، وتقييم الوظائف ودراسة الأجور في الشركات الأخرى. أما المديرين التنفيذيين فهم يقومون (بعد الاسترشاد بنظام الأجور) باقتراح فئات الأجر التي يمكن أن يبدأ بها العاملون الجدد، واقتراح زيادات

الأجور والبدلات والعلوات قبل اقرارها من إدارة الموارد البشرية، كما أنهم يقدمون

معلومات لإدارة الموارد البشرية لكي تقوم بتقييم الوظائف. (ماهر، 2014، ص285)

ويقدم الجدول التالي رقم (02) الفرق بين دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين

في نظام الأجور

الجدول رقم (02): دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في نظام الأجور

دور المديرين التنفيذيين	دور إدارة الموارد البشرية
1. اقتراح بداية الأجر للعاملين الجدد	1. تصميم نظام الأجور
2. اقتراح الزيادات الأجرية، والعلوات	2. إدارة البرامج (حساب الأجور والزيادات، والعلوات.....)
3. تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بغرض تقييم الوظائف.	3. تقييم الوظائف
	4. دراسة مستويات الأجور في المجتمع (أو مسح الأجور)

المصدر: (ماهر، 2014، ص286)

#### 1-6- تطور الأجور قديماً وحديثاً:

يوضح الجدول الموالي أهم لفروق الموجودة بين الأنظمة الأجرية القديمة والحديثة

الجدول رقم (03): تطور الأجور قديما وحديثا

من	إلى
يمثل الأجر تكلفة	يعتبر الأجر ميزة تنافسية
يدفع الأجر لضمان تواجد العامل في العمل	يدفع الأجر لتحقيق النتائج المرجوة
درجات رواتب ثابتة في نظام تقييم الوظائف	المرونة داخل هيكل أجري واسع النطاق
أجر أسبوعي أو شهري ثابت	الأجر متغير حيث يتم إضافة المكافآت على أساس الأداء الناجح
يقتصر تملك الأسهم على المديرين	خيارات تملك الأسهم لجميع العمال
برنامج مزايا ثابت ودون اختيار	برنامج مزايا مرن يناسب المتطلبات والحاجات الفردية
تتم سياسات الدفع على أساس الرقابة الحكومية أو الإتفاقيات الوطنية	تحدد المنظمات الأجور لتلبية الظروف المحلية
الفروق بين الدرجات الأجرية قليلة	تغيرات الأجور واسعة بين أعلى وأدنى قيمة
يدفع الأجر حسب مدة الخدمة	يدفع الأجر حسب الأداء، المهارات أو الكفاءة
يدفع الأجر حسب الوقت الذي يقضيه العامل في عمله	يدفع الأجر كمقابل لأفكار الموظفين، ومبادراتهم وابتكاراتهم
خطط المكافآت على أساس مقاييس الانتاج المحدودة	الحوافز مبنية على أساس مقاييس واسعة للنجاح التنظيمي

Source: (Stredwick, 2000, P11)

## المحاضرة الثانية: العوامل المؤثرة على الأجور

---

---

### تمهيد

2-1-1 - عوامل البيئة الخارجية

2-1-1-1 - الإطار التشريعي

2-1-2 - النقابات

2-1-3 - العوامل الاقتصادية

2-2 - عوامل البيئة الداخلية

2-2-1 - استراتيجية المؤسسة

2-2-2 - استراتيجية الموارد البشرية

2-2-3 - تنظيم العمل

2-2-4 - مراحل دورة حياة المؤسسة

2-2-5 - إدارة الجودة الشاملة

2-2-6 - ثقافة المؤسسة

2-3 - العوامل المؤثرة على الأجور حسب (كافي، 2014)

---

---

## تمهيد:

تقوم المؤسسة باختيارات معينة في مجال الأجور، حيث تساهم العديد من العوامل في التأثير عليها بصفة مباشرة أو غير مباشرة، حيث تلعب هذه العوامل دورا أساسيا ومباشرا في تحديد مستوى الأجر في أي منظمة ولأي وظيفة.

ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية.

### 1-2 - عوامل البيئة الخارجية:

تجتمع تحت هذه الفئة مجموعة من العوامل:

#### 1-1-2 - الإطار التشريعي:

عند تصميم أية استراتيجية أجرية يتم الأخذ بعين الاعتبار المحاولات التي تقوم بها الحكومة بحيث تؤثر على جانب من جوانب الأجور مثل: معايير العمل كالأجر الأدنى، مدة العمل، العطل السنوية، العطل مدفوعة الأجر،... والتي تعتبر الحد الأدنى المضمون من شروط العمل، بالإضافة لمراسيم الاتفاقيات الجماعية والقوانين المتعلقة بالعدالة الأجرية، أما على المستوى الدولي قد نلاحظ دور هيئات العمل الدولية بوضوح وتأثيرها على شروط العمل خاصة في حالة الشركات متعددة الجنسيات.

#### 2-1-2 - النقابات:

تشكل النقابات والجمعيات المهنية مصدرا هاما للتأثير على الأجور وخاصة عن طريق آلية التفاوض الجماعي، حيث تكون جوانب عديدة من الأجور وظروف العمل موضوع تفاوت وتراض، كما تؤثر على مستوى الأجور فتضطر المؤسسات أن تكون واضحة في سياساتها الأجرية. هذا ويلاحظ أيضا أن المؤسسات تحرص في الوقت الحاضر بشدة عند المطالبات بزيادة الأجور على تفصيل آليات المساومة الجماعية خاصة بسبب القواعد التي وضعتها

هيئات العمل الدولية والتي تنص على اعطاء الحق للنقابة أن تقوم بتفتيش السجلات المالية لمراجعة صلاحيتها ودقتها.

### 2-1-3 - العوامل الاقتصادية:

تتأثر الأجور بالوضع الاقتصادي العام للدولة، وخاصة الوضع المالي للمؤسسة. ففي فترات الازدهار قد يسجل ارتفاع في الأجور يصاحبه ارتفاع في الأسعار، ما يضمن للمؤسسة تحقيق مداخيل كافية للاستمرار والبقاء.

وعلى ذلك؛ فالقدرة المالية للمؤسسة وقدرتها على الدفع تتوقف بصورة مباشرة على حجم المنافسة المسجلة في القطاع، ومرونة الطلب على منتجاتها أو خدماتها، فكلما كانت المنافسة أقل حدة والمنتج أساسي ، كلما كانت المؤسسة أقدر على دفع أجور أكبر، وهناك عامل آخر وهو توفر مناصب الشغل، وعرض الأجور المرتفعة نسبيا بالسوق.

### 2-2 - عوامل البيئة الداخلية:

#### 2-2-1 - استراتيجية المؤسسة:

يشكل توازن المؤسسة عاملا مهما في تسيير الأجور، وهو ما يبرر لحد ما التساؤل عن نتائج التحولات الراهنة على الأنظمة الأجرية. فأهم المصاعب تتجسد مرار في التطبيق المتناسق للسياسة الأجرية، فتبني نموذج المؤسسة الكفؤة وبناء خطوط إدارية بتسلسل معين، وتكوين جماعات العمل يسمح بخلق أشكال جديدة للتعاون وإدارة الكفاءات مما يحتم تغيير النظام الأجرى، وعليه من غير المناسب في الواقع من جهة تكوين مجموعات عمل يفترض أنها أكثر تفاعلا وأكثر أداء، ومن جهة أخرى يخلق اضطراب نتيجة ادخال عوامل عامة للسلوك الفردي أو الجماعي، والحاصل حدوث نوع من المنافسة الغير منتجة بين العمال، وفي

هذا الإطار؛ هناك العديد من الدراسات حاولت تحليل ومعرفة العلاقة بين الاستراتيجية  
الأجورية واستراتيجية إدارة الأعمال. (جادلي، 2009، ص26-27)

وقد حاولت العديد من الاسهامات الادارية ربط استراتيجيات وأنظمة الأجور  
بالاستراتيجية التنظيمية. ومع ذلك، فإنهم لا يميزون بوضوح بين استراتيجيات الأجور وأنظمة  
الأجور. إلى جانب أن بعض الكتب تشير باستمرار إلى استراتيجيات الأجور، لكنها لا تجعل  
هذا الأمر ملموسا على الإطلاق. ونتيجة لذلك، فإن العمليات المختلفة لمفهوم الأجور  
المستخدمة في الدراسات المختلفة تعيق بشكل كبير تفسير نتائج البحث. لهذا سيتم التركيز على  
الارتباط بين استراتيجيات أنظمة الأجور من ناحية، واستراتيجيات المنظمة من ناحية أخرى.  
(Baeten, 2004,223). وقد قام (Miles and Snow) بالتمييز بين الاستراتيجيات التالية:  
(جادلي، 2009، ص27)

**المؤسسات المدافعة:** وهي مؤسسات تحاول حماية حصتها السوقية عن طريق التكاليف  
المنخفضة، الانتاج المتميز بالكفاءة، والادارة المحكمة للرقابة والإتصال الرأسي (الرئيس-  
المرووس)

**المؤسسات المستكشفة:** وهي مؤسسات تؤكد على النمو والفرص الجديدة، والابداع وتطوير  
المنتجات الجديدة وعدم تمركز إتخاذ القرارات.

**المحللون:** وهي مؤسسات تتواجد بين وضعية المدافعين والمستكشفين وهي تتميز بالخصائص  
المدرجة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): أنظمة الأجور حسب تصنيف (Miles and Snow)

المؤسسات المدافعة	المؤسسات المستكشفة
مستويات الأجور تقارب أجور السوق	مستويات الأجور أعلى من أجور السوق
تمايز معتدل في مستوى الأجر الأساسي، بناء على الأداء الفردي	تمايز كبير في مستوى الأجر الأساسي، بناء على الأداء الفردي
مستوى معتدل من الأجر المتغير، يعتمد بشكل أساسي على الأداء الفردي	مستوى عالي من الأجور المتغيرة، أي خطط المكافآت الجماعية أو التنظيمية. لا توجد مكافأة فردية بسبب الترابط في العمل. ارتفاع استخدام الأجور المؤجلة.
متغيرات الأداء قصيرة المدى وذات توجه كمي	تكون متغيرات الأداء ذات توجه طويل المدى ونوعية

Source: (Baeten, 2004, 224)

وهناك تقسيم آخر للاستراتيجيات حسب (Treacy and Wiersema, 1995) من حيث:

(جادلي، 2009، ص28)

- استراتيجية تخفيض التكاليف: من خلال الابداع في العمليات والخدمات وتحسين الانتاج ومراقبة الجودة.

- استراتيجية التمييز: من خلال التوجه نحو المستهلك، والابداع في برامج التسويق وتقنياته، والتعريف بالعلامة والاشهار والخدمات الجيدة.

- استراتيجية الابداع: من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة.

وهنا مرة أخرى، يجب أن يرتبط تصميم أنظمة الأجور بالاختيار الاستراتيجي لوحدة

الأعمال. ويوضح الجدول الموالي ربط الأجور حسب تصنيف استراتيجي (Treacy and Wiersema, 1995):

الجدول رقم (05): أنظمة الأجور حسب تصنيف استراتيجية (Treacy and Wiersema)

قيادة التشغيلي	التكلفة/التفوق	التميز/القرب من العميل، رضا العميل	الابداع/قيادة المنتج
أنظمة الأجور المركزية	كل من أنظمة الأجور المركزية واللامركزية	أنظمة الأجور اللامركزية	
العدالة الداخلية	العدالة الخارجية	العدالة الخارجية	
ترتكز على الرقابة والسياسات والأجور المحددة بعناية	ترتكز على النتائج	ترتكز على السلوكيات والنتائج على المدى الطويل. سياسات مرنة تمكن من التعامل مع المواقف الفريدة	
الأجر الأساسي: أدنى مقارنة مع السوق، درجات ضيقة، على أساس الأقدمية	الأجر الأساسي: مساو لسعر السوق، توسيع الفئات الأجرية، وعلى أساس المهارات والكفاءة	الأجر الأساسي: أعلى مقارنة بالسوق، توسيع الفئات الأجرية، وزيادات كبيرة في الكفاءات	
عدم المشاركة في تصميم السياسة الأجرية	المشاركة في تصميم السياسة الأجرية	المشاركة في تصميم السياسة الأجرية	
الأجر المتغير: أدنى مستوى	الأجر المتغير: معتبر نسبيا	الأجر المتغير: مستوى مرتفع	
مقاييس الأداء المستعملة: التدفقات التشغيلية، العائد على حقوق المساهمين، وهوامش الربح	مقاييس الأداء المستعملة: رضا العميل، تجهيز الطلب والتسليم	مقاييس الأداء المستعملة: الإيرادات والأرباح الناتجة عن المنتجات الجديدة	

Source: (Baeten, 2004, p224)

ومع ذلك، لا تشير جميع نتائج الأبحاث إلى نفس الإتجاه. فقد إتضح أن هناك نتائج تثبت

أن كل من استراتيجية قيادة التكلفة والابداع تحتاج إلى استراتيجيات أجور مماثلة، ولكنها تختلف بشكل واضح عن استراتيجية التميز.

## 2-2-2 - استراتيجيات الموارد البشرية:

يختلف تأثير الاستراتيجيات التنظيمية دوماً حسب اختلاف الأقسام أو المصالح والوظائف نظراً لخصوصية كل موقف، ولكي تحقق المؤسسات الفعالية المطلوبة، يقترح ( Dyer and Holder) تصنيفاً لاستراتيجيات الموارد البشرية نختصره فيما يلي: (جادلي، 2009، ص29)

- الاستراتيجيات المرتكزة على التحفيز:

وهي تتوافق أكثر مع استراتيجيات الأعمال المترتكز على الأسعار (الكفاءة) أو المرتكزة على الجودة (الفعالية) أو التي تركز على نمط الإدارة القريب من النظرية (X)، وعلى الرغم من التركيز على عنصر التكاليف في هذه الاستراتيجية، فالملاحظ عموماً أنها تمنح فرص هامة للعمال لربح مداخيل عالية، لكونها تؤيد استعمال مختلف الأشكال الأجرية التحفيزية.

### - الاستراتيجيات المرتكزة على الاستثمار في الموارد البشرية:

وهي تناسب أكثر المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التميز من خلال الجودة العالية للمنتجات والخدمات. وهي تقترب من استراتيجية التركيز على المساواة المهنية عند (Mahoney) ونمط التسيير يرتكز على القيم التنظيمية (الاحترام، العدالة، المساواة، العدل). وعموماً يقلل مناصري هذه الاستراتيجية من أهمية الأجور، من خلال عرض أجور قاعدية مساوية لأجور المنافسين مع مزايا مشابهة، بالإضافة لتطبيق مخططات الأجور حسب الاستحقاق، ولكن الأنماط الأجرية التحفيزية أو المكافآت والمشاركة في الأرباح والمساهمة نادرة كثيراً.

### - الاستراتيجيات المرتكزة على مساهمة الموارد البشرية:

يوصى بمثل هذه الاستراتيجيات للمؤسسات التي قررت التركيز في استراتيجياتها على الإبداع، المرونة، والعودة للوحدات الصغيرة الغير ممركزة، وهو نموذج يقترب من النظرية

(٧). تركز هذه الاستراتيجية على التعويضات الداخلية ولا تولى أهمية كبيرة للتعويضات الخارجية، ومع ذلك فالمسيرين يستعملون المقارنة المرنة في توزيع المزايا الاجتماعية، والأجور المرتكزة على التأهيل أكثر من تلك المرتكزة على القيمة النسبية للوظيفة، والمؤسسات التي تلجأ لهذه الاستراتيجية عادة ما تعتمد على الآليات الأجرية الموجهة نحو المشاركة في الأرباح وبرامج المساهمة.

### 2-2-3- تنظيم العمل:

يعد تنظيم العمل من الصعوبات الأساسية التي تواجه الأنظمة الأجرية، على الرغم من أن قضية الأجور نادرا ما يعتبرها المهتمون بتطوير نظم العمل عنصرا مهما، والحقيقة لأنه لا يمكن تصور تنظيم كفاء، أو تقصير في الخطوط الإدارية، أو تجميع الوظائف دون تعديل في الأنظمة الأجرية. فمثلا: إن إعادة توزيع المهام في الهيكل التنظيمي التي تهدف لتطوير التعاون، والنتائج، والمعارف الجماعية تدخل في تناقض مع التطوير الخاص بتصنيفات فردية الأجور. كما تستهدف الأشكال الجديدة لتنظيم العمل مثلا: الفرق المستقلة، تعديل هيكل السلطة والإتصال في المؤسسة التأثير في درجة استقلالية الأعضاء وترابط المهام، وقد تزيد من روح الجماعة والتعاون، وهذا لا يتحقق بدوره إلا إذا رافقته أنظمة أجرية مناسبة. وعليه فالطبيعة المعقدة للكفاءات الفردية والجماعية تدفع المؤسسات لاعتماد سياسات أجرية رائدة ترافقها حوافز جماعية لكي لا تضر بحركية الجماعة، ومع تسيير الأجور اللامركزي والشفاف ويمكن معرفة الأفراد الأكثر استحقاقا، على الرغم من صعوبة تقييم الأداء الفردي في المجموعات، بسبب الارتباط بين المهام، والتي تتناسب أكثر مع الكفاءات الجماعية أكثر من الأداء الفردي.

## 2-2-4- مراحل دورة حياة المؤسسة:

نميز عادة بين أربع مراحل لتطور حياة المؤسسة: الانطلاق، النمو، النضج، والانهيان أو التراجع. وكل مرحلة تتميز بخصائص معينة، فأما ما يتعلق بدورة حياة المنتج فهي مرحلة الانطلاق التي تتميز باكتشاف العملاء الجدد، وأثناء فترة النضج تبحث أكثر عن الدفاع عن وضعيتها ومراقبة المنافسين، وأثناء فترة التراجع تحضر للانسحاب والتصفية مع تحقيق المردودية القصوى، وعليه فالمؤسسة تبحث عن تبني استراتيجية مناسبة للاستجابة لمختلف المتطلبات في كل مرحلة. ويوضح الجدول الموالي مميزات الأنظمة الأجرية حسب مراحل حياة المؤسسة.

الجدول (06): مميزات الأنظمة الأجرية حسب مراحل حياة المؤسسة

المراحل	الانطلاق	النمو	النضج	التراجع
الأجر القاعدي	أقل من السوق	مساو للسوق	مساو أو أكبر من السوق	مساو أو أقل من السوق
الجزء المتغير	كبير	متوسط	منخفض	من متوسط لمرتفع
نوع العدالة	خارجية أكثر شيء	خارجية	داخلية	خارجية
الحوافز في المدى القصير	مكافآت الأداء أقل من السوق	مكافآت الأداء أقل من السوق	توزيع الأرباح ومكافآت الأداء مساوية أو أكبر من مستوى السوق	مكافآت الأداء أقل من السوق
المزايا الاجتماعية	غير رسمي ولا مركزي	مركزي ورسمي كفاية	رسمي ومركزي	لا مركزي وغير مهيكلي

المصدر: (جادلي، 2009، ص30)

تواجه هذه التقنية العديد من الحدود المنهجية على اعتبار أن من الصعب تحديد المرحلة التي توجد فيها المؤسسة، كما أن المؤسسة يمكن أن تكون لها العديد من المنتجات في مراحل حياة مختلفة، مما يعني أنه من الصعب تحديد السياسة المناسبة لذلك، إضافة لأن عدد المراحل في حد ذاته لم يكن أبدا محل إتفاق تام، إذ أن البعض يصرح بوجود أربعة مراحل والآخر بوجود ثلاثة، حيث في مرحلة النمو تميل المؤسسة لاستعمال أجر ثابت منخفض نوعا ما، والحفاظ على التدفقات النقدية واستثمارها في البحث وتنمية المنتجات الجديدة اللازمة لنموها، إضافة للتوجه لجزء من المحفزات المالية أكثر لأجل التحفيز والتشجيع على زيادة الانتاجية، مع عرض مزايا اجتماعية أقل مما يعرض في السوق، كما تحاول المؤسسة ضمان أكبر حد من المرونة من خلال التخفيض ما أمكن من التكاليف الثابتة والكتلة الأجرية كذلك.

بينما في فترة النضج هناك نوع من التوازن بين العديد من مكونات الأجر، فالأجر الثابت والمزايا الاجتماعية ترتفع عن مستوى السوق، ونسبة الحوافز المالية تتخفض نوعا ما، والاهتمام يكون أكبر بالعدالة الداخلية وتقييم الوظائف. في فترة التراجع تصبح الأجر الثابتة معتبرة بينما مخططات الحوافز المالية تصبح صعبة الهيكلة خاصة تلك المتعلقة بالإرباح، كما أن المزايا العينية تصبح جد مهمة بما أن العمال الأكبر سنا يحتاجون أكثر للحماية الاجتماعية، ونجد القليل من الحوافز المالية على المدى الطويل على اعتبار أن إمكانيات التطور المستقبلي غير مؤكدة، وأخيرا يسجل ارتفاعا معتبرا في المزايا العينية لأجل تعويض النقص في الحوافز المالية المعروضة من طرف المؤسسة.

## 2-2-5 - إدارة الجودة الشاملة:

إن الحركة التي عرفتها المؤسسات لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها لم تعرف النجاح دوما، فحسب (Snell and Dean) فإن الفشل في التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة

الجودة الشاملة هو نتيجة التسيير السلي للموارد البشرية أكثر من كونه نتيجة لمشاكل الأنظمة التقنية، وكمثال على ذلك، فإن برامج الأجور يجب أن تعوض عن التعاون، والمجهود الجماعي ولا تتشغل فقط بالجوانب الكمية للإنتاج، وتهمل الجانب النوعي أي الجودة، فإدارة الأجور في ظل الجودة الشاملة يمكن أن تقوم بوظيفتين: (جادلي، 2009، ص31)

1. تدعيم القيم التي ترغب المؤسسة أن يتبناها الأفراد مثل: الجودة، رضا العملاء، والتطوير الدائم.

2. تعديل الأنظمة الأجرية بإجراء تغييرات تمس: تقييم الأداء، برامج الحوافز، فلسفة التسيير، تقييم وتوصيف الوظائف، الزيادات الأجرية، وكمثال على ذلك: فإن معايير تقييم الأداء تطورت بحيث تكافئ مجهود الجماعات أكثر، وإن مجال المسؤولية الواسع الذي تتطلبه بيئة العمل من حيث إتخاذ القرارات وحل المشاكل والتطوير المستمر أرغم المؤسسات على عرض أجور قاعدية نوعا ما مرتفعة لجذب الكفاءات والحفاظ عليها.

## 2-2-6- ثقافة المؤسسة:

تعتبر ثقافة المؤسسة انعكاسا للقيم والرموز واللغة والإيديولوجية والطقوس والأساطير الملموسة في المنظمات. ومثل الثقافة، فإن سياسات الرواتب مشبعة بالرمزية حيث يكون لكل شكل من أشكال التعويض القدرة على نقل رسالة مختلفة. ومن أجل ضمان قدر أكبر من الإتساق مع الثقافة التشاركية، ينبغي أن تشير ممارسات الأجور إلى قدر أكبر من الديمقراطية في مكان العمل. ومن الضروري تحقيق قدر أكبر من الشفافية واللامركزية في إدارة هذه الممارسات لضمان هذا الإتساق. علاوة على ذلك، فإن مشاركة الموظفين سيكون لها فرصة أكبر للنجاح في بيئة تدعم فيها المكافآت المالية مشاركة الموظف في صنع

القرار. (Chenevert & Trembay, 2002, P337)

فالعلاقة بين الأجر والثقافة تبدو وثيقة، على اعتبار الثقافة: مجموعة القيم المستمرة والمشاركة بين أعضاء المؤسسة، مما يجعلهم يترجمونها من خلال سلوكيات واستعدادات وممارسات، فالثقافة إذن تضم عناصر متجانسة تكون القيم الأساسية التي تقدم مدلولاً لنشاط المؤسسة بعيداً عن أهدافها الاقتصادية، كما تحدد الإطار الذي تتحرك ضمنه دون أن تتجاوزه، فحسب (Gerald Naro) يمكن أن تحلل البيئة الثقافية عبر نمط الإدارة، ونظام المراقبة ومنطق توزيع التعويضات، والقيم المدافع عنها، وبالتالي من المناسب التمييز بين ثلاثة أنواع من المؤسسات تتبنى نظماً أجريّة مختلفة: (جادلي، 2009، ص31-32)

### 1. المؤسسات البيروقراطية:

نمط المراقبة فيها مبني على قواعد وإجراءات محددة، والتعويضات موزعة بمنطق المساواة، بالرجوع لمعايير موضوعية مقررة سلفاً كالدرجة والأقدمية.

### 2. مؤسسات الإدارة بالأهداف والمراقبة عن طريق آليات السوق:

توزع التعويضات بعدالة بتقييم المساهمة الفردية في الوظيفة، نظامها الأجري هو الوظيفة (الأداء)

### 3. مؤسسات من النوع (Z):

تركز نظام مراقبتها على اشراك الأفراد، كما نجد المجموعة متفوقة على الفرد بسبب تقييم الأداء الجماعي والعلاقة الأجرية تنشأ على المدى الطويل لتبرير الاعتراف بالوفاء حسب معيار الأقدمية.

وعليه نستنتج أن العلاقة بين النظام الأجري والثقافة هي علاقة تفاعلية فهي من جهة قيد يجب احتواؤه في مفهوم النظام الأجري، ومن جهة أخرى يمكن أن يلعب تطبيق النظام الأجري دوراً جوهرياً في تطوير القيم اللازمة بالمؤسسة.

## 2-3- العوامل المؤثرة على الأجور من وجهة نظر (كافي، 2014):

أورد (كافي، 2014، ص173-174) أهم العوامل المؤثرة على الأجور على النحو

التالي:

### 1. الإنجاز:

المقصود بذلك مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقا للمهام والواجبات والصلاحيات المنوطة به. ويشمل مدى الانتاج الذي تم تحقيقه حيث أن الإنجاز ومستوى الأجر يتناسبان تناسباً طردياً فكلما زاد الإنجاز يفترض زيادة في مستوى الأجر المتوقع.

### 2. الجهد:

المقصود بالجهد هنا الجهد العقلي أو الجهد الجسدي والجهد العقلي والجسدي المطلوب يختلف من وظيفة إلى أخرى علماً أن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعيه يتناسبان تناسباً طردياً مع مستوى الأجر المتوقع.

### 3. الأقدمية:

تعني عدد سنوات الخبرة العملية التي أمضاها الفرد سواء في الوظيفة أو في المنظمة حيث أن بعض المنظمات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر وبالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملاء نفس المستوى الوظيفي.

### 4. المؤهل العلمي:

تختلف المواصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة إلى أخرى فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية مثل البكالوريوس لتمكن الشخص من القيام بعمله والبعض الآخر يتطلب درجة

الماجستير وهكذا فإن الدرجة العلمية المطلوبة للوظيفة لتمكن الموظف من القيام بالوظيفة بشكل فعال تتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجور.

#### 5. صعوبة العمل:

تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى فهناك الأعمال الشاقة والأعمال السهلة فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى.

#### 6. قدرة المنظمة المالية:

إن توفر الموارد المالية في المنظمة سبب رئيسي لتحديد مستوى الأجور في المنظمة والقدرة على الاستمرار في دفعها. كلما كانت الأرباح مرتفعة كان الوضع المالي أفضل وبالتالي فإن إمكانية دفع أجور منافسة تكون أعلى.

#### 7. مستويات الأجور في سوق العمل:

إن معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق مهمة جداً للمنظمة من عدة جوانب وخاصة في عملية استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها داخل المنظمة لذا لا بد من التعرف على مستويات الأجور السائدة في السوق قبل تحديد مستوى الأجور لديها.

#### 8. معدل التضخم السائد:

المقصود بالتضخم هو جدول الأسعار السائدة في السوق والذي يعكس مستوى الأسعار الحالية ومعدل الارتفاع الذي طرأ عليها مقارنة مع سنوات سابقة. وكلما ارتفع معدل التضخم بنسبة مئوية يعني ذلك ارتفاع سعر السلع والخدمات بنسب مختلفة فيجب أن يرتبط تحديد مستوى الأجور بمعدل التضخم.

## المحاضرة الثالثة: مكونات الأجور



### تمهيد

#### 3-1-1- الأجر الثابت

##### 3-1-1-1- الأجر الأدنى الوطني المضمون

##### 3-1-2- الأجر الأساسي

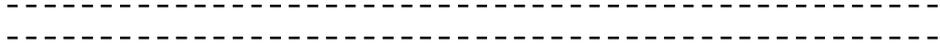
##### 3-1-3- التعويضات الثابتة الملحقة أو المرتبطة بمنصب العمل

#### 3-2- الأجر المتغير

##### 3-2-1- التعويضات

##### 3-2-2- المكافآت

##### 3-3- الأجور الشاملة



## تمهيد

يختصر الأجر عبر مكوناته المتنوعة مختلف الاهتمامات في المؤسسة، بداية من أهداف المؤسسة المتعلقة بتحفيز العمال والحفاظ على الكفاءات المختلفة وجذبها، والتحكم في الكتلة الأجرية، وصولاً لأهداف الأفراد المتعلقة بالعدالة الداخلية والخارجية وضرورة ارتباط الأجر بالأداء، ومنه فنظام الأجر الفعال هو نظام يوازن بين مصالح المؤسسة والأفراد بصورة صحيحة. فبغية ترشيد استغلال مكونات الأجر مقابل مختلف القيود والعوائد، يستحسن بالمؤسسة أن تقوم بدراسة مكونات الأجر لكي تحدد هامشاً لتحركها، وتعرف مجال نشاطها بدقة، وكي تستقر على اختيارات أجرية مناسبة من الأحسن أن تعرف الهدف والأثر المراد تحقيقه: هل هو العدالة الداخلية أو تجاوز الوضعية المالية الحرجة أو إعادة تنشيط وتحفيز العمال؟ (جادلي، 2009، ص 60). ويحتوي الأجر على عدة عناصر، حيث يختلف شكلها من نظام إلى آخر، ومن دولة إلى أخرى، ويمكن تصنيف مكونات الأجر إلى أجر ثابت وأجر متغير.

### 3-1 - الأجر الثابت:

يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجر في المنظمة، وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي. فالعمال المؤقتون الذين يؤديون عملاً مؤقتاً ثم تنتهي علاقاتهم بالمنظمة، تدفع لهم مستحقاتهم يومياً أو نهاية الأسبوع، أما العمال الدائمون فعادة ما تدفع مستحقاتهم في نهاية كل شهر. والمبلغ الذي يدفع بشكل ثابت يرتبط بأيام العمل التي تؤدي، ويدفع للعمال المؤقتين عن أيام العمل الفعلية أو حسب المبلغ المتفق عليه مقدماً عن كل يوم عمل، أما العمال الدائمون فيدفع لهم المبلغ كل شهر وفقاً للنظام

الموضوع الذي يحدد لكل وظيفة، بصرف النظر عن أيام العمل، على أن تكون أيام الغياب في حدود المدة المسموح بها.

ولا يعني هذا أن المبلغ النقدي الذي يدفع كأجر يظل ثابتا على امتداد مدة خدمة العامل، ولكنه يعني أنه يظل ثابتا لفترة معينة، ثم يتم تعديله نتيجة لتوافر مجموعة من الظروف تحتم هذا التعديل، ومن أهم هذه الظروف زيادة خبرة العامل بمرور الزمن وتزايد أعبائه العائلية بسبب التغير في عدد أفراد أسرته، ولذلك يسمح بزيادة هذا المبلغ الثابت بمعدل معين وفي مواعد معينة يحددها نظام الأجور، وتسمى هذه الزيادة التي تطرأ على الأجر "العلووة الدورية" (المسوي، 2004، ص143)

ويتكون الأجر الثابت من ثلاثة عناصر: (جاودي، 2007، ص150-155)

### 3-1-1- الأجر الأدنى الوطني المضمون:

هو الحد الأدنى للأجر المطبق على كل العمال وفي كل القطاعات، ويتم تحديده من طرف السلطة العامة وفقا لقواعد قانونية بالنظر إلى اعتبارات مالية، اقتصادية، اجتماعية، لاسيما فيما يتعلق بالأسعار ومستوى المعيشة على المستوى الوطني. كما يتعلق مستوى تحديد الحد الأدنى للأجور بالمستوى المعيشي للعمال والمجتمع، فهو يتطور مع تطور الأسعار الاستهلاكية، كما يتعلق هذا المستوى بالقدرة المالية للدولة وتطور الناتج القومي.

### 3-1-2- الأجر الأساسي:

هو الأجر المقابل للتصنيف المهني، في الهيئة المستخدمة. أي أنه حاصل ضرب القيمة النقدية للنقطة الاستدلالية في الرقم الاستدلالي المقابل لمنصب العمل. وقد نظم المشرع الجزائري أجره العامل على أساسين هما : حد أدنى لمنصب العمل وحد أعلى لمنصب العمل، وهذا يكون على أساس مبدئين هما:

- لكل حسب عمله

- التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر.

ويمكن تحديد الأجر الأساسي عن طريق تنصيب منصب العمل ضمن جدول خاص بالأجور، وهو نفسه جدول مناصب العمل، حيث يمنح لكل منصب عمل مجموعة من النقاط الاستدلالية والتي تختلف من منصب لآخر وتتلخص في درجة التأهيل والمسؤولية والجهد المطلوب في ذلك المنصب كما يحدد لكل نقطة استدلالية قيمة معينة، تمثل مقابل أو ثمن النقطة، وبالتالي يمكن حساب الأجر الأساسي كالتالي:

الأجر الأساسي = القيمة المالية للنقطة الاستدلالية × الرقم الاستدلالي للمنصب

**3-1-3- التعويضات الثابتة الملحقة أو المرتبطة بمنصب العمل:** وتشمل:

أ. تعويض الأقدمية أو الخبرة:

يتم ذلك التعويض عن طريق الترقية المهنية في السلم المهني الذي يتكون من درجة البداية إلى الدرجة النهائية وهي خاتمة الحياة المهنية للعامل، وتكون مدة الترقية بين درجة وأخرى محددة بفترة زمنية معينة. كما قد تكون الترقية من منصب لآخر.

ب. تعويض الضرر أو المخاطر:

يمنح هذا التعويض للعمال المعينين في مناصب عمل تحتوي على بعض من العمل الشاق أو المضر أو بعض المخاطر الناجمة عن ظروف العمل الخاصة. وهذا يؤدي حتماً إلى التكفل بحماية العامل من هذه الظروف، وذلك عن طرق تحسينها أو عن طرق التعويض عن الأضرار الناتجة عنها. ويجب أن لا تتجاوز 20% من الأجر الأساسي على أن يتم تحديد هذه القائمة وهذه النسب بمشاركة لجان خاصة بالوقاية الصحية والأمن داخل المؤسسة المستخدمة.

### ج. المنح العائلية:

وتتمثل هذه المنح في إعطاء مبالغ مالية محددة على أساس عدد الأولاد الذين هم تحت الكفالة إلى غاية بلوغهم سن الرشد وعلى العامل أن يقدم وثائق تثبت عدد أولاده ليمنح له مبلغ عن كل طفل.

### د. الأجر الوحيد:

هو منحة تعطى لعامل لعدم عمل زوجته وتدخل في إطار مساعدة الضعيف. كانت تمنح في السابق مع المنح العائلية وابتداءً من 26 ماي 1994 استقلت بعنصر رسمي بالأجر الوحيد.

### هـ. تعويض المنطقة الجغرافية:

وتمنح للعمال الذين يحتلون مناصب عمل متواجدة في قطاعات النشاط أو اشاريع التنمية التي لها الأولوية في مخططات التنمية، كما يمنح للذين يحتلون مناصب عمل واقعة في أماكن معزولة مثل العمل في الجنوب.

### **3-2- الأجر المتغير**

إلى جانب الأجر الثابت هناك أجر متغير، والأجر المتغير يتكون من عناصر متغيرة من حيث الكم أي من حيث القيمة المالية وهذه العناصر المتغيرة ليست دائمة ولا منتظمة وذلك في كل الظروف والحالات، إما بسبب قدرة العامل ومهارته، أو بسبب تنظيم العمل أو بسبب عدم تحقيق الشروط التي أنشأتها. وتتقسم هذه العناصر المتغيرة إلى قسمين أساسيين هما: (جاودي،

2007، ص156-161)

### 3-2-1 - التعويضات:

تمنح هذه التعويضات للعامل الذي يقدم عمل إضافي زيادة على العمل المقرر له، أو قام بعمله في غير الظروف العادية للعمل، أو لحقته أضرار مادية أو معنوية من جراء ذلك أو مقابل المصاريف التي أنفقها أثناء قيامه بعمل أو مهمة معينة، ويمكن أن تكون هذه التعويضات على الشكل التالي:

#### أ. تعويض العمل الإضافي:

وهو تعويض الساعات الإضافية الخارجة عن الساعات المحددة للعمل على شكل مالي، وقد يكون هذا التعويض عيني كمنح العامل فترة راحة مساوية للفترة التي قضاها في العمل. إن تعويض الساعات الإضافية مسلم به في كل من قانون علاقات العمل والقانون الأساسي العام للعامل.

- أنه لا يجوز مطالبة العامل بساعات إضافية إلا إذا اقتضت ظروف العمل ذلك.

- يجب أن لا يتجاوز عدد ساعات العمل ما هو محدد في القانون الأساسي

- دفع تعويض لعامل على الساعات الإضافية حسب ما هو محدد بالقانون الأساسي.

وحسب المادة 31 من قانون العمل، فإنه لا يجب أن تتعدى الساعات الإضافية 20%

من المدة القانونية أي لا تتعدى 12 ساعة في اليوم،

ونصت المادة 32 من نفس القانون على أن أجر الساعات لا يقل عن 50% من أجر

الساعة العادية ويكون التعويض كمايلي:

- 4 ساعات إضافية في الأسبوع الأول يتقاضى عنها العامل 50 % من الأجر الأساسي

إضافية

- تصل نسبة التعويض 75% عندما يتعدى الساعات الإضافية 4 ساعات في الأسبوع.

## ب. تعويض العمل الليلي:

يتم هذا التعويض نتيجة القيام بعمل خارج أوقات العمل العادية ونتيجة لاختلاف الليل والنهار تختلف متطلبات وظروف العمل في كل منهما.

## ج. المصاريف الخاصة بالمهام المنجزة خارج مكان العمل:

يقصد بهذا تعويض العامل عن النفقات التي خصصها لأجل القيام بمهمة عمل والتي تستلزم نفقات تخص (المأكل، النقل، الإقامة ونفقات أخرى)، ولهذا على المؤسسة تعويضها بصفة كاملة إما أن تكون مسبقة أو لاحقة.

### **3-2-2 - المكافآت:**

وهي عبارة عن مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني وتمنح للعامل كاعتراف من صاحب العمل بالخبرة أو المهارة، وهي مرتبطة بالشروط الخاصة بنوعية وكمية العمل ونتائجه من الناحية الكمية والنوعية.

#### أ. مكافأة المردود الفردي أو الجماعي:

وهي استفادة العامل من مردوده في الانتاج سواء كان المردود نتيجة لجهد فردي أو جماعي:

#### **المردود الفردي:**

لقد نص أحد المراسيم الواردة في النصوص التنظيمية على حق الاستفادة من مكافآت المردود الفردي المقررة في البرامج أو المخططات، والبرامج السنوية للانتاج المصادق عليها من قبل المؤسسة، ويتم تحديد مكافآت المردود الفردي من طرف رؤساء المصالح لعمالهم.

## المردود الجماعي:

يتم تقييم مردودية العمل الجماعي في كل وحدة إنتاجية للعمل وتحدد النسب القصوى للعلوّة الجماعية ب 30% من الأجر الأساسي الشهري.

### ب. المكافآت العينية:

وهي النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل، حيث يستفيد العامل من بعض المزايا العينية كإعطاء سكن للعامل أو تقديم وسيلة نقل أو لباس أو بعض المواد والخدمات الأخرى. أو مكافآت عينية مختلفة ومن المكافآت العينية نذكر منحة السنة ومنحة النقل وتعرف كالتالي:

**منحة السنة ومنحة النقل:** هما منحتان تقدمان في العمل لتغطية النقل والغذاء، لغياب هذان العنصران في المؤسسة.

### ج. المنح الخاصة ببعض المناسبات:

وتمنح للعامل من طرف صاحب العمل في بعض المناسبات والأعياد الدينية أو بمناسبة الدخول المدرسي أو عندما تلم مصيبة بالعامل. وهذه المنح والمكافآت غير دائمة وليست حقا ثابتا للعامل ويمكن المطالبة بها باعتبارها حقا يحميها القانون، وهي عمل تبرعي لمنصب العمل.

وهناك منح وتعويضات أخرى مثل:

### التعويض التفاضلي على الدخل:

بتطبيق السلم الجديد للأجور الصادر في 1985/01/23 تعرضت بعض الأجور إلى الانخفاض، ولذلك نصت التعليمات على تعويض الفارق بين الأجر الأساسي والأجر الجديد يتقاضاه العامل في شكل تعويض يضاف لأجر المنصب.

## الاستفادة من الأرباح:

وهي ما يتحصل عليه العمال نتيجة لتوزيع نتيجة الدورة المالية للمؤسسة ويتم ذلك حسب طبيعة المؤسسة.

## منحة التوثيق:

وتمنح لفائدة الموظفين التابعين لوزارة التربية والتعليم، والتكوين المهني، والشباب والرياضة، والشؤون الاجتماعية، والصحة.

## الأجور الشاملة:

تتضمن الأجور الشاملة حسب (Bruno Sire) المجموعات الفرعية التالية: (Aubert & Monpeyssen, 2005, P59)

1. الأجر الثابت (الأجر الأساسي+ العلاوات الثابتة) ويمثل مقابل الوظيفة التي يشغلها الموظف، أي النشاط المنوط به وفقا لشروط عقد العمل.

2. الأجر المتغير (المكافآت الفردية والجماعية، والعلاوات التحفيزية وغيرها) ويمثل مقابلا للأداء الفردي والجماعي.

3. المزايا العينية: ترتبط بشكل أساسي بمكانة الوظيفة التي يشغلها (السكن، سيارة المؤسسة، عضوية الأندية، إلخ).

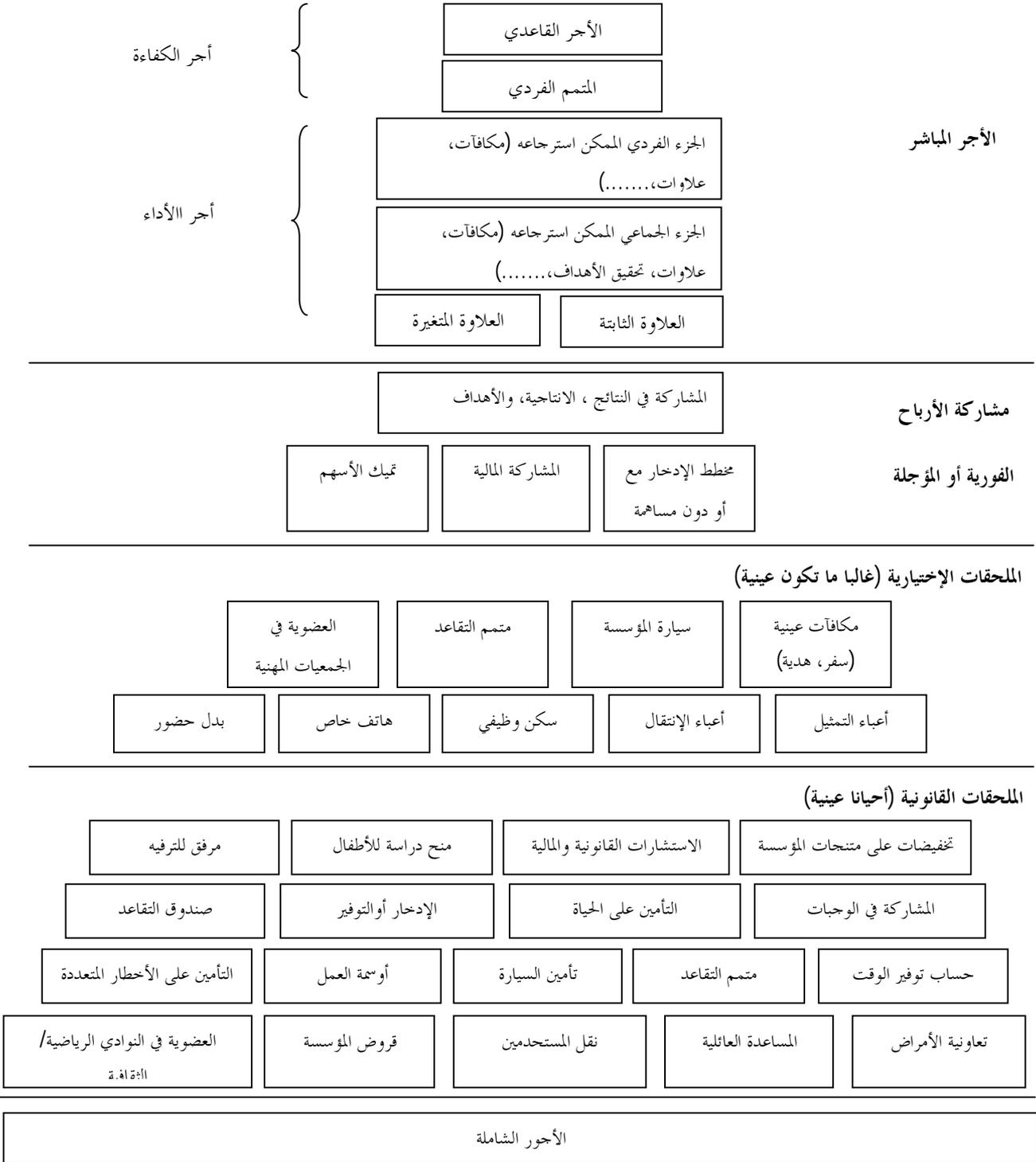
4. الأجور المؤجلة (الأسهم، رسملة عوائد التقاعد، مكملات المعاشات التقاعدية) ترتبط بشكل أساسي بوضعية الأفراد.

5. المكافآت الجوهرية (الاهتمام بالأنشطة الموكلة، جودة بيئة العمل، الفرص الوظيفية) ورمزية (وسام العمل، والعلامات المميزة) توضح السلوك الفردي مثل الولاء والمشاركة.

ويمكن تمثيل أجر الموظف على شكل هرم يجمع العناصر الموجودة في جميع الشركات، ولكن بنسب متفاوتة. ويجب أن يكون كل نموذج ملائماً لنشاط الشركة، كما أن تحليلات الأجور مثل تحليل (Donnadieu)، تجعل من الممكن سرد وعرض الأشكال المختلفة للأجور المستخدمة، مع الأخذ في الاعتبار جميع المزايا الملحقة.

ويعكس الشكل الموالي رقم (02) مكونات الأجر الشامل المتمثلة في: الأجر الأساسي والعلاوات التي تضاف إلى أجر الأداء الفردي و /الجماعي، والملحقات القانونية، والمزايا العينية والمزايا الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة.

## الشكل رقم (02): هيكل الأجور



**Source:** Aboud Kahina, Aggoune Siham (2016). **L'Effet de la Rémunération sur la motivation des salariés SPA Cevital.** Master en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques, Université de Bjaia, p14.

## المحاضرة الرابعة: أنظمة دفع الأجور

### تمهيد

#### 1-4 - الأجر الزمني

##### 1-1-4 - حالات استخدام نظام الأجر الزمني

##### 2-1-4 - مزايا نظام الأجر الزمني

##### 3-1-4 - عيوب نظام الأجر الزمني

#### 2-4 - الأجر على أساس الانتاج

##### 1-2-4 - حالات استخدام نظام الأجر على أساس الانتاج

##### 2-2-4 - مزايا نظام الأجر على أساس الانتاج

##### 3-2-4 - عيوب نظام الأجر على أساس الانتاج

#### 3-4 - نظام الأجور التشجيعية

##### 1-3-4 - أسس الأجور التشجيعية

##### 2-3-4 - عوامل نجاح الأجور التشجيعية

#### 4-4 - معايير تحديد الأجور

## تمهيد:

تبغي المنظمات من وراء تحديد طرائق دفع الأجور الوصول إلى أسس عادلة وواضحة في مكافأة الأفراد لقاء جهودهم. ولقد بذلت محاولات عديدة في السنوات الأخيرة لتحسين طرائق دفع الأجور، كونها محددًا أساسيًا لكفاءة الأداء وسببًا في استقرار العمل وازالة الخلافات التي قد تنشأ بين العاملين والإدارة. وكي تحقق طرائق الدفع الأهداف المتوخاة منها يجب أن تتوافر فيها بعض الشروط والمتطلبات الأولية. وأهم هذه الشروط والمتطلبات: (الفارس، ملدعون، مباركة، 2005، 248)

- يجب أن يقابل الأجر أهمية العمل أو الوظيفة التي يشغلها الفرد والعوامل المؤثرة في أداء هذا العمل.

- يجب أن تحقق طريقة الدفع درجة مقبولة من رضا الأفراد كي يزداد شعورهم بالرغبة في الاستمرار بالعمل.

يجب أن تكون طرائق الدفع وأسسها مفهومة من قبل العاملين، حتى لا تكون هذه الطرائق سببًا في نشوء خلافات أو حساسيات فيما بينهم.

ومهما اختلفت المنظمات من حيث نوعية النشاط الذي تمارسه، فإنه توجد ثلاث طرق

لدفع الأجور هي:

- الأجر على أساس الزمن

- الأجر على أساس الانتاج

- الأجر التشجيعية

#### 1-4- الأجر الزمني:

بموجب هذا المعيار يتقاضى الفرد أجره أو راتبه على أساس وحدة الزمن التي يقضيها في عمله الرسمي داخل المنظمة كالساعة، أو اليوم، أو الشهر، أو السنة، ولا يتغير الراتب أو الأجر بتغير كمية الإنتاج.

#### 1-1-4- حالات استخدام نظام الأجر الزمني:

ينصح باستخدام هذا المعيار في الحالات التالية:

- صعوبة تحديد كمية إنتاج الفرد
- عدم امكانية تحديد مدى مساهمة الفرد في العمل الانتاجي
- عندما تكون الجودة مهمة بغض النظر عن الوقت المستنفذ في العمل
- إذا كان يصاحب العمل عطلات كثيرة لا دخل للعاملين فيها
- عندما تكون المواد مرتفعة القيمة، والأجهزة المستخدمة دقيقة وحساسة، بحيث تكون عرضة للتلف إذا شغلت بسرعة وفوق طاقتها، لزيادة كمية الإنتاج ليعود بالنفع على الفرد على شكل أجور ورواتب أكبر.

#### 2-1-4- مزايا نظام الأجر الزمني:

- يتميز دفع الرواتب والأجور على أساس الزمن بالمزايا التالية:
- سهل التطبيق، إذ لا يتطلب استخدامه عمليات حسابية كثيرة
  - يزيد من أواصر التعاون بين العاملين، ولا يثير الغيرة في نفوس بعضهم، لأنه يعامل الجميع معاملة واحدة على أساس الزمن، وبالتالي لا يستطيع أن يحصل بعضهم على أجر أعلى نتيجة زيادة إنتاجيته

- يضمن هذا النظام دخلا ثابتا للعاملين لا يتغير بتغير انتاجيتهم، وهذا يولد لديهم شعورا بالراحة والاطمئنان النفسي.

#### 4-1-3- عيوب نظام الأجر الزمني:

- يؤخذ على نظام الدفع على أساس الزمن مآخذ متعددة، نعرض فيما يلي أهمها:
- لا يخلق حافزا قويا للعمل بكفاءة لمساواته في التعويض بين الفرد النشط وغير النشط، إذ أن الجميع يتقاضى تعويضا واحدا في نهاية الفترة الزمنية.
- لا يشجع روح الابتكار في العمل لدى العاملين الأكفاء لمساواتهم بالعاملين العاديين.
- عدم التأكد من التكلفة الحقيقية للعمل، فالانتاج قد يختلف بدرجة ملحوظة، بينما الأجر أو الراتب المدفوع لا يتغير. (عقيلي، 2005، 507-508)

#### 4-2- الأجر على أساس الإنتاج:

يتم الدفع بناء على هذه الطريقة على أساس الانتاج المتحقق في العملية الانتاجية، مما يجعل هذه الطريقة قابلة للتطبيق في المنشآت التي يكون فيها الانتاج ملموسا، حيث يحدد سعر الوحدة المنتجة تمهيدا لحساب الأجر وذلك بضرب عدد الوحدات المنتجة بسعر الوحدة الواحدة مباشرة، ونميز وفق هذه الطريقة بين حالتين للدفع هما:

##### أ. حالة الانتاج لفردى:

حيث يكون بالإمكان تحديد عدد الوحدات التي ينتجها الفرد الواحد، ويكون الأجر عبارة عن حاصل ضرب عدد الوحدات المنتجة بسعر الوحدة الواحدة من الانتاج.

##### ب. حالة الانتاج الجماعي:

تستخدم هذه الحالة عندما لا يكون بالإمكان تحديد عدد الوحدات التي ينتجها الفرد الواحد بشكل دقيق، وبالتالي يحسب الأجر هنا بضرب عدد الوحدات التي تنتجها مجموعة من الأفراد

بسعر الوحدة الواحدة ثم يقسم الناتج على عدد الأفراد.

#### 4-2-1- حالات استخدام نظام الأجر على أساس الإنتاج:

تستخدم طريقة الدفع على أساس الإنتاج في العديد من الحالات:

- إذا كان بالإمكان تحديد كمية الإنتاج الفردي أو الجماعي

- إذا كان لا يوجد أي أعطال في العمل

- إذا كانت كمية الإنتاج أهم من الجودة

- إذا كانت التكاليف الثابتة مرتفعة، مما يدعو إلى زيادة الإنتاج حتى يمكن توزيع هذه التكاليف على أكبر عدد ممكن من الوحدات المنتجة فيقل نصيب الوحدة من هذه التكاليف.

(ناصر، 2004، ص 18-19)

#### 4-2-2- مزايا نظام الأجر على أساس الإنتاج:

تحقق هذه الطريقة عدة مزايا للفرد وللمنشأة. فبالنسبة للعامل يجد فيها وسيلة لزيادة دخله عن طريق زيادة انتاجيته، وحثه على التفكير والابداع في إيجاد أفضل السبل التي من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء، وشعوره بعدالة الأجر لأنه يرتبط وبصورة مباشرة بالجهد الذي يبذله. أما بالنسبة للمنشأة فيمكن أن تكون طريقة الدفع على أساس الإنتاج وسيلة ناجحة في زيادة الكفاية الانتاجية وتخفيض حجم النفقات دون أن تحمل الإدارة نفسها أعباء كبيرة. إذ ينتقل عبء الإنتاج إلى الأفراد الذين يرغبون في الحصول على أجور مرتفعة. ومن ناحية أخرى تسهل طريقة الدفع على أساس الإنتاج من حسابات التكلفة، حيث تعد نفقات العمل هذه (الأجور) نفقات متغيرة يتم تحميلها مباشرة على تكلفة الوحدة من الناتج.

#### 4-2-3- عيوب نظام الأجر على أساس الانتاج:

لطريقة الدفع على أساس الانتاج عيوب تقلل من أهمية مزاياها بعض الشيء، وأهم هذه العيوب:

- لا تعد هذه الطريقة حافزا للإدتره في بذل المزيد من الجهود في إيجاد الوسائل الفعالة للرفع من مستوى الكفاية الانتاجية، اعتقادا منها أن الكفاية ستصل إلى معدلات مرتفعة بصورة تلقائية على أساس ربط الأجر بالانتاج.

- قد يؤدي تطبيق هذه الطريقة إلى زيادة الهدؤ في المواد والمستلزمات وتشغيل الآلات بأكبر طاقاتها، نتيجة إتجاه سلوك أداء الفرد نحو مضاعفة كمية الناتج، دون أي اعتبار لجودته، بقصد تحقيق الأجر المرتفع.

- بما أن مستوى الأداء يرتبط بصورة مباشرة بالحالة الفنية للآلات والمعدات والتجهيزات، فقد يشعر العاملون أن هذه الطريقة لا تحقق العدالة المطلوبة في دفع الأجور. حيث تتباين مستويات أداء الأفراد تبعا لمستويات الطاقة الانتاجية للآلات والمعدات المستخدمة. (الفارس، ملدعون، مباركة، 2005، ص 250-251)

#### 4-3- نظام الأجور التشجيعية:

يختلف نظام الأجور التشجيعية عن الطريقتين السابقتين في أنه يهدف إلى تشجيع الأفراد لتحسين أدائهم في العمل لزيادة انتاجهم، وذلك بالاعتماد على عدة طرق. وتشمل الأجور التشجيعية على بعض خصائص نظام الدفع على أساس الزمن، وبعض خصائص نظام الدفع على أساس الانتاج.

#### 4-3-1- أسس الأجور التشجيعية:

تقوم الأجور التشجيعية على مجموعة من الأسس أهمها:

- تحديد زمن معياري للإنتاج

- تحديد معدل معياري للإنتاج

- الدفع على أساس المعدلات العادية للأفراد الذين لا يصلون إلى المعدل المعياري للإنتاج

- الدفع على أساس اعطاء أجر إضافي (تشجيعي) للأفراد الذين يتجاوزون المعدل المعياري

للإنتاج. (ناصر، 2004، ص20)

تختلف نظم الأجر التشجيعية من منظمة لأخرى تبعا للأهداف التي تتوخاها وأساليب تحقيق هذه الأهداف، والمستوى الفني لتلك المنظمات وامكانياتها المتاحة. فلأجر التشجيعية نظم عديدة تتدرج من طريقة الأجر بالقطعة الى طرائق أكثر تعقيدا تأخذ بالمعايير الكمية والزمنية معا. ولكن يمكن تقسيم هذه النظم الى نظامين أساسيين هما: الأجر المدفوعة على أساس القطعة والأجر المدفوعة على أساس الوقت المدخر. فقد تستطيع الإدارة أن تصمم نظاما يتم من خلاله تحديد معدل الأداء على شكل عدد من الوحدات المنتجة. فإذا كان معدل الأداء هو إنتاج 100 قطعة في اليوم، فإن الأجر التشجيعي يدفع لكل فرد يتجاوز هذا المعدل. كما قد يتم تحديد معدل الأداء على أساس الزمن اللازم لإنتاج وحدة من الناتج، أو الزمن اللازم لأداء عملية معينة. فقد يكون المعدل الزمني لأداء عملية معينة 8 ساعات، فإذا أنجز العامل هذه العملية بأقل من 8 ساعات استحق اجرا تشجيعيا.

على هذا الأساس، فإن عناصر أي نظام للأجر التشجيعية تتكون من: (الفارس،

ملاعون، مباركة، 2005، ص 253)

أ. عدد الوحدات المعيارية والمنتجة فعلا.

ب. الزمن المعياري والزمن المستغرق فعلا.

#### 4-3-2- عوامل نجاح الأجور التشجيعية:

1. أن يكون مفهوماً ومقبولاً من قبل جميع الأطراف وهم الإدارة والعاملين والنقابات.
2. على الإدارة أن تعمل على تحديد أفضل الطرق لأداء العمل، لكل عامل في المنظمة. كما يجب عليها أن تعمل على تدريبه على كيفية أداء العمل الصحيح، ومن ثم قياس أدائه للوصول إلى معدل الأداء المعياري، وبناء عليه سيتم احتساب الأجر التشجيعي.
3. الدقة في وضع معيار الأداء الذي يتم بناء عليه احتساب الأجر التشجيعي، وتعتمد الإدارة هنا على دراسة الوقت والحركة، وترغب الإدارة في معرفة الوقت اللازم لإنجاز العمل. وذلك للوصول إلى العدالة في تحديد الأداء المعياري.
4. ثبات معدل الانتاج الذي يتم احتساب الأجور التشجيعية بناء عليها، فهذا لا ينبغي على الإدارة أن تعتمد إلى رفع معيار الأداء، إذا وصل العاملون إلى إنتاجية أعلى من المعيار المحدد لهم، وذلك رغبة من الإدارة في التقليل من الأجور التشجيعية للعاملين.
5. الإنتباه إلى الشكاوى المقدمة من العاملين، فيما يخص نظام الأجور التشجيعية، وذلك بالعمل على فحص هذه الشكاوى ودراستها بشكل علمي، وإتخاذ القرارات المناسبة وإعلام العاملين بها. (برقاوي، 2013، ص 339-340)

#### 4-4- معايير تحديد الأجور:

إن وضع نظام مناسب للأجور من أكثر الوظائف أهمية وحساسية في عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فمن الناحية النظرية يجب أن تحدد الأجور في المنظمة بشكل يكفل إشباع حاجات العاملين فيها، لأن ذلك يساعد في خفزهم ودفعهم للعمل بجد و إخلاص. وما دامت حاجات الأفراد مختلفة ومتباينة فإنه لا بد من إعداد نظام للأجور يستطيع التكيف مع هذه الحاجات الفردية لمتباينة.

إن وضع نظام مناسب للأجور يضمن للعاملين في المنظمة الدخل العادل الذي يتفق ومستويات أدائهم، بما يحفزهم إلى مزيد من العطاء لشعورهم بالرضا عن العمل. إن إقرار وتطبيق نظام يربط بين إنتاجية الموظف من ناحية وأجره من ناحية أخرى يمثل مدخلا أساسيا لتحقيق أهداف المنظمة.

إن تحديد مستويات عالية مناسبة من الأجور مقارنة بما يدفع في المنظمات الأخرى سوف يضمن جذب نوعيات العمالة المطلوبة، وهذا يؤدي إلى مستويات أداء عالية، وبالتالي تكون حاجة المنظمة إلى أعداد أقل من العاملين لتحقيق نفس الأهداف، فتكون إجمالي تكلفة العمالة أقل بالرغم من مستويات الأجور العالية. ويمكن للمنظمة استخدام المعايير التالية لتحديد الأجور:

### **1. الأداء: Performance**

إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجرا يتناسب مع أدائه تبعا لمعايير موضوعة ومحددة بشكل مسبق، وتكمن مشكلة هذا المعيار في التمييز بين "كم" الأداء (Quantity) و "نوع" (Quality) الأداء، فمثلا قد ينتج الفرد كمية كبيرة من المنتجات لكن بنوعية متدنية، وقد يكافأ على هذه الكمية ويتم التعاضي عن النوعية.

### **2. الجهد: Effort**

يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها انجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافيا.

### **3. الأقدمية: Seniority**

تؤثر الأقدمية في العمل في نظام الأجور، وهذا العامل أكثر وضوحا واستخداما في نظام الخدمة المدنية في الجهاز الحكومي.

#### Experience & Education

#### 4. المؤهل العلمي والخبرة:

إن المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة في المنظمة، ولسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة والخبرة.

#### Job Difficulty

#### 5. مستوى صعوبة الوظيفة:

يعتمد هذا المعيار على متطلبات شغل الوظيفة (الفكرية والجسدية) في تحديد الأجر، فالوظيفة المتكررة التي يسهل تعلمها تستحق أجرا أقل من الوظائف المعقدة المضنية فكريا وجسديا، كما أن مقدار سلطات الوظيفة عامل محدد لأجرها.

#### 6. المستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق:

تتأثر لأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل، وأدى ذلك إلى خفض مستوى معيشتهم، الأمر الذي يجعل كثيرا من المنظمات العالمية تميل إلى تحديد الأجور وفقا للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار.

(المسوي، 2004، ص 139-140)

## المحاضرة الخامسة: مراحل تصميم الأنظمة الأجرية

---

---

### تمهيد

5-1-1- المرحلة الأولى: تحليل وتوصيف الوظائف

5-1-1-1- تحليل الوظائف

5-1-2- توصيف الوظائف

5-2- المرحلة الثانية: تقييم الوظائف

5-2-1- مفهوم تقييم الوظائف

5-2-2- مزايا تقييم الوظائف

5-2-3- طرق تقييم الوظائف

5-2-3-1- الطرق الوصفية في تقييم الوظائف

5-2-3-1- الطرق الكمية في تقييم الوظائف

5-3- المرحلة الثالثة: استقصاء الأجور

5-4- المرحلة الرابعة: هيكل الأجور

5-5- خطوات تصميم الأنظمة الأجرية حسب (ماهر، 2014)

5-6- مبادئ تصميم نظام الأجور

---

---

## تمهيد:

تعتبر عملية التصميم مهمة جدا في إدارة الأنظمة الأجرية، إذ يتم من خلالها وضع الملامح الكبرى للنظام الأجرى لتحديد إطار نشاطه، والقواعد التي تحكمه.

وبصفة عامة؛ يمكن تمييز المراحل التالية لتصميم الأنظمة الأجرية:

### 1-5- المرحلة الأولى: تحليل وتوصيف الوظائف:

#### 1-1-5- تحليل الوظائف:

##### 1-1-1-5- مفهوم تحليل الوظائف:

يتكون التحليل الوظيفي من جمع وتحليل وتنظيم المعلومات المتعلقة بالأنشطة والمواصفات المطلوبة وبيئة منصب العمل. وهو عنصر أساسي بقرارات إدارة الموارد البشرية. وقد جعلت التغيرات المستمرة التي تميز الوظائف حاليا المفهوم التقليدي لها غير عملي، لأنه يعتبر الوظيفة مجموعة من المسؤوليات الثابتة والمستقرة. لكن التحليل الوظيفي سواء للمهام التي تشكل جزءا من منصب ما أو من مجموعة أكبر من المناصب يظل جانبا مهما من جوانب إدارة الموارد البشرية. وتعتبر المعلومات الناتجة عن تحليل الوظائف ضرورية لإتخاذ جميع القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في: الاختيار، التوظيف، الأجور، تقييم الأداء، والتكوين.

فقرارات الاختيار والتعيين مثلا ، تكون مبنية على أساس جيد إذا توفر لدينا ، فيما يتعلق بأنشطة ومتطلبات الوظيفة المراد شغلها، معلومات مفصلة تسمح لنا بمعرفة الشخص الذي سيكون مؤهلا بشكل أفضل لشغل هذا المنصب. ويحدد التحليل الوظيفي الصفات الأساسية للعمل الفعال، أي المعرفة والمهارات والكفاءات وغيرها من الخصائص التي يجب أن يمتلكها

الأشخاص الذين سيشغلون هذا المنصب\*.

أما فيما يتعلق بالأجور، فيجب أن تعتمد إلى حد كبير على مسؤوليات وخصائص الوظيفة التي يشغلها، كما حددها تحليل الوظيفة. فعندما يتم ربط الرواتب بشكل صحيح بالوصف الوظيفي، ينظر إلى الأجور على أنها نتيجة عادلة للالتزامات المهنية. وهذا يحترم مبدأ العدالة التنظيمية لأن الذين يتحملون مسؤوليات معقدة يتوقعون الحصول على أجور أعلى من أولئك الذين لا يتحملونها. (Sanchez, 2006, P49-50)

#### 5-1-1-2- أهمية تحليل الوظائف:

توفر عملية التحليل الوظيفي معلومات ذات أهمية لكل من إدارة الموارد البشرية والمنظمة والعاملين أنفسهم وتتمثل هذه الأهمية بالآتي:

1. تستند عملية التخطيط للموارد البشرية على تحديد خصائص الوظائف المختلفة ومتطلباتها من المهارات والقابليات.
2. تستند عملية اختيار الموارد البشرية وتحديد معايير الاختيار لكل وظيفة على التحديد الدقيق لوصف ومواصفات الوظائف المختلفة.
3. تعد عملية تحليل الوظائف الأساس في بناء وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية، إذ أن هذه البرامج تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لأدائها.
4. تعتمد المنظمة في تحديد معايير تقويم أداء العاملين على الوصف الوظيفي؛ إذ أن لكل وظيفة معاييرها الخاصة بها وفق مسؤولياتها وأعبائها.

---

\* يتم ترميز الصفات الأساسية لمنصب العمل باللغة الانجليزية بالاختصار (KSAO) ل: Knowledge (connaissances), Skill (habiletés), A (Aptitude) et Other (autres caractéristiques)

5. تعد عملية تحليل الوظائف الخطوة الأولى في وضع نظام عادل للأجور والرواتب وكذلك الحوافز التشجيعية، إذ أن لكل وظيفة قيمة تختلف عن الوظائف الأخرى، هذه القيمة تحدد من خلال معرفة جانبي وصف ومواصفات الوظيفة.

6. تساعد عملية التحليل في إعادة تصميم الوظائف لتتوافق مع العاملين من الحاجات الخاصة كالمبدعين (الموهوبين) أو المعوقين (جسدياً أو ذهنياً).

7. تساهم عملية التحليل الوظيفي في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن الصناعي من خلال ما توفره من معلومات حول درجة المخاطرة في كل وظيفة. (عباس، 2006، ص 87-88)

#### 5-1-1-3- مصادر جمع الحقائق والمعلومات:

تبدأ عملية تحليل الوظائف بجمع الحقائق والمعلومات عن التنظيم الإداري القائم وعن الوظائف نفسها لا عن شاغليها.

عموماً، تعتبر المصادر التالية من الروافد التي يمكن الاعتماد عليها لجمع الحقائق والمعلومات لأغراض التحليل الوظيفي:

1. القوانين والأنظمة التي تحكم التنظيم وتبين كيفية إنشائه، وتحدد اختصاصات وطريقة توزيعها على وحداته التنظيمية المختلفة.

2. نظم وسياسات التوظيف، وهي تفيد فائدة كبيرة في عملية التحليل، إذ أنها تصور الأوضاع الوظيفية والمالية للموظفين، التي يعملون بها حالياً وقبل إجراء عمليات التحليل الوظيفي.

3. التعليمات والقرارات الخاصة بإجراءات العمل التي توضح واقع هذه الإجراءات، والتي تعطي صورة صادقة كذلك عن نظام العمل وتتابعه.

4. التقارير التي تعدها الوحدات التنظيمية عن أوجه نشاطها، وهي تفيد كذلك في الوقوف على أهداف هذه الوحدات.

5. الخرائط التنظيمية التي توضح مختلف الوحدات التنظيمية الرئيسة والفرعية كما هي فعلا.

6. اختصاصات كل تقسيم رئيس أو فرعي في الوحدات التنظيمية.

7. سجلات العاملين لحصر وتحديد عناوين الوظائف المشمولة بعمليات التحليل الوظيفي، وبما

ينسجم مع الحاجة الفعلية لطبيعة وضرورات العمل. (أبو شيخة، 2000، ص 47-48)

**5-1-1-4- تحديد نوع البيانات المطلوب في تحليل العمل وأسلوب جمعها:**

**أولاً: تحديد نوع البيانات المطلوب في تحليل العمل**

هناك العديد من البيانات التي يمكن جمعها عن العمل، ومن أهم هذه البيانات مايلي:

- اسم الوظيفة
- تبعيتها التنظيمية
- واجاباتها
- سلطاتها ومسؤولياتها
- الاشراف على الآخرين
- طبيعة القرارات المتخذة
- طبيعة السجلات والتقارير المرتبطة بالوظيفة
- المعلومات الداخلة للوظيفة، والخارجة منها
- ظروف العمل
- الأخطاء المحيطة بالعمل
- المتطلبات الذهنية والعضلية للقيام بالعمل

- المؤهلات المطلوبة للعمل

- التدريب والخبرة المطلوبة للقيام بالعمل.

### ثانياً: تحديد أسلوب جمع البيانات

تتعدد أساليب جمع البيانات بغرض تحليل العمل، ولكن هناك أربعة أساليب رئيسية يمكن استخدامها في جمع بيانات التحليل، ويتوقف استخدام كل أسلوب من هذه الأساليب على الغرض الذي من أجله يتم إعداد تحليل العمل، ويمكن استخدام كل أسلوب على حدة طبقاً للغرض من التحليل، كما يمكن أيضاً استخدام أكثر من أسلوب في نفس الوقت. وهذه الأساليب

هي: (ماهر، 2014، ص121-122)

- المقابلات الشخصية

- الملاحظة المباشرة

- نماذج الاستقصاء

- فحص سجلات الأداء.

### 5-1-2- توصيف الوظائف:

### 5-1-2-1- مفهوم توصيف الوظائف:

لا يعد التوصيف مرحلة مستقلة بحد ذاتها، وإنما هي مرحلة مكملة لعملية التحليل. ويقصد بالتوصيف تدوين المعلومات التي تم الحصول عليها بمقتضى عملية تحليل الأعمال، في استمارات أو كشوف منظمة. وما يميز التوصيف عن التحليل، أن التوصيف يقوم بوصف كامل للمهام والواجبات والمسؤوليات وطريقة وظروف أداء العمل والمؤهلات والقدرات التي يتطلبها ذلك العمل، وبصورة متسلسلة وموحدة لجميع الأعمال والوظائف التي تم تحليلها.

(الفارس، ملدعون، مباركة، 2005، ص 110)

ويمكن القول بأن الوصف الوظيفي يتم من خلال عملية تصميم الأعمال وتحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بكل وظيفة، ولذا فإن عملية الوصف الوظيفي تتضمن جانبين أساسيين هما: (حمود، الخرشة، 2007، ص76)

**الجانب الأول:** ويشمل الأطر التفصيلية المتعلقة بوصف الوظيفة وتتضمن: الواجبات والمهام والمسؤوليات والصلاحيات،... إلخ من الجوانب المرتبطة بالعمل ولعلاقات السائدة فيه، ويمثل البيانات التالية:

- اسم الوظيفة (العمل)
- الموقع التنظيمي للوظيفة (الإدارة، القسم، الشعبة، الوحدة،...)
- الغرض العام، وصف عام للوظيفة
- المسؤوليات والواجبات التفصيلية
- السلطات الممنوحة للوظيفة، ظروف عمل الوظيفة وكذلك العلاقات التنظيمية لها كخطوط الإتصالات المرتبطة بالوظيفة.

**الجانب الثاني:** ويتناول مواصفات الوظيفة ويتضمن متطلبات وشروط شغل الوظيفة منها:

- المؤهلات العلمية المطلوبة لشغل الوظيفة
- التدريب والمهارات الفنية
- القدرات الجسمية (البدنية)
- الخصائص الشخصية والنفسية لشاغل الوظيفة
- أية متطلبات أخرى.

5-1-2-2- عناصر توصيف الوظائف: تشمل عناصر توصيف الوظائف\* مايلي: (ماهر،

2014، ص 138-139)

### 1. تعريف بالوظيفة:

يشتمل ذلك اسم الوظيفة ومستواها التنظيمي، والقسم والإدارة والقطاع التابعة له (أي موقعها في الهيكل التنظيمي)، ومستوى أو نطاق الأجر المحدد للوظيفة ومن الذي قام بإعداد التوصيف، ومن الذي اعتمده وتاريخ إعداد التوصيف.

### 2. ملخص عام للوظيفة:

هو عبارة عن سطرين إلى ثلاثة سطور تعطي فكرة الوظيفة وهدفها وطبيعتها وما تستلزمه من متطلبات للأداء.

### 3. المسؤوليات والواجبات:

هي تحديد للمسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق الوظيفة (أو شاغلها) وفيها يتم تحديد المهام والأنشطة التي تؤدي داخل الوظيفة وطرق الأداء، والمواد والآلات اللازمة للأداء، والمستوى الإشرافي الذي يشرف على الوظيفة، وكذلك المستويات التنظيمية أو الوظائف الأخرى التي تشرف عليها الوظيفة، وطبيعة ذلك الإشراف ونطاق الإشراف.

### 4. ظروف وبيئة العمل:

في هذا الجزء من التوصيف يتم تحديد الظروف الطبيعية، أو المادية التي يمارس فيها العمل، أو التي يتعرض لها شاغل الوظيفة، وهي الضوضاء والحرارة والأتربة والغازات وطبيعة موقع العمل (داخل مكاتب أو في ساحات مفتوحة) وما إلى ذلك من ظروف بيئة العمل.

\* يوضح الملحق رقم (01) مثالا عن توصيف الوظائف

## 5. مواصفات شاغل الوظيفة\*:

تعني المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمهارات، واجتياز اختبارات معينة، وأي مواصفات أخرى ضرورية.

### 5-1-2-3- كيفية كتابة الوصف الوظيفي:

يبدأ الوصف الوظيفي بتحديد الهدف من الوظيفة بوضوح، حتى يتفهم المرؤوس والرئيس السبب من اعتماد وإقرار هذه الوظيفة.

وهناك عدة أساليب لوصف واجبات ومسؤوليات الوظيفة. فقد يكون بترتيب الواجبات على حسب أهميتها، أو ترتيبها على حسب أولوية إنجازها. وبصرف النظر عن الطريقة المستخدمة فإنه لا بد بداية من عمل قائمة بجميع الواجبات المتشابهة التي يجب إنجازها.

وقبل البدء في عملية وصف الوظائف لا بد من الإشارة إلى ملاحظتين: الأولى، ضرورة إعداد بطاقة وصف واحدة للوظائف ذات التخصص الواحد، التي تتساوى في شروط التأهيل المطلوبة لإشغالها (مثل ذلك: وظيفة مهندس، لجميع التخصصات كالكهرباء، والميكانيك، والعمارة، إلخ)، مع إجراء الفرز المناسب في حقل الواجبات والمسؤوليات، إذ أن هناك أموراً مشتركة تحدد ابتداءً، وأخرى متخصصة يحدد كل منها على انفراد حسب التخصص، وضمن حقل الواجبات والمسؤوليات.

كذلك، يستحسن إعداد وصف واحد للوظائف المتشابهة في المسؤوليات والواجبات، وفي جميع الأحوال يتطلب الأمر قراءة البيانات الموجودة باستمرار تحليل الوظائف، وتجميع النماذج التي يتضح أنها متشابهة في مجموعات، ثم يختار من كل مجموعة نموذج يعتبر عينة مناسبة تستخدم في إعداد وصف واحد للوظائف المتكررة أو المتشابهة.

\* يوضح نفس الملحق رقم (01) مثالا عن مواصفات شاغل الوظيفة.

والملاحظة الأخرى، استثناء وظائف الإدارة العليا من عمليات الوصف، لأن شاغل أي منها يتولى واجبات ومسؤوليات ويتمتع بصلاحيات ذات أهمية، وأن متطلبات إشغال مثل هذه الوظائف تخضع لمواصفات خاصة عادة حسب تقدير واقتناع السلطة المختصة العليا. وتجدر الإشارة إلى ضرورة أن يكون العمل في هذه المرحلة جماعيا، بحيث لا ينفرد محل بدراسة وتحليل الوظيفة بمفرده، بل يجب أن تتم من قبل مجموعات تضم كل واحدة منها محلين اثنين على الأقل، دعما للموضوعية وتوخيا للمصلحة العامة. (أبو شيخة، 2000، ص57-58)

#### 5-1-2-4- أهمية توصيف الوظائف:

تستمد أهمية توصيف الوظيفة من استخداماتها المختلفة، وهي كمايلي: (ماهر، 2014، ص 139)

1. تعريف شاغل الوظيفة بالمهام الموجودة في الوظيفة، وبالسلطات والعلاقات.
2. يتم اختيار العاملين بناء على مواصفات شاغل الوظيفة المحددة في الوصف.
3. يتم تحديد أجر الوظيفة بناء على ما يعكسه وصف الوظيفة من أهمية لها.
4. تتحدد الاحتياجات التدريبية بناء على ما يستطيع أن يقوم به الفرد من مهام مذكورة في وصف الوظيفة.
5. تتم الترقية للوظيفة بناء على ما تتوافر لدى الفرد من مواصفات مذكورة في بطاقة وصف الوظيفة.

#### 5-2- تقييم الوظائف:

#### 5-2-1- مفهوم تقييم الوظائف:

عملية نظامية تصممها وتنفذها إدارة الموارد البشرية، بهدف تحديد الأهمية (القيمة)

النسبية لجميع وظائف المنظمة وأعمالها، باستخدام طرق وإجراءات رسمية، من أجل تقرير قيمة وأهمية كل منها، حيث في ضوء هذه القيمة يتم تحديد التعويض المالي (الراتب، الأجر) الذي يستحقه الموظف، وبشكل يتحقق معه العدالة والمساواة في دفع التعويضات المالية لجميع العاملين في المنظمة، فينتهي الأمر بدفع تعويض عالي للأعمال والوظائف التي تحصل على تقييم (قيمة) مرتفع، وتعويض أقل للتي تحصل على تقييم منخفض، وهذا يعني أن التعويض يتناسب طرذا مع زيادة قيمة الوظيفة التي يحددها التقييم وذلك في ضوء نتائج تحليلها وتوصيفها، التي تبين مدى ودرجة صعوبتها، وحجم مسؤولياتها، وخطورتها، ومتطلبات أدائها. (عقيلي، 2005، ص209)

#### 5-2-2- مزايا تقييم الوظائف:

لتقييم الوظائف مزايا أبرزها: (درة، الصباغ، 2008، ص354)

- 1- يضع الأسس لتحديد النسب المالية لجميع الوظائف في المنظمة.
- 2- يساهم في تفسير وتوضيح أوجه وأسباب الاختلافات العادلة في الأجور والرواتب بين جميع الوظائف.
- 3- يساهم في إيجاد نظام متكامل يساعد على إيجاد وظائف جديدة دون أحداث خلل في هيكل الأجور. وسوف يؤدي أي نوع من التوسع في المنظمة دون شك إلى إعادة تقييم بعض الوظائف الذي يستلزم بالضرورة إعادة النظر في أجور ورواتب هذه الوظائف من خلال استخدام تقييم الوظائف.
- 4- يساعد تقييم الوظائف على توفير معلومات للمسؤولين وخاصة متخذي القرارات في التدريب، والاختيار والتعيين ويساعد كذلك في وضع سياسة طويلة المدى خاصة بالموارد البشرية.

5- يساعد تقييم الوظائف على الاكتشاف المسبق لأي اختلاف أو تعارض في معدل الأجر والرواتب أو في ضوء القيم النسبية للوظائف قد يتطور بحيث يصبح مشكلة إدارية معقدة.

6- يساعد على تخفيض معدل دوران العمل وفي رفع الروح المعنوية للعاملين وذلك بسبب تحديد الأجر (القيمة النسبية) لكل وظيفة على أساس مدى أهميتها للمنظمة.

7- يسهل إجراء مقارنة واقعية بين هيكل الأجر في المنظمة بالمقارنة مع الهياكل الأخرى في منظمات متشابهة.

ويتم تحديد العوامل التي تعرف بعوامل التقييم بعد القيام بتحليل الوظائف. وتعكس تلك العوامل المحتوى الفعلي والواقعي للوظيفة، حيث يمكن تبرير معدل الأجر الذي سوف يحدد فيما بعد لكل وظيفة. وهي تعتبر الأساس الذي يقوم عليه وضع هيكل الأجر والرواتب، حيث يتم تحديد القيمة النسبية لكل عامل من تلك العوامل انطلاقاً من تحليل الوظائف، ومن المعروف أن الوظائف تتطلب توفر عدد من تلك العوامل مثل: المهارة، والخبرة، والتعليم، والمسؤولية، وظروف العمل. ولكن بالطبع تختلف درجة المهارة المطلوبة من وظيفة إلى أخرى مما يؤدي إلى نوع من العدالة في تحديد معدل الأجر الذي يوضع لكل وظيفة. (مطالي، 2017، ص 119)

**5-2-3- طرق تقييم الوظائف:**

**5-2-3-1- الطرق الوصفية في تقييم الوظائف**

**أولاً: طريقة ترتيب الوظائف**

تعتبر من أبسط طرق التقييم. وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الوظائف ترتيباً تنازلياً حسب أهميتها. وهي نوعان:

## أ. طريقة الترتيب البسيط:

تعتمد على استخدام بطاقة لكل وظيفة، حيث تضم معلومات تفصيلية عنها، ويتم مقارنة بين الوظائف بعضها ببعض، ثم ترتيبها وفقا لأهميتها.

ومن الأفضل أن يقوم أكثر من شخص بعملية التقييم والترتيب للحصول على نتائج موضوعية، ثم يتم تسجيل متوسط الترتيبات على أن يكون بينها فاصل زمني.

## ب. طريقة المقارنة الزوجية:

يقوم هذا الأسلوب على مقارنة كل وظيفة بوظيفة أخرى على مرات متتابة، ثم يجري تحديد الوظيفة الأهم والأصعب من الأخرى (على أساس الصعوبة والمسؤولية)، وبعد الانتهاء من المقارنة الزوجية، يحدد ترتيب الوظائف السابقة. ويلاحظ أنه يمكن استخدام هذا الأسلوب بسهولة عندما يكون عدد الوظائف المطلوب تقييمها بسيطاً، ويصعب استخدامها في حالة وجود عدد كبير من الوظائف، حيث يزيد عدد المقارنات، مما يصعب عملية المقارنة.

وإذا كانت مزايا طرق الترتيب تتحصر في السهولة والبساطة في إعدادها وسهولة تقييمها وكذلك السرعة في ظهور نتائجها والانخفاض النسبي للوقت والمجهود الذي تحتاجه، إلا أنها لا تعطي قياساً دقيقاً للأهمية النسبية لكل وظيفة باعتبار أن المقارنات تكون على أساس الوظائف ككل، وبالتالي فيكون من السهل تحيز خبير التقييم بإعطاء أهمية أكبر لعامل أو أكثر في الوظيفة مما يرجح أهميتها عن الوظائف الأخرى، علاوة على ذلك فإن الترتيب النهائي للوظائف يشير إلى الأهمية النسبية للوظائف فيما بينها ولكن دون تحديد مقدار الفروق للأهمية التي قد توجد بينها. (مطالي، 2017، ص 121-122)

## ثانياً: طريقة الدرجات

يطلق على هذه الطريقة أحيانا طريقة التصنيف أو طريقة الفئات السابق تحديدها وتستخدم

هذه الطريقة على انشاء سلم الدرجات، تمثل كل درجة منها مستوى محددًا من الصعوبة تضم الوظائف التي تتفق في درجة صعوبة واجباتها ومسؤولياتها.

وتتمثل خطوات هذه الطريقة فيما يلي:

1. تحديد عدد الدرجات، ويتم تمييز كل درجة عن الأخرى من خلال إدراك الفروق الدقيقة بين تعاريف هذه الدرجات.

2. دراسة أوصاف الوظائف ونقسيمها إلى عدد من المستويات الوظيفية المقابلة لعدد الدرجات على أساس التماثل أو التشابه القائم بين صعوبة هذه الوظائف، ثم إعداد تعريف مستقل لكل مستوى من واقع أوصاف الوظائف.

3. تحديد عدد المستويات الوظيفية، وتوزيع أوصاف الوظائف على هذه المستويات، وتعريف كل مستوى بتحديد السمات وعوامل التقويم المميزة له.

ويلاحظ هنا إتفاق طريقة الترتيب مع طريقة الدرجات في تحديد الأهمية النسبية للوظيفة ككل، أي النظر إلى الوظيفة كوحدة متكاملة يتم وزنها بتقدير شخصي لأهمية العوامل المكونة لها مجتمعة، دون تفتيتها إلى هذه العوامل وقياس الأهمية النسبية لكل عامل على حدة. في حين يتم تحديد قيمة الوظيفة في طريقة الدرجات بالاعتماد على مقياس يستخدم للحكم على أهمية وقيمة الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى. وتمتاز طريقة الدرجات عن الطريقتين الكميّتين في التقييم، اللتين سيرد ذكرهما فيما بعد، بسهولتها النسبية وإمكانية تطبيقها على أعداد كبيرة ومتباينة (في نوعها وطبيعتها) من الوظائف. (أبو شيخة، 2000، ص 123-

(124)

## 5-2-3-2- الطرق الكمية في تقييم الوظائف:

تشمل كل من طريقة مقارنة العوامل وطريقة النقط: (ماهر، 2014، ص 299-310)

## أولاً: طريقة مقارنة العوامل

يقصد بهذه الطريقة أن قيمة الوظيفة تتحدد بمقارنة الوظائف ببعضها على أساس عوامل تقييم معينة. وعلى هذا فإن هذه الطريقة تمر بالخطوات التالية:

### 1. تحديد عوامل التقييم:

يقوم القائمون بالتقييم باختيار العوامل التي سيتم مقارنة الوظائف (وتقييمها) على أساسها ويظهر في الجدول (07) على الجانب الأيمن منه أهم عوامل التقييم الأكثر شيوعاً في الاستخدام في طريقة مقارنة العوامل. إلا أنه لا مانع من استخدام عوامل أخرى وذلك حسب طبيعة نشاط الشركة، وحسب طبيعة الوظائف الإدارية، والتخصصية، والبيعية، والمالية، وغيرها.

### 2. تحديد الوظائف الرئيسية التي سيتم تقييمها:

وهي في الغالب الوظائف الرئيسية الممثلة بشكل جوهري لكل الوظائف المراد تقييمها. ويتم الاكتفاء بالوظائف الرئيسية تبسيطاً لعملية التقييم، وعلى اعتبار أن قيمتها (وأجرها) متعارف عليه في الصناعة. وتظهر هذه الوظائف أعلى الجدول (07).

### 3. تحديد الأجر المناسب للوظائف الرئيسية:

ويتم ذلك من خلال استقصاء (أي مسح) الأجور في الصناعة. وهوفي الغالب الأجر الشائع والمقبول لهذه الوظائف الرئيسية. ويظهر هذا الأجر أسفل نفس الجدول (07).

### 4. توزيع أجر كل وظيفة على عوامل التقييم:

يتم ذلك بناء على الأهمية النسبية لعوامل التقييم، فالعوامل الأهم يتم توزيع جزء أكبر من الأجر عليها، والعوامل الأقل في الأهمية تأخذ جزءاً أقل من الأجر. ويظهر ذلك في داخل نفس الجدول (07).

الجدول رقم (07): توزيع الأجر على عوامل التقييم للوظائف الأساسية

مهندس ميكانيكي	سائق ونش	سكرتيرة تنفيذية	عامل ميكانيكي	كاتب	
220	180	170	60	90	المسؤولية
400	150	170	60	120	المهارة
200	80	130	30	90	المجهود العقلي
200	110	80	170	100	المجهود الجسمي
70	60	50	150	40	ظروف العمل
1090	580	600	470	440	الأجر الشهري

المصدر: (ماهر، 2014، ص 301)

يلاحظ من الجدول (07) أن العامل الميكانيكي يتقاضى أجرا شهريا (وفقا لاستقصاء الأجر) يبلغ 470 جنيها، ولقد تم توزيع هذا المبلغ على عوامل التقييم المختلفة، وذلك حسب أهميتها وقيمتها، فكان نصيب المسؤولية 60 جنيها، والمهارة 60 جنيها، والمجهود العقلي 30 جنيها، والمجهود الجسمي 170 جنيها، وظروف العمل 150 جنيها. هذا ويجب أن يلاحظ أن هذه القيم تعكس أهميات مختلفة للعوامل داخل الوظيفة (رأسيا في الجدول)، وفي نفس الوقت لا بد من إجراء المقارنة على مستوى كل عامل من عوامل التقييم وبين الوظائف المختلفة (أفقيا في الجدول). فإذا كانت وظيفة العامل الميكانيكي في عنصر المسؤولية قد حصلت على 60 جنيها، فهل يمثل هذا نوعا من الإتساق على المستوى الأفقي عند مقارنة باقي الوظائف وداخل نفس عنصر المسؤولية. فالمهندس الميكانيكي يحصل على 220، وسائق المنش 180، والسكرتيرة التنفيذية 170، والكاتب 90. فهل هذا يعكس أهميات مختلفة من المسؤولية عبر الوظائف المختلفة؟. والإجابة ستحدد مدى التعديلات التي تحدث في القيم الموجودة في الجدول.

## 5. وضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل:

بعد التوصل إلى جدول توزيع أجور الوظائف الرئيسية على عوامل التقييم، يتم تحويل هذه المعلومات إلى خريطة مقارنة العوامل\*.

لوحظ في خريطة مقارنة العوامل أن العمود الأول يحوي مقياسا لقيمة (أو أجر) عوامل التقييم، والتي يتم وضعها على أساس بداية تبدأ أقل من أدنى أجر لعوامل التقييم، ونهاية تنتهي بعد أعلى أجر لعوامل التقييم، وذلك لتوفير مقدار من المرونة لاحتواء أي وظيفة أخرى سيتم تقييمها، بحيث يمكن تمثيل أدنى أجر وأعلى أجر على المقياس.

## 6. تقييم باقي وظائف الشركة:

يتم ذلك بأخذ باقي وظائف الشركة، كل على حدة، ومقارنتها بالوظائف الأساسية في خريطة مقارنة العوامل، مع الأخذ في الحسبان أن هذه الوظائف تمثل علامات أساسية يهتدى بها عند تقييم باقي الوظائف.

يلاحظ أن نتائج التقييم لأبد من مراجعتها بواسطة المديرين التنفيذيين للتحقق من عدالة التقييم وتحديد الأجور.

ومن مزايا هذه الطريقة أن المقياس المستخدم (وهو خريطة عوامل التقييم) مأخوذة من الهيكل الوظيفي والأجر داخل الشركة، كما أن التقييم يتم بوحدات أجرية مباشرة تجعل عملية التقييم واقعية ومباشرة. إلا أن ما يعيبها هو اعتمادها على التقدير الشخصي للقائمين بالتقييم.

## ثانيا: طريقة النقط

وتعتمد هذه الطريقة على استخدام النقط كوسيلة للتقييم بدلا من الفئات الأجرية (كما في

\* يوضح الملحق رقم (02) شكل خريطة التقييم.

طريقة مقارنة العوامل). وهي بالإضافة إلى ذلك أكثر دقة، وتعد أكثر وسائل تقييم الوظائف استخداماً وشعبية بين الشركات. وتتمثل خطوات طريقة النقط فيما يلي:

### 1. تحديد عوامل التقييم:

على القائمين بتقييم الوظائف التوصل إلى العوامل الأساسية للتقييم، والتي عادة ما تشمل الآتي: المسؤولية، الخبرة، التعليم والتدريب، المهارة، ظروف العمل، المجهود العقلي، المجهود الجسمي.

### 2. تقسيم عوامل التقييم إلى عناصر فرعية:

ويعني هذا إعطاء تفصيل لعوامل التقييم، وذلك من خلال تقسيمها إلى عناصر فرعية، تعطي مزيداً من الفهم والدقة للنظام. وعلى سبيل المثال يمكن تقسيم العامل الخاص بالمسؤولية إلى العناصر الجزئية التالية: المسؤولية عن سلامة المرؤوسين، المسؤولية عن المعدات والخامات، المسؤولية عن الجودة، والمسؤولية عن تدريب العاملين الجدد.

### 3. إعطاء قيمة بالنقط لعوامل التقييم:

يتم ذلك بمقارنة عوامل التقييم الرئيسية بعضها ببعض لتحديد قيمتها وأهميتها، وترجمة ذلك إلى عدد من النقط. وعادة ما يتم البدء بعدد إجمالي من النقط (مثل 1000 نقطة) ويتم توزيعها على العوامل الرئيسية للتقييم. ويوضح الجدول (08) أن توزيع 1000 نقطة على العوامل كان كالتالي:

المسؤولية: 310

المهارة: 280

المجهود: 250

ظروف العمل: 160

المجموع: 1000

#### 4. إعطاء قيمة بالنقط للعناصر الفرعية للعوامل:

يتم ذلك بتوزيع النقط الخاصة بواحد من عوامل التقييم داخليا على العناصر الفرعية، وذلك حسب قيمتها النسبية أو أهميتها. ويوضح الجدول (08) أن توزيع 310 نقطة خاصة بالمسؤولية عن العناصر الفرعية كان كالاتي:

#### المسؤولية 310 نقطة

المسؤولية عن سلامة المرؤوسين: 100 نقطة

المسؤولية عن المعدات والخامات: 80 نقطة

المسؤولية عن تدريب العاملين الجدد: 50 نقطة

المسؤولية عن الجودة: 80 نقطة

المجموع: 310 نقطة

#### 5. توزيع نقاط العناصر الفرعية على مستويات:

تشير المستويات الموجودة في كل عنصر فرعي إلى مدى توافر هذا العنصر في الوظيفة. ونفس الجدول رقم (08) يوضح في صلبه المستويات الموجودة في كل عنصر فرعي، وتوزيع نقاط العناصر عليها.

6. صمم دليلا كاملا للنقط: ويتكون هذا الدليل من شرح كامل لمعنى عناصر التقييم ومستوياتها، وذلك حتى يمكن استخدامه كأسا لتقييم الوظائف. ويوضح الجدول (08) جزء من هذا الدليل.

الجدول رقم (08): نقط العوامل وعناصرها ومستوياتها

المستويات				النقط	العوامل وعناصرها
عال	متوسط	قليل	الحد الأدنى		
				<b>310</b>	<b>المسؤولية:</b>
100	75	50	25	100	عن سلامة المرؤوسين
80	60	40	20	80	عن المعدات والخامات
50	35	20	5	50	عن تدريب العاملين الجدد
80	60	40	20	80	عن الجودة
				<b>280</b>	<b>المهارة</b>
180	135	90	45	180	الخبرة
100	75	50	25	100	التعليم والتدريب
				<b>250</b>	<b>المجهود</b>
100	75	50	25	100	العضلي
150	105	70	35	150	الذهني
				<b>160</b>	<b>ظروف العمل</b>
80	60	40	20	80	ظروف سيئة
80	60	40	20	80	المخاطر
				1000	<b>المجموع</b>

المصدر: (ماهر، 2014، ص 309)

7. استخدام الدليل في تقييم الوظائف:

عندما يتاح كل من جدول النقط ودليل النقط فإن تقييم الوظائف يصبح أمراً سهلاً. ويتم ذلك من خلال مقارنة بطاقة وصف الوظيفة بكل من دليل النقط وجدول النقط، وذلك لتحديد

المستوى الذي تتوفر فيه العناصر الفرعية في وصف الوظيفة، وإذ تم معرفة هذه المستويات  
أمكن ترجمتها إلى نقط، وجمع هذه النقط لتحديد قيمة الوظيفة بالنقط.

#### الجدول (09): جزء من دليل النقط

المسؤولية (310 نقطة)
2/1 المسؤولية عن المعدات والخامات (80 نقطة): ويقصد بها أن يسعى كل فرد إلى الحفاظ على ممتلكات الشركة من المعدات والخامات. ويعني هذا الحفاظ على نظافة المعدات، وتجهيزها للعمل، والتبليغ عن أي خلل فيها. وأن يحافظ على إمداد مستمر ومنظم للخامات.
المستوى 1 (الحد الأدنى): الإبلاغ عن أي خلل أو نقص في المعدات والخامات (20 نقطة)
المستوى 2 (قليل): الحفاظ على المعدات والخامات نظيفة، وفي أداء منتظم، وفتحها وإغلاقها، وتأمين عملها (40 نقطة).
المستوى 3 (متوسط): القيام بالصيانة الوقائية، والإصلاح البسيط، وإجراء التعديل اللازم في الخامات والمواد اللازمة للعمل (60 نقطة).
المستوى 4 (عال): القيام بكل أنواع الصيانة والإصلاح، وتحديد شكل وحجم الخامات المطلوبة للعمل (80 نقطة).

المصدر: (ماهر، 2014، ص 310)

#### 5-3- المرحلة الثالثة: استقصاء الأجور

في مجتمع تنافسي، ترغب كثير من الشركات في أن تتعرف على الأجور السائدة في الشركات الأخرى. وبالتالي تقوم الشركة بجمع معلومات منظمة عن أجور الوظائف في الشركات المماثلة أو المنافسة، وذلك كوسيلة للتعرف على مستويات الأجور السائدة، وتستفيد الشركة بنتائج الدراسة في تحديد الملامح المختلفة للسياسة الأجرية (مثل تحديد متوسط الأجور، والحد الأدنى، والحد الأقصى، وطريقة الدفع والعلاوات، والحوافز، والمزايا وغيرها من ملامح سياسة الأجور).

ويطلق على دراسة الأجور أحيانا مسح الأجور واستقصاء الأجور. وهي كلها مسميات مترادفة للدراسة المنظمة للأجور السائدة.

ويجب على أي شركة تجري دراسة للأجور أن تتوخى الحذر في إجراءات الدراسة حتى يمكن التوصل إلى نتائج يمكن الثقة فيها. ويمكن توخي الحذر والدقة وذلك لو تم أخذ الاعتبارات التالية في الحسبان:

1. يجب أن تكون الوظائف التي تجرى عليها الدراسة في مختلف الشركات متشابهة.
2. يجب أن تكون الشركات التي تجرى عليها الدراسة متشابهة بشكل أو بآخر.
3. يجب أن تكون الوظائف التي تجرى عليها الدراسة مهمة، وثابتة في مكوناتها.
4. تكفي عينة من 10 - 30 وظيفة لكي تقدم معلومات كافية.
5. يجب أن يكون عدد الشركات الموجودة في الدراسة كافيا، فلا هي قليلة جدا (وبالتالي لا يمكن الثقة في البيانات)، ولا هي كثيرة جدا (فتزيد تكاليف الدراسة).
6. يجب تشجيع الشركات المختارة في الدراسة لتقديم بياناتها، ويمكن هذا من خلال إعطائها نسخة من نتائج الدراسة لكي تستفيد هي بها.

وعادة ما يتم جمع المعلومات التالية في دراسة (أو مسح أو استقصاء) الأجور:

- الأجر الأساسي
- الحد الأدنى والحد الأعلى للأجر
- العلاوات الدورية
- المكافآت والحوافز
- أجور الوقت الإضافي
- المزايا التي يحصل عليها العاملون

- ساعات العمل

- فترات الراحة

- الاجازات والعطلات.

وهناك أساليب لجمع المعلومات السابقة ومن أهمها:

- الهاتف

- المقابلة الشخصية

- قائمة أسئلة ترسل بالبريد.

هذا ويجب أن تضطلع الشركات الكبيرة، والشركات القابضة، وإتحادات المنتجين والوزارات بمثل هذه المسؤولية، وذلك في سبيل تدعيم سياسات الأجور في الشركات.

ويتم عرض نتائج الدراسة في قوائم أو جداول توضح المعلومات المختلفة الخاصة بالأجور (والسابق الاشارة إليها سلفاً)، وذلك بالنسبة للشركات المختلفة. ومن هذه المقارنات المختلفة بين الشركات يمكن التعرف على الأوضاع السائدة في الأجور في الصناعة، وبالتالي الاسترشاد بها في رسم سياسات الأجور بالشركة. (ماهر، 2014، ص319-321)

ويعد استقصاء الأجور احدى الوسائل المهمة لاعداد أية سياسة أجرية ناجحة، وهو عبارة عن : دراسة ميدانية متخصصة لسوق العمالة المحلية والاقليمية والدولية ومقارنة أجورها بما تدفعه المؤسسة في الحصول عليها والاحتفاظ بها، وعند القيام بالدراسة تراعى الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من الدراسة بدقة بالإضافة لاختيار فريق المسح والتحضير للعملية بتحديد الوصف الوظيفي للعينات، اختيار المؤسسات المدروسة، تحديد البيانات المراد تجميعها، وتحديد أسئلة المسح.

- مناقشة عملية المسح بإجراء الإتصالات اللازمة مع المؤسسات، وزيارتها وتبادل المعطيات والبيانات ثم تحليلها بصورة علمية للوصول لاعداد تقرير أولي للدراسة.

- إعداد تقرير نهائي لنتائج المسح من خلال حساب معدلات الأجور للمؤسسات المستهدفة من الدراسة ومقارنتها بمعدلات المؤسسة ثم رسم منحنيات الأجور ووضع التوصيات اللازمة للإدارة العليا.

تأسيسا على ما سبق عرضه يتضح أن استقصاء الأجور إنما يستهدف التعريف بمستويات الأجور في المؤسسات المنافسة أو المماثلة للمؤسسة المقصودة بالدراسة، وذلك من حيث الوظائف، حتى تكون مرشدة لها في إعداد سياستها من جهة، ومن جهة أخرى لكي تكون في وضع تنافسي مقبول يمكنها من جذب الموارد البشرية اللازمة كما ونوعا والحفاظ على الكفاءات التي تمتلكها. (جادلي، 2009، ص38)

ولذلك فإن المنظمة لا بد أن تسعى إلى تحقيق العدالة الخارجية من خلال استقصاء السوق لتحديد معدلات الدفع لكل درجة وظيفية في المنظمات المنافسة ولتحقيق العدالة الخارجية لابد من إتباع الخطوتين التاليتين:

**الخطوة الأولى: تحديد الوظائف الأمامية (الهادية أو المرشدة) ( Benchmark Key Jobs )**

المقصود بالوظائف الأمامية أو الهادية هي تلك الوظائف المشابهة في محتوياتها في جميع المنظمات المنافسة، لذلك فإن هذه الوظائف تسهل عملية المقارنة بينها وبين الوظائف الأخرى. بعد تحديد الوظائف الأمامية لابد من استقصاء الأجور المدفوعة لها في المنظمات المنافسة لتحديد النسب المئوية للاختلافات في الدفع.

فلو افترضنا بأن نتائج الاستقصاء أشارت إلى اختلافات في الأجور المحددة لكل وظيفة من الوظائف الأمامية كالاتي:

الجدول (10): الرواتب المدفوعة لعينة من الوظائف

معدل الأجور الشهرية	الترتيب المئوي للدفع			الوظائف الأمامية
	%75	%50	%25	
550	600	500	450	منظم خدمات الزبائن
450	540	400	300	كاتب حسابات
340	350	300	270	كاتب تحصيل ديون
230	250	200	180	كاتب طباعة
160	170	130	120	كاتب أفراد

المصدر: (عباس، 2007، ص 239)

وفق ما نحصل عليه من نتائج لابد من إتباع الخطوة الثانية في تحقيق العدالة الخارجية.

**الخطوة الثانية: تحديد سياسة الدفع (الأجور أو الرواتب)**

أمام المنظمة ثلاثة بدائل أو سياسات لابد أن تختار واحدة منها؛ البديل الأول هو الدفع بنفس معدلات الدفع المعمول بها في المنظمات المماثلة. والبديل الثاني هو الدفع بأعلى من المعدلات المدفوعة، أما البديل الثالث فهو الدفع بأقل من المعدلات المدفوعة..وبصورة عامة فإن المنظمات غالبا ما تحذو حذو المنظمات المنافسة التي تشكل نسبة مئوية أكبر وتتحرك بين 50% و75% التي أشار إليها الجدول السابق، إذ توضع الحدود الدنيا لرواتب وأجور كل وظيفة أمامية بنفس الأجور المدفوعة من قبل 50% من المنظمات وتضع الحدود العليا لرواتب كل وظيفة أمامية بنفس الأجر المدفوع من قبل 75% من المنظمات (عباس، 2007، ص 238-239).

#### 5-4 - المرحلة الرابعة: هيكل الأجور

بعد تحقيق كل من العدالة الداخلية (تقويم الوظائف) والخارجية (استقصاء الأجور والرواتب) لابد من تحديد قيمة استحقاق كل فرد عامل وفق الحدود الدنيا والعليا التي تم وضعها في هيكل الأجور والرواتب. إن تحديد قيمة مستحقات الأفراد يعتمد على مجموعة من المعايير أهمها: الأقدمية والخبرة والأداء وفق نتائج تقويم الأداء.

ولتوضيح ذلك وإذا ما رجعنا إلى وظيفة تحصيل الديون التي تم تحديد الأجر لها بحد أدنى (300) دينار وحد أعلى (350) دينار فإن راتب الموظف الجديد أي الذي ليس خبرة يختلف عن راتب الموظف الذي لديه خبرة سنتين، مثلاً، هذا يختلف في راتبه عن الذي لديه خبرة (5) سنوات ولذلك فإن التدرج في الراتب حسب مستوى الخبرة يكون كالآتي: 300، 320، 350 على التوالي، وبذلك تتحقق العدالة الفردية. (عباس، 2007، ص 240)

ويعرف هيكل الأجور بأنه الهيكل الذي يعكس عدد الفئات "الدرجات" المالية في المنظمة. وعدد الوظائف التي تحتويها كل فئة. وذلك بعد أن يتم تقييم كافة الوظائف، كما يعكس هذا الهيكل مدى كل فئة، ونسبة التداخل فيها. (برقاوي، 2013، 324)

كما يعرف هيكل الأجور بأنه إطار عام يشتمل على القواعد والضوابط التي بموجبها يتم دفع رواتب وأجور العاملين في المنظمات، ومن المتعارف عليه بأن هناك عدداً من الهياكل الشائعة في الاستخدام، يمكن للمنظمة أن تطبق واحداً منها أو أكثر، وذلك وفق طبيعة عملها ووظائفها، وسنعرض فيما يلي هذه الأنواع: (عقيلي، 2005، ص 512-516)

#### 1. هيكل الرواتب والأجور على أساس المعرفة:

يستخدم على هذا الهيكل ب (Knowledge-Based Pay)، ويتم تصميمه من خلال مايلي: تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد جدول بالوظائف الموجودة في المنظمة، ويحدد

بجانِب كل منها المعرفة أو المعارف التي تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء لدى شاغليها وفعاليتِه. حيث كلما تعلم معرفة جديدة، يعني ذلك أن أداءه قد تحسن وارتفعت ونيرته وقدرته على تحقيق الأهداف المحددة لوظيفته. ويحدد عادة تعويضا ماليا مباشرا لكل معرفة، يستحقه الفرد عندما يلم بها ويكتسبها، وفي هذه الحالة يزداد الراتب والأجر مع زيادة وتنوع معارف الفرد المحددة لوظيفته ووظائف أخرى محتمل ترقيته إليها مستقبلا.

ويمكننا القول بوجه عام أنه بموجب هذا الهيكل كلما تعلم الفرد معرفة جديدة ازداد راتبه، فمثلا إذا تعلم لغة أجنبية يزداد راتبه، وإذا تعلم لغة برمجة جديدة على الحاسب الآلي سيزداد راتبه، وإذا تعلم أسلوبا جديدا لتخطيط الإنتاج، أو حصل على شهادة علمية جديدة سيزداد راتبه أيضا.

### هيكل الأجور والرواتب على أساس المهارة:

يُصطلح عليه (Skill- Based Pay)، ويتم تصميمه من خلال الأسلوبين التاليين:

#### 1. إتساع المهارة من خلال تنوعها:

يُصطلح عليه (Multiskill Breadth-Based Structure Pay)، يتم تصميم الهيكل بموجب هذا الأسلوب عن طريق تصنيف وظائف المنظمة في مجموعات متشابهة ومتجانسة من حيث طبيعتها مثل: مجموعة الوظائف الهندسية، مجموعة وظائف الصيانة، مجموعة وظائف المكتبية، والسكرتارية،... إلخ، ويحدد لكل منها مجموعة من المهارات اللازمة لأداء وظائفها، كما يحدد تعويضا ماليا لكل مهارة منها. فعندما يعين شخص ما في وظيفة ضمن إحدى المجموعات، يختبر لتحديد المهارات التي يمتلكها، حيث يحدد راتبه أو أجره في ضوء التعويضات المخصصة لكل مهارة، وبالطبع مع مرور الزمن، يزداد الراتب مع اكتساب الفرد لمهارات جديدة ويكون بمقدار التعويض المالي المحدد لها.

## ب. عمق المهارة:

ويصطلح عليه ب (Skill Depth- Based Structure Pay)، يتم تصميم هيكل الأجور والرواتب بموجب هذا الأسلوب بإعداد جدول بالوظائف الذي يراد تصميم هيكل لها، ويحدد بجانب كل وظيفة المهارة الأساسية المطلوبة لشغلها، حيث عدم توفرها لا يمكن من تعيين الفرد فيها. فعلى سبيل المثال سائق السيارة في شركة نقل لا بد من توفر مهارة وفن قيادة السيارة لديه، ويزداد راتب السائق مع زيادة قدمه الزظيفي وممارسته لهذه المهارة، على أساس أن مرور الزمن وممارسة نفس المهارة يعمق من مستوى توفرها لديه، ويجعل مستوى أدائه أكثر جودة وتميزا. إذا في هذه الحالة نجد أن زيادة الراتب أو الأجر بموجب هذا الهيكل مرتبطة بالقدم الوظيفي وممارسة نفس المهارة المطلوبة لكل وظيفة أو عمل.

## هيكل الأجور والرواتب على أساس تصنيف الوظائف:

يصطلح على هذا الهيكل ب (Job Classification)، ويتم تصميمه من خلال عمليتين

اثنتين هما:

### أ. تحديد هيكل الوظائف:

لاتسمح ظروف أي منشأة بدفع أجر أو راتب منفصل لكل عمل أو وظيفة، بمعنى أن الأمر يستلزم الجمع بين أكثر من وظيفة واحدة، وإعطائها أجرا أو راتبا واحدا يشملها جميعها، لأن تحديد أجر وراتب خاص بكل عمل يجعل هيكل الأجور والرواتب الأساسية معقدا للغاية، كما لا يمكن الاعتماد على صحة نتائج التقويم بشكل مطلق، فمثلا عمليتين أوضحت نتائج التقويم أن الفرق بين قيمتهما أربع نقاط أوخمسة نقاط من 1000 نقطة، لا يمكن الجزم بأن هذا الفرق يمثل فرقا في الأهمية بينهما، انطلاقا من أن عملية التقويم تعتمد بشكل أساسي على الحكم والتقدير الشخصي للمقيم.

لذلك اتفق على تقسيم الأعمال أو الوظائف التي تم تقويمها إلى مجموعات سميت المجموعة بالفئة أو الدرجة، بحيث تشمل كل فئة أو درجة على مجموعة الأعمال أو الوظائف المتقاربة في الأهمية، أو بمعنى آخر الوظائف التي حازت على تقويمات متقاربة. وفائدة تجميع الأعمال أو الوظائف المختلفة في عدد محدود من الفئات، أنها تجنب الإدارة مشقة تسعير كل عمل على حدة، إذ في هذه الحالة يتم تسعير فئة أو درجة العمل، وتسري فئة الأجر أو الراتب على كافة الأعمال أو الوظائف المندرجة تحت هذه الفئة أو نهذه الدرجة. والمشكلة التي نواجهها في هذه الخطوة، هي عدد الفئات المناسب التي ستوزع عليها وظائف المنشأة، إذ يختلف عدد الفئات التي يتألف منها هيكل الوظائف من منشأة لأخرى حسب ظروف كل منها. ولكن بشكل عام كلما زاد عدد الوظائف وقلت درجة التشابه والتجانس بينها، احتاجنا إلى عدد فئات أكثر والعكس من ذلك صحيح.

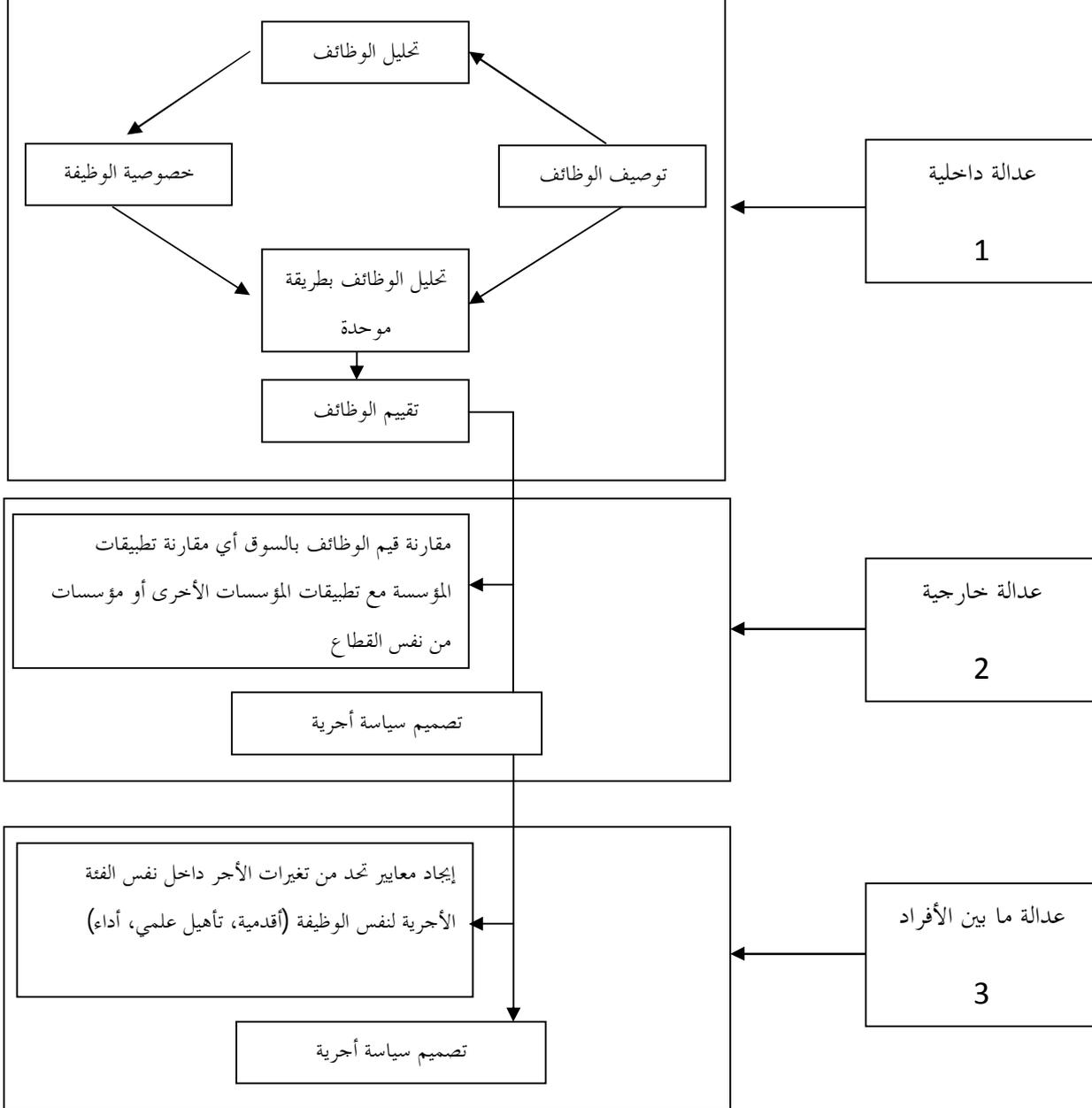
وبعد تحديد عدد الفئات أو الدرجات توضع حدود لكل فئة بالنقط تفصلها عن الفئات الأخرى، وتسمى هذه الحدود بمدى الفئات. ومن الضروري بعد تحديد مدى الفئات أن تقسم كل فئة أو درجة رئيسة إلى درجات فرعية، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة في كل درجة.

#### ب. تحديد أجر أو راتب كل فئة:

بعد تحديد هيكل الوظائف وتوزيع الأعمال على الفئات بعد تقويمها وترتيبها حسب أهميتها، يحدد أجر أو راتب نقدي لكل درجة أو فئة وللوظائف التي تشتمل عليها، مع تحديد الحد الأدنى والأعلى لفئة الأجر أو الراتب وذلك على ضوء اللوائح والقوانين، وبعض الاعتبارات الأساسية مثل: مستوى الأجر أو الراتب السائد في المنشآت المشابهة، تكاليف المعيشة، امكانيات المنشأة،..... إلخ

ويوضح الشكل الموالي مراحل تصميم نظام الأجور:

الشكل رقم (03): مراحل تصميم النظام الأجرى



المصدر: (جادلي، 2009، ص36)

5-5 - خطوات تصميم الأنظمة الأجرية حسب (ماهر، 2014)

إذا كانت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تصميم نظام الأجور، فينبغي إن

الاهتمام بتحديد المراحل أو الخطوات التي تمر بها عملية التصميم والتي تشتمل على مايلي:

(ماهر، 2014، ص 288-290)

**الخطوة الأولى:** في هذه الخطوة يتم إتخاذ القرارات التالية:

1. تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبقواعد محددة، ومكتوبة، ومقننة، ومتعارف عليها تنظيمياً، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، أم أن هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي، لا تحكمه قواعد محددة وأنه يتم بشكل ودي، وغير مكتوب، ويتم على أساس شخصي وحسب الظروف.

2. تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة، ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ظروف الشركة، أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية (تتوافر لديها الطريقة والخطوات بشكل تفصيلي، تمكن الشركة من التوصل إلى تقييم الوظائف بصورة نظامية). وحيث أن معظم الشركات ليست لديها الدراية بعناوين هذه المكاتب، فإنه يصعب عليها شراء مثل هذه الأنظمة الجاهزة.

3. تحديد من يقوم بتقييم الوظائف، والبدائل المتاحة في هذا الصدد هي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بما يتاح لها من متخصصين بتقييم الوظائف، أو أن يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الأمر، أو أن يتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين.

**الخطوة الثانية: اختيار طريقة تقييم الوظائف**

هناك عدة طرق لتقييم الوظائف، وهي كالتالي:

1. الترتيب

2. الدرجات

3. مقارنة العوامل

4. النقط

ولكل من هذه الطرق مزاياه وعيوبه، والظروف المناسبة له. وعلى الشركة أن تحدد مسبقاً أي الطرق سيتم استخدامها.

#### **الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم**

وتتضمن هذه الملامح مايلي:

1. تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها، وذلك لأن من الصعب تقييم مئات من الوظائف الموجودة بالشركة. وبالتالي يتم اختيار وظائف رئيسية تؤخذ كمقياس أو كمقياس للوظائف الأخرى بالشركة.

2. وضع الجدول الزمني للتنفيذ، ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ أو الزمن الذي تستغرقه كل خطوة، ومن مسؤول عن تنفيذ كل خطوة، وتحديد لطبيعة الناتج النهائي لكل خطوة.

3. تحديد تكلفة التقييم، ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين، وتكلفة ساعات العمل والمكافآت للمتخصصين المشاركين من إدارة لموارد البشرية.

4. تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف، وأهدافها، وأسلوب مشاركتهم فيها، وذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة.

#### **الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف**

ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعية، ومسؤولية إدارة الموارد البشرية هي التحقق من أن الخطة الموضوعية تسير بالشكل المرضي المطلوب.

#### **الخطوة الخامسة: تحديد عدد الدرجات**

ويطلق أيضاً على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف، وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد من

الدرجات (8 درجات مثلاً)، وكل درجة تحتوي على عدد من الوظائف. ويتم ذلك تمهيداً لتسعير كل درجة (وبالتالي كل الوظائف المندرجة في الدرجة الواحدة) تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدة.

#### الخطوة السادسة: تسعير الدرجات

يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة، وتحديد بداية الأجر (أو بداية المربوط)، ونهاية الأجر (أو نهاية المربوط) لكل درجة.

#### الخطوة السابعة: إدارة نظام الأجور

وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر، والزيادة العامة للأجر بناء على استقصاء ودراسة الأجور السائدة، وتحديد العلاوات، والزيادات الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة، وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف، أو إضافة درجة جديدة تضمن عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف ومعالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور.

#### 5-6 - مبادئ تصميم نظام الأجور:

لنظام الأجور تأثير فعال وواضح على كثير من القضايا المتعلقة بشؤون إدارة الموارد البشرية، مثلاً استقطاب الأفراد العاملين في المنظمة ودرجة الرضاء الذي يتمتعون به، علاوة على ذلك أنه يحمل المنظمة الكثير من التكاليف، لذلك لا بد على المنظمات أن تتسم اعداد نظام الأجور بدقة لكي يكون ذات تأثير إيجابي وعليه يجب أن يتمتع ذلك النظام بالخصائص التالية:

(الطائي، الفضل، العبادي، 2006، ص351- 352)

#### Fairness

#### العدالة:

إن العدالة شرط مهم لأي نظام سليم للأجور، إلا أن العدالة هي حالة معقدة متعددة الأبعاد

ولهذا هناك حاجة لأن يتمتع نظام الأجر بعدالة خارجية وكذلك داخلية في تحديد أجر كل وظيفة:

### **External Fairness** أ. العدالة الخارجية:

هي عدالة مع الأجور التي تمنحها منظمات أخرى لنفس الوظيفة، فمثلا إذا كان الراتب الذي تدفعه الشركات المناظرة لوظيفة (معاون محاسب) هو 180 دينار شهريا، فالنظام السليم يحدد لها أجرا مقاربا.

### **Internal Fairness** ب. العدالة الداخلية:

هي العدالة في ذات الوظيفة وبين الوظائف المختلفة ضمن المنظمة فيجب أن يكون مبلغ الراتب عادلا في مكافأة المؤهلات والخبرة الضرورية لأشغال الوظيفة، فالنظام السليم يجعل أجر (معاون محاسب) مثلا متناسبا للمؤهلات والجهد الذي تطلبه الوظيفة ومع أجر الوظائف الأخرى التي تتطلب مؤهلات وجهد مناظر.

### **Clear** الوضوح:

هو أن يخضع النظام لقواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف تم تحديد الأجر لوظيفته، فهذا يساعده في تقدير فيما إذا كان الأجر المحدد لوظيفته متكافئا مع استحقاقه ومع الأجر المحدد للوظائف الأخرى، ولهذا، النظام السليم يتضمن تعليمات واضحة وبسيطة.

### **Visibility** 3. الشفافية:

تعني أن يكون النظام مكشوفاً وليس سرياً وغالبا ما تستخدم السرية للتقسيم على التحيز الفاضح: فقد تدفع المنظمة للبعض أجورا أو مزايا ومخصصات عالية جدا لو عرف الآخرون بها تؤدي إلى قيامهم بالشكاوى، فتبقى سرية. لذلك، حيثما يكون النظام سري، وغير شفاف، فالاحتمال هو أنه ناتج عن هذا التمييز، علما بأنه من الممكن أن يكون التمييز متعمدا ومقبولا

كما يحصل عندما تدفع المنظمة مكافآت تعويضية للتخصصات النادرة تحتاجها في هذه الحالة، لا تحتاج أن تجعلها سرية.

#### **4. الاستقرار والثبات: Reliability**

أي لا يتم تغييره إلا عند توفر شروط موضوعية تستدعي ذلك، وهذا ضروري لتجنب النزعة لتخفيض مستوى الأجور، إذا ازدادت كفاءة العاملين، فهناك إدارات تشجع على الابتعاد وبذل الجهد ثم، وبعد تحقيق زيادة في الانتاجية، ستبدأ بتخفيض أجورهم.

#### **5. ارتباط الأجر بالأداء الفعلي: Pay Connected With Effort**

إن الأجر والتعويض السليم، من وجهة نظر الإدارة والموظف نفسه، هو أجر يعوض الفرد العامل عن الأداء الفعلي الذي قدمه، فالإدارة التي تدفع أجر أو مكافأة بغض النظر عن أداء الفرد العامل سوف تخسر، كما أن الموظف الذي يستلم مكافأة لا يستحقها يستهين بها وبكل نظام المكافآت.

هذا المبدأ بسيط في ظاهره إلا أن تحقيقه صعب، وهو ينطبق ليس فقط على الأجر، بل على كل المكافآت التي تمنحها وهناك عدة وسائل لتحقيق هذا الارتباط. وفيما يلي أهمها:

أ. تحديد مبلغ الأجر في ضوء قيمة الوظيفة للمنظمة: ولهذا تستند الأنظمة السلعية على نتائج عملية تقييم للوظائف تحدد قيمة كل وظيفة للمنظمة.

ب. تحديد العلاوات والمكافآت والمزايا في ضوء الأداء الفعلي للموظف: ولهذا تستند الأنظمة السليمة على نتائج تقييم دوري للأداء يحدد الأداء الفعلي لكل فرد وتستخدم نتائجه لتحديد العلاوات والمكافآت التي يستحقها.

ج. اعتماد أنظمة مشاركة بالأرباح أو حقوق للحصول على أسهم في الشركة: وهي صيغة تستخدمها الكثير من الشركات الكبرى لربط مبالغ المكافآت والمزايا التي يحصل عليها الموظف بالأرباح التي يسهم في تحقيقها فعلا.

## المحاضرة السادسة: فردية الأجور "شخصنة الأجور"



### تمهيد

6-1- تعريف فردية "شخصنة" الأجور

6-2- صيغ فردية الأجور

6-2-1- الصيغ التقليدية في فردية الأجور

أولاً: نظام الوظيفة/الأداء

ثانياً: نظام الدرجة/الأقدمية

ثالثاً: نظام القدرة المرتقبة/السن

6-2-2- الصيغ الحديثة في فردية الأجور

أولاً: أجر التأهيل

ثانياً: أجر الأداء

6-3- مزايا فردية الأجور

6-4- مشاكل فردية الأجور



## تمهيد:

من الجدير بالذكر التأكيد أن الفردية كإتجاه في تطبيقات الموارد البشرية لم تنحصر في الأجر فقط بل امتدت لتنظيم العمل وإدارة المسارات المهنية، وهي قديمة المنشأ تعود لطرق الإدارة التقليدية.

### 6-1-1- تعريف فردية "شخصنة" الأجر:

تعتبر سياسة أجرية تتبعها المؤسسة التي ترغب في تحفيز الموظفين، من خلال مكافأة أدائهم الفردي، وحتى تتجح هذه السياسة، يجب أن تكون معايير التقدير الفردي معروفة للجميع. ويتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بشكل فردي من خلال مقابلة بين الشخص المعني ومديره المباشر، ويمكن القول أن الأجر فردي عندما يعلم كل موظف مقدما وبالتحديد ما تتوقعه المؤسسة منه وكيف يتم قياس أدائه بهدف التغييرات المحتملة في أجره. ( Djellouli, ) (2011, P20)

### 6-2-2- صيغ فردية الأجر:

تتنوع صيغ فردية الأجر ولكنها عموما تنحصر ضمن مجموعتين:

#### 6-2-1- الصيغ التقليدية في فردية الأجر

تتعدد صيغ فردية الأجر حسب عدة عوامل، ولكن سنقتصر بالدراسة والتحليل فقط على ثلاثة صيغ معيارية تتميز بتناسقها الداخلي ويمكن تعريفها وفقا لمتغيري تحكم أحدهما أساسي والآخر ثانوي وهي: نظام الوظيفة/الأداء، نظام الدرجة/الأقدمية، نظام القدرة المرتقبة/السن، وسيتم تناول كل منها كمايلي: (جادلي، 2009، ص 71-72)

#### أولاً: نظام الوظيفة/الأداء

هو نظام مشهور في الدول ذات الثقافة الأنجلو - سكسونية، وفي فرنسا، يطبق من طرف

معظم فروع المؤسسات الأمريكية- الشمالية، وبعض المؤسسات التي تضيف طابع العصرية في نمط تسييرها. تضم هندسة هذا النظام متغير أساسي هو الوظيفة ومتغير ثانوي هو الأداء، حيث تقوم المؤسسة بتحديد موقع مختلف الوظائف في الهرم الإداري، وتجري تقييما لها، ثم تقيم أداء الفرد، وبناء عليه يتم تقرير الزيادات الفردية عن طريق جدول يسمى "جدول الزيادات". الذي يفتح مجالاً للتغيير (50% حسب المجموعة الاستشارية Hay) أعلى من الأجر الأدنى المميز للوظيفة. وبالتالي فميزة هذا النظام أنه يطبق على كل العمال، فهو عامل وحدة داخلية في المؤسسة، إضافة لكونه محفز يدفع لفعالية العامل في وظيفته بالتركيز فقط على الكفاءات المستخدمة مهما كانت الكفاءات الأخرى التي يمتلكها، وعليه فهذا النظام يشجع الفعالية الفردية والترقية، فهو يعد مصدراً للنشاط الحقيقي إذا تطورت المؤسسة والعكس إذا كانت في حالة ركود.

### ثانياً: نظام الدرجة/ الأقدمية

بالمقارنة مع سابقه، يعد نموذج الدرجة/الأقدمية أكثر تركيزاً على الفرد، فالدرجة يفترض أنها مرتبطة بالقدرة المثبتة أي النتائج المحققة في الماضي، والمتغير الثانوي في هذه الحالة هو الأقدمية التي لها دور في العدالة لأنها تضمن تطور أدنى لمجموع العاملين، وفي نفس الوقت يفترض أنها تمتلك قيمة معينة للخبرة.

أما عن الآثار السلبية لهذا النوع فهي تأتي بالتحديد من آلية التقدم فهي تقاس على أساس الأقدمية بدلاً من الخبرة، والوظيفة العمومية هي أكثر تعبيراً عن ذلك، إذ أن أغلب حالات التقدم الوظيفي كثيراً ما تقترن بمعايير مثل الأقدمية على الرغم من أنها ليست دوماً مرافقة للقدرة والكفاءة والخبرة التي تعتبر في الحقيقة العامل الأساسي للقيام بمختلف مهام الوظيفة.

### ثالثاً: نظام القدرة المرتقبة/ السن

وهو صيغة أجرية تركز على الفرد، وعادة ما يطبق على الإطارات فقط، والمتغير الأساسي في هذه الحالة هو القدرة النهائية المرتقبة، وبالتالي فالتحديد سوف يسمح بتقدير الموقع الخاص بالعامل في منحنى نموذجي للتطور حسب السن، ويتم هذا التقييم على المدى الطويل ويجري تعديله وتصحيحه تبعاً للنتائج المحصلة، وعليه من مميزات هذا النظام أنه يطمح للتنبؤ بقدرات الأفراد غير أنه قد يؤدي لتقسيم إدارة الأجور بين العمال، أي خطر ظهور اللامعادلة، بالإضافة للميل للتنبؤ بالقدرة المرتقبة حسب الشهادة، مع انخفاض الشفافية وظهور سلوكيات غير مرغوبة من جهة العمال.

#### 6-2-2- الصيغ الحديثة في فردية الأجور

تعرف الصيغ الحديثة لفردية الأجور بالأجر الديناميكي، وتتميز عن صيغ فردية الأجور الكلاسيكية بإضافة المكافأة إلى الزيادة الفردية. وتمثل هذه الأخيرة مبلغاً متغيراً من المال من سنة إلى أخرى، وهو غير مضمون في تحديده. لذلك يمكن للأجر الديناميكي بهذا المعنى أن:

- يسمح بتشجيع قوي للعمال دون أن يؤثر على ذوي الأداء المنخفض، حيث يتم ضبط عدادات الأداء والمكافآت على الصفر كل عام؛
- تجنب خلق اللامعادلة، وعدم إمكانية الاسترجاع، لأن مجال التغيير يمكن التحكم فيه بشكل مثالي؛

- العمل بشكل جيد سواء في فترات التضخم المنخفض، أو الصفري، أو حتى المرتفع؛
- المساهمة في معرفة قدرات الأفراد وفرق العمل؛
- يسمح بالحفاظ على شفافية المسافة بين النتائج التي تم الحصول عليها والغرامة المالية، وبالتالي يكون ذلك واضحاً للموظفين؛

- التكيف مع الأداء الجماعي عندما تكون الأهمية المعطاة للأداء الفردي تهدد بتدهور مناخ العمل، وبالتالي تقليص الأداء الجماعي؛

- توفير المرونة الكافية في تحديد معايير التقييم التي سيتم تكييفها مع مختلف قطاعات المؤسسة، وكذلك مع مستويات التسلسل الهرمي المختلفة داخل كل قطاع؛

- استبدال الممارسات الأجرية المتغيرة القديمة الموجودة في المؤسسة بأخرى أكثر فعالية، مثل: الراتب، أو المردودية، أو علاوات الإنتاج.

ولتحقيق هذه الغاية، تقدم الأجور الديناميكية مزايا لا يمكن انكارها للمؤسسة، وبالتالي تتميز بطابعها القابل للتكيف والتحفيز. وتنقسم إلى: أجر التأهيل وأجر الأداء

#### أولاً: أجر التأهيل

يتكون أجر التأهيل من تحديد مستوى الأجر بالنسبة لمستوى الوظيفة المشغولة أو الوظيفة التي يشغلها أو للتغيرات في مستوى الوظيفة وإتباع القواعد الجماعية. ولذلك يتم إعادة تقييمه بشكل دوري، فهو يسمح بالاعتراف الفردي بالزيادات في المؤهلات، كما أنه يضمن إتساق السياسة الأجرية داخل المؤسسة وفيما يتعلق بالبيئة.

بالإضافة إلى ذلك، يعتمد أجر التأهيل إلى حد كبير على معايير مختلفة، مثل: الخبرة في المنصب، وجميع المهارات المثبتة لدى الموظف، والقدرة على اكتساب المهارات المستقبلية.

#### ثانياً: أجر الأداء

يتكون من الموافقة على النتائج التي تم الحصول عليها خلال العام، ويرتبط بشكل مباشر بقياس الأداء في الوظيفة خلال الفترة المعنية.

ويعتبر أجر الأداء وسيلة للتحفيز على المدى الطويل، حيث تكون المؤسسة ملزمة بمكافأة الجهود الإضافية والنجاحات الخاصة لبعض الموظفين (الأفضل) على نتائجهم الملموسة. ومن

خلال تشجيع الأقل جودة على محاولة التحسن أيضا. يمكن أن يكون تقييم الأداء فرديا وجماعيا (كليا أو جزئيا) للوظائف التي يكون فيها العمل الجماعي حاسما وموضوعيا (من حيث اجودة والانتاجية وما إلى ذلك) وذاتيا (التقييم من خلال التسلسل الهرمي) ورغم أن فردية الأجور سواء في شكلها الكلاسيكي أو الحديث تمثل مصالح مثل (ضمان زيادة تحفيز الموظفين من وجهة نظر فردية، تعزيز الشعور بالعدالة، وتشجيع التغيير)، يتم انتقادها بسبب قيود مثل (خلق المنافسة وعدم التعاون بين الموظفين، تدهور العلاقات بين الموظف والمدير، عدم الرضا عن التوقعات لأن الموظفين غالبا ما يكون لديهم رؤية أخرى لجدارتهم تجاه زملائهم لها تأثير سلبي على احترام الذات، والتغيب عن العمل، والوصول المتأخر وهذا ما يعبر عن عدم الرضا عن المنظمة، والتشكيك في التقييمات وعدم مصادقة أنظمة دفع الجدارة)

ولذلك فإن فردية الأجور يمكن أن تكون استجابة لأجر الكفاءات. فالانتقال من سياسة الأجور القائمة على المؤهلات إلى سياسة أخرى تعتمد على الكفاءة يعادل تغيير قواعد تحديد وتطوير الأجور الفردية. ويجب أن تخضع هذه الإجراءات لإجراءات تقييم صارمة، ويجب أن تلبى الأجور الفردية الشعور بالعدالة الذي يتوقعه الموظفون منهم، وتعود هذه العدالة إلى مقدمة اهتمامات المؤسسات. (Mekkioui, 2013, P 152-155)

ولقد بات واضحا أن نظام أجر الوظيفة غير قادر على الاستجابة لمتطلبات المؤسسة الحديثة التي تتميز بعدد غير محدود من المهام وتعتمد على معارف ومهارات عمالها بشكل كبير، ضف إلى ذلك أن تطور المؤسسة لا يقتضي تحولا عميقا في قواعد تصنيف الوظائف بهدف تعويض تطور الكفاءات الفردية. ولهذا جاءت فكرة أجر الكفاءات التي تلزم المؤسسة بالتعريف بنوع الكفاءات التي ترغب في التركيز عليها وجعلها الموضوع المحوري في

سياسات الموارد البشرية، على الرغم من ذلك فهذه الطريقة قد تواجه صعوبات تخص تعريف وقياس الكفاءة فهناك عدة مقاربات يمكن استعمالها في هذا المجال، بالإضافة لصعوبة تحديد الأهداف بدقة. (جادلي، 2009، ص 73)

### 6-3- مزايا فردية الأجور:

مثل أي أداة لإدارة الموارد البشرية، تسعى الأجور إلى التوفيق بين هدفين متناقضين ظاهرياً: التمايز بين الموظفين (وفقاً للمهن، المسؤوليات، المشاركة والأداء الفردي) وتكاملهم وتماسكهم في المؤسسة. ورغم أنه من الضروري الحفاظ على التماسك، فإن الحقيقة تظل مفادها أن الجميع لابد أن يحصلوا على أجر ليس فقط مقابل ما يفعلونه، بل وأيضاً مقابل الطريقة التي يفعلون بها هذا العمل. وهذا يعني أنها لا تستطيع تلبية التطلعات الفردية من خلال حلول جماعية حصرية. إذ تمثل السياسة الجماعية الخطر الرئيسي الذي يؤدي إلى اللامسؤولية الجماعية. لأن الفرد في العمل لا يعطي أفضل ما لديه إلا عندما يتم الاعتراف به وتقديره بقيمته الحقيقية. ومن ناحية أخرى، فإن الشعور بالظلم يولد إحباطاً يمكن أن يؤثر على التحفيز بشكل خطير. (Mekkioui, 2013, P 148)

### 6-4- مشاكل فردية الأجور:

منذ نهاية الثمانينات، طرحت فردية الأجور ثلاث مشاكل:

#### 1. جودة أدوات تقييم الجدارة:

إن أدوات التقييم المستخدمة في إتخاذ قرارات الزيادة غالباً ما تكون غير موثوقة وغير مقبولة من قبل الموظفين وصناع القرار.

#### 2. صعود الفردية:

إن تطوير السلوكيات الفردية يمكن أن يقلل من التعاون ويؤدي إلى فقدان البعد الجماعي

للمساهمة والأداء. وتبدو هذه التطورات خطيرة على المدى الطويل. إذ تخشى المؤسسة من فقدان الشعور بالانتماء وقلّة التعبئة للمشاريع المشتركة.

### 3. عدم قابلية استرجاع الزيادات:

تزيد القرارات المتعلقة بالزيادات الفردية من الأجر الثابت بشكل لا رجعة فيه. وفي فترات انخفاض التضخم، تكون التصحيحات اللاحقة محدودة. تتم الزيادة للموظف المعترف به على أنه فعال عندما يقترب، بعد بعض تدابير الذكاء الاصطناعي، من أعلى نطاق لمستوى أجره. علاوة على ذلك، فإن الموظف الذي توقف عن الأداء الجيد يحتفظ بالمزايا طويلة المدى لأدائه السابق. ومن ثم يمكن أن تؤدي أوجه عدم المساواة إلى خلق شعور بعدم المساواة. وقد سعت المؤسسات إلى إيجاد حل لهذه المشاكل الثلاث في تطوير المكونات المتغيرة والجماعية والفردية. (Peretti, 2013, P299-300)

ومن ثم فإن فردية الأجور ستكون فعالة إذا: أمكن تحديد مساهمات كل شخص وعزلها بوضوح، وكانت الوظائف المعنية تتطلب الاستقلال، ولم يكن التعاون أساسيا للأداء، وثم تشجيع روح المنافسة. (Mekkioui, 2013, P155)

## المحاضرة السابعة: مخطط الإدخار

### تمهيد

1-7 - مفهوم مخطط الإدخار

2-7 - بنود إتفاق المساهمة

3-7 - تمويل مخططات الإدخار

4-7 - المشاركة في النتائج

5-7 - أنواع مخطط الإدخار

1-5-7 - مخطط الإدخار بالمؤسسة

2-5-7 - مخطط الإدخار فيما بين المؤسسات

3-5-7 - مخطط الإدخار لأجل التقاعد الجماعي

6-7 - أهمية وأهداف مخطط الإدخار

## تمهيد:

يرافق هذا النظام عادة استعمال نظم المساهمة، ولقد تزايد استعماله بعد عام 1987 مع تطور نظام المساهمة. كما تطورت كذلك أنواع مخططات الإدخار الأجرى التي تعتمد على المؤسسات.

### 7-1- مفهوم مخطط الادخار:

ويقتضي هذا المخطط بمنح العاملين القدرة على المساهمة بمساعدة المؤسسة في انشاء محفظة للقيم المنقولة تشكل مخطط للإدخار للمؤسسة (جادلي، 2009، ص 53). ويمكن انشاؤه من خلال اتفاقية مبرمة باحدى الطرق التالية: (Peretti, 2013,P 384)

- كجزء من إتفاقية جماعية أو إتفاقية عمل جماعية؛
- بين مدير المؤسسة، والمنظمات النقابية الممثلة في المؤسسة؛
- في لجنة المؤسسة؛
- عن طريق الاستفتاء.

### 7-2- بنود إتفاق المساهمة:

- ويضم اتفاق المساهمة عددا من البنود الالزامية هي: (جادلي، 2009، ص 53)
- تاريخ الابرام، تاريخ تطبيق العقد، وفترته.
  - الصيغة التي يحصب على أساسها الاحتياطي الخاص للمساهمة.
  - فترة عدم امكانية التصرف لحقوق العمال (تتراوح ما بين 3 ال 5 سنوات)
  - طبيعة وطرق تسيير حقوق العمال.
  - ظروف اعلام العمال حول تواجد، ومضمون، وتطبيق نظام المساهمة.

### 7-3- تمويل مخططات الإيداع:

ويمكن لمخططات الادخار أن تمول من خلال: (Peretti, 2013,P 394)

- مقدار العلاوات المخصصة للموظفين كجزء من مساهمتهم في نتائج المؤسسة؛
- المبالغ المخصصة لمشاركة العمال في نتائج المؤسسة؛
- الدفعات الأيرادية للموظفين شرط أن لا تتعدى ربع الأجر السنوية؛
- المساعدة لمالية من المؤسسة، أو مساهمة صاحب العمل، تهدف إلى تشجيع الدفعات الأيرادية، ولا يمكن أن تتجاوز هذه المساعدة المالية ثلاثة أضعاف مساهمة الموظف.

### 7-4- المشاركة في النتائج:

المشاركة هي عبارة عن علاوة تدفعها المؤسسة إذا حققت أرباحا، وهي تسمح للموظفين بالارتباط بنتائج مؤسستهم. أنشأت بموجب مرسوم 1967 لجميع المؤسسات التي تضم أكثر من 100 موظف، وقد تم تسميتها بـ "المشاركة في ثمار النمو" والتي أعيد تسميتها عام 1986 بـ "المشاركة في النتائج"، وأصبحت إلزامية منذ 1990 لجميع المؤسسات التي تضم أكثر من 50 شخصا وتحقق أرباحا صافية تتجاوز 5% من رأسمالها الخاص. كما أنها إلزامية في الوحدات الاقتصادية والاجتماعية التي يعمل بها ما لا يقل عن 50 موظفا. ويشكل الجزء العائد للعاملين من الأرباح الاحتياطي الخاص للمشاركة يحدد القانون الحد الأدنى له . (Peretti, 2013,P 389) ويتم توزيعه بين العمال عند حلول فترة إمكانية التصرف فيه أين

يتم توظيف المبالغ. (جادلي، 2009، ص 53)

### 7-5- أنواع مخطط الإيداع:

بعد احتساب مبلغ المشاركة (الغلاف المالي لمشاركة) يتم توزيعه في شكل علاوات فردية، قد تكون موحدة بين العمال، أو متناسبة مع الأجر، ويمكن أن تدفع العلاوة فوريا أو يتم

ادخارها في مخطط الادخار. (جادلي، 2009، ص 234) ويمكن تمييز الأنواع التالية لمخطط

الإدخار: (Peretti, 2013,P 394)

### **7-5-1 - مخطط الإدخار بالمؤسسة: Plan d'Epargne Entreprise (PEE)**

هو وعاء تنظيمي ومالي للصيغتين اللتين كانتا موجودتين من قبل (المساهمة المالية والمشاركة):

- يسمح، بالإضافة إلى الدفعات الإلزامية للموظفين، بمساهمة المؤسسة والتي تعتبر الخاصة الأساسية لهذا المخطط.

- مثل المساهمة المالية، فإن مخطط الإدخار بالمؤسسة اختياري، إذ يعتبر خطة إدخار مفتوحة للمؤسسة حيث يمكن للموظف أن يدفع فيها علاوات المشاركة والمساهمة، وربما سداد دفعات إضافية يرغبون فيها.

- في الحالتين الأخيرتين (الدفعات الإضافية ودفعات المساهمة المالية)، يمكن للمؤسسة تقديم مساهمة وبالتالي زيادة المدخرات. ويتم تجميد المبالغ التي يتم توفيرها على هذا النحو لمدة لا تقل عن 5 سنوات (باستثناء حالات التوفير المبكر التي ينص عليها القانون).

### **7-5-2 - مخطط الإدخار فيما بين المؤسسات: Plan d'Epargne Interentreprises (PEI)**

تم انشاء نظامين جديدين لادخار الموظفين:

1- يهدف مخطط الإدخار فيما بين المؤسسات إلى تشجيع مدخرات الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعتبر خطة إدخارية يتم وضعها على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة، إما بين عدة مؤسسات، أو على المستوى المهني، أو على المستوى المحلي، أو من خلال

الجمع بين هذين المعيارين. وبالتالي يمكن أن يتعلق مخطط الإيدار فيما بين المؤسسات بمجال عمل أو حتى مهنة على المستوى المحلي؛

## **2- المخطط المشترك للمدخرات الأجرية الإيرادية: Plan Partenarial d'Epargne Salariale Volontaire (PPESV)**

يهدف هذا المخطط إلى تعزيز المدخرات متوسطة الأجل (عشر سنوات).

## **3-5-7- مخطط الإيدار لاجل التقاعد الجماعي: Plan d'Epargne pour la Retraite Collectif PERCO**

تم استبدال المخطط المشترك للمدخرات الأجرية الإيرادية (PPESV) بمخطط الإيدار لاجل التقاعد الجماعي (PERCO) المشترك حتى التقاعد. إذ لا يمكن الإستفادة من مخطط الإيدار لاجل التقاعد الجماعي إلا بعد التقاعد، مع بعض الاستثناءات، ويمكن سحب المعاش التقاعدي حسب المبدأ.

## **6-7- أهمية وأهداف مخطط الإيدار:**

يعتبر جهاز الإيدار والاحتياط أو التقاعد بالمؤسسة وسيلة إدارية ضرورية لكونه يحقق مزايا تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة إذ أنه يستجيب للحاجات المتنوعة للعمال ويحقق رضاهم الشيء الذي يحسن من أداء المؤسسة، ويمنح العمال أجور مؤجلة إضافية، ويعظم الاستفادة من التكاليف الاجتماعية والضريبية التي تتحملها المؤسسة، عدا ذلك تستجيب وسائل الإيدار والاحتياط أو التقاعد بالمؤسسة لجملة من الأهداف: (جادلي، 2009، ص 235)

**تأمين ولاء العمال:** من خلال امكانية حصولهم على تغطية اجتماعية متطورة واستحوادهم على جزء من رأس مال المؤسسة.

**تحفيز العمال:** من خلال جعلهم يهتمون بالسير الحسن لأداء المؤسسة.

## المحاضرة الثامنة: تسيير ورقابة الكتلة الأجرية

-----

### تمهيد

8-1-1 - تعريف الكتلة الأجرية

8-2-2 - عوامل تطور الكتلة الأجرية

8-2-1-1 - التصنيف البسيط لعوامل تطور الكتلة الأجرية

8-2-2-2 - التصنيف الأكثر تحليلاً لعوامل تطور الكتلة الأجرية

8-3-3 - تصنيف (Peretti, 2013) لعوامل تطور الكتلة الأجرية

8-3-1-1 - التشغيل

8-3-2-2 - الأجور

8-4-4 - مراحل الرقابة على الكتلة الأجرية

-----

## تمهيد:

إن أهمية الكتلة الأجرية بالنسبة للقيمة المضافة في المؤسسات كبيرة على الرغم من انخفاضها العام مقارنة بالسنوات الماضية، وباعتبارها عنصرا من الأعباء المباشرة، التي تقابل العمل الذي يشكل أساسا رئيسيا في عوامل الانتاج فهي لا تزال تحمل أخطارا عدة، وعليه فمهمة ضبط ومراقبة الكتلة الأجرية تهدف إلى ترشيد استغلال هذا المورد الهام وتفعيل مساهمته في المردودية والانتاجية، لذلك فالمؤسسات تحرص على أن تكون نسبة الكتلة الأجرية إلى القيمة المضافة أو إلى رقم الأعمال أقل ما يمكن بالنسبة للمنافسين الأساسيين، إذ يعد ضروريا فهم آلية تطورها وتفسير تغيراتها. (جادلي، 2009، ص156)

### 8-1- تعريف الكتلة الأجرية:

بالنسبة للمسير، تشير الكتلة الأجرية إلى جميع الرواتب المدفوعة لمجموعة من الموظفين لفترة زمنية معينة (عموما السنة). وبهذا المعنى، ستكون بمثابة أسس للمفاوضات بشأن الرواتب ومرجعا لتسيير الميزانية (بهدف تحديد التكلفة الاجمالية والحقيقية للرواتب). بالنسبة ل (Ronelaer)، تحدد الكتلة الأجرية لمجموعة من الموظفين لفترة معينة (سنة) جميع النفقات المرتبطة بتوظيف الموظفين.

أيضا، تحدد الكتلة الأجرية الموارد المالية التي تخصصها المؤسسة لمكافأة موظفيها في إجمالي الرواتب المدفوعة (صافي الرواتب التي يتلقاها الموظفون والرسوم الاجتماعية الاجبارية التي يتحملونها بأنفسهم) والرسوم الاجتماعية لصاحب العمل التي تتحملها المؤسسة نفسها.

من ناحية أخرى، حسب (Gérard Donnadiou)، لا يوجد تعريف موحد فيما يتعلق بالكتلة الأجرية، فمن الممكن أن يختلف من مؤسسة لأخرى، لكننا عادة نأخذ في الاعتبار ثلاث تعاريف:

### 1. الكتلة الأجرية الكلية أو الكتلة الأجرية المحاسبية:

وتشمل جميع الأجور المباشرة بالإضافة إلى المصاريف الاجتماعية لصاحب العمل والمرتبطة بهذه الأجور. لذلك، فهي تستبعد غالباً المزايا العينية، والملحقات الأخرى للأجور، والأعباء الاستثنائية مثل مكافأة نهاية الخدمة.

### 2. الكتلة الأجرية الجبائية:

وتتوافق مع التصريح السنوي بالأجور وتشمل:

- جميع الرواتب والأجور والعلاوات والعمولات والمزايا العينية.
- حصة الأعباء الاجتماعية الاجبارية التي يدفعها الموظف. ومع ذلك، فإن التعويض أو سداد النفقات المهنية غير الخاضعة للضريبة هي مبالغ لها صفة الضرر والمصلحة (مثل مكافأة نهاية الخدمة) والمبالغ المستفيدة من الاعفاءات (ميدالية العمل)

### 3. الكتلة الأجرية المدفوعة للموظفين:

وهي تتضمن الكتلة الأجرية الجبائية مضافاً إليها العلاوات المعفاة من الضريبة والمدرجة في كشف الراتب، منقوصاً منها المزايا العينية.

علاوة على ذلك، يحدد (Jean Pierre Citeau) الكتلة الأجرية على النحو التالي: تمثل

الكتلة الأجرية جميع الأعباء المباشرة وغير المباشرة المخصصة لتكلفة العمالة، وهي:

- الراتب الاجمالي المدفوع؛
- التعويضات والمكافآت الخاضعة للضريبة وغير الخاضعة للمساهمة؛

- الأعباء الاجتماعية القانونية والتقليدية لصاحب العمل؛

- الأعباء الضريبية على أساس الراتب؛

- تكاليف التدريب والتعلم؛

- النفقات المرتبطة بمختلف أبواب العمل الاجتماعي للمؤسسة.

ومن خلال هذا التعريف، نحصل على قياس أكثر موثوقية للكتلة الأجرية من التعريفات الأخرى.

ولتحقيق هذه الغاية، فإننا نعتبر أن الكتلة الأجرية هي عنصر محدد في التوازن

الاجتماعي والمالي للمؤسسة. (Mekkioui, 2013, P 125)

## 8-2- عوامل تطور الكتلة الأجرية:

بحكم مكانة الكتلة الأجرية كمتغير استراتيجي في المؤسسة فهي تؤثر على التوازن المالي الاجتماعي وتفعيل الأداء، كما أنها تتأثر بعدة عوامل يختلف تصنيفها من مؤلف آخر، وسيتم التطرق فقط لتصنيفين:

### 8-2-1- التصنيف البسيط:

يسمح باعطاء نظرة عامة عن عوامل تطور الكتلة الأجرية بحيث يركز على وجود عوامل خارجية وعوامل داخلية، فأما العوامل الخارجية فهي ترتبط بتغيرات معدل الأعباء الاجتماعية، تغير عدد أيام العمل، زيادة سقف الضمان الاجتماعي أو زيادة اشتراكات حوادث العمل، أو تغير أوقات العمل،... أما العوامل الداخلية الخاصة بالمؤسسة فبعض منها يتم التفاوض عليه مع النقابات العمالية، والبعض الآخر يصعب التنبؤ به ويتعلق الأمر بالزيادات العامة أو الفردية، الساعات الإضافية، أو ساعات التكوين، أو التعديلات في تنظيم العمل، أو عن طريق الرجوع للعمال المعوضين أو بسبب الغياب، وحوادث العمل، بالإضافة للتغيرات

في هيكل التأهيل التي لها أثر على الأجور الأساسية، أما العلاوات والساعات الإضافية، وتكاليف الأقدمية، والعطل المدفوعة الأجر، وأيام العطل، والغيابات المعوضة، والأعباء الاجتماعية المحسوبة تؤثر على الأجر الاجمالي، كما يلاحظ كذلك أن التغيرات في عدد العمالة لها تأثير على الأجور المدفوعة وعدد أيام العطل، والأعباء الاجتماعية، وعلوات التسريح،.....

### 8-2-2- التصفيف الأكثر تحليلا:

#### 1. عوامل مباشرة وإيرادية:

ترتبط بالزيادات الجماعية والفردية، وتخفيض ساعات العمل، والترتيب الجديد للفئات العمالية، والتوظيف، التسريح، الترقيات، التحويلات، الإحالة على التقاعد، تدعيم القدرة الفنية المرتقبة (التكوين)، تعديل وضعية التجاريين، أو عمال التحكم،...منح علاوات مؤقتة، الاستجابة لاحتجاجات العمال، أو امضاء إتفاقية عمل جديدة،...

#### 2. عوامل تاريخية:

ويقصد بها ما يرتبط بأثر زيادة السنوات السابقة، أو تطبيق مخططات التقاعد أو الإدخار، تطور الأقدمية أو السن، أو تلك المرتبطة بالاحالة على التقاعد، بالإضافة لمعدلات اشتراك ضد الحوادث،....

#### 3. الآثار الغير مباشرة لقرارات الاستغالية:

كتغيير الإجراءات الخاصة بالعمل والآلات أو تعديل التنظيم، هذه القرارات من شأنها تغيير مستويات التأهيل اللازمة ومعدل الانتاجية والمردودية أو حتى التأثير على ظروف العمل، وتغيير بعض التكاليف. بالإضافة للعوامل السابقة نذكر تطبيق قائمة أسعار جديدة أو البدء في انتاج منتج جديد أو تغيير برنامج الانتاج، وآثار المنافسة،.....

#### 4. القيود غير المرتبطة بالمؤسسة:

حيث قد تكون متعلقة بقرارات الدولة في مجال سقف الضمان الاجتماعي أو أيام العطلة أو تجميد الأجور، أو موازنة التعويضات العائلية...بالإضافة لسلوكات العمال المتعلقة بالأمراض، عطل الأمومة، وضع العائلة، الغيابات، دوران العمل، الصراعات الاجتماعية، الاضرابات...كما قد ترتبط بظواهر خارجية مثل: البطالة أو العمالة الكاملة، الصراعات السياسية أو الاجتماعية وارتفاع الأسعار... (جادلي، 2009، ص 157-158)

#### 8-3- تصنيف (Peretti, 2013) لعوامل تطور الكتلة الأجرية:

من وجهة نظر (Peretti, 2013)، يمكن تصنيف عوامل تطور الكتلة الأجرية على

النحو التالي:

#### 8-3-1- التشغيل:

يعكس تطور الكتلة الأجرية القرارات المتخذة في إطار سياسة التشغيل وكذلك مختلف المعوقات التي يشهدها هذا المجال.

القرارات الرئيسية التي لها تأثير على الكتلة الأجرية تتعلق:

التحركات (عدد ومستوى التعيينات، عدد ومستوى المغادرة التي تم التفاوض عليها أو فرضها)

الترقيات:

استخدام صيغ توظيف محددة تسمح بقدر معين من المرونة (العمل المؤقت، العمل

المنقطع، تعديل ساعات العمل، العمل الإضافي، وما إلى ذلك)

تؤدي هذه القرارات إلى التأثير على القوى العاملة والهيكل ونوريا التي تعدل الكتلة

الأجرية.

إن القيود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير التطورات الماضية أو المستقبلية للكتلة عديدة أيضا:

- قرارات الموظفين (الاستقالة، الغياب، تغيير الحالة)؛

- سوق العمل (صعوبات التوظيف في الوظائف المخططة وعدم اختلاف التعيينات)؛

- الأحكام التقليدية (الترقيات، ومستويات التوظيف،...)

- أحكام قانونية (توظيف فئات معينة، طرق محددة).

كل هذه القيود تحدد تطور الكتلة الأجرية.

### 8-3-2 - الأجر:

القرارات التي تؤثر على الكتلة الأجرية هي قرارات فردية أو عامة تتعلق بالراتب، وقرارات تتعلق بالعلوات وبعض الأعباء الاجتماعية. القرارات الرئيسية تتعلق بالزيادات العامة والفردية.

### أولا: الزيادات العامة

تهم جميع موظفي الشركة. هدفها هو الحفاظ على التحسن في القوة الشرائية.

ومع ذلك، فمن خلال اختيار صيغ الزيادة غير الهرمية أو شبه الهرمية، يمكن تحقيق

هدف رفع الرواتب المنخفضة أو الحد من الرواتب المرتفعة.

وبالتالي فإن استخدام الزيادات التي لا تكون هرمية بشكل كامل تقلل من نطاق الأجر.

هناك أيضا زيادات فئوية، الزيادات الممنوحة لمجموعة من الوكلاء ولو كان العدد صغيرا.

على وجه الخصوص، هذا هو الحال بالنسبة للتدابير التي تؤثر على ورشة العمل التي يتم

مراجعة تصنيفاتها ورواتبها (ربما بعد إعادة التنظيم)

## ثانيا: الزيادات الفردية

ويمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات: الانزلاق، والشيخوخة، والتقنية\*. يتم التعبير عنها دائما كنسب مئوية من الكتلة الأجرية لجميع الموظفين.

### 1. الانزلاق (الزيادات الفردية):

وهي زيادات تمنح بشكل فردي للموظفين دون أن تتغير مؤهلاتهم أو طبيعة عملهم. نظرا لأنه من الصعب فهم هذه الفكرة بشكل كامل، فيمكننا على سبيل المثال، الاحتفاظ بالزيادات الفردية المخصصة دون أن يكون هناك أي تغيير في المعامل الهرمي. وفي إطار مجالات التقدم في كل وظيفة، يمكن منح الزيادات لجزء كبير أو أقل من الموظفين.

تمثل زيادات "الجدارة (الاستحقاق)" هذه بغض النظر عن أي ترقية، مايلي:

اعتمادا على المؤسسة، حصة متغيرة للغاية من الكتلة الأجرية.

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك تنوعا كبيرا في أهمية النسبة المئوية للموظفين المعنيين ومعدل الزيادة. إن ظرف 2% من الكتلة الأجرية يجعل من الممكن زيادة ثانية من القوى العاملة بنسبة 20% أو 5% أي حوالي 40% من الموظفين.

### 2. التقنية (الترقيات):

هذه زيادات فردية مرتبطة بالتغيير في مؤهلات الموظف.

الترقيات عموما لها تأثير فوري على الراتب. ومع ذلك، يجوز لاحد الأعوان الذي يكون في الحد الأعلى من نطاق الوظيفة والذي تتم ترقيته إلى منصب أعلى، خلال فترة التدريب المهني للمنصب، الاحتفاظ بنفس الأجر وفي الواقع، من المرجح أن تتداخل نطاقات الرواتب

---

\* يشكل الانزلاق (Glissement) والشيخوخة (Vieillesse) والتقنية (Technicité) تأثير GVT

للمناصب ذات المستويات الهرمية المختلفة.

### 3. الشيخوخة (الأقدمية):

ويرجع تطور الأجور إلى الزيادة الفردية في معدلات علاوة الأقدمية أو إلى تطبيق مقياس الزيادات التلقائية المرتبطة بالأقدمية. ويمكن أن يؤدي إلى نسبة مئوية من الحد الأدنى التقليدي للأجور (صناعة المعادن) أو زيادة في عدد النقاط (الوظيفة العمومية، والخدمات المصرفية) (Peretti, 2013, P 313-315).

ومن وجهة نظر (المسوي، 2004، ص 142) تتمثل الزيادات أو العلاوات في الأجور عادة في الآتي:

أ. زيادات دورية تتم كل فترة زمنية محددة، كأن يستحق العاملون زيادة دورية بانقضاء سنتين على خدمتهم في المنظمة، وتعتبر هذه الزيادات من الحوافز المنشطة لزيادة الانتاج إذا لم تأخذ الصفة التقليدية، كأن تعطى زيادات في الأجر لجميع العاملين.

ب. الزيادات الممنوحة للأفراد بسبب ارتفاع مستوى المعيشة أو لأي سبب آخر، ولا تعتبر هذه الزيادات حافزا فعالا لزيادة الانتاج في المدى الطويل إذ أخذت صفة التعميم في المنظمة.

ج. الزيادات الاستثنائية التي يحصل عليها العاملون المتميزون في أدائهم، وتعتبر هذه الزيادات داعمة للإنتاجية إذا ما بنيت على أسس ومعايير موضوعية.

### 8-4- مراحل الرقابة على الكتلة الأجرية:

إن تحليل الكتلة الأجرية في المؤسسة على مدى فترات زمنية سابقة يمكن القيام به من خلال المراحل التالية: (جادلي، 2009، ص 158-159)

1. معرفة المصلحة أو الأشخاص المسؤولين في المؤسسة عن تحديد مستويات الأجور

وأشكالها؛

2. معرفة مدى اعتماد المؤسسة على تطبيقات فردية في مجال الأجور، ومدى استنادها لسلم أجري موحد أو مخصص لكل فئة أجرية على حدة، إضافة للتأكد من مدى استناد الزيادات الأجرية للمفاوضات السنوية مع ممثلي العمال؛

3. تعريف العناصر المتغيرة في الأجور لمختلف المصالح الإدارية والفئات العملية، وقياس مدى ارتباطها بآليات محددة، والتحكم فيها مما يسمح بالفهم الصحيح لتطورات الكتلة الأجرية. مقارنة بتطور نشاط المؤسسة ونتائجها الاستغلالية، وإذا لم يحدث أن وجدت عناصر أجرية متغيرة لبعض الفئات العمالية والتي يستفيد منها عادة العمال في المؤسسات الأخرى، يمكن التساؤل عن آثار تلك الأجهزة والممارسات على إنتاجية العمال وعلى نتائج الاستغلال، وخاصة مع حالة أجور التجاربيين؛

4. تحديد مكافآت وعلاوات المشاركة التي يتلقاها العمال دوريا، وقياس الأهمية النسبية لهذه الأعباء على نتائج الاستغلال وتدفقات الخزينة في المؤسسة؛

5. تحليل التطور الاجمالي للكتلة الأجرية خلال الدورات الأخيرة وتقسيمها حسب الأنشطة أو المصالح ومقارنة تطورها بتطور عدد العمال، وتطور الأجور السنوية المتوسطة لكل عامل، بالإضافة لتفسير الإتجاهات المسجلة وتقدير آثارها على مردودية الاستغلال؛

6. مقارنة وتحليل تطور الكتلة الأجرية على مدى الدورات السابقة إلى جانب تطورات النشاط العام: رقم الأعمال، الكميات المباعة أو المنتجة كمؤشرات مرجعية لتفسير الإتجاهات الحالية للنمو؛

7. تحديد العناصر الأجرية الغير مباشرة كالعقود الجماعية للمشاركة، مخططات الإذخار، تمليك الأسهم،... وقياس أثر كل واحد منها وانعكاسه المالي على المؤسسة ومجال تطبيقه؛

8. تحديد المزايا العينية الأساسية التي يستفيد منها بعض العمال في المؤسسة، ومحاولة قياس الأهمية النسبية لتكاليفها.

وفقا للمنطق السابق، فإن تعظيم الاستفادة من الكتلة الأجرية والتحكم فيها يستدعي النظر في تطبيقات المنافسين في هذا المجال، لأنها قد تعطي تفسيراً لاتجاهات نمو الكتلة الأجرية، كما يتطلب تركيزاً جيداً بين الأجور الثابتة والأجور المتغيرة حيث أن قدرة جزء معين من الكتلة الأجرية على التغيير يسمح في الواقع بتخفيض النقطة الميتة، وكنتيجة لذلك، يسمح بالإدارة الجيدة لمردودية المؤسسة، ففي فترات النمو وتطور النشاط تمكن ميزة الثبات والاستقرار في الأجور بتعظيم هامش الربح، هذا وتجدر الإشارة لأن زيادة معتبرة في الأجور لا تعني بالضرورة انحرافاً أو تسبباً في تسيير الكتلة الأجرية، إذا لم ترافق تلك الزيادة نمواً في مردودية الاستغلال، فقد تعكس قرار الإدارة في الاستفادة من نمو المؤسسة.

## الخاتمة:

يمثل نظام الأجور والرواتب أهم الأنظمة التي تحتاجها المنظمات لأنه يؤثر في كل القضايا المهمة ذات الصلة بعمل المنظمة. كما يعتبر من المواضيع الهامة التي لاقت ومازالت تلاقي الاهتمام الكبير من قبل العاملين في مجال الاقتصاد والإدارة، وسواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص. ويعود السبب في ذلك لما للأجور والرواتب من أثر مباشر على المستوى المعيشي للعاملين باعتباره مصدر رزقهم الأساسي من جهة، وعلى الدولة وأصحاب العمل من جهة ثانية وذلك لكون الأجور والرواتب تمثل نسبة لا بأس بها من تكلفة العمل في معظم المنظمات وعلى اختلاف أنواعها.

إضافة إلى ذلك؛ فمن شروط تحسين الأداء أن يحصل العاملون على أجر يتناسب مع ما يقدمونه للمنظمة من إمكانيات وقدرات مختلفة تستوجبها متطلبات العمل. كما يلقى موضوع الأجور والرواتب اهتماماً متزايداً من جانب الأفراد باعتباره الوسيلة الأساسية لإشباع رغباتهم المتعددة خاصة المادية منها.

لهذا؛ تعتبر سياسات الأجور والرواتب من السياسات المهمة لكل فرد وكل منظمة ولا بد من إتباع الأسس العلمية في تحديدها اعتماداً على تحديد قيمة الأعمال المختلفة في المنظمة من جهة، وكذلك تقييم أداء الأفراد العاملين من جهة أخرى، خاصة وأن تحديد قيمة الأعمال ما هي إلا عملية هدفها تمييز الأعمال في أعبائها ومسؤولياتها ويتم ذلك من خلال تقييم الوظائف وفقاً لأسس مختلفة.

## قائمة المراجع:

### المراجع العربيّة:

- أبو شيخة، نادر أحمد (2000). إدارة الموارد البشرية (ط1). الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف حجيم، وآخرون (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. الأردن، عمان: مؤسسة الوراق.
- الفارس، سليمان خليل، ملدعون، عيسى شحادة، مباركة، يسرى (2006). إدارة الموارد البشرية (ط7). دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- المسوي، سنان (2004). إدارة الموارد البشرية... وتأثيرات العولمة عليها (ط1). الأردن، عمان: دار مجدلاوي .
- برقاوي، وفاء برهان (2013). إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات (ط1). الأردن، اربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، الأردن،
- جادلي، سمير (2009). تسيير الأجور في المؤسسة دراسة حالة البنك الفرنسي " BNP Paribas". مذكرة ماجستير غير منشورة: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة.
- حمود، خضير كاظم، الخرشة، ياسين كاسب (2007). إدارة الموارد البشرية (ط1). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري ابراهيم، الصباغ، زهير نعيم (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي (ط1). الأردن: دار وائل للنشر.
- عباس، سهيلة محمد (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (ط2). الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- عقيلي، عمر وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي (ط1). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد (2014). إدارة الموارد البشرية (ط3). الاسكندرية: الدار الجامعية.

- ناصر، سومر أديب (2004). أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية "دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري". مذكرة ماجستير غير منشورة: كلية الاقتصاد، جامعة تشرين. عمان: دار اليازوري.
- كافي، مصطفى يوسف (2014). إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي- تكنولوجي - عولمي (ط1). عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- مطالي، ليلي (2017). محاضرات في إدارة الموارد البشرية (ط1). عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

#### **Foreign References:**

- Aboud , Kahina, Aggoune, Siham (2015). L'Effet de Rémunération sur la Motivation des Salariés SPA Cevitale. Diplôme de Master en Sciences de Gestion , Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion, Université de Bjaia.
- Aubert, Cécile, Aubert-Monpeysen, Thérèse (2005). L'individualisation de la Rémunération : Approches Economiques et Juridiques. Recherche Effectuée dans le Cadre d'une Convention Conclu Entre L'Institut de Recherches Economiques et Socieles (IRES) et la CFE- CGC, Paris.
- Baeten, Xavier (2004). Strategic Rewards and Reward Strategies, Integrated Performance Management. A Guide to Strategic Implimentation, London: SAGE Publications.
- Boukedjane, Ouissam, Ouadah, Fouaz (2021). The Reality of Wage System in Algeria and its Components "A Descriptive and Analytical Study". Economics and Sustainable Development Review, Vol 4, N 3, P 358-373.
- Chenevert, Denis , Tremblay, Michel (2002). Le Role des Stratégies Externes et Internes dans le Choix des Politiques de Rémunération. Relations Industrielles, Vol 57, N 2.
- Djellouli, Abdelhamid (2011). Audit des Rémunération Cas : Groupe Industriel SAIDAL SPA. Mémoire de Magister en Sciences Commerciales, Faculté des Sciences Economiques, commerciales, et de Gestion, Université d'Oran.

- Kahn, Halida R (1956). The Distinction between Wages and Salaries. Scottish Journal of Political Economy, Vol 3, Issue 2, P 126-145.
- Mekkioui, Soumia (2013). Developpement des Outils de Rémunération pour Optimiser les Ressources Humaines Cas des Entreprises Algeriennes. Thèse pour L'obtention du diplôme de doctorat en science de gestion, Faculté des Sciences Economiques, commerciales, et de Gestion, Université Abou Bakr Belkaid-Tlemcen.
- Peretti, Jean-Marie (2013). Ressources Humaines (14 édition). Paris : Vuibert.
- Sanchez, Juan I (2006). Pourquoi, Quand et Comment Faut-il Faire une Analyse de Poste ?. RH, les Apports de la Psychologie du travail, Management des Personnes, Groupe Eyrolles.
- Stredwick, John (2000). Aligning Rewards to Organisational Goals a Multinational's Experience. European Business Review, Vol 12, N1.

قائمة الملاحق:

الملحق رقم (01): مثال لتوصيف الوظائف

وصف الوظيفة	
اسم الوظيفة: رئيس قسم المشتريات	رقم الوظيفة: 536
الإدارة: الشؤون التجارية	القسم: المشتريات
الدرجة: 12	
<p><b>الهدف من الوظيفة:</b> تأمين احتياجات الشركة من المواد والخامات والتجهيزات، من خلال استلام احتياجات الأقسام المختلفة والتعامل مع الموردين لتوفير هذه الاحتياجات.</p>	
<p><b>المهام والمسؤوليات:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. تخطيط احتياجات الأقسام المختلفة من المواد والخامات والتجهيزات، وإعداد الميزانية التقديرية الخاصة بالمشتريات والمواد والإمداد.</li> <li>2. استقبال الطلبات من المواد والخامات والتجهيزات من الأقسام المختلفة، وتنظيمها بشكل يساعد إعداد طلبات الشراء.</li> <li>3. البحث عن أفضل الموردين، والاحتفاظ بسجلات منتظمة عنهم، والحفاظ على علاقات طيبة معهم.</li> <li>4. التفاوض مع الموردين للحصول على أنسب الأسعار وشروط الشراء والتسليم والدفع وأي شروط أخرى.</li> <li>5. اعتماد اشعارات الصرف النهائية الخاصة بمستحقات الموردين، ومساعدتهم على الحصول على مستحقاتهم.</li> <li>6. الاحتفاظ بكتالوجات متكاملة للأصناف التي يتم طلبها، والتسليم والدفع وأي شروط أخرى وبدائلها، ومورديها، ووجود الطلب فيها.</li> <li>7. التنسيق مع إدارة التكاليف والإدارة الهندسية بصدد التوصية بالتعامل مع موردين معينين.</li> <li>8. المساهمة في فحص ما يتم شراؤه من خلال إتباع إجراءات الاستلام وإجراء الفحوص والاختبارات اللازمة.</li> <li>9. المشاركة في تحديد حدود الطلب المثلى على الأصناف، وفترة التوريد، وحدود الأمان الواجب الاحتفاظ بها في المخازن.</li> <li>10. الاشراف على أخصائي المشتريات، والعاملين في قسم المشتريات واختيارهم، وتدريبهم وتحفيزهم وتقييمهم وتنميتهم.</li> </ol>	

11. ما يسند إليه من أعمل أخرى مشابهة في مجال العمل.

#### الإتصالات:

#### الخارجية:

تنمية علاقات طيبة مع الموردين.

التعرف على مختبرات جودة المواد والمقاييس.

#### الداخلية:

رفع تقارير عن سير العمل لمدير الموارد والامدادات.

الاشراف على المرؤوسين وتوجيههم وحفزهم وتنميتهم.

رئاسة لجنة المشتريات.

التعاون مع كافة الإدارات والأقسام بالمنظمة.

#### السلطات المالية:

يتصرف ويتعاقد في حدود 200 ألف جنيه بصفة وظيفته.

#### ظروف العمل:

العمل بالشركة وخارجها، زيارات دائمة للموردين، ورحلات داخلية وخارجية، وضغوط

عالية، ومخاطر عالية.

#### مواصفات شاغل الوظيفة:

#### 1. الصفات الجسمانية:

سجل طبي كامل يشير إلى الصحة الجيدة

عدم وجود أي عاهات أو أمراض مستديمة تعوق العمل

شكل لائق ومهندم ونظيف

#### 2. الصفات العقلية:

115% في اختبارات الذكاء العام، واللفظي، والحسابي

#### 3. التعليم:

درجة جامعية في الإدارة أو الهندسة بتقدير عام جيد على الأقل.

يفضل من له درجات أعلى (مثل دبلوم الإدارة أو برامج عليا في المشتريات)

#### 4. الخبرة والتدريب:

خبرة 6 سنوات في مجال المشتريات

خبرة 3 سنوات في الإشراف على مرؤوسين

مهارة عالية في كتابة التقارير، ومعرفة كاملة بالجوانب المالية للعقود

## 5. الشخصية:

دافعية عالية وحماس ظاهر لأداء العمل

شخصية متوازنة

قدرة على التكيف مع تغير الظروف الاجتماعية

قدرة عالية على الإتصال والتفاهم مع الغير

مواصفات خاصة:

السن يتراوح بين 30 - 45 سنة

قادر وراغب على العمل ساعات إضافية، وفي عطلة نهاية الأسبوع.

المصدر: (ماهر، 2014، ص140-144)

## الملحق رقم (02): خريطة مقارنة العوامل

عوامل التقييم	المسؤولية	المهارة	المجهود الذهني	المجهود الجسمي	ظروف العمل
500					
490					
480					
470					
460					
450					
440					
430					
420					
410					
400		مهندس ميكانيكي			
390					
380					
370					
360					
350					

ظروف العمل	المجهود الجسمي	المجهود الذهني	المهارة	المسؤولية	
					340
					330
					320
					310
					300
					290
					280
					270
					260
					250
					240
					230
				مهندس ميكانيكي	220
					210
	مهندس ميكانيكي	مهندس ميكانيكي			200
					190
				سائق ونش	180
	عامل ميكانيكي		سكرتيرة	سكرتيرة	170
					160
عامل ميكانيكي			سائق ونش		150
					140
		سكرتيرة			130
			كاتب		120
	سائق ونش				110
	كاتب				100
		كاتب		كاتب	90
	سكرتيرة	سائق ونش			80
مهندس ميكانيكي					70

ظروف العمل	المجهود الجسمي	المجهود الذهني	المهارة	المسؤولية	
سائق ونش			عامل ميكانيكي	عامل ميكانيكي	60
سكرتيرة					50
كاتب					40
		عامل ميكانيكي			30
					20
					10
					0

المصدر: (ماهر، 2014، ص 303-304)