

المحاضرة التاسعة

تصميم نظام الأجور والحوافز والمزايا

أولاً: الأجور

تعريف الأجر: هو المقابل الذي يتقاضاه العامل مقابل أداء عمل ما.

تعريف الراتب: هو المقابل الذي يتقاضاه الموظف مقابل توليه وظيفة ما.

أهمية الأجور:

هناك أهمية كبيرة للأجور سواء بالنسبة للعمال أو بالنسبة للمنظمات، وهي أفضل وسيلة

للمحافظة والإبقاء على الموارد البشرية، وتزداد أهميتها باعتبار ما يلي:

- إشباع حاجيات الموظفين.
- الشعور بالأمان.
- الشعور بالرضا الوظيفي.
- وسيلة للشعور بالتقدير.
- وسيلة لجذب الموارد البشرية خاصة ذات المهارات والكفاءات العالية.

تصميم نظام الأجور:

يتم إعداد هذا النظام على عدة مراحل:

المرحلة الأولى: تحديد طبيعة هذا النظام؛ هل هو نظام رسمي بحيث يكون مكتوباً ومحدد

المبادئ والحقوق والواجبات أو يكون غير رسمي يتم بشكل ودي.

وغالباً ما يأخذ الشكل الرسمي في المنظمات الكبرى بينما يتم الاتفاق حول الأجور في

المنظمات المصغرة بشكل ودي ويكون غير رسمي.

أيضاً المنظمة يجب أن تحدد هل نظام الأجور يتم تصميمه من طرف المنظمة، أم تستعين

بمكاتب مختصة في إعداده، وبناء عليه يتم تحديد المكلفين بتصميم هذا النظام.

المرحلة الثانية: المطلوب تحديد الطرق المناسبة لتقييم الوظائف، لأن تقييم الوظائف هو المحور الرئيسي لتحديد الأجور المناسبة لكل وظيفة.

وهناك مجموعة من الطرق بعضها كمي وبعضها الآخر كفي، فمن الطرق الكيفية طريقة الترتيب وطريقة الدرجات، أما الطرق الكمية فنجد طريقة مقارنة العوامل وطريقة النقط.

1. **طريقة الترتيب؛** وهي طريقة تأخذ أهمية الوظيفة داخل المنظمة كمعيار وحيد في تحديد الأجر المناسب لها، وهناك نوعان من طرق الترتيب:

- طريقة الترتيب البسيط ومن خلالها يقوم المسؤولون عن تقييم الوظائف بترتيب كل الوظائف داخل المنظمة من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.

- طريقة الترتيب بالمقارنة الزوجية؛ وهي طريقة يتم من خلالها المقارنة بين وظيفتين مختلفتين ويتم إعطاء أفضلية وظيفة على أخرى، ثم مقارنة تلك الوظيفة مع وظيفة أخرى حتى يتم مقارنة جميع الوظائف بعضها ببعض ثم نقوم بترتيب كل الوظائف حسب مجموع التفضيلات، وهذه الطريقة أيضا لا تستند في تفضيل وظيفة على أخرى إلى معيار معين بل تعتمد فقط أهمية الوظيفة في المنظمة.

من إيجابيات طرق الترتيب:

- سهولة الاستخدام

- يناسب استخدامها في المنظمات الصغرى ذات الوظائف القليلة؛ فقد يقوم فرد واحد ولديه المعرفة التامة بالوظائف بعملية التقييم، أما في حال ازداد عدد الوظائف فإن لجنة من المقيمين تقوم بترتيب الوظائف بعد تقييمها.

- تعتبر من أرخص الطرق المستخدمة وهي غير مكلفة.

- لا تتطلب وقتا كبيرا

من سلبيات هذه الطريقة:

- تدخل الذاتية في تقييم الوظائف.

- إمكانية التحيز في ترتيب أهمية الوظائف.

- لا تستطيع من خلالها تحديد الفروقات بين الوظائف.

2. طريقة الدرجات:

وتعتمد هذه الطريقة على إنشاء عدد درجات لكل مجموعة وظيفية، ثم يتم توزيع الوظائف المختلفة داخل كل مجموعة وظيفية على الدرجات المختلفة.

وتطبيق هذه الطريقة يمر عبر الخطوات التالية:

أ - تحديد المجموعات الوظيفية والتي تعني عائلات وظيفية معينة: ويتم ذلك استنادا إلى طبيعة العمل في الشركة. ومن أكثر التقسيمات شيوعا للوظائف في الشركات الصناعية التقسيم التالي:

- مجموعة الوظائف (أو العائلة) الفنية الإنتاجية
- مجموعة الوظائف (أو العائلة) الإدارية
- مجموعة الوظائف (أو العائلة) الكتابية
- مجموعة الوظائف (أو العائلة) التسويقية
- مجموعة الوظائف (أو العائلة) المالية
- مجموعة الوظائف (أو العائلة) المعاونة

ب - تحديد عدد الدرجات: ويتم ذلك داخل كل مجموعة (أو العائلة) وظيفة معينة، ويتحدد ذلك حسب رغبة الشركة في وجود عدد قليل أو كبير من الدرجات، وحسب سياسة الترقية عبر الدرجات المختلفة.

ج - توصيف الدرجات المختلفة: ويتم التركيز هنا على الواجبات والمسؤوليات والتعليم والمهارة والخبرة.

د - توزيع الوظائف على الدرجات: بحيث يتم مراجعة وصف كل وظيفة يراد تقييمها ثم مقارنة هذا الوصف بما هو متاح من درجات (وذلك داخل كل مجموعة أو عائلة وظيفية) ثم يتم تحديد الدرجة المناسبة وذلك على أساس مدى التشابه أو التطابق بين وصف الوظيفة ووصف الدرجة. وتعتبر هذه الطريقة أكثر دقة من طريقة الترتيب، وذلك لأنه تم وضع معيار للتقييم وهو وجود درجات ووصف لهذه الدرجات، إلا أن ما يعيب هذه الطريقة هو اعتمادها على التقييم العام للوظيفة، كما أنه قد يصعب مقارنة وصف الوظيفة بوصف الدرجات وبالتالي يصعب تحديد الدرجة المناسبة.

3 - طريقة مقارنة العوامل:

ويقصد بهذه الطريقة أن قيمة الوظيفة تتحدد بمقارنة الوظائف ببعضها على أسس عوامل تقييم معينة، وعلى هذا فإن هذه الطريقة تمر بالخطوات التالية:

أ - تحديد عوامل التقييم: يقوم القائمون بالتقييم باختيار العوامل التي سيتم مقارنة الوظائف وتقييمها على أساسها ومن أكثر عوامل التقييم شيوعاً في الاستخدام هي طريقة مقارنة العوامل، إلا أنه لا مانع من استخدام عوامل أخرى وذلك حسب طبيعة الوظائف الإدارية والتخصصية والبيعية والمالية وغيرها.

ب - تحديد الوظائف الرئيسية التي سيتم تقييمها: وهي في الغالب الوظائف الرئيسية المتمثلة بشكل جوهري لكل الوظائف المراد تقييمها ويتم الاكتفاء بالوظائف الرئيسية تبسيطاً لعملية التقييم وعلى اعتبار أن قيمتها وأجرها متعارف عليه في الصناعة.

ج - تحديد الأجر المناسب للوظائف الرئيسية: ويتم ذلك من خلال استقصاء أي مسح الأجور في الصناعة، وهو في الغالب الأجر الشائع والمقبول لهذه الوظائف الرئيسية.

د - توزيع أجر كل وظيفة على عوامل التقييم: ويتم 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.

هـ - وضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل: حال التوصل إلى جدول توزيع أجور الوظائف الرئيسية على عوامل التقييم، يتم تحويل هذه المعلومات إلى خريطة مقارنة العوامل و - تقييم باقي وظائف الشركة: ويتم ذلك بأخذ باقي وظائف الشركة كل على حدة ومقارنتها بالوظائف الأساسية في خريطة مقارنة العوامل أخذ في الحسبان أن هذه الوظائف تمثل علامات أساسية يهتدى بها عند التقييم باقي الوظائف.

4 - طريقة النقاط (ماهر، 2004، 206 - 212 بتصرف)

وتعتمد هذه الطريقة على استخدام النقط كوسيلة للتقييم بدلاً من الفئات الأجرية (كما في طريقة مقارنة العوامل).

وهي بالإضافة إلى ذلك أكثر دقة، وتعد أكثر وسائل تقييم الوظائف استخداماً وشعبية بين الشركات.

خطوات طريقة النقط ، والتي سيتم شرحها في السطور التالية:

1. حدد 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 الجسدي

2. قسم عوامل التقييم إلى عناصر فرعية، ويعني هذا إعطاء تفصيل لعوامل التقييم، وذلك من خلال تقسيمها إلى عناصر فرعية، وتعطي 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
- ♣ المسؤولية عن تدريب العاملين الجدد

3. أعط قيمة بالنقط لعوامل التقييم: ويتم 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 .

4. أعط قيمة بالنقط للعناصر الفرعية للعوامل: ويتم ذلك بتوزيع النقط الخاصة بواحد من عوامل التقييم داخلياً على العناصر الفرعية، وذلك حسب قيمتها النسبية أو أهميتها .

5. وزع نقاط العناصر الفرعية على مستويات: وتشير المستويات الموجودة في كل عنصر فرعي إلى مدى توافر هذا العنصر في الوظيفة.

6. صمم دليلاً كاملاً للنقط : ويتكون هذا الدليل من شرح كامل لمعنى عناصر التقييم ومستوياتها، وذلك حتى يمكن استخدامه كأساس لتقييم الوظائف .

المستويات				النقط	العوامل وعناصرها
عال	متوسط	قليل	لحد الأدنى		
					<u>المسؤولية:</u>
					عن سلامة المرؤوسين
					عن المعدات بالخامات
					عن تدريب العاملين الجدد
					عن الجودة
					<u>المهارة:</u>
					الخبرة
					التعليم والتدريب
					<u>المجهود:</u>
					العضلي
					الذهني
					<u>ظروف العمل:</u>
					ظروف سيئة
					المخاطر
					المجموع

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 تتوافر فيه العناصر الفرعية في وصف الوظيفة، وإذا تمت معرفة هذه المستويات أمكن ترجمتها إلى نقط، وجمع هذه النقط لتحديد قيمة الوظيفة بالنقط.
تحديد عدد الدرجات: أو تصميم هيكل الوظائف

تميل أغلب الشركات إلى تجميع وظائفها العديدة في مجموعات (أو درجات). ويتم تحديد أجر لكل درجة، وتحصل كل الوظائف التابعة لدرجة معينة على نفس الأجر، بدلاً من تحديد أجر مستقل لكل درجة.

ما هو عدد الدرجات المناسب؟

وتختلف الشركات فيما بينها في عدد الدرجات المناسب لها، ولكنها تتراوح بين 4 و40 درجة، والشائع هو استخدام عدد 10 و12 درجة.

والعناصر التالية تساعد في تحديد عدد الدرجات المناسب:

1. حجم الشركة : الشركات الصغيرة لا تتحمل وجود هيكل وظيفي مكون من عدد كبير من الدرجات، وبينما تقدر الشركات الكبيرة على هذا.
2. عدد الوظائف :بنفس المنطق السابق ذكره كلما كان هناك عدد كبير من الوظائف أمكن تقسيمها إلى عدد كبير من الدرجات، بينما وجود عدد قليل من الوظائف يجعل من الضروري وجود عدد قليل من الدرجات.

3. سياسة الترقية :إذا أرادت الشركة ترقية العاملين من خلال الأجر كنوع من التشجيع والتحفيز، وجب زيادة عدد الدرجات.

4. الفرق بين أعلى أجر وأدنى أجر :كلما كان هذا الفرق كبيراً كلما أمكن زيادة عدد الدرجات.

5. العرف السائد في الشركة والصناعة : كلما تعود العمال على عدد كبير من الدرجات كلما كان من الصعب تقليله

تحديد سعر (أو أجر) كل درجة

إن دراسة خريطة الانتشار الخاصة بالوظائف التي يتم تقييمها تساعد على التعرف على اتجاه التقييم أو اتجاه الأجر، والذي يمكن التعبير عنه في شكل خط الاتجاه العام للأجر، ويمكن استخدام هذا الخط (بشكل تقريبي أو من خلال طريقة المربعات الصغرى الإحصائية) في تحديد العلاقة بين قيم الوظائف وبين أجورها، وأيضاً في تحديد عدد الدرجات وأجورها.

ولجعل الأمل أكثر بساعة، إذا افترضنا أن أقل وظيفة حصلت على قيمة مقدارها 100 نقطة وأعلى وظيفة حصلت على 900 نقطة، واستقر الأمر على أن يكون هناك 8 درجات فإن الفرق

بين كل درجة والتي تليها يمكن حسابها كالتالي:

الفرق بين الدرجات =

(وظيفة أدنى نقط - وظيفة أعلى نقط)/(الدرجات عدد) = 100 (900-100) / 8 نقطة

الحوافز والعلاوات

تعتبر الحوافز مكافآت تمنح للموظفين مقابل تميزهم في أدائهم، فهي ذات صلة وثيقة بالأداء على خلاف الأجر أو المرتب الذي يمنح مقابل تولي وظيفة ما، وعلى خلاف المزايا والخدمات التي تتمح للموظفين مقابل انتمائهم للمنظمة.

والعلاقة ارتباطية بين الحوافز والأداء المتميز، والذي يعتبر أداء زائدا عن الأداء النمطي الذي يجب أن يؤديه كل موظف.

ومع ارتباط الحوافز بالأداء إلا أنها قد تمنح أيضا من أجل:

الأقدمية: ويتعلق الأمر بطول الفترة الزمنية التي قضاها الموظف في المنظمة، وها ما يقتضي الكافأة عليه في شكل حوافز، لأنه يزيد من تنمية الولاء للمنظمة.

المجهود المبذول: في كثير من الأحيان تكون نواتج الأداء لا تعكس الجهد المبذول في ذلك، من أجل ذلك يجب الأخذ في الاعتبار الجهود التي بذل في منح الحوافز.

المهارة: قد تمنح الحوافز أيضا للموظفين الذين استطاعوا تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءاتهم.

أنواع الحوافز

هناك أنواع متعددة من الحوافز، فمنها الحوافز المادية والحوافز المعنوية، وحوافز على مستوى الأفراد تمنح كحوافز بالقطعة، وحوافز بالوقت، وحوافز على المستوى الإداري تمنح في شكل عمولات وعلاوات ومكافآت، وهناك حوافز على مستوى المنظمة تمنح كمشاركة في الأرباح وملكية الأسهم.

ثالثا: المزايا والخدمات

تمنح المزايا والخدمات على أساس انتماء وعضوية الموظف للمنظمة، ويستوي الموظفون في الاستفادة فلا تفاوت على أساس الأداء ولا على أساس الوظيفة المشغولة.

وهي تختلف من منظمة إلى أخرى، وتهدف تحسين اندماج الموظفين داخل المنظمة وإشعارهم بالأمان الوظيفي وتعزيز الانتماء وفي الوقت ذاته تحفيزهم على التضحية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

أنواع المزايا

مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل به:

وقت الراحة، وقت الغذاء، وقت الاستعداد للعمل والنظافة، الإجازة السنوية، الإجازات الرسمية، الإجازات المرضية، الإجازات العارضة، الإجازات الخاصة، **التأمينات:**
تأمين التقاعد، تأمين الحياة، تأمين الحوادث، التأمين الصحي والعلاجي، تأمين البطالة، صناديق الزمالة

الخدمات الصحية:

الكشف الدوري، التحاليل والفحوص، العلاج والأدوية، العمليات، إرشادات صحية.

تسهيلات معيشية:

مواصلات، إسكان، تغذية، قروض، خصم على منتجات المنظمة، جمعيات تعاونية

خدمات اجتماعية وثقافية وترفيهية:

نادي رياضي وفرق، تعليم، ندوات ثقافية ودينية، رحلات، حفلات، استشارات اجتماعية

ومالية وقانونية