

# تأثير أنظمة الأجور على أداء العاملين

## The Impact of Wage Systems on Employees performance

---

د/ سعيد السحرني

كلية إدارة الأعمال - ماجستير إدارة الموارد البشرية

- المخرجات المتوقعة من الدرس
- دور التكنولوجيا في أنظمة الأجر
- دراسات عملية ناجحة في رضا الموظفين
- نقاوشات عامة وخاتمة
- تعاريفات أساسية
- أنظمة الأجر بين الماضي والحاضر
- العوامل المؤثرة في تحديد الأجر
- استراتيجيات تحسين الأجر
- أثر الأجر على العاملين

## المخرجات المتوقعة من الدرس

- فهم واضح لمفهوم أنظمة الأجر بكافّة مشتملاتها
- إدراك انواع الأجر بين الماضي والحاضر وكيفية تجزئتها
- العوامل المؤثرة في تحديد الأجر مثل (عوامل السوق، الداخلية والشخصية)
- أثر الأجر على العاملين (تحفيز، ولاء وانتماء والرضا الوظيفي)
- الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحسين نظام الأجر
- ما الفرق بين المزايا والتعويضات من حيث أثرها على الأجر
- دور الثورة الصناعية الرابعة في أنظمة الأجر

## المقدمة

إن نظام الأجر يعد من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي والرضا المهني للعاملين في مختلف القطاعات. في سوق العمل المعاصر، يلعب الأجر دوراً محورياً في جذب واستبقاء المواهب، حيث يشكل جزءاً كبيراً من قرار الموظفين للانضمام إلى شركة معينة أو الاستمرار فيها. على سبيل المثال، شركات التكنولوجيا الكبرى مثل جوجل وأمازون تقدم حزم أجر ومزايا مغربية لجذب أفضل المواهب في السوق.

أهمية الأجر لا تقتصر فقط على الجانب المادي، بل تمتد لتشمل الرضا النفسي والتحفيز الذاتي للموظفين. الأجر العادلة والشفافة تعزز من شعور الموظفين بالعدالة والانتماء للمؤسسة، مما يزيد من ولائهم وارتباطهم بالشركة. على سبيل المثال، شركة نيتفلิกس تعتمد على سياسة أجر شفافة تعزز من الثقة بين الإدارة والموظفيين.

أنظمة الأجر تعتبر موضوعاً مهماً لأنها تلعب دوراً حاسماً في تحقيق التوازن بين مصالح الشركة واحتياجات الموظفين. كما أن السياسات الجيدة للأجر تساعد في تقليل معدلات دوران الموظفين، مما يساهم في استقرار القوى العاملة وتحقيق الاستدامة المؤسسية. على سبيل المثال، شركة زابوس تعتمد على نظام أجر متميز يساعد في تقليل معدلات دوران الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي.

## المقدمة

إن تكوين نظام أجور فعال يتتيح للشركات تحفيز موظفيها لتحقيق أداء أعلى وزيادة إنتاجيتهم. من خلال مكافأة الأداء العالي والالتزام بالجودة، يمكن للشركات تعزيز روح المنافسة البناءة بين العاملين، مما ينعكس إيجابياً على جودة المنتجات والخدمات المقدمة. في شركة مثل تيسلا، يتم تحفيز الموظفين من خلال حواجز وأجور تتناسب مع أدائهم وإسهاماتهم في تحقيق أهداف الشركة. بالإضافة إلى ذلك، يعكس نظام الأجور السليم التزام الشركة بتقدير مساهمات موظفيها والاعتراف بجهودهم. هذا النوع من التقدير ليس فقط معنوياً بل أيضاً مادياً، مما يجعل الموظفين يشعرون بأن عملهم له قيمة حقيقية داخل المؤسسة. يمكن ملاحظة ذلك في شركات مثل ساوثويست إير لайнز التي تعرف ببيئة العمل الإيجابية وحزم الأجور الجذابة التي تقدمها. في الختام، يمكن القول إن الأجر ليس مجرد رقم يتلقاه الموظف في نهاية الشهر، بل هو أداة استراتيجية تؤثر على جميع جوانب العمل من الأداء إلى الرضا والولاء. بناء نظام أجور عادل وشفاف يمكن أن يكون الفارق بين النجاح والفشل في جذب المواهب وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

# تعريفات أساسية

- ✓ **الأجر:** الأجر هو المبلغ المالي الذي يدفعه صاحب العمل للموظف مقابل العمل أو الخدمة المقدمة
  - يمكن أن يكون مدفوعاً على أساس يومي، أسبوعي أو شهري حسب الإتفاق
- ✓ **الراتب:** مبلغ ثابت يُدفع شهرياً بغض النظر عن عدد الساعات أو الأيام التي يعملها الموظف، وهو غالباً ما يكون مضموناً.
  - أغلب الأحيان يمكن أن يكون ذلك الراتب به نوع أساسي وأخر متغير.
- ✓ **المزايا:** تتألف المزايا من التعويضات غير الأجرية التي تشكل حزمة التعويض الكلية للموظف.
  - تشمل الحوافز غير المالية مثل التأمين الصحي، الإجازات المدفوعة، وخطط التقاعد، تطوير الحياة المهنية.
- ✓ **التعويضات:** تعويض الموظف هو ما تقدمه لكل عامل مقابل عمله. إنه مزيج من الأجر والمتغيرات. يمكن أن تتضمن حزمة التعويضات الراتب ومزايا الموظفين والعمولات وخيارات الأسهم.
  - تشمل الدخل الثابت والمتغير والفوائد المختلفة.

# تعريفات أساسية

- ✓ **الأجر الإجمالي:** المجموع الكلي للمبالغ المالية التي يتلقاها الموظف قبل خصم الضرائب والمستحقات الأخرى. يشمل الأجر الأساسي والمكافآت والعمولات.
- ✓ **الأجر الأساسي:** المبلغ المالي الثابت الذي يُدفع للموظف مقابل عمله خلال فترة زمنية محددة مثل ساعة، يوم، أو شهر.
  - مثال: إذا كان موظف يتلقى 100 جنيه في اليوم مقابل عمله، فهذا هو الأجر الأساسي له
- ✓ **الأجر المتغير:** باقي ما يحصل عليه العامل من عناصر الأجر
  - "العلاوات، البدلات، المنح،المزايا العينية،الساعات المتغيرة وما يخالف ذلك)
- ✓ **الأجر بالقطعة:** الأجر الذي يتم الحصول عليه بعد إنتاجية معينة.
  - مثال: إذا كان العامل يتلقى 10 جنيهات عن كل قطعة ينتجهما وينتج 100 قطعة في الشهر، فإن أجره يكون 1000 جنيه شهرياً.
- ✓ **الأجر الصافي:** المبلغ المالي الذي يتلقاها الموظف بعد خصم الضرائب والمستحقات الأخرى.

# أنظمة الأجور بين الماضي والحاضر



## أنظمة الأجور بين الماضي والحاضر

شهدت أنظمة الأجور تطورات كبيرة تعكس التغيرات في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. في الماضي، كانت أنظمة الأجور تعتمد بشكل كبير على الأجر اليومي أو الأجر بالساعة، وهو نظام يضمن للعمال الحصول على أجر ثابت بناءً على عدد الساعات أو الأيام التي يعملونها. مثال على ذلك هو عمال المصانع الذين كانوا يتقاضون أجوراً بالساعة مقابل عملهم. في الوقت الحاضر، تطورت أنظمة الأجور لتكون أكثر تنوعاً ومرنة، وتعتمد بشكل أكبر على الأداء والكفاءة. الأجر القائم على الأداء، على سبيل المثال، أصبحت شائعة في الشركات الحديثة، حيث يحصل الموظفون على مكافآت بناءً على تحقيقهم لأهداف محددة أو تقديمهم لأداء مميز. شركة مثل جوجل تستخدم هذا النظام لتحفيز موظفيها على الابتكار والإبداع. بالإضافة إلى ذلك، ظهرت أنظمة أجور قائمة على الكفاءة، حيث يتم تحديد الأجر بناءً على مستوى مهارات الموظفين وشهاداتهم. هذا النوع من النظم Job Evaluation Factors يعزز من تطوير الموظفين لزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم.

على سبيل المثال، في الشركات التقنية، يحصل الموظفون على زيادات في الأجور بعد حصولهم على شهادات متقدمة أو اكتسابهم لمهارات جديدة.

هذه التطورات في أنظمة الأجور تعكس التغيرات الكبيرة في بيئة العمل والتكنولوجيا، وتساعد الشركات على جذب واستبقاء المواهب، بالإضافة إلى تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. بناء نظام أجور مرن وعادل يمكن أن يكون الفرق بين النجاح والفشل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

# أنظمة الأجور بين الماضي والحاضر

## □ أنظمة الماضي

✓ الأجر بالساعة والأجر اليومي:

- التطبيق: كان النظام الأكثر شيوعاً حيث يحصل الموظفون على أجور بناءً على عدد الساعات أو الأيام التي يعملونها.
- المزايا: بسيط وسهل الحساب، ويضمن دفع الأجر بناءً على العمل الفعلي.
- المثال: عمال المصانع الذين يتلقون أجوراً يومية أو بالساعة بناءً على عدد الساعات التي يعملونها.

✓ الأجر الثابتة:

- التطبيق: كان يعتمد على دفع راتب ثابت شهرياً بغض النظر عن عدد الساعات أو الأيام التي يعملها الموظف.
- المزايا: يضمن استقرار الدخل للموظفين.
- المثال: الموظفون الإداريون والمعلمين الذين يتلقون رواتب شهرية ثابتة.

✓ العمولات والبونص:

- التطبيق: كان يتم دفع العمولات بناءً على الأداء الفردي، خصوصاً في وظائف المبيعات.
- المزايا: تحفيز الموظفين لزيادة الإنتاجية والمبيعات.
- المثال: مندوبي المبيعات الذين يتلقون عمولات بناءً على حجم المبيعات التي يحققونها.

# أنظمة الأجور بين الماضي والحاضر

□ أنظمة الحاضر:-

✓ الأجر القائم على الأداء:

- التطبيق: يعتمد على تقييم أداء الموظف ودفع مكافآت بناءً على الأداء الفردي والجماعي.
- المزايا: يشجع على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- المثال: الموظفون الذين يتلقون مكافآت سنوية بناءً على تحقيق أهداف الأداء.

✓ الأجر القابلة للتخصيص (المرنة):

- التطبيق: يتيح للموظفين تخصيص حزمة الأجور والمزايا لتلبية احتياجاتهم الشخصية.
- المزايا: يزيد من رضا الموظفين ويعزز التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
- المثال: الشركات التي تتيح للموظفين اختيار بين مزايا مختلفة مثل التأمين الصحي، الإجازات المدفوعة، وخطط التقاعد.

✓ الأجر القائم على الكفاءة:

- التطبيق: يعتمد على تقييم مهارات الموظفين ودفع أجور تتناسب مع كفاءتهم وقدراتهم.
- المزايا: يعزز من تطوير المهارات ويوجه الموظفين نحو تحسين كفاءاتهم.
- المثال: الموظفون الفنيون الذين يتلقون أجوراً أعلى بناءً على حصولهم على شهادات أو مهارات متقدمة.

# أنظمة الأجور بين الماضي والحاضر (التطور التكنولوجي)



## □ استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات:

- **التطبيق:** تحليل بيانات الأداء لتحديد الأجور بناءً على الأداء الفعلي والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.
- **المزايا:** يزيد من دقة تحديد الأجور ويعزز من الكفاءة التشغيلية.
- **المثال:** استخدام الذكاء الاصطناعي في تقييم أداء الموظفين وتقديم توصيات بشأن المكافآت والتحسينات.

## □ العمل عن بُعد والأجور المرنة:

- **التطبيق:** تحديد الأجور بناءً على العمل المنجز بدلاً من الوقت المستغرق، مما يتيح مرونة أكبر للموظفين.
- **المزايا:** يدعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية ويزيد من رضا الموظفين.
- **المثال:** الشركات التقنية التي تسمح للموظفين بالعمل عن بُعد وتحديد أجورهم بناءً على الإنتاجية.



- حدثني بمثالين عن استخدام الذكاء الاصطناعي في تحديد الأجر.
- ما هي شروط العمل عن بعد ؟
- الفرق بين الأجر والراتب؟

# الفرق بين الأجر ، التعويضات والمزايا

وجه المقارنة	الأجر	التعويض	المزايا
التعريف	المقابل المالي الذي يتلقاه الموظف مقابل عمله.	مصطلح شامل يشير إلى جميع ما يحصل عليه الموظف من مقابل مالي ومزايا.	منافع إضافية يحصل عليها الموظف بالإضافة إلى الأجر.
الطبيعة	مالي بشكل أساسي.	يشمل كلاً من الأجر والمزايا وأي مزايا أخرى.	قد تكون مالية أو عينية.
الدفع	يُدفع بشكل دوري (شهرياً أو أسبوعياً).	يشمل جميع المدفوعات والمزايا التي يحصل عليها الموظف.	قد تُدفع بشكل دوري أو تُقدم خدمات أو مزايا عينية.
الأمثلة	الراتب الأساسي، الأجر بالساعة، الراتب بالقطعة.	الراتب الأساسي + المزايا (مثل التأمين الصحي والإجازات) + المكافآت والحوافز.	التأمين الصحي، التأمين على الحياة، خطط التقاعد، الإجازات مدفوعة الأجر، بدل السكن، بدل المواصلات، برامج التدريب والتطوير.
الأهمية	يعتبر عنصراً أساسياً في جذب الموظفين والاحتفاظ بهم.	يعتبر عاملاً حاسماً في تحديد مدى جاذبية الوظيفة والشركة للموظفين المحتملين.	تعتبر جزءاً هاماً من حزمة التعويضات الشاملة وتساهم في تحسين رضا الموظفين وولائهم.

جذب الكفاءات

الإبقاء  
والاحتفاظ

العدالة الاجتماعية

✓ الأجر هو وسيلة الشركة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل

✓ الأجر هو وسيلة الشركة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة

✓ الأجر هو المقابل العادل للعمل وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.

ولهذا يجب لكل شركة أن يكون لها نظام محدد لهيكل الأجور بحيث يتم تقييم الوظائف وتسuirها وفقا لنظام محدد يعطى لكل موظف بالشركة إحساس بأنه كلما بذل مجهود في عملة سوف يتم ترجمة هذا إلى زيادة في الأجر.

## أمثلة للأجور في قطاعات مختلفة

الصناعي

الخدمات

التجاري

✓ **القطاع الصناعي:** يتم حساب الأجر على أساس عدد الوحدات المنتجة.  
على سبيل المثال، إذا كان معدل الأجر لكل وحدة هو 50 دولاراً، فإن العامل الذي ينتج 100 وحدة سيحصل على 5000 دولار.

✓ **القطاع الخدمات:** يتم حساب الأجر على أساس الساعات المعمول بها.  
على سبيل المثال، إذا كان معدل الأجر لكل ساعة هو 15 دولاراً، فإن العامل الذي يعمل 40 ساعة في الأسبوع سيحصل على 600 دولار في الأسبوع.

## أمثلة للأجور في قطاعات مختلفة

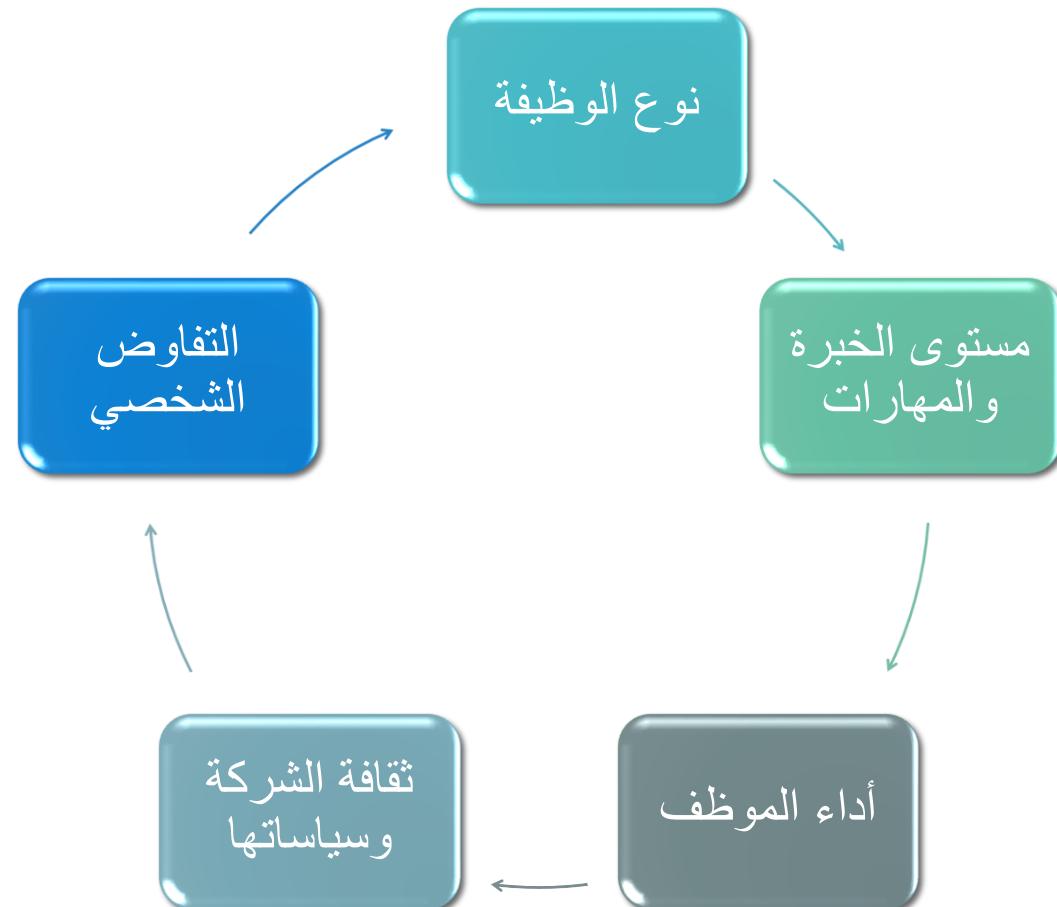
✓ القطاع التجاري: يتم حساب الأجر بناءً على الأداء والمبيعات. على سبيل المثال، يمكن أن يحصل الموظف على راتب أساسى مع إضافات بناءً على مبيعاتهم. إذا كان الراتب الأساسي هو 2000 دولار والإضافات تبلغ 10% من المبيعات، فإذا بلغت مبيعات الموظف 50000 دولار، فسيحصل على إجمالي 7000 دولار.

الصناعي

التجاري

الخدمات

# العوامل المؤثرة على تحديد مستوى الراتب (عوامل داخلية)



**1. نوع الوظيفة:** تختلف الأجر باختلاف مستوى المسؤوليات والمتطلبات الوظيفية.

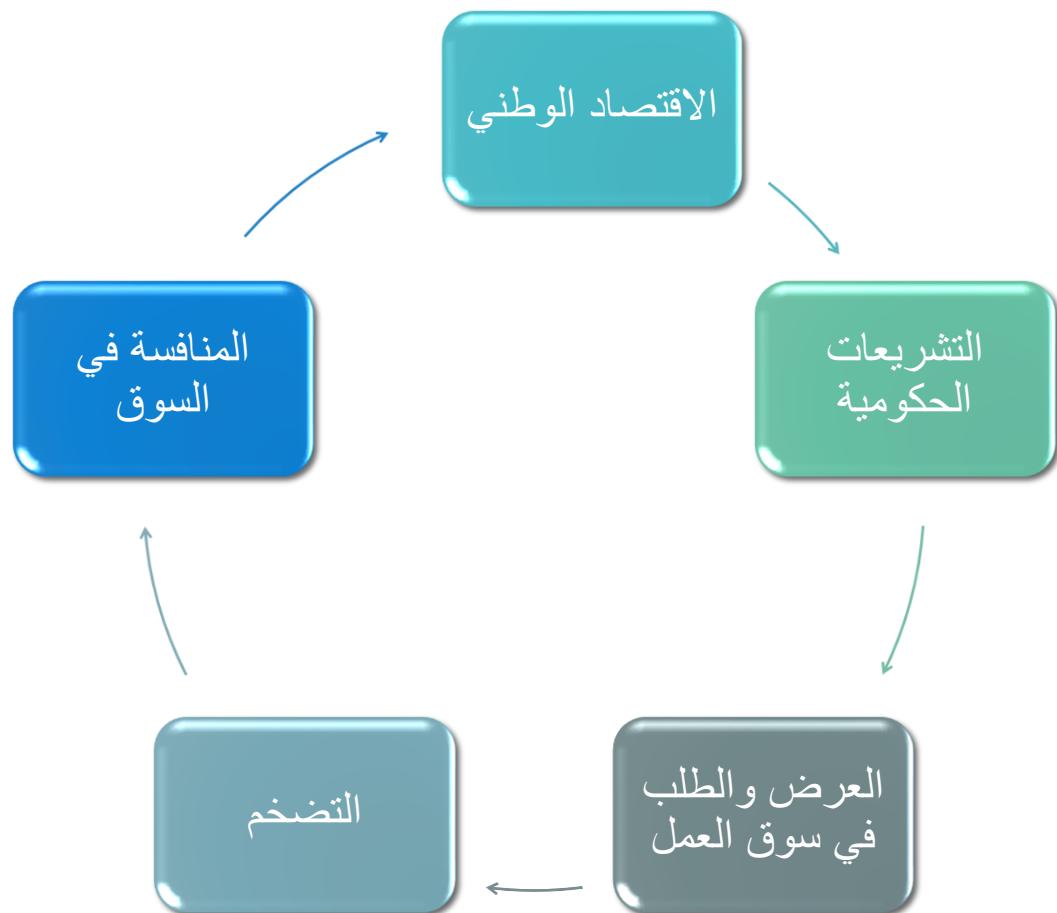
**2. مستوى الخبرة والمهارات:** يتلقى الموظفون ذوو الخبرة والمهارات العالية أجوراً أعلى مقارنة بزملائهم الأقل خبرة.

**3. أداء الموظف:** تعتمد بعض الشركات على نظام مكافآت وحوافز يعتمد على أداء الموظف.

**4. ثقافة الشركة وسياساتها:** تؤثر ثقافة الشركة وسياساتها الداخلية في هيكلة الأجور، مثل وجود برامج تدريب وتطوير مهني.

**5. التفاوض الشخصي:** القدرة على التفاوض على الأجر تؤثر بشكل كبير على مستوى الأجر النهائي الذي يحصل عليه الموظف.

# العوامل المؤثرة على تحديد مستوى الراتب (عوامل خارجية)



**1. الاقتصاد الوطني:** يمكن للحالة العامة للاقتصاد، مثل النمو الاقتصادي أو الركود، أن تؤثر في قدرة الشركات على تقديم أجور مرتفعة.

**2. التشريعات الحكومية:** تتعلق بالقوانين والسياسات المتعلقة بالأجور مثل الحد الأدنى للأجور أو قوانين العمل.

**3. العرض والطلب في سوق العمل:** يؤثر توازن العرض والطلب على الوظائف على تحديد الأجور. عندما يكون هناك طلب كبير على مهارات معينة وقلة في العرض، ترتفع الأجور.

**4. التضخم:** يؤثر التضخم في القدرة الشرائية للأجور، ما قد يدفع الشركات إلى زيادة الأجور لاحفاظ على مستوى معيشة الموظفين.

**5. المنافسة في السوق:** تؤثر المنافسة بين الشركات في القطاع نفسه على الأجور، حيث تحاول الشركات جذب الكفاءات عبر تقديم أجور تنافسية.

أذكر عدد إثنان من العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الأجر مع شرحهم بإستفاضة؟

## مراحل إعداد هيكل الأجر

- ✓ **القرارات التمهيدية**: يتم في هذه المرحلة تحديد نوع نظام التقييم، وتحديد تصميم الهيكل وفقاً لاحتياجات الشركة، وتحديد من سيقوم بالتقدير (إدارة الموارد أم خبراء من الخارج).
- ✓ **اختيار طريقة تقييم الوظائف**: يتم في هذه المرحلة اختيار طريقة التقييم المناسبة من بين عدة طرق، مثل طريقة النقط أو طريقة المقارنة بين العوامل.
- ✓ **وضع أساس عملية التقييم**: يتم في هذه المرحلة وضع جدول زمني للتنفيذ، ومشاركة العاملين في وضع خطة التقييم، والتأكد من أن الخطة تسير وفقاً للمنهج العلمي المتفق عليه.
- ✓ **تنفيذ عملية التقييم**: يتم في هذه المرحلة اختيار وظائف رئيسية لتكون معياراً للتقييم، وتحديد جدول زمني للتنفيذ، ومقارنة العوامل، وترتيب الوظائف على أساس الدرجات.

## مراحل إعداد هيكل الأجر (مثال عملي)

- ✓ في الاجتماع السنوي للمديرين لفحص وتحليل بيانات رأس المال البشري (الموارد البشرية) وجدوا بوجوب عمل إعادة هيكل الأجر الخاص بالإدارات كما يجب مراعاة السياسات والإجراءات والإطار الزمني بما يتواجد مع أفضل ممارسات الموارد البشرية.
- ✓ مراحل الإعداد
  - اتخاذ القرارات التمهيدية لإعداد الهيكل
  - اختيار طريقة تقييم الوظائف
  - وضع أساس طريقة التقييم
  - تنفيذ طريقة التقييم
  - تحديد هيكل الوظائف
  - تسعير الدرجات بالنقط والعملة (الريال)
  - إعادة صياغة الهيكل ثم إدارته

# مراحل إعداد هيكل الأجر (مثال عملي)

## ✓ مراحل الإعداد

- اتخاذ القرارات التمهيدية لإعداد الهيكل
  - تعد كقرارات نمطية يتم اتخاذها وفقاً لمعطيات الحال ووفقاً للنظام المتبعة داخل الشركة
  - 1. تحديد أهداف هيكل الأجر (ما الذي تسعى إليه المنظمة التي تحقيقه من خلال هيكل الأجر)
  - 2. تحليل الوضع الحالي للأجر (متوسط الأجر في المنظمة مقارنة بالسوق)
  - 3. تحديد المعايير المتبعة لتكون مكملة بباقي المراحل الأخرى.

# مراحل إعداد هيكل الأجر (مثال عملي)

## ✓ مراحل الإعداد

- اختيار طريقة تقييم الوظائف
- تحديد إستراتيجي لقيمة كل وظيفة في المنظمة، توضيح الطريقة المتبعة بناء على أفضل الممارسات في تقييم الوظائف
- 1. طريقة الترتيب (Ranking Method) ويتم ترتيب الوظائف من الأعلى إلى الأدنى بناء على الأقل أهمية بشكل عام ، دون تحليل تفصيلي للمهام والمسؤوليات
- 2. طريقة التصنيف (Classification Method) تحديد فئات أو مستويات للوظائف ثم تصنيف كل وظيفة ضمن فئة معينة بناء على معايير محددة مثل المؤهلات .
- 3. طريقة النقاط (Points Method) تم تحديد عوامل أساسية للوظيفة (مثل المهارات، الجهد، المسؤولية)، ثم إعطاء نقاط لكل عامل بناءً على أهميته في الوظيفة. يتم جمع النقاط لتحديد قيمة الوظيفة.
- 4. طريقة مقارنة العوامل (Factor Comparison Method) يتم اختيار عدد من الوظائف الرئيسية كمعيار، ثم مقارنة الوظائف الأخرى بها بناءً على عوامل محددة.

## مراحل إعداد هيكل الأجر (مثال عملي) #مقارنة

وجه المقارنة	طريقة الترتيب	طريقة التصنيف	طريقة النقاط	طريقة مقارنة العوامل
التعريف	ترتيب الوظائف من الأعلى إلى الأقل أهمية بشكل عام.	تحديد فئات أو مستويات للوظائف، ثم تصنيف كل وظيفة ضمن فئة معينة.	تحديد عوامل أساسية للوظيفة وإعطاء نقاط لكل عامل، ثم جمع النقاط لتحديد قيمة الوظيفة.	اختيار وظائف رئيسية كمعايير، ثم مقارنة الوظائف الأخرى بها بناءً على عوامل محددة.
الموضوعية	ذاتية وغير دقيقة.	أكثر موضوعية من طريقة الترتيب.	موضوعية ودقيقة.	مرنة وقابلة للتكييف.
التعقيد	بسيطة وسهلة.	متوسطة التعقيد.	معقدة وتنطلب خبرة.	معقدة وصعبة التطبيق.
المزايا	بسيطة وسهلة الفهم والتطبيق، مناسبة للمنظمات الصغيرة.	تساعد على تنظيم هيكل الأجر بشكل منطقي.	تساعد في الاعتبار عوامل متعددة للوظيفة، تساعد على تحديد الأجر بشكل عادل.	تساعد على تحديد الأجر بشكل تنافسي.

## مراحل إعداد هيكل الأجر (مثال عملي) #مقارنة

طريقة مقارنة العوامل	طريقة النقاط	طريقة التصنيف	طريقة الترتيب	وجه المقارنة
قد تكون معقدة وصعبة التطبيق، تتطلب خبرة في تحليل الوظائف.	معقدة وتتطلب خبرة، قد تستغرق وقتاً وجهداً كبيرين.	قد تكون جامدة وغير مرنة، صعوبة تحديد المعايير المناسبة للتصنيف.	ذاتية وغير دقيقة، قد تؤدي إلى عدم العدالة في الأجر.	العيوب
مرتفعة.	مرتفعة.	متوسطة.	منخفضة.	التكلفة
كثير.	كثير.	متوسط.	قليل.	الوقت والجهد

# مراحل إعداد هيكل الأجر (مثال عملي)

## ✓ مراحل الإعداد

- اختيار طريقة تقييم الوظائف
  - تحديد إستراتيجي لقيمة كل وظيفة في المنظمة، توضيح الطريقة المتبعة بناء على أفضل الممارسات في تقييم الوظائف
1. طريقة النقاط ( Points Method ) تم تحديد عوامل أساسية للوظيفة (مثل المهارات، الجهد، المسؤولية)، ثم إعطاء نقاط لكل عامل بناءً على أهميته في الوظيفة. يتم جمع النقاط لتحديد قيمة الوظيفة.

M	عوامل التقييم
1	المسؤولية
2	الخبرة
3	التعليم والتدريب
4	المهارة
5	ظروف العمل
6	المجهود

# مراحل إعداد هيكل الأجر (مثال عملي)

✓ مراحل الإعداد

○ التقييم بالنقاط... المرحلة الثانية

م	عوامل التقييم	عناصر فرعية
1-1	المسؤولية	عن سلامة المرؤوسين
1-2		عن سلامة المعدات والخامات
1-3		عن تدريب العاملين الجدد
1-4		عن الجودة
2-1	الخبرة	سنوات الخبرة
2-2		طبيعة العمل
2-3		نوع الشركة وحجمها
3-1	التعليم والتدريب	المؤهل الدراسي
3-2		دراسات عليا
3-3		دورات تدريبية في مجال العمل
4-1	المهارة	تحدد وفقا لمقابلة المتخصصة
5-1	ظروف العمل	ظروف سلبية
5-3		مخاطر
6-1	المجهود	عضلي
6-2		ذهني

## مراحل إعداد هيكل الأجر (مثال عملي)

### ✓ مراحل الإعداد

- التقييم بالنقاط... المرحلة الثالثة ربط النقاط الإجمالية بعد محاذاتها بمتوسط نقاط السوق او من خلال استشاري بالاتفاق مع الإدارة العليا.

M	عوامل التقييم	النقاط
1	المسئولية	310
2	الخبرة	100
3	التعليم والتدريب	100
4	المهارة	80
5	ظروف العمل	160
6	المجهود	250
	الاجمالي	1000

# مراحل إعداد هيكل الأجر (مثال عملي)

## ✓ مراحل الإعداد

- التقييم بالنقاط... المرحلة الرابعة إعطاء العناصر الفرعية لعوامل التقييم نقاط وفقاً لما هو متبع بعد تقسيم المسئولية إلى عناصر فرعية وتم تقييم كل عنصر منها بقيمة تحديد القيمة وفقاً لأهميتها.

- خامساً توزيع النقاط على المستويات المختلفة.

العامل وعناصرها	النقط	المستويات			
		الأدنى	قليل	متوسط	عالي
<b>المسؤولية</b>	<b>310</b>				
عن سلامة المرؤوسين	100	25	50	75	100
عن سلامة المعدات والخامات	80	20	40	60	100
عن تدريب العاملين الجدد	50	5	20	35	50
عن الجودة	80	20	40	60	80
<b>الخبرة</b>	<b>100</b>				
سنوات الخبرة	50	5	20	35	50
طبيعة العمل	25	5	15	20	25
نوع الشركة وحجمها	25	5	15	20	25
<b>التعليم والتدريب</b>	<b>100</b>				
المؤهل الدراسي	50	5	20	35	50
دراسات عليا	25	5	15	20	25
دورات تدريبية في مجال العمل	25	5	15	20	25
<b>المهارة</b>	<b>80</b>				
نتيجة المقابلة المتخصصة	80	20	40	60	80
<b>ظروف العمل</b>	<b>160</b>				
ظروف سببية	80	20	40	60	80
مخاطر	80	20	40	60	80
<b>المجهود</b>	<b>250</b>				
العضلي	100	30	50	75	100
الذهني	150	35	70	105	150

# مراحل إعداد هيكل الأجر (مثال عملي)

## ✓ مراحل الإعداد

- التقىيم بالنقاط... المرحلة السادسة تصميم دليل النقط الإرشادي واستخدامه في مدى تقييم الوظائف.

### 1. عناصر التقييم الأساسية

- المسؤولية والمهارة
- ظروف العمل
- المجهود
- الخبرة
- التعليم والتدريب

تحديد تلك العناصر يتم من خلال المدير المختص حتى تستطيع تحديد حدود كل عنصر من هذه العناصر التي سوف يتم ترجمتها الى ارقام وعلي اساسها يتم تحديد الأجر.

## مراحل إعداد هيكل الأجر (مثال عملي)

### ✓ مراحل الإعداد

- التقييم بالنقاط... بعد الانتهاء من وضع الدليل يتم استخدامه في تقييم الوظائف من خلال مقارنة بيان التوصيف الوظيفي للوظيفة مع دليل النقط وجدول النقط.
  - سيتم من خلال ذلك تحديد المستوى الذي تتوافق فيه العناصر الفرعية في توصيف الوظيفة
  - ترجمة المستويات الى نقاط
  - تجميع النقاط لتحديد قيمة الوظيفة بالنقط.

## مراحل إعداد هيكل الأجر (مثال عملي)

### ✓ مراحل الإعداد (المرحلة الثالثة)

- يتم اختيار وظائف رئيسية تؤخذ كمعيار تقييم وتحديد جدول زمني للتنفيذ ومشاركة العاملين في وضع خطة التقييم لنتتمكن من تنفيذها بسهولة ويسر.

### ✓ المرحلة الرابعة : تنفيذ طريقة التقييم

- هذه المرحلة مرحلة تنفيذية يتم فيها تنفيذ الخطة الموضوعة لعملية التقييم وإدارة الموارد والتاكد ان الخطة تسير وفقاً للمنهج العلمي الذي تم الاتفاق عليه.

# مراحل إعداد هيكل الأجر (مثال عملي)

## ✓ مراحل الإعداد (المرحلة الخامسة)

### ○ تطبيق عملي على قسم الصيانة

أولاً : المسميات الوظيفية لادارة الصيانة العامة .

م	المسمى الوظيفي
<b>1</b>	<b>مدبر الإدارة</b>
<b>2</b>	<b>نائب مدير إدارة</b>
	<b>الوظائف الفنية</b>
<b>3</b>	<b>رئيس قسم</b>
<b>4</b>	<b>مهندس</b>
<b>5</b>	<b>مشرف عام</b>
<b>6</b>	<b>مشرف</b>
<b>7</b>	<b>فني (أ)</b>
<b>8</b>	<b>فني (ب)</b>
<b>9</b>	<b>فني (ج)</b>
	<b>الوظائف الإدارية</b>
<b>10</b>	<b>رئيس مخزن</b>
<b>11</b>	<b>أمين مخزن</b>
<b>12</b>	<b>عامل مخزن</b>

الدرجات الوظيفية :
<b>مدير إدارة</b>
نائب مدير إدارة
رئيس قسم
مهندس
مشرف عام - رئيس المخزن
مشرف
فني (أ) - أمين مخزن
فني (ب)
فني (ج)
عامل مخزن

هذه المرحلة تقوم كل إداره بتجميع وظائفها العديدة في درجات :  
 هناك عناصر تساعد كل لإداره في تحديد عدد الدرجات المناسبة لها :  
 1) حجم الإداره  
 2) الفرق بين أعلى اجر أدنى اجر  
 3) عدد الوظائف في الشركة

## مراحل إعداد هيكل الأجر (مثال عملي)

### ✓ مراحل الإعداد (المرحلة السادسة)

- تسعير الدرجات ويتم استخدام دليل الوظائف من خلال عقد مقارنة مع بيان التوصيف الوظيفي للوظائف والنقاط.

الدرجة	المسمى الوظيفي	من	إلى
10	عامل مخزن	225	250
9	فني (ج)	251	330
8	فني (ب)	331	410
7	فني (أ) - أمين مخزن	411	490
6	مشرف	491	570
5	مشرف عام - رئيس المخزن	571	650
4	مهندس	651	730
3	رئيس قسم	731	810
2	نائب مدير إدارة	811	890
1	مدير إدارة	891	1000

1. وهنا نبدأ في تحديد أجر كل درجة وفقاً للمعادلة الآتية :

$$\text{الفرق بين الدرجات} = \frac{\text{نقط أعلى درجة} - \text{نقط أدنى درجة}}{\text{عدد الدرجات}} = \frac{200 - 1000}{10} = 80 \text{ نقطة}$$

وإذا حسبت النقطة الواحدة بقيمة 2 ريال فإن الفرق بين كل درجة وأخرى يساوى 240 ريال .

مثال استرشادي فقط

# مراحل إعداد هيكل الأجر (مثال عملي)

✓ مراحل الإعداد (المرحلة السادسة)

○ الدرجات وتقديرها بالنقط

مثال استرشادي فقط

المسمي الوظيفي	القيمة بالنقط	القيمة بالريال
عامل مخزن	250 – 225	500 – 450
فني (ج)	330 – 251	660 – 501
فني (ب)	410 – 331	820 – 661
فني (أ) - أمين مخزن	490 – 411	980 – 821
مشرف	570 – 491	1140 – 981
مشرف عام - رئيس المخزن	650 – 571	1300 – 1141
مهندس	730 – 651	1460 – 1301
رئيس قسم	810 – 731	1620 – 1461
نائب مدير إدارة	890 – 811	1780 – 1621
مدير إدارة	1000 -- 891	2000 – 1781

## مراحل إعداد هيكل الأجر (مثال عملي)

### ✓ مراحل الإعداد (المرحلة السابعة)

- بعد إدراج آخر جدول بشكل رقمي مع مجموعة من الوظائف الرئيسية فيمكن الأن احتساب كل ما يمكن زيادته على ذلك الراتب وايضاً دراسة متوسط تلك الرواتب مع السوق المحيط.
- يمكن إضافة اي وظائف أخرى ولكن علي نفس المبدأ المتاح بجدول الأجر .

## مراحل إعداد هيكل الأجر (#اختبار)

✓ ضع علامة صح او خطأ مع ذكر السبب

- طريقة النقاط في تحديد مستوى أجور الوظائف هي الطريقة الأمثل لقلة تكلفتها ( )
- طريقة الترتيب في تحديد مستوى أجور الوظائف هي الطريقة الأصعب بسبب اتخاذ وقت كثير ( )
- طريقة التصنيف في تحديد مستوى أجور الوظائف هي الطريقة الأكثر موضوعية عن طريقة الترتيب ( )
- المرحلة اساسة في مراحل الإعداد هي تنفيذ طرق التقييم ( )

# استراتيجيات تحسين الأجر

المثال	العيوب	المزايا	الإستراتيجية
موظف يتقاضى راتباً أساسياً قدره 5000 ريال، يتم زيادة راتبه إلى 5500 ريال.	زيادة التكاليف، قد لا تكون كافية على المدى الطويل	زيادة الرضا الوظيفي، تحسين مستوى المعيشة، جذب الكفاءات	زيادة الأجر الأساسية
موظف يحقق مبيعات تفوق الهدف المحدد بنسبة 20%， يحصل على مكافأة قدرها 1000 ريال.	صعوبة تحديد أهداف قابلة للفياس، قد تؤدي إلى منافسة غير صحيحة	تحفيز الموظفين، ربط الأداء بالأهداف، زيادة الإنتاجية	الحوافز والمكافآت
شركة تقدم لموظفيها تأميناً صحياً شاملًا يشمل تغطية الأسنان والبصر، بالإضافة إلى إجازات مدفوعة الأجر وساعات عمل مرنة.	زيادة التكاليف، قد لا تكون ذات قيمة عالية للجميع	تحسين جودة حياة الموظفين، زيادة الولاء، جذب الكفاءات	المزايا الإضافية
شركة تحقق أرباحاً سنوية قدرها مليون ريال، تقرر توزيع 10% من الأرباح على الموظفين بالتساوي.	زيادة انتقام الموظفين، تحفيز الأداء العام صعوبة تحديد معايير عادلة، قد لا تكون مجدية في الشركات ذات الأرباح المتذبذبة للشركة		برامج المشاركة في الأرباح
موظف يعمل كمساعد مدير، يتم ترقيته إلى منصب مدير قسم مع زيادة في الراتب والمسؤوليات.	قد تؤدي إلى صراعات، تتطلب تخطيطاً وتدريباً	تحفيز تطوير المهارات، زيادة الرضا الوظيفي، الاحتفاظ بالكفاءات	الترقيات وزيادة المسؤوليات

## نقاشات عامة

- ✓ دراسة أجرتها شركة "جوجل": أجرت جوجل دراسة شاملة على موظفيها، وكشفت عن أهمية الشعور بالأمان النفسي في بيئة العمل، وأنه عامل أساسي في تعزيز رضا الموظفين والأداء المتميز.
- ✓ دراسة أجرتها شركة "مايكروسوفت": كشفت دراسة مايكروسوفت عن أهمية التوازن بين العمل والحياة الشخصية في تحقيق رضا الموظفين، وأن الشركات التي تدعم هذا التوازن تتمتع بمعدلات استبقاء موظفين أعلى.
- ✓ دراسة أجرتها شركة "لينك إن": أشارت دراسة لينك إن إلى أن فرص التعلم والتطور المهني تلعب دوراً كبيراً في رضا الموظفين، وأن الموظفين يبحثون عن شركات توفر لهم فرصاً للنمو والتقدم.
- ✓ دراسة "مؤسسة غالوب": تجري مؤسسة غالوب استطلاعات رأي واسعة النطاق حول رضا الموظفين، وتتصدر تقارير دورية تسلط الضوء على الاتجاهات والتحديات في هذا المجال.
- ✓ دراسات أكademie: تجري العديد من الجامعات والمؤسسات البحثية دراسات حول رضا الموظفين، وتنشر نتائجها في دوريات علمية ومؤتمرات متخصصة.

المراجع الكتابية	الموقع الإلكتروني	مصادر أخرى : "فيديو أونلاين"
<p>دراسة عمل من "شركة بيت الهندسة" - إعداد الدكتور عصام عبد الواحد          قانون العمل والتأمينات</p> <p>"The Impact of Compensation on Employee Motivation and Performance" (تأثير التعويضات على دوافع الموظفين وأدائهم)</p> <p>"Compensation and Benefits: A Comprehensive Guide" (التعويضات والمزايا: دليل شامل)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	
<p><a href="https://www.ilo.org/">https://www.ilo.org/</a>:</p> <p><a href="https://www.glassdoor.com/index.htm">https://www.glassdoor.com/index.htm</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	
<p>Kيفية تحديد استراتيجية الرواتب – Pay Strategy</p> <p>YouTube</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<p>مصادر أخرى : "فيديو أونلاين"</p>



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

شكراً