

تأثير أنظمة الأجور على أداء العاملين

The Impact of Wage Systems on Employees performance

د/ سعيد السحرتي

كلية إدارة الأعمال – ماجستير إدارة الموارد البشرية

- المخرجات المتوقعة من الدرس
- مقدمة
- تعريفات أساسية
- أنظمة الأجور بين الماضي والحاضر
- العوامل المؤثرة في تحديد الأجور
- استراتيجيات تحسين الأجور
- أثر الأجور علي العاملين
- دور التكنولوجيا في أنظمة الأجور
- دراسات عملية ناجحة في رضا الموظفين
- نقاشات عامة وخاتمة

المخرجات المتوقعة من الدرس

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

إن نظام الأجور يعد من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي والرضا المهني للعاملين في مختلف القطاعات. في سوق العمل المعاصر، يلعب الأجر دورًا محوريًا في جذب واستبقاء المواهب، حيث يشكل جزءًا كبيرًا من قرار الموظفين للانضمام إلى شركة معينة أو الاستمرار فيها. على سبيل المثال، شركات التكنولوجيا الكبرى مثل جوجل وأمازون تقدم حزم أجور ومزايا مغرية لجذب أفضل المواهب في السوق. أهمية الأجور لا تقتصر فقط على الجانب المادي، بل تمتد لتشمل الرضا النفسي والتحفيز الذاتي للموظفين. الأجور العادلة والشفافة تعزز من شعور الموظفين بالعدالة والانتماء للمؤسسة، مما يزيد من ولائهم وارتباطهم بالشركة. على سبيل المثال، شركة نيتفليكس تعتمد على سياسة أجور شفافة تعزز من الثقة بين الإدارة والموظفين. أنظمة الأجور تعتبر موضوعًا مهمًا لأنها تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق التوازن بين مصالح الشركة واحتياجات الموظفين. كما أن السياسات الجيدة للأجور تساعد في تقليل معدلات دوران الموظفين، مما يساهم في استقرار القوى العاملة وتحقيق الاستدامة المؤسسية. على سبيل المثال، شركة زابوس تعتمد على نظام أجور متميز يساعد في تقليل معدلات دوران الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي.

إن تكوين نظام أجور فعال يتيح 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 حوافز 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 إيرلاينز 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 علي 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 وآخر متغير.
- ✓ **المزايا:** تتألف المزايا من التعويضات غير الأجرية التي تشكل حزمة التعويض الكلية للموظف.
 - تشمل الحوافز غير المالية مثل التأمين الصحي، الإجازات المدفوعة، خطط التقاعد، تطوير الحياة المهنية.
- ✓ **التعويضات:** تعويض الموظف هو ما تقدمه لكل عامل مقابل عمله. إنه مزيج من الأجور والمزايا. يمكن أن تتضمن حزمة التعويضات الراتب ومزايا الموظفين والعمولات وخيارات الأسهم.
 - تشمل الدخل الثابت والمتغير والفوائد المختلفة.

- ✓ **الأجر الإجمالي:** المجموع الكلي للمبالغ المالية التي يتقاضاها 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 يتقاضى 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 وماخلاف ذلك)
- ✓ **الأجر بالقطعة:** الإجر الذي يتم الحصول عليه بعدد إنتاجية معينة.
 - مثال: إذا كان العامل يتقاضى 10 جنيهات عن كل قطعة ينتجها وينتج 100 قطعة في الشهر، فإن أجره يكون 1000 جنيه شهرياً.
- ✓ **الأجر الصافي:** المبلغ المالي الذي يتقاضاه 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 أجورًا بالساعة مقابل عملهم. في الوقت الحاضر، تطورت أنظمة الأجور لتكون أكثر تنوعًا ومرونة، وتعتمد بشكل أكبر على الأداء والكفاءة. الأجور القائمة 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 الأجور بناءً على مستوى مهارات الموظفين وشهاداتهم. هذا النوع من النظام 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. بناءً على نظام أجور مرن وعادل يمكن أن يكون الفرق بين النجاح والفشل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

أنظمة الأجور بين الماضي والحاضر

□ أنظمة الماضي

✓ الأجور 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 يتقاضون أجوراً يومية أو بالساعة بناءً على عدد الساعات التي يعملونها.
- ✓ الأجور 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 والمعلمون الذين يتقاضون 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: مندوبو المبيعات الذين يتقاضون عمولات بناءً على حجم المبيعات التي يحققونها.

أنظمة الأجور بين الماضي والحاضر

□ أنظمة الحاضر:-

✓ الأجور 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.

✓ الأجور 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.

✓ الأجور القائمة 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 أجورًا 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 الأجور.

□ ما هي شروط العمل عن بعد ؟

□ الفرق بين الأجر والراتب؟





الفرق بين الأجر، التعويضات والمزايا

وجه المقارنة	الأجر	التعويض	المزايا
التعريف	المقابل المالي الذي يتقاضاه 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 (شهريًا أو أسبوعيًا).	يشمل جميع المدفوعات والمزايا التي يحصل عليها الموظف.	قد تُدفع بشكل دوري أو تُقدم كخدمات 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 عنصرًا أساسيًا في جذب الموظفين والاحتفاظ بهم.	يعتبر عاملاً حاسماً في تحديد مدى جاذبية الوظيفة والشركة للموظفين المحتملين.	تعتبر جزءًا هاماً من حزمة التعويضات الشاملة وتساهم في تحسين رضا الموظفين وولائهم.

جذب الكفاءات

الإبقاء
والاحتفاظ

العدالة الإجتماعية

- ✓ 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 وتسعيرها وفقا لنظام محدد يعطى لكل موظف بالشركة إحساس بأنة كلما بذل مجهود في عملة سوف يتم ترجمة هذا ألي 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 دولارًا، 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 دولارًا، فإن العامل الذي يعمل 40 ساعة في الأسبوع سيحصل على 600 دولار في الأسبوع.

أمثلة للأجور في قطاعات مختلفة

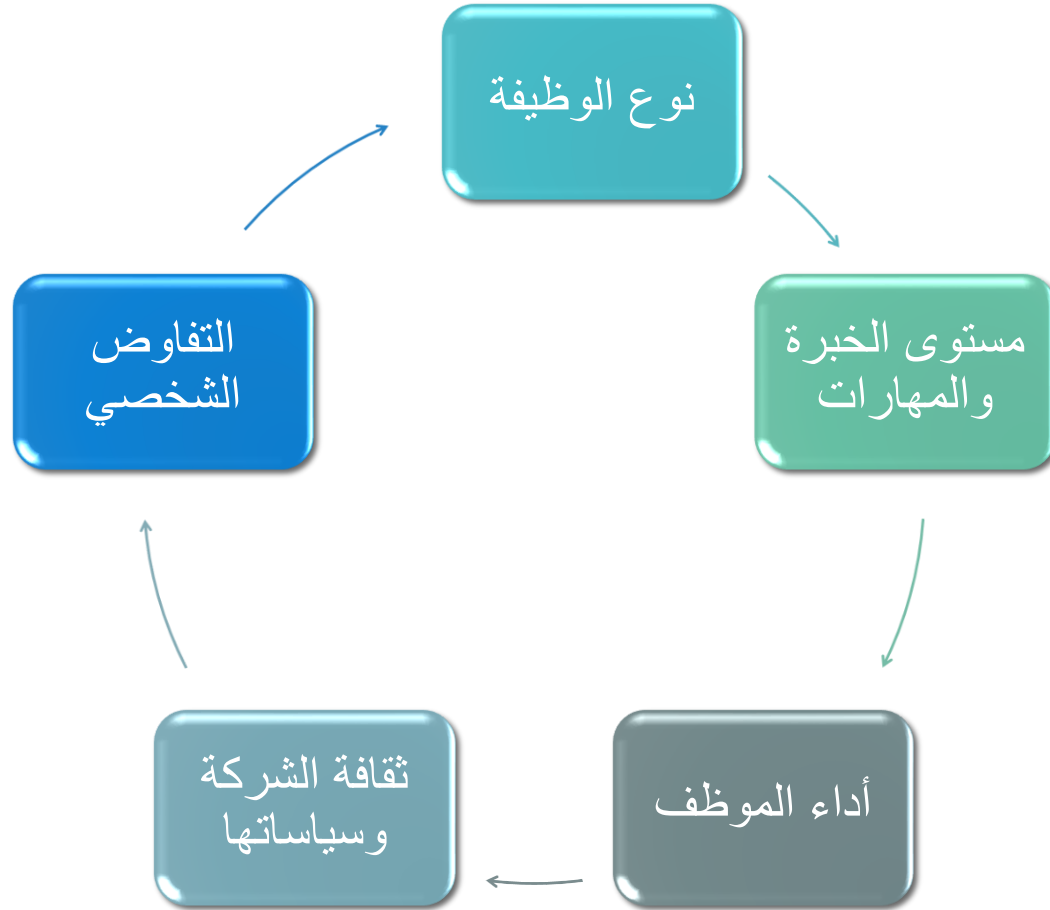
✓ القطاع التجاري: يتم حساب الأجر بناءً على الأداء والمبيعات. على سبيل المثال، يمكن أن يحصل الموظف على راتب أساسي مع إضافات بناءً على مبيعاتهم. إذا كان الراتب الأساسي هو 2000 دولار والإضافات تبلغ 10% من المبيعات، فإذا بلغت مبيعات الموظف 50000 دولار، فسيحصل على إجمالي 7000 دولار.

الصناعي

التجاري

الخدمات

العوامل المؤثرة علي تحديد مستوى الراتب (عوامل داخلية)



1. نوع الوظيفة: تختلف الأجور باختلاف مستوى المسؤوليات والمتطلبات الوظيفية.

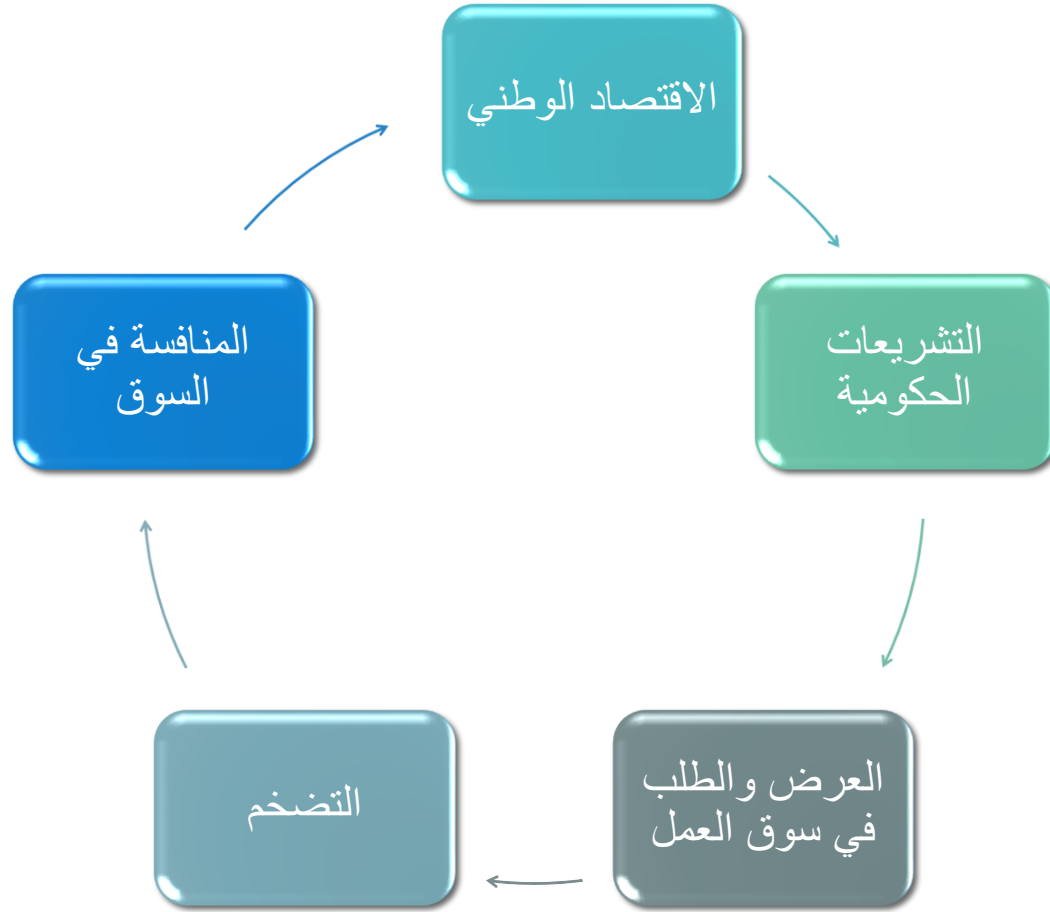
2. مستوى الخبرة والمهارات: يتلقى الموظفون ذوو الخبرة والمهارات العالية أجورًا أعلى مقارنة بزملائهم الأقل خبرة.

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 علي تحديد مستوي 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 للحفاظ 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 بإستفاضه؟

مراحل إعداد هيكل الأجور

- ✓ **القرارات التمهيدية:** يتم في هذه المرحلة تحديد نوع نظام التقييم، وتحديد تصميم الهيكل وفقاً لاحتياجات الشركة، وتحديد من سيقوم بالتقييم (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 أسس لعملية 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 الأجور (مثال عملي)

✓ في الإجتماع السنوي للمديرين لفحص وتحليل بيانات رأس المال البشري (الموارد البشرية) وجدوا بوجوب عمل إعادة هيكل الأجور الخاص بالإدارات كما يجب مراعاة السياسات والإجراءات والإطار الزمني بما يتوجب مع أفضل ممارسات الموارد البشرية.

✓ مراحل الإعداد

- اتخاذ القرارات التمهيدية لإعداد الهيكل
- اختيار طريقة تقييم الوظائف
- وضع أسس طريقة التقييم
- تنفيذ طريقة التقييم
- تحديد هيكل الوظائف
- تسعير الدرجات بالنقط والعملة (الريال)
- إعادة صياغة الهيكل ثم إدارته

مراحل إعداد هيكل الأجور (مثال عملي)

✓ مراحل الإعداد

○ اتخاذ القرارات التمهيدية لإعداد الهيكل

□ تعدد قرارات نمطية يتم اتخاذها وفقا لمعطيات الحال ووفقا للنظام المتبع داخل الشركة

1. تحديد أهداف هيكل الأجور (مالذي تسعى اليه المنظمة الي تحقيقه من خلال هيكل الأجور)

2. تحليل الوضع الحالي للأجور (متوسط الأجور في المنظمة مقارنة بالسوق

3. تحديد المعايير المتبعة لتكون مكتملة بباقي المراحل الأخرى.

مراحل إعداد هيكل الأجور (مثال عملي)

✓ مراحل الإعداد

○ اختيار طريقة تقييم الوظائف

□ تحديد إستراتيجي لقيمة كل وظيفة في المنظمة، توضيح الطريقة المتبعة بناء علي أفضل الممارسات في تقييم الوظائف

1. طريقة الترتيب (Ranking Method) ويتم ترتيب الوظائف من الأعلى الي 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 علي 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 الأجور (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 كمعيار، ثم مقارنة الوظائف الأخرى بها بناءً على عوامل محددة.
الموضوعية	ذاتية وغير دقيقة.	أكثر موضوعية من طريقة الترتيب.	موضوعية ودقيقة.	مرنة وقابلة للتكيف.
التعقيد	بسيطة وسهلة.	متوسطة التعقيد.	معقدة وتتطلب خبرة.	معقدة وصعبة التطبيق.
المزايا	بسيطة وسهلة الفهم والتطبيق، مناسبة للمنظمات الصغيرة.	تساعد على تنظيم هيكل الأجور بشكل منطقي.	تأخذ في الاعتبار عوامل متعددة للوظيفة، تساعد على تحديد الأجور بشكل عادل.	تساعد على تحديد الأجور بشكل تنافسي.

مراحل إعداد هيكل الأجور (مثال عملي) #مقارنة

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

مراحل إعداد هيكل الأجور (مثال عملي)

✓ مراحل الإعداد

○ اختيار طريقة تقييم الوظائف

□ تحديد إستراتيجي لقيمة كل وظيفة في المنظمة، توضيح الطريقة المتبعة بناء علي 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.

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

مراحل إعداد هيكل الأجور (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 سئية
5-3		مخاطر
6-1	المجهود	عضلي
6-2		ذهني

مراحل إعداد هيكل الأجور (مثال عملي)

✓ مراحل الإعداد

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

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

مراحل إعداد هيكل الأجور (مثال عملي)

✓ مراحل الإعداد

- التقييم بالنقاط... المرحلة الرابعة إعطاء العناصر الفرعية لعوامل التقييم نقاط وفقا لما هو متبع بعد تقسيم المسؤولية الي عناصر فرعية وتم تقييم كل عنصر منها بقيمة تحديد القيمة وفقا لاهميتها.
- خامسًا توزيع النقاط علي المستويات المختلفة.

العوامل وعناصرها	النقاط	المستويات			
		الادنى	قليل	متوسط	عالي
المسؤولية	310				
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
الخبرة	100				
سنوات الخبرة	50	5	20	35	50
طبيعة العمل	25	5	15	20	25
نوع الشركة وحجمها	25	5	15	20	25
التعليم والتدريب	100				
المؤهل الدراسي	50	5	20	35	50
دراسات عليا	25	5	15	20	25
دورات تدريبية في مجال العمل	25	5	15	20	25
المهارة	80				
نتيجة المقابلة المتخصصة	80	20	40	60	80
ظروف العمل	160				
ظروف سئية	80	20	40	60	80
مخاطر	80	20	40	60	80
المجهود	250				
العضلي	100	30	50	75	100
الذهني	150	35	70	105	150

مراحل إعداد هيكل الأجور (مثال عملي)

✓ مراحل الإعداد

○ التقييم بالنقاط... المرحلة السادسة تصميم دليل النقط الإسترشادي واستخدامة في مدى تقييم الوظائف.

1. عناصر التقييم الأساسية

○ المسؤولية والمهارة

○ ظروف العمل

○ المجهود

○ الخبرة

○ التعليم والتدريب

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

مراحل إعداد هيكل الأجور (مثال عملي)

✓ مراحل الإعداد

○ التقييم بالنقاط... بعد الانتهاء من وضع الدليل يتم استخدامة في تقييم الوظائف من خلال مقارنة بيان التوصيف الوظيفي للوظيفة مع دليل النقط وجدول النقط.

➤ سيتم من خلال ذلك تحديد المستوي الذي تتوافر فيه العناصر الفرعية في توصيف الوظيفة

➤ ترجمة المستويات الي نقط

➤ تجميع النقاط لتحديد قيمة الوظيفة بالنقط.

مراحل إعداد هيكل الأجور (مثال عملي)

✓ مراحل الإعداد (المرحلة الثالثة)

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

✓ المرحلة الرابعة : تنفيذ طريقة التقييم

- هذه المرحلة مرحلة تنفيذية يتم فيها تنفيذ الخطة الموضوعية لعملية التقييم وقيام إدارة الموارد والتأكد ان الخطة تسير وفقاً للمنهج العلمي الذي تم الإتفاق عليه.

مراحل إعداد هيكل الأجور (مثال عملي)

✓ مراحل الإعداد (المرحلة الخامسة)

○ تطبيق عملي علي قسم الصيانة.

أولا : المسميات الوظيفية لإدارة الصيانة العامة .

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

الدرجات الوظيفية :

مدير إدارة

نائب مدير إدارة

رئيس قسم

مهندس

مشرف عام – رئيس المخزن

مشرف

فنى (أ) – امين مخزن

فنى (ب)

فنى (ج)

عامل مخزن

هذه المرحلة تقوم كل إداره بتجميع وظائفها العديدة
في درجات :

هناك عناصر تساعد كل لأداره في تحديد عدد

الدرجات المناسبة لها :

- 1) حجم الاداره
- 2) الفرق بين أعلى اجر أدنى اجر
- 3) عدد الوظائف في الشركة

مراحل إعداد هيكل الأجور (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	فنى (ج)	251	330
8	فنى (ب)	331	410
7	فنى (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 :

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

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

مثال استرشادي فقط

مراحل إعداد هيكل الأجور (مثال عملي)

✓ مراحل الإعداد (المرحلة السادسة)

○ الدرجات وتقييمها بالنقط

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

مثال استرشادي فقط

مراحل إعداد هيكل الأجور (مثال عملي)

✓ مراحل الإعداد (المرحلة السابعة)

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

مراحل إعداد هيكل الأجور (#اختبار)

✓ ضع علامة صح او خطأ مع ذكر السبب

- طريقة النقاط في تحديد مستوى أجور الوظائف هي الطريقة الأمثل لقلّة 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 السادسة في مراحل الإعداد هي تنفيذ طرق التقييم ()



استراتيجيات تحسين الأجور

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

- ✓ 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 "لينكد إن": أشارت دراسة لينكد إن إلى أن فرص التعلم والتطور المهني تلعب دورًا كبيرًا في رضا الموظفين، وأن الموظفين يبحثون عن شركات توفر لهم فرصًا للنمو والتقدم.
- ✓ دراسة "مؤسسة غالوب": تجري مؤسسة غالوب استطلاعات رأي واسعة النطاق حول رضا الموظفين، وتصدر تقارير دورية تسلط الضوء على الاتجاهات والتحديات في هذا المجال.
- ✓ دراسات أكاديمية: تجري العديد من الجامعات والمؤسسات البحثية دراسات حول رضا الموظفين، وتنتشر نتائجها في دوريات علمية ومؤتمرات متخصصة.

المراجع الكتابية

- دراسة عمل من "شركة بيت الهندسة" – إعداد الدكتور عصام عبد الواحد
- قانون العمل والتأمينات
- "The Impact of Compensation on Employee Motivation and Performance" (تأثير التعويضات على دوافع الموظفين وأدائهم)
- "Compensation and Benefits: A Comprehensive Guide" (التعويضات والمزايا: دليل شامل)

المواقع الإلكترونية

- <https://www.ilo.org/>
- <https://www.glassdoor.com/index.htm>

مصادر أخرى: "فيديو أونلاين"

- [Pay Strategy كيفية تحديد استراتيجية الرواتب – YouTube](#)

شكرًا