

الفصل السابع: تقييم الوظائف وهيكله نظام الأجور والرواتب

1. تقييم الوظائف

أ. مفهوم تقييم الوظائف : هي تلك العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد الأجر العادل لكل وظيفة في ضوء مقارنتها بالوظائف الأخرى .

ب. أهداف عملية تقييم الوظائف

1. تحديد هيكل أجور رسمي وثابت يعتمد على قيمة الوظيفة .
2. تحقيق العدالة في نظام الأجور الحالي .
3. تجنب النزاعات حول الأجور والفصل في النزاعات حولها .
4. استقطاب الكفاءات البشرية من الخارج والمحافظة على الكفاءات التي بالداخل .

ج. طرق التقييم

- **طريقة الترتيب البسيط** : أقدم الطرق وأكثرها انتشارا في المؤسسات الصغيرة وتقوم على أساس ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها من خلال قيام لجنة التقييم بتقدير أعلى وظيفة وأدنى وظيفة ثم ترتيب باقي الوظائف الأخرى داخل هذه الحدود . وهي طريقة سهلة ، ولكن لا تعتمد على معيار موضوعي ولكنها مجرد رؤية شخصية . (ص 466)

• طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي

1. تحديد الوظائف التي تخضع للتقييم.
 2. إعداد تحليل وتوصيف الوظائف.
 3. اختيار معايير التوصيف.
 4. تصنيف الوظائف المراد تقييمها إلى فئات متشابهة وإعطاء كل فئة درجة تعكس طبيعة المجموعة ومواصفاتها.
 5. مراجعة الوظائف النموذجية المماثلة في المنظمات الأخرى بما يضمن تناسب الأجر مع أجور الوظائف المماثلة في المنظمات الأخرى.
- هي طريقة أفضل من السابقة لأنها اهتمت بوضع معايير للمقارنة بين الوظائف.

(ص468)

• **طريقة مقارنة العوامل :** تعني مقارنة مجموعة من العوامل المتعارف عليها مثل المسئولية / المهارة / الجهد العضلي والفكري / وظروف العمل ثم يتم مقارنة هذه العوامل بين وظيفة وأخرى لتحديد أهمية الوظيفة وقيمة الأجر لكل عامل من هذه العوامل . وتقوم هذه الطريقة على :

1. تحديد الوظائف النموذجية (الوظائف المماثلة في السوق لتلك التي نريد تقييمها).
2. تحديد عوامل المقارنة.
3. تحديد أجر لكل عامل من عوامل المقارنة لكل وظيفة وفقاً لأهمية العامل بالنسبة للوظيفة ووفقاً لما هو سائد في الوظائف النموذجية.
4. التأكد من تخصيص قيمة الأجر لكل عامل، ومقارنة كل عامل مع العوامل المقارنة في الوظائف الأخرى. (ص 470)

- **طريقة النقاط :** وتتم وفقاً للخطوات التالية :
- 1. تحديد عوامل المقارنة أو الصفات الأساسية للوظيفة .
- 2. تحديد الحد الأقصى للنقاط التي ستوزع على عوامل المقارنة .
- 3. تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل المقارنة (%) .
- 4. تحديد مقدار النقاط المخصصة لكل عامل = الحد الأقصى للنقاط %
- 5. توزيع النقاط المخصصة لكل عامل على العناصر الفرعية الداخلية .
- 6. تحديد مستوى الدرجات (منخفض / متوسط / مرتفع) ودليله .

2. هيكله نظام الأجر والرواتب

أ. مفاهيم تتعلق بالأجر : يشمل الأجر جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف أو العامل (الراتب، العلاوة ، العمولة ، ... الخ) . وغالبا ما تدفع الأجر للعمال مقابل الساعة. و يمكن ان نفرق بين :

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

ب. عوامل تحديد الأجور

تتمثل أهم العوامل التي تؤثر في تحديد الجور في ما يلي :

1. سياسة المنظمة في تحديد مستويات الأجور:

- الريادة في تحديد الأجور في سوق العمل.
- المناقشة مع المنظمات الأخرى في تحديد مستويات الأجور.
- التخلف عن مستويات الأجور السائدة في السوق والدفع أقل من هذه المستويات.

2.العوامل التنظيمية والادارية والاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية :

- الاعتبارات التنظيمية والإدارية : واجبات ومسؤوليات الوظيفة، معدلات الأجور المماثلة، فرص الترقية والمزايا المالية...
- العوامل الاجتماعية : تكاليف المعيشة، الحد الأدنى للأجور...
- الاعتبارات الاقتصادية : معدل الإنتاج، الإمكانيات المالية للمنظمة، عوامل العرض والطلب ...

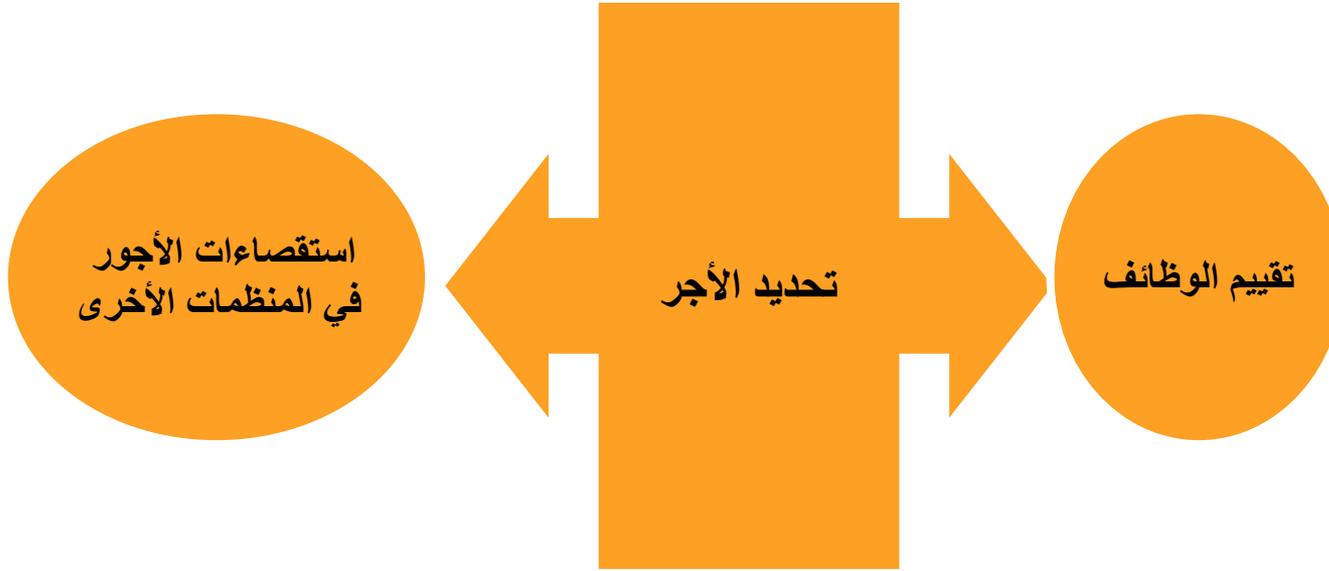
3.تدخل الدولة : تحديد الاجر الادنى والاجر الاقصى، عند الخلاف بين المنشأة والعمال أو الصناعة

والعمال

ج. طرق حساب الأجور لموظفي العمليات الانتاجية :

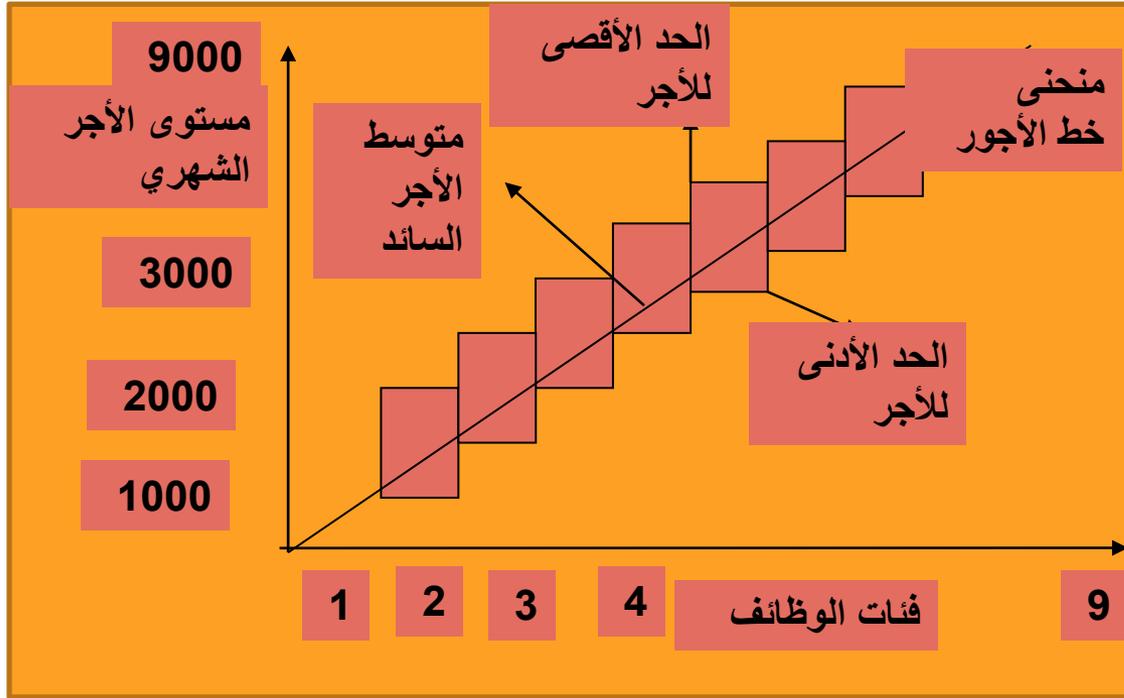
- الأجر حسب الوقت : أجر شهري للإداريين وأجر يومي للعمال.
 - الأجر حسب الإنتاج : يقوم على التفرقة بين العمال على أساس الكفاءة.
- وفي كثير من الاحوال قد تستعمل الطريقتين معا.

د . تسعير الوظائف : يتم تحديد الأجر المناسب للوظيفة في ضوء تقييم الوظيفة واستقصاء الأجور.



هـ . تحديد نطاق الأجور:

بمعنى تحديد مدى الأجر، حدوده الدنيا والوسطى والقصى ، أي بداية مربوط الراتب ونهايته.



ويساعد هذا المفهوم في تطبيق مبدأ العدالة فإذا كان نطاق الأجر 2000 ريال فهذا يعني أن الموظف الجديد ذو الحد الأدنى من الأداء يحصل على 4000 ريال في الشهر (بداية المربوط) والموظف المرضي يحصل على 5000 والموظف المميز يحصل على 6000 (نهاية المربوط) .