

تصميم نظام الرواتب والتعويضات لدى عينة

من موظفي شركة ويتل

**Designing the salary and compensation system for a
sample of Whittle employees**

مشروع أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في ادارة الأعمال الادارة التنفيذية

توجه: ادارة الموارد البشرية

اعداد الطالبة

خوشندا محمد هيثم أجليقين

اشراف الدكتور :

حسان اسماعيل

العام الدراسي : ٢٠٢١-٢٠٢٢

(لا يعبر هذا العمل الا عن وجهة نظر معدّه ، ولا

يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل)

الإهداء

إلى من شرفني بحمل اسمه واستجديت منه قوتي واعتزازي بذاتي

إلى من بذل الغالي والرخيص في سبيل وصولي لدرجة علمية عالية

إلى الذي مسك بيدي وأنا أرسم مستقبلي

والذي الغالي أطل الله في عهرك

إلى هلاكي في هذه الحياة ومعنى الحب والحنان

إلى من كان دعائها سر نجاعي

إلى من علمتني معنى الإصرار وأن لا شيء مستحيل مع العمل والاجتهاد

إلى التي ضحت من أجل أن أصل إلى ما أنا عليه

أمي الحبيبة حفظها الله

إلى الذي كان وما زال أكبر داعم لي في هذه الحياة

ويساندني في كل خطوة أخطوها، أشكر وجودك بجانبني مساندتك
ومساعدتك الدائمة لي فبدونك لم أستطع فعل شيء وبتشجيعك حققت
كل شيء.

زوجي الحبيب

إلى من هم أقرب من الروح..

إلى الكواكب التي تلتأت في سمائي فأصبحوا الأهل والضياء

إلى ابنتي الغاليتين نور طريقي وبراعم حياتي

زينة & جولي

إلى الذين شاركوني الحياة بخلوها ومهرها إلى من هم القلب ولهم القلوب

الرقيقة والنفوس البريئة إلى من عرفت معهم معنى الحياة

أخوتي وأخواتي

إلى كل من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى من كانوا معي على طريق

النجاح.

شكر وتقدير

أتوجه بالشكر والامتنان الى كل من وقف بجاني خلال فترة دراستي هذه،
وكان مهتها بإنجاز هذا البحث

وأخص بالذكر أستاذي الفاضل

الدكتور حسان إسماعيل

لها كان له من كثير الفضل، حيث قدم لي الدعم والمشورة والتوجيه والارشاد

حتى تم انجاز هذا البحث.

وأتوجه بالشكر أيضاً

الى الكادر التدريسي والإداري

في المعهد العالي لإدارة الأعمال.

وأنتقدم بعظيم الامتنان للمهام الراقية المناقشة لرسالتي هذه لها لهم من دور

كبير في إثراء هذا البحث بملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

والله ولي التوفيق

Contents

- ملخص الدراسة : A
- Abstract B
- الفصل الأول منهجية البحث ١
- مقدمة البحث ٢
- أولاً مشكلة البحث ٥
- ثانياً تساؤلات البحث : ٦
- ثالثاً أهداف البحث : ٦
- رابعاً أهمية البحث : ٧
- ١-الأهمية النظرية ٧
- ٢-الأهمية العملية ٧
- خامساً مصطلحات البحث : ٨

سادساً منهج البحث.....	٩
سابعاً حدود البحث :	٩
الفصل الثاني الدراسات السابقة.....	١٠
أولاً دراسات باللغة العربية :	١١
ثانياً دراسات باللغة الأجنبية :	١٣
الفصل الثالث الإطار النظري.....	١٧
المبحث الأول : التعويضات.....	١٨
أولاً : مفهوم التعويضات وأنواعها.....	١٨
ثانياً : أهداف استراتيجية إدارة التعويضات.....	١٩
ثالثاً: أهمية استراتيجية ادارة التعويضات.....	٢٠
رابعاً : مكونات التعويضات المادية.....	٢٠
المبحث الثاني :نظام الأجور.....	٢٢
أولاً: مفهوم الأجور.....	٢٢
ثانياً أهمية الأجور.....	٢٣
ثالثاً خطوات تصميم نظام الأجور.....	٢٥
رابعاً: أنواع الأجور.....	٢٦
خامساً: أنواع هيكلية الرواتب :	٢٧
سادساً أنظمة دفع الأجور.....	٢٩
سابعاً مزايا نظام الأجر.....	٢٩
المبحث الثالث دورة الرواتب والأجور.....	٣٠
أولاً:المفهوم والعناصر والأنشطة.....	٣٠

ثانياً نظم دفع الأجور.....	٣٢
ثالثاً : خطوات تصميم نظام الأجور.....	٣٣
رابعاً الرقابة الداخلية في دورة الرواتب والأجور.....	٣٤
خامساً خطوات تصميم سلم الرواتب	٣٤
سادساً الطرق المستخدمة في عملية تقييم الوظائف	٣٧
المبحث الرابع : الحوافز.....	٤٣
أولاً مفهوم التحفيز	٤٣
ثانياً أهمية التحفيز في مجال العمل	٤٤
ثالثاً: أشكال الحوافز	٤٥
رابعاً : أنواع الحوافز.....	٤٦
المبحث الخامس معايير تحديد الأجور والحوافز والعوامل المؤثرة في تحديد مستواها ...	٤٧
أولاً : معايير تحديد الأجور.....	٤٧
ثانياً معايير أنظمة الحوافز	٤٨
الفصل الرابع الإطار العملي.....	٤٩
أولاً التحليل الوظيفي لشركة وي تل	٥٠
▪ التوصيات	٨٨
▪ قائمة المراجع.....	٨٩
أولاً قائمة المراجع باللغة العربية.....	٨٩
ثانياً قائمة المراجع باللغة الأجنبية.....	٩٢

■ ملخص الدراسة :

يهدف البحث لمناقشة كيف يتم وضع سلم الرواتب والتعويضات لموظفي شركة ويتل ، حيث تم دراسة

التضخم الاقتصادي - سوق العمل - المنافسين .

تم اختيار شركة ويتل لإصلاح أبراج الاتصالات كبيئة للقيام بهذه الدراسة لدى العاملين فيها وجمع البيانات وتحليلها ومن أهم النتائج التي لخصت هذه الدراسة أن نظام سلم الرواتب والتعويضات في شركة ويتل حقق استجابة ورضا العاملين بالشركة وتكونت عينة البحث من ٨٠ موظف في شركة ويتل وكان منافس قوي للحصول على اليد العاملة بالمقارنة مع الشركات المنافسة في سوق العمل.

ان الشركة تدرك أهمية تطوير نظام الرواتب والتعويضات وتقوم بتحديثه ومواكبة التطورات الداخلية والخارجية بشكل دائم حيث يوجد بالشركة نظام حوافز مادي ومعنوي وجميع النتائج أكدت ان الشركة توليه اهتمام كبير ولكن يفضل التركيز على حاجات ورغبات الموظف وتحقيق توقعاته.

اختتمت الدراسة بمجموعة من البيانات والمعلومات التي من شأنها تأكيد أهمية وضع سلم رواتب وتعويضات للعاملين كضرورة أساسية لتحقيق التوازن بالتعويضات المادية والمعنوية بصورة عامة وضرورة الاهتمام بصفة خاصة بتلك الأنواع من الحوافز والتعويضات وذلك بناء على أنظمة تعويضات فعالة.

الكلمات المفتاحية

الموارد البشرية - العاملين - الرواتب - سوق العمل -المنافسين

▪ Abstract

The research aims to discuss how the salary scale and compensations are developed for the employees of Whittle Company, where a study was conducted

Economic inflation - labor market - competitors.

The Whittle company for the repair of communication towers was chosen as an environment for conducting this study among its employees and for collecting and analyzing data. On the labor force compared to competing companies in the labor market.

The company realizes the importance of developing the salary and compensation system and updates it and keeps abreast of internal and external developments permanently, as the company has a material and moral incentive system, and all the results confirmed that the company pays great attention to it, but it is preferable to focus on the needs and desires of the employee and achieve his expectations.

The study concluded with a set of data and information that would confirm the importance of setting a salary scale and compensation for workers as a basic necessity to achieve balance with material and moral compensation in general and the need to pay special attention to these types of incentives and compensation, based on effective compensation systems.

keywords

Human resources - workers - salaries - labor market - competitors



الفصل الأول

منهجية البحث



■ مقدمة البحث

يعيش عالمنا اليوم منافسة حادة وتغير مستمر، مما يحتم علينا القيام بمراجعة وتقييم الأعمال وتكييفها أو تعديلها عند الحاجة حتى نتمكن من الصمود والاستمرار؛ ولأن كل شخص في المنشأة له دور مسئول يقوم به اتجاهها، لذا فإن المنظمات مطالبة على تحقيق هيكل أهدافها بأقصى كفاية إنتاجية في ضوء حسن استخدام مواردها المتاحة.

وقد ترتب عن الأهمية المتزايدة للموارد البشرية أن أصبحت المؤشر الواقعي الذي يعتمد عليه للتمييز بين المؤسسات وخير مثال على ذلك هو ما وصل إليه اليابان من أرفع مستويات التقدم، ليعبر عما يمكن أن تقدمه الموارد البشرية على الرغم من النقص الكبير في الموارد المادية. إن الاستراتيجية الملائمة بل الضرورية لذلك، هي تنمية الموارد البشرية وتخطيطها حسب احتياجات المؤسسة.

وحيث أن الأفراد باعتبارهم طاقة (ذهنية وفكرية) و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات، وعناصر فعالة قادرة على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي ويعتبر نظام المعلومات من النظم المهمة في أي وحدة، وهو أحد أجزاء نظام المعلومات الإداري ويقوم هذا النظام بتجميع وتسجيل وتخزين ومعالجة البيانات المالية، من أجل مساعدة أصحاب العلاقة من اتخاذ القرارات الملائمة والمناسبة في الوحدة، وإن نظام المعلومات المحاسبي يمكن أن يكون يدويا أو خليطا منهما، كما أن نظام المعلومات المحاسبي له دور فعال في تسهيل العمليات المحاسبية والمالية في الوحدات، وكذلك في دقة البيانات المالية، كما له دور كبير في تسهيل عملية الرقابة الداخلية على الحسابات من خلال توفيره البيانات المالية بشكل منظم.

ونظراً للتطور التكنولوجي في الوقت الحاضر وعلى جميع المستويات الإدارية فقد تم التوجه إلى استخدام نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية في جميع القطاعات والوحدات الحكومية وغير الحكومية

واستبدال النظم المحاسبية اليدوية بنظم محاسبية إلكترونية، وذلك لما لهذه النظم الإلكترونية من أهمية كبيرة، والتي تبرز من خلال التخلص من المشاكل المرافقة للأنظمة اليدوية

وكما أن نظام الرواتب والأجور له مزايا ومنافع كبيرة كذلك فهو يتعرض لمجموعة من التهديدات التي تؤثر على أنشطته كافة، ومن هذه التهديدات ما يمكن تصنيفه ضمن التهديدات البشرية والتي تحدث من قبل القائمين على هذا النظام أو غيرهم سواء كان بشكل مقصود أو غير مقصود، مثل الوصول غير المصرح به للبيانات والمعلومات المالية، تعرضها للسرقة والتلاعب بها.

أصبح لإدارة موارد البشرية دور حيوي في الوقت الحاضر، نتيجة للنمو الكبير في حجم المنظمات و تنوع أنشطتها، وتعقدها، فأصبحت تباشر عدة وظائف تبدأ بالاستقطاب للقوى العاملة، وتنتهي بالإحالة إلى المعاش، وتشمل هذه الوظائف و المهام تخطيط الاحتياجات من القوى البشرية، ثم البحث و الاستقطاب للأفراد من كافة المصادر المتاحة و المناسبة، واختيار أفضل المتقدمين لشغل هذه الوظائف ثم إعداد و تنمية الأفراد سواء قبل الالتحاق بالعمل أو بعده وخلال المسار الوظيفي للفرد حتى ترك العمل؛ وعليه فإن دراسة الأجر يتطلب دراسة الوظائف، أي تحليلها، توصيفها، وتقييمها، ومن ثم تحديد الأهمية النسبية لكل منها كمدخل لتحديد ووضع الأجور بما يتلاءم وأعباء الوظيفة، كنظام الحوافز و الأجور التشجيعية.

وتتوقف الأعمال الممتازة في المنظمات عموما على الموظفين المحفزين فقط، إذ أن العنصر البشري أصبح أكثر أهمية في بقاء الجانب التنظيمي حسب (Finck & al.,1998)
وإذا كان نجاح أي منظمة يتوقف على ما تمتلكه من أفراد، فإنه يتوجب عليها أن توفر لهم الأسباب التي تساعد على التكيف مع مختلف أبعاد عملهم - التنظيمية والاجتماعية والبيئية - من خلال مختلف الأنشطة التي تقوم بها في بيئة تتميز بالتغير المستمر، وبالتنافسية الشديدة.

وبما أن العمل يمثل مظهرا هاما من حياة الناس، حيث يقضون معظم وقتهم في أماكن العمل، فإن المال - الأجور والرواتب ومختلف الحوافز والامتيازات - الذي يجنونه مقابل جهدهم المبذول في مجال العمل يعتبر الوسيلة المعاصرة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، كإشباع ضرورات الحياة من مأكل ومسكن - الحاجات الضرورية ...

وتستخدم المنظمات الأجور والرواتب للحصول على الأفراد الأكفاء لأن لنظام التعويضات القدرة على استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم داخل المنظمة (Heneman & Judge, 2000; ١٩٩٧) (Trevor & al.

وإلى جانب عملية التحفيز يظهر مصطلح الرضا الذي لا يمكن فصله عن الدراسات التي تهتم بعملية تحفيز الأفراد على العمل، إذ أن العامل المحفز يصبح بسهولة عاملا راضيا، لكن العامل الراضي لن يصبح بالضرورة عاملا محفزا والرضا، مثل الأكسجين، يعتبر ضروريا لكن ليس كافيا للانتقال تلقائيا إلى مرحلة التحفيز الحقيقي.

وبما أن الرضا والتحفيز ظاهرتان إنسانيتان مرتبطتان ببعضهما البعض، فإنه "يصعب فصل الأسباب التي تميز الرضا عن التحفيز. فالرضا يعكس مواقف العامل ويعمل على المدى القصير في حين يعكس التحفيز حالة شعورية تبعث فيه الطاقة لأداء عمله ومتابعة هدفه ويعمل على المدى المتوسط والبعيد (Sekiou & al., 2004, p.407).

■ أولاً مشكلة البحث

على الرغم من الاهتمام المتزايد من قبل الأكاديميين والممارسين في السنوات الأخيرة بهذا الموضوع إلا أنه تبقى هناك ثغرات في الجوانب النظرية والتجريبية (Iles, P., Chuai, X & Preece, 2010) والاحتفاظ بالمواهب نقطة ليست محددة جيداً من الناحية العلمية وهي بحاجة إلى دعم واسع النطاق من البحوث ومجموعة من المبادئ الرئيسية (Hickman, 2006)

وكما أشارت دراسة (Xinghua, 2014) أنه على الشركات أن تضع استراتيجيات للتعويض مناسبة لتنميتها وإجراء تعديلات على نظام التعويضات بشكل مستمر وفقاً للاحتياجات للمحافظة على المواهب.

وفي الحقيقة إن التحفيز والرضا هما متغيران تنظيميان نتجا عن نظريات واحدة تدعى نظريات التحفيز الإنساني، فعندما نشأت هذه النظريات كان هدفها الأول هو الاستفادة قدر الإمكان من عمل الإنسان لزيادة إنتاجية العمل، وكان المدخل الرئيسي للحصول على ذلك هو استخدام المال.

عرفت دراسة الأجور اهتماماً كبيراً من قبل الدارسين والمفكرين الاقتصاديين، نظراً لتوقف فاعلية كل إدارة في انجاز مهامها وتحقيق أهدافها على فاعلية عملية تسيير الأجور التي تكتسي أهمية وحساسية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة إذ عليها أن تهتم بوضع سياسة موضوعية للأجر تتضمن تحقيق العدالة النسبية بين الوظائف المختلفة وضمان تلبية الحاجات المتباينة للأفراد كما يجب أن تحصل الإدارة على أقصى مردود.

بحيث يجب أن يتضمن نظام الأجور والتعويضات المعد تحقيق مصالح كل من الأفراد والمنظمة، من أجل توطيد العلاقة بينهما مما ينعكس إيجاباً على المجتمع .

وتختلف عملية تسيير الأجور في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري عنها في المؤسسة الصناعية، فهذه الأخيرة تُسَيَّر الأجر على أساس الإنتاجية أما في المؤسسة العمومية الإدارية فيتم على أساس الأقدمية والخبرة والوقت ...

بناء على ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية، بالسؤال الاتي:

ما أثر استراتيجية تصميم نظام الرواتب والتعويضات في الشركة على الموظفين؟

■ ثانياً تساؤلات البحث:

١- ما مضمون عملية تسيير الأجور؟ وما العوامل المؤثرة في تحديدها

٢- ماهي الخطوات المتبعة في تسيير الأجور؟

٣- ما هو واقع تسيير الأجور على موظفي شركة ويتل ؟

■ ثالثاً أهداف البحث :

تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة الكشف عن أثر استراتيجية إدارة التعويضات على المواهب

بوجود رأس المال الروحي متغير معدل، وذلك من خلال ما يأتي:

(١) استعراض الإطار المفاهيم لمتغيرات الدراسة

(٢) تحديد الأثر المباشر لاستراتيجية إدارة التعويضات

(٣) تحري دور رأس المال الروحي متغير معدل لأثر استراتيجية إدارة التعويضات

(٤) التعرف على التهديدات التي تواجه نظام الرواتب والأجور.

(٥) التعرف على أسباب وجود التهديدات التي تواجه نظام الرواتب والأجور.

(٦) التعرف على نظام التعويضات ومكوناته ووضع السياسية اللازمة له في المبادئ وتسعير العمل

(٧) التعرف على نظام الحوافز وأنواعها.

■ رابعاً أهمية البحث :

١ - الأهمية النظرية

تتمثل أهمية الدراسة من خلال تطرقها لنظام الرواتب والأجور الإلكتروني وما له من دور مهم وفعال في وحدات الشركات، وكذلك أثر الرقابة الداخلية في اكتشاف ومعالجة هذه التهديدات واتخاذ الأساليب الوقائية التي تمنع حدوث التهديدات لنظام الرواتب والأجور وتتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية عبر إدخال موضوعات حيوية هي استراتيجية إدارة تعويضات الحوافز .

٢ - الأهمية العملية

من خلال محاولتها تمهيد الطريق أمام الباحثين للتوسع في دراسة استراتيجية إدارة التعويضات ونظرا لكون موضوع الأجر والحوافز والتعويضات من أدق موضوعات قانون العمل ، وأشدها تشعبا و تعقيدا، وأكثرها إثارة للجدل والخلاف، وباعتباره أهم الموضوعات التي تشغل بال العمال وأصحاب الأعمال والحكومات والنقابات، فالأجر بالنسبة للعامل، يمثل دخلا ويهم العامل أن يحافظ على مستوى هذا الدخل، بل أن يزيد منه أملا في رفع مستوى معيشته ورغبة منه في إشباع حاجاته من السلع والخدمات التي يقدمها المجتمع له، وبالنسبة لصاحب العمل، فمن مصلحة العمل أن يمنح العامل أجرا معقولا غير مغال فيه، بحيث يحصل على أكبر إنتاج ممكن بأقل أجر ممكن، كما أن الزيادة فيه تزيد من أعباء المؤسسة التي قد تضعها بعيدا عن مجال المنافسة والى الافلاس في بعض الاحيان ، أما الدولة فهي تنظر إلى الأجر على أنه عنصر يؤثر في السياسة الاقتصادية التي تتبعها، ولذلك فإن من خلالهما نستطيع أن نحدد الأجر في المستوى الذي يحقق حياة لائقة للعمال، الذي يسمح بتحقيق فائض يعاد استثماره، في زيادة قدرة الدولة على الإنتاج، ومن جهة أخرى فإنه ما يهم الدولة هو استقرار علاقات العمل.

■ **خامساً مصطلحات البحث:**

١ - استراتيجية إدارة التعويضات

هي إحدى المجالات الوظيفية الهامة للموارد البشرية التي تشمل الرواتب والأجور وهي عوامل

استثنائية حاسمة في تحفيز الموظفين لتحقيق الاهداف (Adeoye,2014)

التعريف الإجرائي: صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي تهدف إلى تعويض الأفراد، على نحو

منصف وباستمرار وفقاً لقيمتها للمنظمة وتشمل أربع مكونات هي (مستوى الرواتب، إضافات على

الرواتب، هيكل الرواتب، مزايا ومنافع العمل)

٢ - مستوى الرواتب

هو متوسط معدل الدفع الذي يتضمن الأجور والرواتب والمكافآت في وظائف المنظمة, Noe

(Hollenbeck, G.& Wright, 2015)

التعريف الإجرائي: مستويات الرواتب السائدة في المصرف مقارنة مع مستويات الرواتب في

المنظمات الأخرى

٣ - إضافات على الرواتب:

هو الدفعات المالية التي يتقاضها الموظف إضافة على راتبه وأجوره الأساسية وتعويضاته

الأخرى (عقيلي، ٢٠٠٩)

التعريف الإجرائي: حوافز مالية إضافية تقدمها المنشأة للموهوبين إضافة إلى أجورهم الأساسية

وتعويضاتهم الأخرى لغرض زيادة فاعلية استقطاب المواهب والاحتفاظ بهم في المنشأة.

٤ - المزايا والمنافع

هي مجموعة التعويضات الغير نقدية الذي تمنحها المنظمة مقابل الخدمة التي يقدمها الموظفين

(مؤسسة المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، ٢٠١٠)

التعريف الإجرائي: هي مجموعة من الحوافز المعنوية الغير نقدية التي تقدمها المنشأة للموظفين لأجل زيادة استقطاب المواهب والمحافظة عليهم.

■ سادساً منهج البحث

تم اتباع المنهج الوصفي في عرض أهم الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة في دراستنا الميدانية التي وضحنا من خلالها سياسة الأجور واستراتيجية المؤسسة الداخلية وأبرزنا مختلف التعويضات والاقتطاعات التي يضمها كشف الراتب في الشركة من خلال جمع البيانات عن طريق المقابلة: وهذا من أجل توضيح بعض الجوانب المتعلقة بموضوع بحثنا وتم اختيار شركة ويتل مكان عمل الباحثة كحالة عملية لهذا البحث، واستهدف الموظفين الحاليين في الشركة والبالغ عددهم ٨٠ موظف.

■ سابعاً حدود البحث:

يحدد هذه الدراسة ما يلي :

○ الحدود المكانية: شركة ويتل

○ الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة عام ٢٠٢٢



الفصل الثاني

الدراسات السابقة



■ أولاً دراسات باللغة العربية:

✚ الدراسة الأولى: بعنوان تسيير الأجور في مؤسسة عمومية ذات طابع اداري، من اعداد دوش

أحمد مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية، حيث تناولت هذه الدراسات المراحل المتعلقة بتطور الأجور بالإضافة الى المعايير التي تحددها والعوامل المؤثرة عليها، حيث توصل الباحث الى النتائج التالية:

تعد الأجور من الأولويات في اهتمام الفرد منذ القدم حيث ظهرت في الفكر القديم عند الكلاسيك و النيوكلاسيك والمدرسة الحديثة -لأجور أنواع مختلفة فقد تكون إسمية أو حقيقية وتتأثر أنظمة الأجور بعدة عوامل كالأجور السائدة في المجتمع، القوانين والتشريعات وغيرها.

✚ الدراسة الثانية: بعنوان أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير جامعة باتنة

وكان الهدف من هذه الدراسة معرفة أثر مستويات الأجور القريبة أو المساوية لمستويات المعيشية وأهم أنظمة دفع الأجور بالإضافة الى مزايا كل نظام وعيوبه، ومن أهم توصية هذه الدراسة مراجعة أثر سياسات التحرير الاقتصادي على الأجور وتبني معايير عدالة الأجور في مؤسسات القطاع العام، وتشجيع الاستثمار وذلك بتخفيض الضرائب

✚ الدراسة الثالثة : دراسة الغداني (٢٠١١) بعنوان: "الذكاء الروحي وعلاقته بالضغط المهنية

لدى بعض موظفي الدوائر الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عمان".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى العلاقة بين الذكاء الروحي والضغط المهنية لدى بعض موظفي الدوائر الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عمان وتألفت عينة الدراسة من (٥٠٠) موظف وموظفة من بعض الدوائر الحكومية، بواقع (٢٢٥) موظفاً ٢٧٥ موظفة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية،

ولأغراض الدراسة قامت الباحثة بتصميم أداتين الأولى مقياس الذكاء الروحي، والثانية مقياس الضغوط المهنية وتحليل البيانات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ، واختبار " ت " T.Test لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات.

أظهرت النتائج ان مستويات الذكاء الروحي كانت لدى أفراد العينة عالية (٤,١٩) من (٥) ، وأما مستويات الضغوط المهنية لدى أفراد العينة فكانت متوسطة اذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٥) من (5) ، وكما بينت ايضاً وجود ارتباط سالب بين درجات الذكاء الروحي ودرجات الضغوط المهنية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (-٠,٢١٠) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة . وبرز التوصيات للدراسة هي تركيز الدورات التدريبية على تنمية الذكاء الروحي والتي من شأنها مساعدة الموظفين على الأداء السليم لفهم الآخرين كما تنمي لديهم القدرة على فهم عواطف الآخرين

الدراسة الرابعة دراسة بخوش (٢٠١٣) بعنوان: "دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية"

استهدفت الدراسة اختبار أثر استراتيجية التعويضات في تحقيق ميزة تنافسية على مستوى المصارف التجارية ، و تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لإيجاد بيانات مفصلة عن واقع الظاهرة والتنبؤ بالآثار المستقبلية لها وبغية الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة **أولية كانت أم ثانوية** تم الاعتماد على مصدرين أولاهما ما توفر من أدبيات لتغطية الجانب النظري وثانيهما الاستبيان، وقد تم اختيار (١٨) مصرفاً عشوائياً، وشملت العينة مديري إدارة الموارد البشرية والمسؤولين فيها حسب مراكزهم الوظيفية سواء كانوا مديري إدارات ورؤساء أقسام ورؤساء مصالح وكان عددهم (٥٤) مسؤولاً، ووُزعت استمارات الاستبيان عليهم واسترجع منها (٥٣) كانت صالحة للتحليل وباعتماد الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة وتحليلها تم التوصل في

الجانب الميداني لعدد من النتائج أهمها أن هناك علاقة تأثير معنوية لاستراتيجية التعويضات في تحقيق المصارف عينة الدراسة لميزة تنافسية من خلال أبعاد الكفاءة، والجودة، والتجديد والاستجابة لحاجات العميل. وتم رصد تطابق استراتيجية التعويضات بكل مصرف وما هو سائد في السوق ، وابرز توصيات الدراسة هي وضع خطط ورسم الاستراتيجيات لنظم التعويض التي تشمل كافة انواع المبالغ المالية المقدمة من ادارة المنظمة والاهتمام بمكافأة الجهد المبذول لتحفيز الأفراد على المزيد من الأداء وبالتالي العمل على تحقيق الميزة التنافسية.

■ ثانياً دراسات باللغة الأجنبية :

🚩 الدراسة الخامسة دراسة (Westlund, 2007) بعنوان:

Retaining talent: Assessing relationships among project leadership styles, software developer job satisfaction, and turnover intentions

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان الرضا عن الإشراف أو الرضا الوظيفي بشكل عام مرتبطا بشكل أكبر بنوايا دوران مطور البرمجيات. كما هدفت الدراسة الى التوصية بأنماط القيادة المرتبطة بالرضا الوظيفي كوسيلة لزيادة الاستبقاء .

وتكونت عينة الدراسة من مطوري البرمجيات في الولايات المتحدة باستخدام الاستبيانات على الانترنت والورق والقلم الرصاص. وقد شمل المسح عناصر ديموغرافية وأدوات قياس أنماط التحولات المتصورة، والمعاملات، وعدم التمييز، وجوانب الرضا الوظيفي، واستخدم الباحث تحليل المكونات الرئيسية لتقليل أنماط القيادة التسعة إلى عوامل القيادة الاستباقية والفاعلة. وأظهرت النتائج أن قادة المشاريع الاستباقية تميل إلى أن يكونوا أعضاء فريق المشروع أكثر ارتياحا. كما أشارت هذه الدراسة إلى أن نوايا دوران المشاركين كانت أكثر تأثر بالرضا الوظيفي العام عن الرضا على الإشراف. وقد وجد أن الرضا الوظيفي العام يرتبط بشكل كبير عند التحكم في تأثير الرضا عن الإشراف، ومع ذلك، فإن العلاقة بين

الرضا مع الإشراف وحده لم يتم العثور على أن تكون كبيرة وهذا يشير إلى أن مطوري البرمجيات استقالوا من منظماتهم، وليس المشرفين عليهم. وأبرز توصيات الدراسة هي يمكن للمنظمات أن تقلل من المطور البرمجيات (الموظفين) من خلال ممارسات الإدارة والسلوك القيادة المشروع المرتبطة زيادة الرضا الوظيفي الثانوي.

✚ الدراسة السادسة دراسة (Gabriels, C., 2008) بعنوان:

Piritality in the workplace: raising HR awareness. Master's thesis, Cape Peninsula University of Technology

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق مما إذا كانت هناك علاقة بين قيم الموظفين وقيم الشركة للوحدة في الشركة X والروحانية في أداء العمل. بالإضافة إلى تحديد الروحانية في مكان العمل عن طريق البحوث الأدبية، وتحديد ما إذا كان الموظفين ينظرون إلى أنفسهم على أنها روحية، وتحديد ما إذا كان الموظفون يجلبون قيمهم الروحية / الشخصية للعمل، كما هدفت الدراسة إلى معرفة وجهة نظر المستجيبين حول ما إذا كانت الروحانية يمكن أن تساعد الوحدة على العيش في مجموعة فريدة من القيم في مكان العمل. وهذه القيم هي كما يلي: التميز ورضا العملاء والابتكار والمساءلة. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع الموظفين العاملين بشكل دائم في الوحدة في الشركة X في الكاب الغربي Western Cape وعددهم (١٣١١) موظفا. والتي تتضمن الوحدة أن تكون مصادر اقتصاديا موثوقا به إلى كيب الغربية التي تعد واحدة من أسرع المناطق نموا في جنوب أفريقيا. وأظهرت نتائج الدراسة انه يمكن إقامة علاقة إيجابية بين روحانية الموظفين وقيم الشركة، ثم لتطبيقه في مكان العمل يجب على الشركات ان تحاول تحفيز الروحانية في مكان العمل من الناحية النظرية، كما أشارت النتائج إلى وجود صلة بين القيم الشخصية للموظفين وقيم الشركة وابرز توصيات الدراسة هي ينبغي أن تسعى المنظمات إلى مساعدة الموظفين على إدماج بعدهم الروحي في مكان العمل، وبالنظر إلى أن الموظفين يقضون معظم وقتهم في العمل

يصبح من الأهمية القصوى للمنظمات لتنفيذ الثقافة الروحية القائمة على القيم حيث يتم احترام قيم الموظفين.

الدراسة السابعة دراسة (Kontoghiorghes & Frangou, 2009) بعنوان :

The Association between Talent Retention, Antecedent Factors, and Consequent Organizational Performance.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وترتيب العوامل الأكثر أهمية التي تؤثر في الاحتفاظ بالحوافز في هيئة. حيث تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

-أي من الأبعاد التنظيمية يمكن أن تكون عوامل رئيسية تؤثر على الاحتفاظ بالحوافز ؟

-إلى أي مدى يرتبط الاحتفاظ بالمواهب بكل من مقاييس الأداء المدرجة في بالحوافز ؟

ولهذا الغرض تم تصنيف البيئة التنظيمية إلى الأبعاد التالية: الرضا الوظيفي؛ التصميم الوظيفي؛ حوافز العمل؛ الالتزام التنظيمي؛ الاتصالات المفتوحة وتبادل المعلومات؛ الأداء العالي؛ بيئة فريق العمل؛ تعزيز الإبداع من قبل المنظمة؛ ثقافة التعلم المستمر. الثقافة المدفوعة بالجودة؛ الثقافة التنظيمية المدفوعة بالتغيير؛ إدارة المعرفة الفعالة؛ المعاملة العادلة؛ توافر الأدوات والمعدات والوقت والمعلومات والحقائق لأداء العمل بشكل صحيح؛ دعم المخاطرة؛ الاعتماد على التكنولوجيا لتلبية أهداف الجودة والإنتاجية والمنافسة؛ الإشراف الفعال؛ القيادة الفعالة؛ التوظيف الفعال واختيار بالحوافز ؛ رضا الشركة؛

الدراسة الثامنة دراسة (Lai, 2011)، بعنوان :

A Study of the Relationship Among the Compensation Management, Operational Management and Organizational Climate.

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وتأثيرها على إدارة التعويضات والأداء التشغيلي. تناولت الدراسة أبعاد إدارة التعويضات الأربعة، وهي: مستوى الرواتب، هيكل الرواتب، الإضافات على الرواتب، والمزايا والمنافع. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد

اعتمد محتوى الاستبانة على متغيرات الدراسة وعلى المراجع من الدراسات المنشورة ذات الصلة. وقد تم **تقسيم الاستبانة إلى** ثلاثة محاور، هي: إدارة التعويضات والأداء التشغيلي والمناخ التنظيمي. وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية في تايوان، حيث تم توزيع ٣٠٠ استبانة، وتم اعتماد ٢٢٤ استبانة صالحة للتحليل حيث شكل هذا العدد عينة الدراسة. وقد استخدمت الدراسة برنامج SPSS لغايات تحليل البيانات التي تم تجميعها، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها:

أن مستوى الرواتب في إدارة التعويضات يؤثر على الكفاءة المالية للأداء التشغيلي وأن هيكل الرواتب والمزايا والمنافع في إدارة التعويضات يؤثر على رضا الموظفين ويحفزهم على البقاء في المنظمة وكذلك أشارت النتائج إلى أن الأبعاد الأربعة لإدارة التعويضات تؤدي إلى الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين أبرز التوصيات للدراسة أن الموارد البشرية هي الأصول الرأسمالية الكبيرة للشركة.

ولاحتفاظ المواهب يجب أن تكون قيمة التعويض إدارة مرنة بما فيه الكفاية من أجل التكيف مع غير الطبيعي والاستثناءات وتجنب الأوضاع التي يوجد فيها الراتب غير معلن.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو ما يلي:

- ١- تتميز هذه الدراسة عن سابقتها بأنها تناولت ثلاثة متغيرات لم تدرس من قبل وبشكل مجتمع وهي استراتيجية ادارة التعويضات .
- ٢- تناولت الدراسات السابقة الموضوعات المذكورة بالتطبيق على المنظمات الصناعية والخدمية بينما ستطبق هذه الدراسة الحالية على شركة تجارية والتي لم يسبق دراسة هذه الموضوعات فيها.
- ٣- اعتمدت الدراسة الحالية على ادخال نظام الأجور والرواتب، وهذه محاولة كانت محدودة من جهة وعدم تطبيق سابق لها في البيئة العربية من جهة اخرى.



الفصل الثالث

الإطار النظري



المبحث الأول: التعويضات

أولاً : مفهوم التعويضات وأنواعها :

(١) التعويضات: تقدم للعاملين بهدف جذبهم، تحفيزهم، والاحتفاظ بهم.

(٢) أنواع التعويضات: معنوية - مادية

١- التعويضات المعنوية: مرتبطة بشعور داخلي نتيجة اشتراك العاملين بأنشطة أو مهام محددة

٢- التعويضات المادية: تتحكم بها المنظمة وتوزعها وفق لرؤيتها وهي ملموسة بشكل أكبر من المكافأة المعنوية.

(٣) مفهوم استراتيجية ادارة التعويضات:

في ظل البيئة المعاصرة باتت طرق استثمار الموارد من اهم المصادر التي تعتمد عليها المنظمات في كسب الميزة التنافسية وان المورد البشري أهم هذه الموارد التي تساهم في ذلك (Amos,2008)، ولكن كيف يمكن للمنظمات رسم الاستراتيجيات اللازمة لأداره هذا المورد الحيوي لاسيما في العمل الصناعي، أكدت الدراسات السابقة أن على المنظمات ان تمتلك استراتيجية إدارة تعويضات التي تكون بمثابة ميزة تنافسيه للمنظمة والتي تمكنها من جذب المواهب والمحافظة عليهم (Odunlade,2012)، كما تلعب استراتيجية ادارة التعويضات دوراً حيوياً في تحفيز الموظفين واستقطابهم للعمل وبجدية أكبر من أجل تحقيق أهداف المنظمة، Idemobi^١

في حين عرفه بينكل (Pingle, 2014) على أنه التعويض يعني وجود هيكل تعويضات يضمن تعويض الموظفين الذين يكون متوسط أدائهم عالي مقارنة بمتوسط أداء الموظفين الآخرين.

^١ عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٩) . إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط ١ ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

وتشكل إدارة التعويض عناصر حاسمة في الإدارة العامة للمنظمة وتشير إلى العملية التي يتقاضى فيها الموظفون أجورهم لاستقطابهم لمكان العمل.

ومن وجهة نظر الباحثة استراتيجية ادارة التعويضات هي صياغة وتنفيذ السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تعويض الأفراد على نحو منصف ، فهي أداة استقطاب تمكن المنظمة من جذب المواهب والمحافظة عليهم.

ثانياً : أهداف استراتيجية إدارة التعويضات:

أشار Hoke 2005 أن مساهمة استراتيجية إدارة التعويضات تكمن في تطوير سياسات جذب المواهب والمحافظة على المواهب وتحفيز الموظفين^٢.

وبشكل اوسع يرى (Adeoye,2014) (وكذلك إيفانسفيتش (Ivancevich, 2004) أن الهدف.

من استراتيجية التعويضات هو:

الجذب: كسب الأفراد الجيدين من حيث المؤهلات والخبرة المطلوبة من قبل المنظمة وبأعداد كافية^٣.

الإنصاف: ينبغي أن يعامل كل شخص إلى حد ما فيما يتعلق بالمبلغ المدفوع وذلك تماشياً مع

^٢المغربي، كامل محمد (٢٠٠٤) السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

³ Adeoye, A. O. (2014). The Influence of Compensation Management on Employee's Leadership Role in Insurance Sector: Nigeria Experience. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(27), 342.

الجهد القدرات والمهارات والتدريب المكتسب.

التوازن :ينبغي دفع المزايا والمنافع والمكافأة المناسبة .

الأمن :توفير للموظفين الشعور بالأمن المالي من خلال التأمين ونظام التقاعد.

ومما تقدم نستنتج ان الهدف من استراتيجية التعويضات وضع هيكل تعويضياً عادلاً حيث يتم مكافأة الموظفين على جهودهم وهذا بمثابة مصدر لتشجيع الموظفين لبذل جهد أعلى في العمل.

ثالثاً: أهمية استراتيجية إدارة التعويضات

تتجلى أهمية استراتيجية إدارة التعويضات بما يأتي:

١- تعزيز وتحسين كل من الأداء الفردي والمؤسسي

٢- تشجع على القيمة المضافة الأداء .

٣- تدعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

٤- تعمل على تحفز الموظفين

رابعاً: مكونات التعويضات المادية

١-الراتب: الاجر الاساسي: مدفوعات شهرية -اسبوعية / ساعية يتلقاها العامل مقابل عمله بالمنظمة

٢-الحوافز: تعويضات اضافية على الراتب /الاجر مرتبطة مباشرة بالأداء

٣-المزايا: تعويضات يتلقاها العاملون نتيجة ارتباطهم بعقد عمل مع المنظمة.

وضع سياسة التعويضات في المنظمة

⁴ Adeoye, A. O., & Elegunde, A. F. (2014). Compensation Management and Motivation: Cooking utensils for Organisational Performance. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(27), 88.

وفق للخيارات التالية:

سياسة تنافسية اعلى من السوق: تقدم تعويضات أعلى من معدل الاجر السائد في السوق كميزة

تنافسية

سياسة التوافق: تعويضات تماثل معدل السوق الوسطي

سياسة وضع أجور: أقل من المعدلات السائدة بالسوق

سياسة التعويضات المركبة: تضمن للموظفين بقاء رواتبهم ومكافآتهم التنافسية كما أنها تمنح العاملين

مزايا متنوعة تلبي احتياجاتهم، فمن خلالها يتم توفير المكافآت المادية والمعنوية التي تجذب القوى العاملة

وتقلل من معدل دورانهم كما تساهم في تحفيز أداء العاملين والتعزيز من مشاركتهم في مكان العمل.

المبحث الثاني :نظام الأجور

أولاً: مفهوم الأجور

أولاً: مفهوم الأجور

لم تكن فكرة الأجر بالمعنى المتعارف عليه اليوم كمبلغ من النقود بل اختلفت باختلاف تطور الانسان وبيئته الاجتماعية ونظام عيشته، فلقد مر الأجر بعدة تحولات عبر الأزمنة حتى وصل الى ما هو عليه اليوم، فلقد كان الأجر العيني أول صورة للأجر، فالأفراد كان عملهم منحصر في الميدان الزراعي فقط بأدوات بسيطة، بالإضافة الى بعض الأعمال الحرفية اليدوية التقليدية، ومع مرور الوقت وظهور القطع النقدية في شكلها الفضي والذهبي انتقل الأجر من مرحلة الأجر العيني الى أجر جزء منه نقدي أو كله، وأصبح العمال أحرار في شراء الغذاء والملابس بالأسعار الجارية في المحلات من هنا يمكن تقديم المفاهيم التالية حول الأجر:

هو ما يدفع مقابل العمل، وقد يدفع نقداً أو في صورة سلع وخدمات، فاذا ما دفع في صورته النقدية فانه يكون أجراً نقدياً، أما اذا جاء في صورة سلع وخدمات فانه يكون أجراً عينيّاً، كما أنه قد يجمع بين الكيفيتين معا اذا ما شمل؛ جزءاً نقدياً واطراً عينيّاً.^٥

الراتب: هو المقابل المالي الممنوح للعامل أو الموظف كتعويض لعمله أو لخدماته المقدمة للمؤسسة ابتداء من تاريخ تنصيبه وهذا طبقاً لمبدأ " لكل حسب عمله " ولا يمكن أن يتقاضى الموظف راتباً من المؤسسة الا اذا كان معيناً من منصب عمل لديها ويقوم فعلاً بالأعمال المرتبطة بذلك المنصب^٦

^٥ غربي علي، سلاطينة بلقاسم، قيرة اسماعيل، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧، ص ٢

^٦ التكريبي اسماعيل يحيى، محاسبة التكاليف في المنشأة الصناعية بين النظرية والتطبيق، دار حامد لنشر، الطبعة الأولى، الأردن، ص

ويمكن القول إن الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يجب التفريق فيما بينها وهي؛

المرتّب: هو ما يحصل عليه الموظف (غالبا خلال الشهر).

الأجر: هو ما يحصل عليه العامل (غالبا أسبوعيا أو يوميا).

إجمالي الأجر: وهو ما يستحقه الفرد من اجر (مقابل للوظيفة) قبل خصم أي استقطاعات.

صافي الأجر: هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات (الضرائب، الرعاية الصحية).

الأجر النقدي: هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد.

الأجر العيني: هو مقابل غير نقدي مثل الخدمات، العلاج، السكن، الملابس، وجبات الطعام أثناء العمل.^٧

ثانياً أهمية الأجور

تلعب الأجور أهمية كبيرة على مستوى الفرد، حيث أنها وسيلة إشباع حاجات الفرد المختلفة، سواء كانت حاجات أساسية لمعيشته وبقائه أو لشعوره بالأمان، أو الاندماج في العلاقات الاجتماعية، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.^٨

أما على مستوى الشركة، فإن الأجور ذات أهمية بالغة لأنها تؤدي الوظائف التالية:

^٧بخوش، مديحة (٢٠١٣). دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية ، مجلة الباحث، العدد ١١ ، ص ١٥١ ١١٩

^٨عدوان، ناصر دادي (٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي "دراسة نظرية تطبيقية"، الجزائر: دار المحمدية للنشر .

١-الأجر هو وسيلة الشركة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.

٢- الأجر هو وسيلة الشركة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا بها.

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

إن للأجر أهمية بالغة وتظهر في أكثر من جانب، فهو مهم بالنسبة للفرد والمجتمع وكذلك بالنسبة المؤسسة، لهذه الجوانب فيما يلي:

(١) بالنسبة للعاملين :

رفاهيته يهتم العاملون بالأجور لعدة أسباب مختلفة، يأتي في مقدمتها أن الأجور تمثل مصدرا هاما لمعيشة الفرد ومستوى قدرته على تأمين خدماته والاحتياجات المالية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه ولأفراد أسرته، كما أن الأجور التي يحصل عليها الفرد قد تؤثر أيضا على وضعه في مجتمعه وذلك في الحالات التي تقاس فيها منزلة الفرد بالمكاسب المالية. أكثر من قياسها بمركزه أو مكانته في عمله، والتي قد تكون معروفة بالنسبة لمروؤوسيه المباشرين، وفي داخل المنظمة التي يعمل فيها الفرد قد تمثل الأجور التي يحصل عليها مكانته النسبية أمام الآخرين، علاوة على ذلك فإن امكانية الحصول على الأجور عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية، ومساهمته في العمل للاستفادة من هذه الامكانية المتاحة في الأجور.

(٢) بالنسبة للمنظمة:

تمثل الأجور أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة، وذلك لأن الأجور تمثل جزءا هاما من تكلفة الانتاج، الا أن نسبة تكلفت العمل تختلف من شركة الى أخرى حسب طبيعة نشاطها ومدى الاعتماد على العنصر البشري في عمليات التشغيل ان الزيادة في معدلات الأجور قد تنعكس في النهاية على المستهلك النهائي في صورة ارتفاع الأسعار والتي قد ينتج عنها انخفاض في حجم المبيعات. أما اذ لم تنقل الزيادة في

الأجور للمستهلك فان التكلفة في هذه المبيعات يجب أن تعوض عن طريق كفاءة انتاجية عالية، أو عن طريق تخفيض نسبة هامش الربح، ان تلك الأجور المرتفعة والتي تنعكس على تخفيض نسبة الظروف صعبة بدرجة كبيرة فان الشركة قد تضطر في هذه الحالة الى تصفية أصولها وأيضاً بعض أرصدها المختلفة التي وفرتها الشركة في وقت سابق^٩.

ثالثاً خطوات تصميم نظام الأجور

إذا كانت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تصميم نظام الأجور، فيبقى إذن الاهتمام بتحديد المراحل أو الخطوات التي تمر بها عملية التصميم وهي:

- ١- التمهيد لتصميم النظام. وكذلك تحديد من يقوم بتقييم الوظائف
- ٢- اختيار طريقة تقييم الوظائف، هل بالترتيب أو الدرجات أو النقاط .
- ٣- وضع ملامح خطة التقييم أي تحديد الوظائف التي ستقيم وتحديد الكلفة ووضع جدول زمني للتنفيذ وتعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف.
- ٤- التقييم الفعلي للوظائف.
- ٥- تحديد عدد الدرجات
- ٦- تسعير الدرجات يتم تحديد بداية الأجر ونهايته لكل درجة
- ٧- إدارة نظام الأجور أي أسلوب الدفع وتحديد العلاوات والزيادات المحتملة للتكيف مع غلاء المعيشة مع معالجة أي مشكلة تطرأ مستقبلاً.^{١٠}

^٩ عباس أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والطباعة، الأردن، طبعة الأولى، ٢٠١١، ص ١٤٣

^{١٠} Amos, E.A. & Weathington, B.L. (2008). An analysis of the relationship between employee organization value congruence and employee attitudes. The Journal of Psychology, 142(6), 615-631.

رابعاً: أنواع الأجور

اختلفت وجهات النظر في و خاصة من حيث تعدد أنواع الأجور نظرا لأهميتها البالغة، فنجد أن لكل نوع دور يلعبه في تحديد طبيعة و نوعية الأجور التي يحصل عليها العامل و الذي يساعده في قضاء حاجياته ومتطلبات :الحياة الضرورية، وتتمثل هذه الأنواع أساسا في الآتي^{١١}

١- الأجر الدوري والأجر غير الدوري

فالأجر الدوري هو القابل للتكرار كل فترة صرف، ومثال ذلك؛ الأجر الأساسي والأجر غير الدوري هو الذي يدفع على فترات زمنية طويلة لا تتفق ودورية الأجر، كما أنه ليس مقابلا صريحا للوظيفة، ومثال ذلك؛ المنح النقدية التي يحصل عليها العامل في المناسبات، كالمكافآت السنوية، ومنح الأعياد، وما في حكمها.

٢- الأجر النقدي

يتكون الأجر النقدي من جزأين؛ جزء ثابت يدفع بشكل دوري، وجزء متحرك يرتبط بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل ومنها :

أ- الأجر الثابت: يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجور في المنظمة وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي ، فالعمال المؤقتون الذين يؤدون عملا مؤقتا ثم تنتهي علاقتهم بالمنظمة، تدفع لهم مستحقاتهم يوميا أو في نهاية الأسبوع،

ب- الأجر المتحرك: تدفع المنظمات لعمالها، إضافة إلى الأجر الثابت، مبالغ إضافية، ومن أمثلته الأجر التشجيعي الذي يعطى للعامل نتيجة زيادة إنتاجه عن المستوى المحدد و المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقة أو المبتكرة التي يقوم بها العامل، بحيث تحقق فائدة للمنظمة قد تتمثل في

^{١١} ماهر أحمد، ادارة الموارد البشرية،الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الطبعة 2015 . ، ص ١٨٢ ،

تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات و الأجور الإضافية التي تدفع للعامل مقابل الساعات الإضافية التي تفرضها طبيعة الوظيفة أو ظروف عملها؛^{١٢}

٣- الأجر الحقيقي

أما الأجر الحقيقي فهو مقدار السلع والخدمات التي يستطيع الموظف شرائها لإشباع حاجاته المتعددة بواسطة أجره النقدي.

ونظرا لأن مستوى معيشة الموظف يتوقف على أجره الحقيقي وليس على أجره الاسمي لذلك يجب أن يعمل صاحب العمل (فردا كان أو حكومة) على تحقيق التوازن بين الأجرين، وذلك من خلال أحداث تغيير بالأجر الحقيقي مع التغيير في الأسعار حتى لا يتضرر الموظف. وقد يحدث أن يكون الأجر النقدي ضخما ظاهريا ولكن الأجر الحقيقي الذي يصل الى يد الموظف لا يحقق له المستوى المعيشي المطلوب ولا يعوضه التعويض الكامل نظير ما يقدمه من خدمات.^{١٣}

٤- الأجر العيني

يتمثل الأجر العيني في المقابل غير النقدي الذي يظهر في شكل خدمات تقدمها المنظمة للعامل، ومن أمثلتها: الرعاية الصحية، العلاج، المواصلات، السكن، والملابس، ووجبات الطعام أثناء العمل.. كما يمكننا أن نميز بين إجمالي الأجر و صافي الأجر حيث أن: - إجمالي الأجر: هو ما يستحقه الفرد من أجر (كمقابل للوظيفة) قبل خصم أية استقطاعات.

خامسا: أنواع هيكلية الرواتب :

١-هيكلية الرواتب والأجور على أساس المعرفة :

^{١٢} حليم الطائي يوسف وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦، ص ٢٤٥

^{١٣} حرجوش صالح عادل، مرجع سابق، ص

جدول بالوظائف الموجودة بالمنظمة ، ويحدد بجانب كل وظيفة المعرفة التي تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء لدى شاغلها وفعاليتها (تحسن الأداء وارتفاع القدرة على تحقيق الأهداف المحددة لوظيفته)

ويحدد عادة تعويض مالي مباشر لكل معرفة ، يستحقه الفرد عندما يلم بها وفي هذه الحالة يزداد الراتب والأجر مع زيادة معارف الفرد ، وتنوعها المحددة لوظيفته يحتمل ترقيته مستقبلاً .

٢ - هيكلة الرواتب والأجور على أساس المهارة ويتم تصميمه من خلال الأسلوبين الآتيين:

أ- اتساع المهارة من خلال تنوعها :

تصنف وظائف المنظمة في مجموعات متشابهة ومتجانسة من حيث طبيعتها مثال (مجموعة الوظائف الهندسية -مجموعة وظائف الصيانة - مجموعة الوظائف المكتبية)

فعندما يعين شخص في وظيفة ضمن إحدى المجموعات ، يختبر لتحديد المهارات التي يمتلكها ، حيث يحدد راتبه وأجره في ضوء التعويضات المخصصة لكل مهارة ومع مرور الزمن يزداد الراتب مع اكتساب الفرد مهارة جديدة وتكون الزيادة بمقدار التعويض المالي المحدد له .

ب- عمق المهارة :

اعداد جدول الوظائف التي يراد تصميم هيكل لها، ويحدد بجانب كل وظيفة المهارة الأساسية المطلوبة لشغلها، اذ نجد أن زيادة الرواتب أو الأجر بموجب هذا الهيكل مرتبطة بالقدم الوظيفي وممارسة المهارة المطلوبة نفسها لكل وظيفة أو عمل.

ت - هيكلة الرواتب والأجور على أساس تصنيف الوظائف:

تحديد هيكل الوظائف: تقسيم الأعمال أو الوظائف التي تم تقويمها الى مجموعات سميت المجموعة بالفئة أو الدرجة، بحيث تشتمل كل فئة أو درجة على مجموعة الأعمال أو الوظائف المتقاربة في الأهمية، أو بمعنى الوظائف التي حازت على تقويمات متقاربة والفائدة من ذلك تجنب الإدارة مشقة تحديد الأجر وراتب لكل عمل على حدة .

سادساً أنظمة دفع الأجور

هناك نظامين أساسيين للدفع تعتمد عليهما المؤسسات وهما نظام الأجر الزمني ونظام الأجر بالإنتاج (الأجر التشجيعي) وكل نظام يصلح للتطبيق في ظروف معينة وله إيجابيات وسلبيات.

نظام الأجر الزمني

يتم بمقتضاه دفع الأجر عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد العامل في عمله، ولا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج، ويعتبر هذا النظام شائعاً للاستخدام لبساطته ويتم اللجوء اليه في الحالات التي يصعب فيها ربط الانتاج بالأداء كوحداث كمية مثل الأعمال الادارية والهندسية والاستشارية، وكذلك في الأعمال التي يكون الاهتمام فيها بالجودة أكثر من الكمية، ويأخذ على هذا النظام على عدم تشجيعه للإبداع والابتكار من قبل الفرد العامل، اذ يتساوى أجر العامل المتميز مع غير المتميز وفيه يصعب التنبؤ بعنصر العمل كأحد عناصر الانتاج¹⁴

سابعاً مزايا نظام الأجر

وتتمثل مزايا نظام الأجر الزمني فيما يلي:

✓ سهولة التطبيق؛

¹⁴ decenzo. D.S. and robbins/ "personal/ human resources management". Prentice-hall of India . 1996. P .402 .

- ✓ يحد من انتشار الغيرة بين العمال وبالتالي توطيد العلاقات بينهم
- ✓ شعور العمال بالاطمئنان النفسي كنتيجة لثبات الدخل مهما تغيرت إنتاجيتهم
- وهناك مزايا أخرى لهذا النظام وهي:
- ✓ سهولة إدراج كتلة الأجور في الميزانية المالية والتنبؤ بقائمة الأجور؛
- ✓ تحقيق المساواة في أجور العمال القائمين بنفس الأعمال؛
- ✓ سهولة الدفع، أي إدارة الأجور ببساطة ويمكن الصرف عن طريق الأمر الدائم للمؤسسات المالية وتعديله باستمرار.^{١٥}

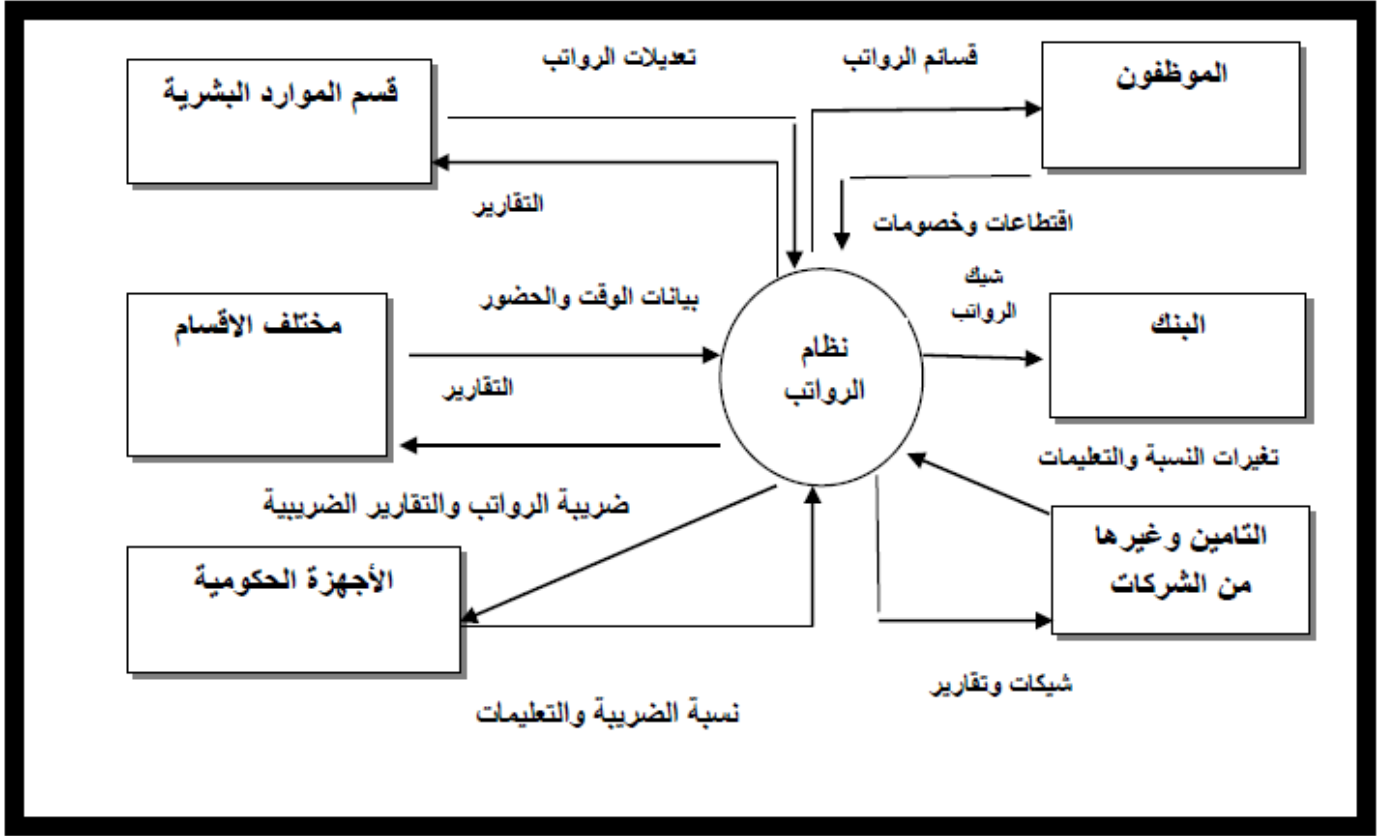
المبحث الثالث دورة الرواتب والأجور

أولاً : المفهوم والعناصر والأنشطة

إن دورة الرواتب والأجور هي مجموعة متكررة من الأنشطة وما يتصل بها من معالجة البيانات والمقترنة بإدارة القوى العاملة للموظفين بصورة فعالة، وينبغي تصميم نظام الرواتب كي يتفق مع اللوائح الحكومية

^{١٥} حيمر حمودي، أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تنظيم، الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، ٢٠٠٨ ، ص ٣٣٤

إضافة إلى حاجات الإدارة من المعلومات، فكشوفات الرواتب المغلوطة أو المنقوصة لا تقصد صناعة القرار فقط، بل ينتج عنها غرامات وسجن، إذا فإن تصميم نظام كفاء وفعال أمر حيوي،



الشكل رقم (١) سياق أو دورة الرواتب والأجور.

كما يمثل نظام المعلومات المحاسبية الخاص بالرواتب والأجور والذي يسمى النظام الفرعي لمعلومات الرواتب والأجور أحد أهم النظم الفرعية لنظم المعلومات المحاسبية في الوحدات، بسبب كبر حجم المعاملات والسجلات التي يتعامل النظام معها، كما أنه يمثل قناة الاتصال بين الإدارات المختلفة بالوحدة وبين الأفراد العاملين فيها ومكاتب التوظيف ومراكز التدريب وغيرها من الجهات ذات العلاقة، إلى جانب تأثيره على التدفقات النقدية بالوحدة خاصة ما يتعلق بالتأثير على إجراءات الرقابة التي

تستطيع إدارة الوحدة فرضها على المصروفات والتكاليف الكلية، فضلا عن الأهمية الكبيرة لمخرجات هذا النظام بالنسبة لمجموعات مختلفة من المستفيدين سواء داخل الوحدة أو خارجها ممثلا بالأجهزة الحكومية وعلى الأخص دائرة الضريبة ومؤسسة الضمان الاجتماعي^{١٦}

ثانياً نظم دفع الأجور:^{١٧}

يطبق في الحياة العملية أكثر من نظام لدفع أجور العاملين، ولكل طريقة ظروفها التي تطبق فيها، وهناك اعتباران أساسيان هما:

○ أثر طريقة الدفع على العلاقات بين العاملين وإدارة المشروع.

○ كمية وجودة العمل.

والعنصران اللذان لهما تأثير كبير على خطط دفع الأجور هما:

تعريف وتحديد كمية وجودة العمل المطلوب من كل فرد، وظروف العمل والمواد والمعدات التي يجب على صاحب العمل أن يوفرها.

-السعر الذي يدفع مقابل العمل المنجز.

كما أن هناك خصائص ينبغي أن تتوفر في طرق دفع الأجور وأهمها:

(١) ينبغي أن تكون هناك صلة بين الأجر المدفوع وإنتاجية العامل، مع وجود فروق مقابل عوامل

أخرى (مثل القدرة على الأداء، المهارة)

(٢) ينبغي أن تتميز الطريقة بالبساطة وسهولة الفهم من جانب العاملين.

^{١٦}الجزراوي ، ابراهيم ، الجنابي ، عامر (٢٠٠٩). أساسيات نظم المعلومات المحاسبية. ط٤ العربية ، عمان : دار

اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ص ٣٨٣

^{١٧}جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ، الرياض، ص: ٣٧٩

٣) ينبغي ألا يؤدي تنفيذ الطريقة إلى خلق خلافات بين العاملين (كتلك التي تنشأ بسبب وضع خطط الحوافز المالية لبعض المجموعات دون البعض الآخر).

٤) ينبغي أن يساعد نظام دفع الأجور على المقارنة الدقيقة بين مستوى الإنتاجية وكفاءة الإدارات المختلفة في المشروع.

ويمكن تقسيم نظم دفع الأجور إلى مجموعتين رئيسيتين وهما:

○ نظام الدفع على أساس الوقت (الأجر الزمني).

○ نظام الدفع على أساس الإنتاج.^{١٨}

ثالثاً: خطوات تصميم نظام الأجور

■ **التمهيد لتصميم النظام:** مثلاً تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الوحدة

أم سيتم شراء النظام من مكاتب خبرة علمية، وتحديد من يقوم بتقييم الوظائف

■ **اختيار طريقة تقييم الوظائف:** مثلاً الترتيب، مقارنة العوامل، الدرجات، النقاط - .

■ **وضع ملامح خطة التقييم:** مثلاً تحديد الوظائف المطلوبة للتقييم، وضع الجدول الزمني للتنفيذ، تحديد

تكلفة التقييم، تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف وأهدافها.

■ **التقييم الفعلي للوظائف:** وهي تنفي عملية التقييم في ضوء الخطة الموضوعية

■ **تحديد عدد الدرجات:** وهي تحديد هيكل الوظائف وهو عبارة عن عدد من الدرجات، وكل درجة

تحتوي على عدد من الوظائف^{١٩}.

■ **تسعير الدرجات:** يتم تسعير كل درجة وتحديد بداية الأجر ونهايته لكل درجة - .

^{١٨} الدلاهمة ، سليمان (٢٠٠٨). أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات . ط ١ ، عمان : مؤسسة الوارث للنشر والتوزيع.

^{١٩} الحسان ، عطاء الله أحمد (٢٠١٣). نظم المعلومات المحاسبية . ط العربية ، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر

■ **إدارة نظام الأجور:** يتم تنظيم عمليات وضع الأجور والزيادات العامة وتعديل هيكل الوظائف-

ومعالجة أية مشكلات تطرأ على نظام الأجور.^{٢٠}

رابعاً الرقابة الداخلية في دورة الرواتب والأجور

تعرف الرقابة بأنها عملية التأكد من أن الإنجازات تتماشى مع الخطط المرسومة، ومعنى ذلك أن يتعرف المدير على الانحرافات المختلفة عن الخطط المرسومة، ثم يحدد الأشخاص الذين تقع عليهم مسؤولية هذه الانحرافات، وأن يعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تصحيح هذه الأوضاع بالشكل الذي يؤدي إلى استمرار تحقيق أهداف النظام بكفاءة وفعالية، وتتكون عملية الرقابة من المكونات الأساسية التالية:

- ١ - وضع المعايير الرقابية، فعند وضع المعايير الرقابية^{٢١}:
- ٢ - **قياس الأداء الفعلي:** إن عملية قياس الأداء الفعلي تعتمد على صدق المعايير الموضوعة وقابليتها لقياس العمل المطلوب .
- ٣ - مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وتقديم تقرير عن الانحرافات إلى وحدة الرقابة .
- ٤ - **تصحيح الأخطاء الانحرافات:** تتم عملية تصحيح الأخطاء والانحرافات من خلال المقارنة بين النتائج الفعلية والمخططة وهذا هو الهدف من عملية الرقابة.^{٢٢}

خامساً خطوات تصميم سلم الرواتب:

- ١- التخطيط لعملية تقييم الوظائف

^{٢٠} السجاعي ، محمود ابراهيم (٢٠١٠) . تحليل وتصميم النظم المحاسبية . ط ١ ، المنصورة : المكتبة العصرية للنشر
^{٢١} Haris , M. H. B. , (2003) Automated Payroll System (4 BTL – 002) , (unpublished master thesis) , University Tegnologi Malaysia eprints.uthm.edu.my/1198/)

^{٢٢} عامر ، سامح عبدالمطلب (٢٠١١) . استراتيجيات إدارة الموارد البشرية . ط ١ ، عمان : دار الفكر ناشرون وموزعون .

٢-تحديد قيمة كل وظيفة في الشركة (تقييم الوظائف)

٣-الآخذ بالاعتبار الموقف التنافسي للشركة

٤-دراسة معدلات التفاوت الخارجية والداخلية

٥-انشاء سلم الرواتب

٦-طرق تصميم سلم الرواتب

١-التخطيط لعملية تقييم الوظائف:

أي تحديد الوظائف التي سيتم تقييمها وتحديد الكلفة اللازمة للاستعانة بمصادر مسح وإحصاءات خارجية ووضع جدول زمني للتنفيذ.

٢ - تحديد قيمة كل وظيفة في الشركة (تقييم الوظائف)

يقصد بتقييم الوظائف وضع قيمة أو وزن لكل وظيفة في الشركة لنتمكن من مقارنة الوظائف بعضها ببعض ، ولا تعتبر عملية تقييم الوظائف غاية بحد ذاتها وإنما وسيلة لإعداد هيكل الرواتب بحيث تعطي الوظيفة الأكثر أهمية وصعوبة أو خطورة راتباً أعلى من غيرها من الوظائف لتحقيق العدالة المهنية داخل الشركة .

لذلك فإن أول شيء يجب فعله بعد وضع الخطة هو معرفة قيمة كل منصب في الشركة، وهذا يدفعنا للقيام بعملية مسح على أسعار السوق وما تدفعه الشركات الأخرى مقابل وظائف مماثلة.

ويقصد بالمشح هنا عملية جمع المعلومات منظم الاجور والرواتب المختلفة في مدينة معينة، أو صناعة معينة، بلد معين. تقوم به الشركة قبل البدء في اعداد هيكل الرواتب والأجور، تبدأ ادارة الموارد البشرية في جمع البيانات عن مستويات الأجور التي تدفعها الشركات المماثلة في السوق.

تعطي هذه المصادر " الوظائف المعيارية " ويقصد بالوظائف المعيارية الوظائف البارزة وشائعة الاستخدام في السوق حيث يتم تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة من هذه الوظائف بشكل عام.

عند تحديد الوظائف المعيارية التي تتطابق مع الوظائف المتاحة في الشركة، يمكننا استخراج بيانات (سعر السوق) أو قيمة كل وظيفة في سوق العمل وتحليلها بناءً على مقارنات معينة، مثل فرق سعر الدولار على العملة المحلية أو النسبة المئوية بين ما يتم دفعه للموظفين في الشركة.

٣ - الموقف التنافسي للشركة:

الموقف التنافسي هو مستوى الرواتب التي تعتمد عليها الشركة مقارنة بمتوسط أسعار السوق للوظائف المعيارية، هل معدل رواتب موظفيك حالياً أعلى أو أقل أو قابلة للمقارنة مع معدلات منافسيك، على أساسه نقرر الوضع التنافس الذي يصب في مصلحة الشركة.

٤ - دراسة معدلات التفاوت الداخلية والخارجية:

بمعنى آخر ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار هل لديك موظفين يستلمون أكثر أو أقل من المتوسط الشائع في سوق العمل لنفس الوظائف، حيث أنه من المرجح أن يسبب هذا التفاوت أو معدلات الرواتب غير المتكافئة الى حالة من عدم الرضا أو الشعور بعدم العدالة اذا كان هذا التباين خارجي أو حتى داخلي. لذلك نود أن نشير هنا الى نقطة هامة وهي عند القيام بدراسة السوق وتقييم أو تسعير الوظائف المتاحة في الشركة فإنه لا بد للشركة أن تأخذ بالاعتبار سياسات الشركات الأخرى المنافسة وهي في هذه الحالة أما أحد الخيارات التالية:

-تحديد رواتب للوظائف بشكل مساوي أو مماثل لما تدفعه الشركات الأخرى لنفس الوظائف

-تحديد رواتب الوظائف أقل مما تدفعه الشركات الأخرى لنفس الوظائف

-تحديد رواتب الوظائف أكثر مما تدفعه الشركات الأخرى لنفس الوظائف.

ومن ثم نحتاج الى تحليل منهجي للإرشادات الأربعة المشار اليها أعلاه يساعدنا بالحصول على أساس جيد لإنشاء هيكل الرواتب الخاص بالشركة.

٥- إنشاء سلم الرواتب:

باستخدام المعلومات التي اكتسبتها من جراء تحليل السوق لمعدلات الرواتب.

٦ - طرق تصميم سلم الرواتب:

تتبع أهمية تصميم سلم الرواتب بشكل احترافي من الحاجة الى المساواة الداخلية بين الموظفين والمنافسة الخارجية مع الشركات الأخرى.

سادساً الطرق المستخدمة في عملية تقييم الوظائف:

١-طريقة الترتيب Ranking Method

٢-طريقة الدرجات أو التصنيف Classification or Grading Method

٣-طريقة النقاط Points Method

١-طريقة الترتيب Ranking Method

وفقاً لطريقة الترتيب فإنه يتم ترتيب الوظائف في الشركة تنازلياً من الأصعب والأكثر أهمية الى الأسهل والأقل أهمية أو بالعكس والجدول التالي هو مثال بسيط لترتيب الوظائف وفقاً لطريقة الترتيب:

G	Position
١٠	General Manager
٩	Deputy GM
٨	HR Manager
٧	supervisor HR

٦	professional technician
٥	operations manager
٤	Supervisor
٣	Specialist
٢	Officer
١	Asst

٢- طريقة الدرجات أو التصنيف Classification or Grading Method

يتم تقسيم الوظائف المتشابهة وتصنيفها وفقا لما يلي:

١- المهام والمسؤوليات

٢- المهارات والمؤهلات والخبرات

ثم تصنف بنفس الدرجة في الهيكل أو السلم الوظيفي حتى وإن اختلف في نوع وطبيعة العمل، وتستخدم هذه الطريقة في الشركات الكبيرة ذات العدد الكبير من الوظائف والجدول التالي هو نموذج:

G	Position	Min	Mid	Max	التحصيل الدراسي ACADEMIC ACHIEVE MENT	المسؤوليات RESPONSIBILITIES/	الخبرات /EXPERIENCE
10	General Manager / Director			2000000	40	30	30
9	Deputy GM/ Asst. Director		1600000		30	20	30
8	HR Manager /Finance Manager						
7	HR Supervisor /Finance Dy. Manager						
6	professional technician						
5	operations manager						
4	Supervisor						
3	Specialist						
2	officer /accountant						
1	asst						

في المثال أعلاه توجد ١٠ درجات وظيفية كل درجة تمثل مجموعة من الوظائف المتشابهة الى حد كبير في حجم المسؤوليات والمهام وكذلك الأهمية، مع الإشارة الى أنه مثال توضيحي وليس مقياس ثابت لكل شركة بل يختلف من شركة الى أخرى حسب حجم وطبيعة أو مجال الشركة ورأي فريق التقييم.

وبالتالي بعد ترتيب أو تقسيم الوظائف حسب طريقة الدرجات أو التصنيف نستطيع اعداد هيكل رواتب لكل درجة وظيفية كما في المثال التالي:

G	Position	Min	Mid	max	التحصيل الدراسي ACADEMIC ACHIEVE MENT	المسؤوليات RESPONSIBILITIES	الخبرات/ EXPERIENCE
١٠	General Manager / Director			٢٠٠٠٠٠٠	٤٠	٣٠	٣٠
٩	Deputy GM/ Asst. Director		١٦٠٠٠٠٠		٣٠	٢٠	٣٠
٨	HR Manager /Finance Manager						
٧	Finance Dy. Manager/ HR Supervisor						
٦	professional technician						
٥	operations manager						
٤	Supervisor						
٣	Specialist						
٢	officer /accountant						
١	Asst						

في الجدول أعلاه تم تقسيم الراتب لكل درجة وظيفية ثلاث مستويات وهي:

الحد الأدنى Minimum: وهو الحد الأدنى للراتب الذي يمكن أن يخصص للدرجة الوظيفية ويمكن

اعتباره راتب بداية التعيين للموظف الجديد ، ويمثل الحد الأدنى من الخبرات والمؤهلات والمهارات .

المتوسط Midpoint : هو نقطة الوسط بين الحد الأدنى والحد الأعلى للراتب ويخصص للموظف

متوسط الخبرة في نطاق الدرجة الوظيفية .

الحد الأعلى Maximum : هو الحد الأعلى للراتب من الدرجة الوظيفية ويعطى للموظف ذو الخبرة

الكبيرة في المجال الوظيفي ، الذي يندرج تحت الدرجة الوظيفية المعينة ، ولا يمكن زيادة راتب الموظف

عن هذا الحد الا في حال ترقيته الى درجة وظيفية أعلى .

٣- طريقة النقاط Points Method

تتلخص عملية اعداد هيكل الرواتب باستخدام طريقة النقاط التالية:

أولاً: تحديد معايير تقييم الوظائف أو ما يسمى (عامل التعويض) وهي العوامل التي يتم على أساسها

تحديد وزن لكل وظيفة كالتحصيل الدراسي - المسؤوليات - الخبرة

ثانياً: تحديد اجمالي نقاط كل عوامل التقييم.

ثالثاً: توزيع النقاط على كل عامل بناء على أهميته وقيمه بالنسبة للشركة وهو ما يسمى بالوزن على

سبيل المثال:

وتم انجاز هذا الجزء على عدة مراحل:

المرحلة الاولى: مراجعة وتقييم الوضع القائم من خلال دراسة قائمة ومقابلات على الصعيد العملي

المرحلة الثانية: مراجعة وتصميم أفكار أولية تتضمن (سلم الرواتب - التعويضات - المكافآت)

المرحلة الثالثة: تقييم الأداء /حيث تم الانطلاق من دافع الشركة (الشكوى) وعدم رضا العاملين نتيجة

الاضاع الاقتصادية السائدة مما جعلنا نتجه الى دراسة الأسباب وعلى التوازي دراسة السوق التنافسي

والذي تنبين من خلاله ما يلي:

-كيفية تسعير العمل بناء على المسمى الوظيفي

-التعويض المعيشي استنادا الى التضخم الاقتصادي ومؤشرات أسعار المستهلك

-الحوافز وكيفية ربطها بالأداء الذي تم استناداً الى (الراتب + تعويض معيشي + الحوافز)

- المزايا والتي تشمل بدلات خطورة العمل

المبحث الرابع: الحوافز

أولاً مفهوم الحفز

أول من تحدث عن موضوع الحوافز في مجال العمل هو Taylor ، حيث اعتبر الحافز المادي هو ما يدفع العامل للعمل، لذلك فإن نظام الرواتب والحوافز المالية يشكل نظاماً حفزياً جيداً للعمال. والحفز هو كل القوى التي تدفع الفرد إلى تبني سلوك معين، وقد يمس العوامل الداخلية - المعرفية - والعوامل الخارجية البيئية - للفرد. والحفز أيضاً في صورته البسيطة هو عبارة عن الأشياء التي تدفعنا إلى اتخاذ إجراءات معينة، فهو الأسباب التي تدفع الشخص نحو الهدف المنشود وهذه الأسباب قد تكون أسباب داخلية بالنسبة للفرد فيكون الحفز داخلياً أو ذاتياً، وقد تكون هذه الأسباب خارجية فيكون الحفز خارجياً.^{٢٣}

تعريف الحفز

قبل الإشارة إلى تعريف الحفز، فإنه من الأهمية الإشارة إلى أن تحديد تعريف دقيق لمفهوم الحفز أمر في غاية الصعوبة، وترجع هذه الصعوبة إلى تعدد النظريات والمداخل التي تدرس عملية الحفز

غاية الصعوبة، وترجع هذه الصعوبة إلى تعدد النظريات والمداخل التي تدرس عملية الحفز

والحفز هو "العملية النفسية التي تعطي للسلوك هدفاً ووجهة

^{٢٣} بربر، كامل (١٩٩٧). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الإدارة التنظيمية. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

والحفز هو "وصول العاملين في مؤسسة ما إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم، ومحاولة، إقبالهم إلى مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العمل والمؤسسة"^{٢٤}

ثانياً أهمية الحفز في مجال العمل

تتعلق عملية الحفز بالفرد وحياته وبخصائصه الفردية، وبتعبير أكثر وضوحاً فإنه لا يمكن "حفز" الفرد، قد ، ١٩٦٠، Maslow, 1954; McGregor, ولكن يمكن فقط الأخذ في الاعتبار الحوافز التي تحرك هذا الفرد قد تكون هذه الحوافز داخلية أو خارجية، وتعتبر الأمور التي تحفز الفرد معقدة تماماً كتعتقد الأفراد أنفسهم^{٢٥}.

ويمكن توضيح أهمية عملية الحفز من خلال العناصر التالية:

- يعتبر الحفز اليوم من أكبر التحديات التي تواجه مجالات العمل.
- يعتقد البعض أنه يمكن التأثير على عملية الحفز من خلال عوامل خارجية مختلفة مثل الأجر والمركز، فإعداد بيئة عمل مناسبة يعزز الرغبة في الإجابة ويؤثر على حفز الموظفين لتحقيق النتائج^{٢٦}

أهمية الحفز الذاتي والحفز الخارجي

يختلف الأفراد في سلوكهم حسب نوعية الحفز الذاتي، فقد يسلكون سلوكاً مختلفاً في موقف واحد، على

²⁴ Mowday, R. T. (1991). Equity theory predictions of behavior in organizations. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.), Motivation and work behavior, (5th ed.), 111–131. New York: McGraw– Hill.

²⁵ Martin, J. (1981). Relative deprivation: A theory of distributive justice for an era of shrinking resources. In L. Cummings & B. Staw (Eds.), Research in Organizational Behavior, 3, 53–107. Greenwich, CT: JAI Press.

²⁶ Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50, 370–396.

اعتبار مدى كون الحفز الذاتي عندهم عاليا أم منخفضا، فعندما يُطلب من الأفراد القيام بمهمة أو بعمل ما يثير اهتمامهم دون وعد بالمكافآت أو العقاب إلى أن ينتهي هذا العمل، فإن الأفراد يتصرفون وفق موقفين، يستمر الأفراد الذين يتميزون بحفز ذاتي عال في إنجاز أعمالهم إلى حين الانتهاء منها، لأنهم يبحثون في بيئتهم عن العوامل المثيرة لهم وعن فرص العمل المتواصل، بينما يتوقف الأفراد ذوي الحفز الذاتي المنخفض عن إتمام العمل، حيث أنهم سوف يبقون على حالتهم السلبية هذه حتى توفر لهم البيئة الحوافز الكافية. وهكذا يمكن القول إن الحفز الذاتي يمثل بطارية شحن للأفراد تمنحهم الطاقة الكافية للعمل.

ثالثاً: أشكال الحوافز

تنقسم الى ثلاث:

١) حوافز على مستوى المجموعة

عندما يزداد تعقيد المنظمة وتتداخل الأعمال الى درجة التي يصعب فيها قياس اداء الفرد بالدقة، وعندما تؤكد المنظمة على ضرورة تعاون والتماسك وتظافر الجهود من أجل تحقيق نتائج جيدة، تصبح الحوافز الفردية عديمة الجدوى وتتجه المنظمة الى اعتماد نظام الحوافز الجماعية. ووفقا للحوافز الجماعية يحصل كل أفراد المجموعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل، وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على ما تحقق من ارباح أو تخفيض تكلفة التشغيل. وقد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد في مجموعة على ممارسة الضغط على بعضهم البعض لتحقيق أداء أفضل وأسرع. فمثلا إذا تأخر أو تباطأ أحد أعضاء المجموعة أو كان أدائه غير جيد، فإن هذا سيؤثر سلبيا على مستوى اداء المجموعة، ولذلك ستدفعه المجموعة الى تحسين أدائه^{٢٧}.

^{٢٧} القحطاني، محمد بن ديبم (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل. ط ٢ الرياض: العبيكان.

٢) الحوافز الفردية

إن المردود الفردي يعتبر مقياساً لكمية العمل الفردي وجودته حسب القواعد والبرامج المحددة مسبقاً، لهذا تمنح المؤسسة علاوة على هذا المردود منحة خاصة ببعض المناسبات هي مبالغ نقدية أو عينية يمنحها صاحب العمل اكراما منه لبعض العمال أو لكل العمال نسبيا في المناسبات والأعياد الدينية أو بمناسبة الدخول المدرسي...الخ.

٣) الحوافز العينية

هي عبارة عن بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل حيث يمكنه بواسطتها الاستفادة من المزايا المادية والعينية كتقديم السكن للعامل.^{٢٨}

رابعاً: أنواع الحوافز:

على أي منظمة أن تختار لنفسها الطريقة الفعالة لذلك حتى يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين على أدائهم المتميز هناك العديد من أنواع الحوافز، والمستخدمة في شتى منظمات الأعمال. كما أن هناك طرق عديدة لتصنيف هذه الحوافز من بينها:

١) الحوافز من حيث شكلها:

تنقسم الحوافز من حيث شكلها أو الطريقة التي تقسم إلى نوعين وفق الشكل الموالي:

أ- الحوافز المادية(المالية):

تمثل الحوافز المادية إشباعاً لمتطلبات الدوافع الأساسية للأفراد العاملين في شكل نقدي، فهي تستخدم في حث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج، سواء كان بطريقة فردية أو جماعية، وتدفع هذه الحوافز على شكل نقود أو مال للعامل بالإضافة إلى أجره العادي لزيادة الإنتاجية.

^{٢٨} يوسف حجيم الطائي والأخرون، إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦

ب- الحوافز المعنوية:

مما لا شك فيه أن الإنسان لا يعيش بالخبز وحده، وتوفير حاجات الإنسان المادية لا تشبع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية إلا بقدر ضئيل، لذلك يجب على الإدارة أن تهتم بالحوافز المعنوية التي تساعد وتحقق للإنسان إشباع حاجياته الأخرى، وبذلك تزيد من شعوره بالرضى في عمله وولائه لمنصبه.^{٢٩}

المبحث الخامس معايير تحديد الأجور والحوافز والعوامل المؤثرة في تحديد مستواها

أولاً: معايير تحديد الأجور

يتم حساب الأجر في المنظمة بمقتضى جملة من المعايير تتلخص في:

-الأداء: إن الأداء وقياس للنتائج، وهو يجيب على السؤال هل أتممت عملك. بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك. وبالتالي يتطلب ذلك الاتفاق على معيار محدد لتعريف الأداء، بحيث يستخدم كأساس لمنح العوائد للعاملين في المنظمة وذلك مهما كانت درجة صلاحية هذا المعيار في تمثيل الأداء؛^{٣٠}

-الجهد: يستخدم الجهد المبذول كثيراً في تقييم أداء الأشخاص، وتعتبر مكافأة الجهد أحد الأمثلة التقليدية لمكافأة الوسائل بدلاً من الغيابات؛

-الأقدمية: تسود الأقدمية كأساس لمنح العوائد في كل المنظمات العامة (الحكومية) تقريباً وذلك في معظم دول العالم، وبالرغم أن الأقدمية لا تلعب نفس الدور في المنظمات الخاصة إلا أنه هنالك دلائل تشير إلا أن مدة الخدمة في المنظمة تعتبر عاملاً رئيسياً في تحديد العوائد وتوزيعها على العمال.

^{٢٩} مهدي حسن الزويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي، دار الدالوي ، عمان، ١٩٩٣، ص: ٣٣٨

^{٣٠} صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٩٩

-المؤهل العلمي: إن المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند إلحاقه لأول مرة بالمنظمة ويتم بموجب هذا المعيار تحديد الأجر على أساس المهارات والمؤهلات التي يميزها الفرد وبغض النظر عن استخدام أو عدم استخدامها، فالفرد الذي يحمل مؤهل علمي معين يستحق أن يكون في مستوى معين يتناسب وذلك المؤهل ^{٣١}

ثانياً معايير أنظمة الحوافز

١-خطط مصممة لربط التعويض /الدفع مع الأداء أو الانتاجية بشكل مباشر

٢-يجب أن يشعر العاملون بوجود علاقة بين ما يؤدونه وما يحصلون عليه.

٣-يمكن التفرقة بين الدافع/ الحافز

الدافع: هو عبارة عن قوى تتبع من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة بالعمل،

الحافز: فهو قوى خارجية موجودة في البيئة المحيطة والمجتمع تحت الفرد على تحسين أدائه.

^{٣١} محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٦



الفصل الرابع

الإطار العملي



أولاً التحليل الوظيفي لشركة وي تل

(١) بيانات عامة

١ . الاسم:

٢ . الدائرة:

٣ . الهدف الأساسي لمهام العمل:

(٢) الواجبات والأعمال وطريقة أدائها:

١ . ما هي الواجبات المكلف بها بصفة عامة؟

م	الواجبات	نسبة الوقت لكل واجب لإجمالي الوقت %
١		
٢		
٣		

		٤
		٥
		٦

٢ . ما هي الأعمال التفصيلية التي تؤديها لتنفيذ تلك الواجبات؟

(كل واجب من الواجبات السابقة يحتاج الى مجموعة من الأعمال المتتالية لتنفيذه . المطلوب ذكر هذه الأعمال).

نسبة الوقت %	تفصيل الأعمال
	أ . الأعمال اليومية: (العمل الروتيني الذي تؤديه خلال ساعات العمل اليومية الرسمية).
	ب . الأعمال الأسبوعية: (الأعمال التي تؤدي مرة واحدة لكل أسبوع وفي يوم محدد منه).
	ج . الأعمال الشهرية: (الأعمال التي تؤدي مرة واحدة كل شهر وفي أيام محددة منه بخلاف الأعمال السابقة)
	د . الأعمال الموسمية: (الأعمال التي تؤدي مرة واحدة كل فترة زمنية محددة مثل إرسال تقرير كل ٣

	شهور).
	هـ . الأعمال السنوية: (الأعمال التي تؤدي مرة واحدة في السنة بخلاف الأعمال السابقة).
	و . الأعمال العارضة: (أية أعمال قد يكلف بها لفترة محددة مثل الإنابة عن المدير المباشر حالة تغيبه).

٣ . كيف تؤدي هذه الأعمال السابقة؟

(ضع علامة ✓ أمام الإجابة المطابقة)

- أ . تؤديها بمفردك () هـ . تستخدم أجهزة ()
 ب . تستعين بأفراد () و . تستخدم معدات ()
 ج . تستخدم آلات () د . تستخدم وثائق ()

٤ - ما هي الأدوات والآلات والأجهزة والبرامج التي تستخدمها في أداءك لعملك؟

- _____
- _____
- _____

(٣) متطلبات الوظيفة

من وجهة نظرك . ما هي المتطلبات اللازم توافرها بمن يشغل الوظيفة؟

(ضع علامة ✓ في المربع أمام المؤهل المناسب للوظيفة)

أ . تحتاج الوظيفة الى تعليم بدرجة :

- إلمام بالقراءة والكتابة فقط () مؤهل ابتدائي ()
- مؤهل إحصائي عام () مؤهل ثانوي عام ()
- معهد () اجازة جامعية ()
- دراسات عليا/ماجستير ()

ب . المعرفة والمعلومات المهنية:

مثال: قسم صيانة المولدات تتطلب معرفة) .

- _____
- _____
- _____

ج . من وجهة نظرك ما هي الخبرة السابقة التي يتطلبها العمل؟

مدتها	نوع الخبرة المطلوبة ومجالها

د . التدريب اللازم لشغل الوظيفة بكفاءة:

نوع التدريب المطلوب	جهة الحصول عليه

هـ - طبيعة كل عمل من الأعمال تحتاج الى صفات وقدرات معينة يجب أن يتصف بها الشخص الذي سيؤديها، ماهي الصفات التي تحتاجها هذه الوظيفة

- _____
- _____
- _____

و . ما هو النشاط البدني الذي يتطلبه أداء العمل

- _____
- _____
- _____

٤) السياسات والإجراءات

(ضع علامة ✓ أمام الإجابة المناسبة فيما يلي)

١ . ماهي السياسات والتعليمات التي تحكمك في أدائك لعملك؟

أ . نشرات تفصيلية دورية ()

ب . سياسات وإجراءات معتمدة ()

ج . إجراءات متعارف عليها ()

هـ. _____ ()

٢ . إذا واجهك موقف جديد عليك لم يذكر من قبل في السياسات والإجراءات ما هي الحدود الممنوحة لك للتصرف في مثل هذه الحالات:

(ضع علامة ✓ أمام الإجابة المناسبة فيما يلي)

- أ . ليس لك حرية التصرف في هذه الحالة وعليك الرجوع الى رئيسك المباشر ()
- ب . تختار أقرب السوابق لمشكلتك وتتصرف على أساسها ()
- ج . تطور أو تعدل أقرب هذه السوابق لتلائم الوضع الجديد الذي تجابهه ()
- د . تضع حلولاً من عندك تعتبر هي بعد ذلك في حكم اللوائح والارشادات ()
- هـ . مقترحات أخرى : _____ ()

٥) خامساً: طبيعة العمل

(ضع علامة ✓ أمام الإجابة المناسبة فيما يلي):

١ . أي من الأوصاف التالية أكثر مطابقة لوظيفتك؟

- أ . عمل كتابي أو روتيني ()
- ب . عمل تخصصي (مثال: خبرة في تسعير القطع) ()
- ج . عمل ميداني يحتاج تكرار الخروج من الشركة ()
- د . _____ ()

٢ . ما مدى ما يتطلبه العمل منك من مبادرة وابتكار؟

أ . لا يحتاج الى مبادرة أو ابتكار ()

ب . يحتاج الى مبادرة أو ابتكار لتطوير الأساليب المتبعة ()

د . _____ ()

٦) سادسا: تأثير العمل

ما هو تأثير الخطأ في عملك على أعمال الآخرين؟

(ضع علامة ✓ أمام الإجابة المناسبة فيما يلي)

أ . أخطاؤك لها تأثير محدود ويمكن تداركها ()

ب . أخطاؤك تؤثر على الآخرين تأثيرا كبيرا ويمكن تداركها ()

ج . أخطاؤك تؤثر على أعمال الآخرين ويتعذر تداركها ()

د . أخطاؤك تؤثر على مستوى الشركة وسمعتها ()

٧) سابعا: الاتصالات والغرض منها

(ضع علامة ✓ أمام الإجابة المناسبة فيما يلي)

١ . هل تقتضي طبيعة عملك أن تجري اتصالات مع جهات خارجية . وما هي؟

- _____
- _____
- _____

٢ . لأي غرض من الأغراض تجري هذا الاتصال (أن وجد)

(ضع علامة ✓ أمام الإجابة المناسبة فيما يلي)

أ . الاتصال بغرض نقل معلومات أو بيانات من وإلى هذه جهة معينة ()

ب . الاتصال بغرض حل مشكلات في الشركة ()

ج . الاتصال بغرض التفاوض والتعاقد باسم الشركة / مثال عروض أسعار..... ()

د . الاتصال بغرض تقديم خدمات الشركة ()

هـ . _____ ()

٨) ثامنا: المسؤوليات

١ . ما هي مسؤولياتك كشغل لهذه الوظيفة مع تحديد طبيعة هذه المسؤولية (مباشرة/ غير مباشرة)

والنتائج المترتبة عن الإهمال في تحمل المسؤولية

نتائج الإهمال في تحمل المسؤولية	طبيعة المسؤولية		المسؤولية
	مباشرة	غير مباشر	
			أ . الأجهزة والمعدات والآلات
			ب . للوثائق والاستمارات والنماذج والسجلات والدفاتر
			ج . للأموال
			د . للمواد والمهمات
			و . سلامة وأمن الآخرين
			ز . درجات السرية للمعلومات والوثائق المسؤول عنها للمحافظة عليها

٩) الإشراف الواقع على الوظيفة

(ضع علامة ✓ أمام الإجابة المناسبة فيما يلي)

١ . ما شكل الإشراف الذي يمارسه عليك رئيسك؟

- أ . إشراف تفصيلي مباشر (ترجع لرئيسك في كل أعمالك) ()
- ب . إشراف غير مباشر . كامل (ترجع لرئيسك أحيانا لمواجهة بعض المشاكل) ()
- ج . إشراف عام (تنفذ أعمالك على ضوء توجيهات عامة . ونادرا ما ترجع لرئيسك) ()
- د . توجيه عام (تنفذ أعمالك في ضوء أهداف وسياسات عامة وترفع النتائج فقط لرئيسك). ()

٢ . ماهي الحرية الممنوحة لك مع رئيسك لأداء العمل؟

- أ . تؤدي ما يطلب إليك تنفيذه مع الرجوع لرئيسك بصفة مستمرة في كل أعمالك ()
- ب . يترك لك حرية تحديد خطوط العمل وتوقيته ()
- ج . يترك لك معالجة المشكلات التي تنجم عن العمل ()
- د . يترك لك حرية ايجاد الحلول وفقا لطبيعة كل موقف ()

٣ . كيف يراجع رئيسك عملك؟

- أ . مراجعة تفصيلية ()
- ب . مراجعة كاملة للعناصر الأساسية ()
- ج . مراجعة طبقا لأهم النقاط ومدى تمشيها مع البرامج والتعليمات و الموضوعات. ()
- د . مراجعة عامة . لمعرفة مدى اتفاقها مع السياسات والأهداف. ()

١٠) عاشرا: الإشراف الذي يمارسه شاغل الوظيفة على عمل الآخرين (إن وجد)

١. ما نوع الإشراف الذي تزاوله على أعمال مرؤوسيك؟

أ . خط إشراف أول (توزيع الأعمال ثم مراقبة تنفيذهم لها . ثم مراجعة النتائج) ()

ب . خط إشراف عام (مراقبة تنفيذ برامج العمل . ومراجعة النتائج) ()

ج . إدارة (وضع الخطط والبرامج ومتابعة نتائج التنفيذ) ()

٢ . ما هو عدد العاملين الذين تشرف عليهم ومستواهم ؟

عدد الأفراد	الدرجة الوظيفية

١١) ظروف العمل

١ . ما هي المخاطر التي تتعرض لها أثناء قيامك بالعمل؟

- _____
- _____
- _____

٢ . ما هي الظروف غير العادية التي تتعرض لها أثناء قيامك بالعمل؟

- _____
- _____
- _____

٣ . ما هي الأمراض التي يسببها لك قيامك بهذا العمل؟

- _____
- _____
- _____

٢- بعد الانتهاء من عملية التحليل الوظيفي يتم وضع بطاقة الوصف الوظيفي النموذجية لكل /دائرة -

قسم/ وفق لتحليل الوظيفي الذي تم اعتماده سابقاً:

المسمى الوظيفي:	الدائرة / الفرع:	كود المنصب الوظيفي: لاستخدام الموارد البشرية فقط
المدير المباشر:	عدد المرؤوسين:	الفترة الزمنية: دوام كامل
الغرض الأساسي من الوظيفة:		
المهارات ○ العمل في بيئة ضغط عالي . ○ الالتزام بالمواعيد المحددة . ○ مبادئ توجيهية صارمة . ○ التعامل مع بيانات وقضايا سرية/حساسة للغاية . ○ ضمان جودة قياسية للعمل / الخدمة . ○ معايير فنية / مالية معقدة وعالية التنظيم . ○ القدرة على تحقيق الأهداف في حدود زمنية ضيقة ○ العمل بإيقاع عالي السرعة وحل فوري للمشكلات المنبثقة .		
المسؤوليات: • • • • •		

بطاقة وصف وظيفي:

المهام الإشرافية / القيادية / الإدارية: * * *
التطوير: • الإبداع الانتاجي: • الإبداع المبتكر:

المهارات/ الكفاءات:
الصفات السلوكية: ○ منجز: يحقق باستمرار النتائج ويلبي الأهداف والغايات. ○ مبدع: يأتي بالكثير من الأفكار من خلال رؤية اتصالات جديدة بين الاختلافات، وأشياء لا علاقة لها في بعض الأحيان. ○ لفظي: يتواصل بشكل جيد يشرح بوضوح وجهة نظره. ○ المسؤولية: يتحمل المسؤولية عن جميع المهام الموكلة اليه ○ كتابي: يتواصل جيدا يكتب بطريقة دقيقة ومهنية ○ متعاون: يعتمد نهجا تعاونيا للعمل مع الآخرين.
ظروف العمل العامة:
على سبيل المثال ، العمل بنظام الورديات، رخصة القيادة ، أدوات محددة ، ملابس خاصة ، متطلبات بيئية ، إلخ ...
ساعات العمل :
ساعات العمل الثابتة: و / أ و يجب أن يكون تحت الطلب
مكان العمل:
ظروف العمل العادية في المكتب: مكيف، كمبيوتر، هاتف، آلة حاسبة ... إلخ.
أدوات خاصة:

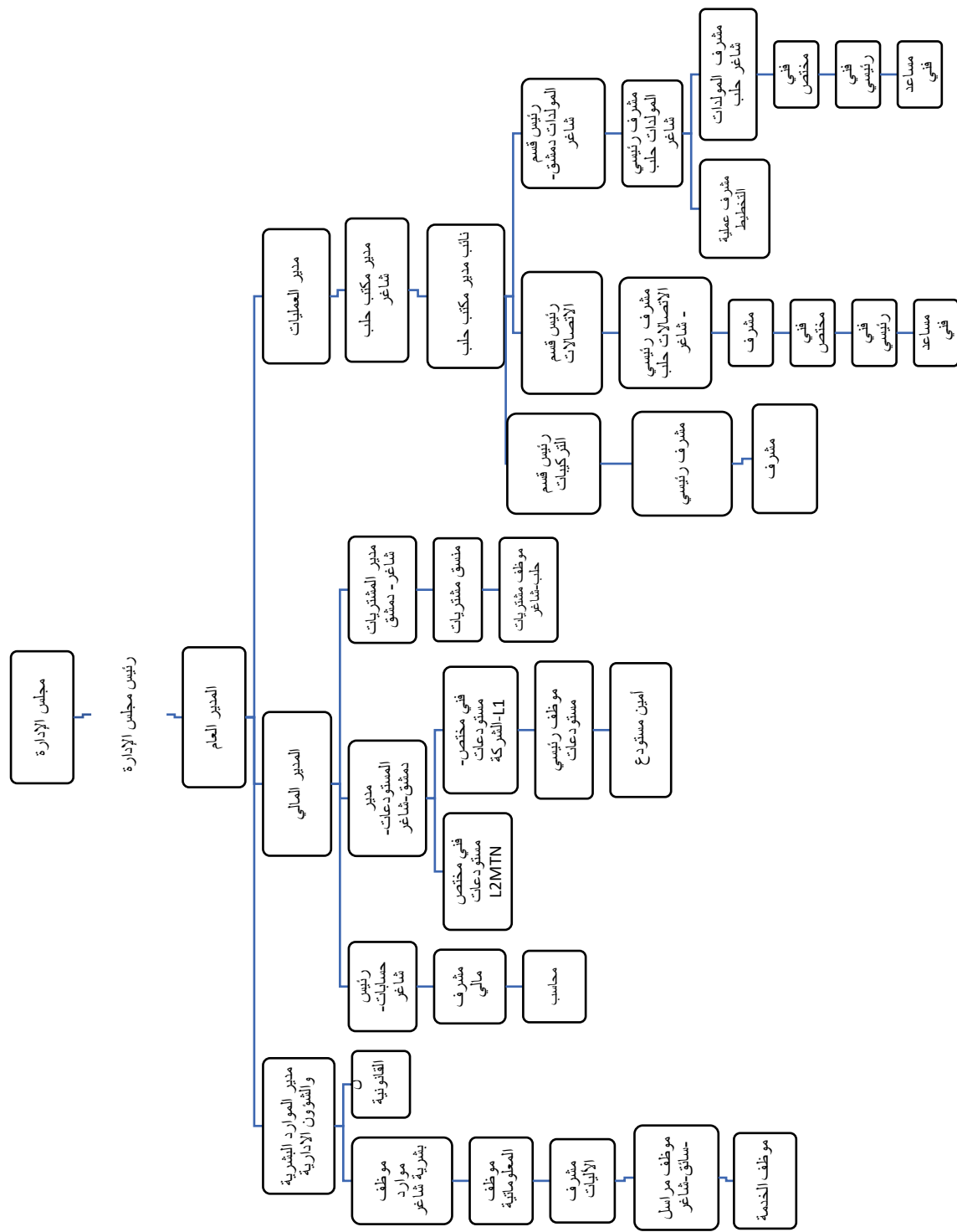
الموافقة:

الموظف	مدير الموارد البشرية	المدير المباشر	المدير / المالي/الفني / الإداري

تاريخ	تاريخ	تاريخ	تاريخ
/ /	/ /	/ /	/ /

٤- وضع خطة الموارد البشرية اللازمة للمرحلة القادمة ، وبناء الهيكل التنظيمي المعتمد بناء على

المناصب الرئيسية والشواغر اللازمة لمتطلبات العمل .



وضع سلم الوظيفي المعتمد والذي يتم اعتماده بناءً على الدراسة السابقة والتي تتضمن :

السلم الوظيفي والحد الأدنى للأجور					
المسمى الوظيفي	تابع/ المسمى الوظيفي	سنوات الخبرة	درجة التحصيل العلمي (الحد الأدنى)	حدود الراتب ل.س ابتداء من	التبعية الادارية
١٠- المدير العام التنفيذي General Executive Manager	المدير العام التنفيذي	15	إجازة جامعية في الهندسة (اتصالات- كهرباء - ميكانيك) خبرة إدارية لا تقل عن ٨ سنوات في قطاع الاتصالات والإدارة		رئيس مجلس الإدارة أعضاء مجلس الادارة
٩- نائب المدير العام ١ Dpt. GM	نائب المدير العام للشؤون الإدارية	13	إجازة جامعية في (الحقوق/ ادارة الأعمال) وخبرة ادارية لا تقل عن ٦ سنوات في قطاع الإدارة	١,٥٠٠,٠٠٠	المدير العام التنفيذي
٨- مدير إدارة Dept. Director	الموارد البشرية والشؤون الادارية	١٠ سنوات	إجازة جامعية الحقوق /ادارة الأعمال و شهادة اختصاص	١,٢٠٠,٠٠٠	المدير العام التنفيذي
	المدير المالي		اجازة بالاقتصاد و شهادة تخصصية		
	مدير العمليات		اجازة جامعية (الهندسة) وخبرة ٥ سنوات		
Dept./Branch Manager – مدير دائرة	مدير الحسابات	٩ سنوات	إجازة جامعية الاقتصاد وشهادة اختصاص	١,٠٠٠,٠٠٠	المدير المالي
	مدير المشتريات والمستودعات		اجازة جامعية وخبرة بالمشتريات ٥ سنوات		المدير المالي
	مدير الشؤون القانونية		اجازة بالحقوق	١,١٠٠,٠٠٠	مدير الموارد البشرية والشؤون الادارية
	مدير اختصاصي / فني		اجازة جامعية هندسة		مدير العمليات
	مدير الفرع (اداري - فني)		اجازة جامعية /ادارة اعمال -حقوق-هندسة -اقتصاد		حسب الاختصاص فني اداري
٦ Head of Section –	رئيس قسم	٧	إجازة جامعية /معهد وخبرة عملية	٩٠٠,٠٠٠	مدير الموارد

الفصل الرابع : الإطار العملي

رئيس قسم	الدائرة الادارية	سنوات			البشرية والشؤون الادارية
	رئيس قسم الدائرة المالية				المدير المالي
	رئيس قسم الدائرة الفنية				مدير العمليات
Supervisor Senior-5 مشرف رئيسي	المشرفين الرئيسيين (فني -مالي-اداري)	٦ سنوات	إجازة جامعية- معهد أو خبرة عملية لا تقل ٥ سنوات	800,000	رئيس القسم
				٨٥0,000	
مشرف Supervisor-4	مشرف (فني -مالي- اداري- مشريات)	٥ سنوات	اجازة جامعية - معهد أو خبرة عملية	7٠٠,٠٠٠	المشرف الرئيسي
Professional Technician- Senior فني مختص	فني مختص رئيسي- محاسب رئيسي	٤ سنوات	اجازة جامعية / معهد- خبرة عملية لا تقل عن ٢ سنة	٥٠٠,٠٠٠	المشرف
				٦٠٠,٠٠٠	
Specialist- Junior اختصاصي فني - فني رئيس	محاسب - أمين صندوق -أمين مستودع رئيسي- موظف رئيسي فني /اداري	٣ سنوات	متعلم/ثانوية	٣٠٠,٠٠٠	حسب الاختصاص فني - مالي -اداري
				٤٠٠,٠٠٠	
Officer - ١ مساعد موظف /	موظف خدمة / موظف مياوم-مراسل /أمين مستودع	/	/	٢٠٠,٠٠٠	حسب الاختصاص فني - مالي -اداري

جدول تقييم الأداء الشهري

التقييم الشهري / الفني - المالي									
معلومات عامة									
	الاسم		الشهادة العلمية		الراتب				
	المسمى الوظيفي		تاريخ التعيين		الفرع				
	الدائرة		أسباب التقييم		تاريخ الاعداد				
عناصر التقييم / المدير المباشر					مجموع الدرجات و التقدير				
الفئة	العدد	العنصر	الحد الأعلى	الدرجة	الأداء الوظيفي	الصفات الشخصية	العلاقات	مهارات فني/مالي	الموارد البشرية
الأداء الوظيفي / الفني	1	المعرفة بالأسس والمفاهيم المتعلقة بالعمل	100	٩٥	84	87	85	83	89
	2	القدرة على إنجاز العمل بدقة ضمن الوقت المحدد	100	٨٠	الدرجة النهائية				
	3	الوصول الى العدد المطلوب للزيارات المحددة	100	٨٥	نسبة المدير المباشر	65			55
	4	القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني	100	٩٠	نسبة الموارد البشرية	35			31
	5	المحافظة على أوقات العمل	100	٨٥	الدرجة النهائية	100			86
	7	التأقلم والاندماج مع تغيرات العمل	100	٨٠	ممتاز	جيد جدا	جيد	مرضي	غير مرضي
	8	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته	100	٨٠	مواطن الضعف				
	9	المتابعة لمستجدات العمل	100	٧٥					
	10	الوصول الى النتائج	100	٩٠					

الفصل الرابع : الإطار العملي

					المطلوبة				
					القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	100	٩٠	مواطن القوة التي لم يتم ذكرها ضمن البنود السابقة	11
					المعرفة بأهداف ومهام العمل	100	٩٠		13
					تقديم الأفكار والمقترحات	100	٧٥		14
					إنجاز العمل في الوقت المحدد	100	٧٥	التوصيات و التوجيهات لتطوير الأداء	15
					القدرة على المتابعة والتدقيق	100	٨٥		16
					متابعة المهام لحين إنجازها في الوقت المحدد	100	٨٥		17
						100	84		المعدل
					القدرة على المناقشة وعرض الرأي	100	٨٠		18
					تقدير المسؤولية	100	٩٠		19
					ضبط ردود الفعل وحسن التصرف	100	٨٥		20
					تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها	100	٩٥		21
					التعاون مع الفريق	100	٩٠	المسؤول المباشر	22
					التناغم مع سياسات الشركة	100	٨٠	الاسم:	23
						100	87		المعدل
					العملاء / الموردين	100	٧٠	التوقيع	24
					الرؤساء	100	٩٥		25
					الزملاء / الموظفين	100	٩٠		26
						100	85		المعدل

					مستوى تطوير الخبرات	100	٨٠	المدير المباشر	
					انشاء تقارير مرحلية / أسبوعية/ شهرية	100	٨٥		المهارات / المالية

	٩٠	100	مؤشرات الأداء الرئيسية الانتاجية / الالتزام
	٨٠	100	اكسل متقدم / مهارات الحاسب الآلي
الملاحظات	٨٥	100	كتابة التقارير باللغة الإنكليزية
	٨٠	100	استخدام أساليب جديدة
	٨٠	100	المسؤولية بالعمل
	٨٥	100	مستوى اللغة الإنكليزية
التوقيع	٨٠	100	التغلب على صعوبات العمل
	83	100	المعدل
			الدورات المقترحة المتخصصة

التقييم الشهري

العدد	العنصر	الحد الأعلى	الدرجة	مدير الموارد البشرية
1	التقيد بأوقات الدوام (الحضور الانصراف)	100	٩٥	
2	الاستعداد للحضور خارج أوقات الدوام	100	٨٥	
3	التقيد بالتصرف المهني داخل الشركة	100	٩٥	
4	فعالية التطوير بالعمل	100	٨٥	
5	تقبل الملاحظات	100	٩٠	
6	عدم التغيب بشكل طارئ	100	٩٠	
7	القدرة على العمل ضمن الفريق الواحد	100	٩٠	ملاحظات
8	الولاء للشركة	100	٨٠	
9	مستوى التعاون مع الأقسام الأخرى	100	٩٠	
10	المبادرة لمساعدة الأقسام الأخرى وتلبية احتياجات العمل	100	٩٠	
13	الحرص على سرية معلومات الشركة	100	٩٠	التوقيع
14	الحرص على ممتلكات الشركة	100	٩٠	
المعدل		100	89.16 7	

النتائج المترتبة على تقييم الأداء قبل انتهاء عقد العمل

1	عند حصول الموظف على تقدير ممتاز ا جيد جدا.	الحصول على % 100 من الراتب المرتبط بتقييم الأداء
2	عند حصول الموظف على تقدير جيد	الحصول على % 80 من الراتب المرتبط بتقييم الأداء
3	عند حصول الموظف على تقدير مرضي	الحصول على % 60 من الراتب المرتبط بتقييم الأداء
4	عند حصول الموظف على تقدير غير مرضي	لا يحصل على شيء من الراتب المرتبط بتقييم الأداء
86	التقييم	النتيجة

النتائج المترتبة على تقييم الأداء في حال الترقية

1	عند حصول الموظف على تقدير ممتاز	أولاً ثانياً	الترقية مع اسناد مهام إضافية يتم منح العلاوة الإضافية المخصصة للترقية
قرار الإدارة العليا			

الترقية مع التدريب لاستلام مهام إضافية	أولا	عند حصول الموظف على تقدير جيد جدا	2	
يتم منح العلاوة الإضافية المخصصة للترقية	ثانيا			
الترقية	أولا	عند حصول الموظف على تقدير جيد	3	
يتم منح العلاوة الإضافية المخصصة للترقية	ثانيا			
تمدد فترة التكاليف لثلاثة أشهر أخرى		عند حصول الموظف على تقدير مرضي	4	
توقف إجراءات الترقية		عند حصول الموظف على تقدير غير مرضي	5	
التوقيع				قرار المدير العام

الفصل الرابع : الإطار العملي

الاسم	رقم	هـ.ج	م.و.ج	المسمى الوظيفي المقترح	الدرجة الوظيفية	الراتب الثابت	النتقل نقطة / (٢٠٠٠)	بعد الاجمالي النتقل	الراتب مع النتقل	ساعة العمل	تقييم الأداء	نسبة تقييم الأداء	تقييم الراتب مع الأداء	غياب/ عقوبة	عمل إضافي/ مواصلات	مهمة سفر	الإجمالي
سامر رسلان	١.	٢٠٢٠	٢٠٢٠	موظف خدمة مياوم	1	200,000	7+10+5 =22	44000	244,000	1016.67	50,000	100%	294,000				44,000
محمد عيد	٢.	٢٠٢٠	٢٠٢٠	موظف خدمة	1	200,000	7+10+5 =22	44000	244,000	1016.67	50,000	100%	294,000		78,000		372,000
وسام غانم	١.	٢٠٢٠	٢٠٢٠	موظف مستودع - مياوم	1	200,000	7+10+5 =22	44000	244,000	1016.67	50,000	100%	294,000		1,600		245,600
مازن الطسة	٢٠٢٠	٢٠٢٠	٢٠٢٠	مساعد فني صيانة اتصالات	1	250,000	26+10+ 10=46	92000	342,000	1425.00	220,000	80%	518,000				518,000
أسامة حسين	٢٠٢٠	٢٠٢٠	٢٠٢٠	مساعد فني صيانة منطقة ساخنة/ال شرقية	1	250,000	18+10+ 10=38	76000	326,000	1358.33	220,000	78%	497,600		53,400		551,000

الفصل الرابع : الإطار العملي

[illegible]

الفصل الرابع : الإطار العملي

ياسر البرشة	ج.ب.	ن.ب.ب.ب.ب.ب.	ن.ب.ب.ب.ب.ب.	ن.ب.ب.ب.ب.ب.	فني صيانة اتصالات	2	300,000	33+10+ 5=49	98000	398,000	1658.33	200,000	65%	598,000		74,300	672,300
سعد الله قياني	ج.ب.	ن.ب.ب.ب.ب.ب.	ن.ب.ب.ب.ب.ب.	ن.ب.ب.ب.ب.ب.	فني صيانة مولدات	2	300,000	12+10+ 20=42	84,000	384,000	1600.00	200,000	70%	524,000		185,000	677,000
محمود محمد	ج.ب.	ن.ب.ب.ب.ب.ب.	ن.ب.ب.ب.ب.ب.	ن.ب.ب.ب.ب.ب.	فني صيانة اتصالات	2	300,000	18+10+ 10=38	76000	376,000	1566.67	200,000	58%	492,000		148,800	440,800
مازن عتوق	ج.ب.	ن.ب.ب.ب.ب.ب.	ن.ب.ب.ب.ب.ب.	ن.ب.ب.ب.ب.ب.	فني صيانة اتصالات	2	300,000	26+10+ 10=46	92,000	392,000	1633.33	200,000	98%	588,000	182,933	73,100	478,167
صالح الأصفر	ج.ب.	ن.ب.ب.ب.ب.ب.	ن.ب.ب.ب.ب.ب.	ن.ب.ب.ب.ب.ب.	فني صيانة المنطقة المساكنة - الشرقية	2	300,000	18+10+ 10=38	76000	376,000	1566.67	200,000	80%	536,000			536,000
أنس أسعد	ج.ب.	ن.ب.ب.ب.ب.ب.	ن.ب.ب.ب.ب.ب.	ن.ب.ب.ب.ب.ب.	فني صيانة اتصالات	2	300,000	18+10+ 30=58	116,000	416,000	1733.33	200,000	88%	592,000		22,000	614,000
نوران البغشي	ج.ب.	ن.ب.ب.ب.ب.ب.	ن.ب.ب.ب.ب.ب.	ن.ب.ب.ب.ب.ب.	فني صيانة اتصالات	2	300,000	7+10+1 0=27	54000	354,000	1475.00	200,000	68%	490,000		258,200	748,200

الفصل الرابع : الإطار العملي

ياسر عز الدين	الإدارة	الإدارة	مركز الأبحاث	فني صيانة اتصالات	2	300,000	18+10+ 10=38	76000	376,000	1566.67	200,000	90%	556,000		14,900	570,900
عبد الناصر الفلاح	إ.إ.	إ.إ.	إ.إ.	فني صيانة اتصالات	2	300,000	33+10+ 5=48	96000	396,000	1650.00	200,000	88%	572,000		211,300	783,300
إبراهيم الناطور	إ.إ.	إ.إ.	إ.إ.	فني صيانة اتصالات	2	300,000	26+10+ 10=46	92000	392,000	1633.33	200,000	72%	536,000		197,900	583,900
عكوفى علي	إ.إ.	إ.إ.	إ.إ.	فني صيانة اتصالات	2	300,000	18+10+ 10=38	76000	376,000	1566.67	200,000	94%	564,000		55,200	569,200
يوسف الامام	إ.إ.	إ.إ.	إ.إ.	فني صيانة اتصالات	2	300,000	18+10+ 10=38	76000	376,000	1566.67	200,000	88%	552,000		111,100	663,100
علي بكرلي	إ.إ.	إ.إ.	إ.إ.	فني تعبئة وقود	2	300,000	18+10+ 5=33	66,000	366,000	1525.00	200,000	78%	522,000		248,500	770,500
منير الجاسم	إ.إ.	إ.إ.	إ.إ.	فني صيانة اتصالات	2	300,000	18+10+ 10=38	76000	376,000	1566.67	200,000	88%	552,000		79,800	631,800

الفصل الرابع : الإطار العملي

أحمد الموسى	ر.ف.	ن.ت.م.ع.ا	ر.ف.د.م.ع.ا	فني صيانة اتصالات	2	300,000	26+10+ 5=41	82000	382,000	1591.67	200,000	94%	570,000		169,300	489,300
محمد الشربجي	ر.ف.د.م.ع.ا	ن.ت.م.ع.ا	ر.ف.د.م.ع.ا	فني صيانة مولدات - رئيسي	2	400,000	12+20+ 20=52	104,000	504,000	2100.00	200,000	82%	668,000		256,100	924,100
جهاد يحيى	ر.ف.	ن.ت.م.ع.ا	ر.ف.د.م.ع.ا	فني صيانة مولدات - رئيسي	2	400,000	33+20+ 20=73	146000	546,000	2275.00	200,000	80%	706,000		43,100	549,100
رامي بكار	ر.ف.	ن.ت.م.ع.ا	ر.ف.د.م.ع.ا	أمين مستودع	2	400,000	26+20+ 10=56	112000	512,000	2133.33	200,000	80%	672,000		58,300	730,300
محمود القاضي	ر.ف.	ن.ت.م.ع.ا	ر.ف.د.م.ع.ا	فني صيانة اتصالات - رئيسي	2	400,000	18+20+ 30=68	136000	536,000	2233.33	200,000	95%	726,000		284,900	1,010,900
نشأت العبدالله	ر.ف.د.م.ع.ا	ن.ت.م.ع.ا	ر.ف.د.م.ع.ا	فني صيانة - رئيسي	3	400,000	18+20+ 20=58	116,000	516,000	2150.00	200,000	90%	696,000		26,200	722,200
ياسر يوسف	ر.ف.	ن.ت.م.ع.ا	ر.ف.د.م.ع.ا	فني صيانة اتصالات - رئيسي	2	400,000	12+20+ 20=52	104000	504,000	2100.00	200,000	96%	696,000		245,100	841,100

الفصل الرابع : الإطار العملي

مهران ونوس	ر.ف.	ن.ت.م.ع.ا	ر.ف.م.ع.ا	فني صيانة - اتصالات - رئيسي	2	400,000	12+20+ 20=52	104,000	504,000	2100.00	200,000	91%	686,000	588,000	974,000
رجة شادي	ر.ف.	ن.ت.م.ع.ا	ر.ف.م.ع.ا	فني صيانة - اتصالات - رئيسي	2	400,000	26+10+ 10=46	92000	492,000	2050.00	250,000	98%	737,000	434,600	1,166,200
ديوب سامر	ر.ف.	ن.ت.م.ع.ا	ر.ف.م.ع.ا	فني تعبئة - وقود - رئيسي	2	400,000	33+10+ 10=53	106000	506,000	2108.33	200,000	79%	664,000	515,700	1,179,700
كفاح فندي	ر.ف.	ن.ت.م.ع.ا	ر.ف.م.ع.ا	فني مختص صيانة مولدات	2	400,000	12+20+ 30=62	124,000	524,000	2183.33	200,000	69%	662,000	295,600	857,600
ياسل الصالح	ر.ف.	ن.ت.م.ع.ا	ر.ف.م.ع.ا	فني صيانة اتصالات - رئيسي	2	400,000	33+20+ 20=73	146000	546,000	2275.00	250,000	95%	783,500	279,000	1,062,500
محمود رجب	ر.ف.	ن.ت.م.ع.ا	ر.ف.م.ع.ا	فني صيانة اتصالات - رئيسي	2	400,000	26+20+ 30=76	152,000	552,000	2300.00	200,000	94%	740,000	424,900	1,164,900
حسين الظاهر	ر.ف.	ن.ت.م.ع.ا	ر.ف.م.ع.ا	فني مختص - قسم المتابعة	3	500,000	18+30+ 30=78	156,000	656,000	2733.33	200,000	89%	834,000	271,200	655,200

الفصل الرابع : الإطار العملي

[illegible]

الفصل الرابع : الإطار العملي

1,621,100		545,100		1,076,000	92%	250,000	3525.00	846,000	146,000	33+20+20=73	700,000	4	مشرف - نير الزور	٢٠٢٤ / ٢٠٢٣ ٢٠٢٤ / ٢٠٢٣	٢٠٢٤ / ٢٠٢٣	٢٠٢٤ / ٢٠٢٣	القضائي هيثم
1,050,750		193,000		857,750	93%	275,000	2508.33	602,000	102,000	26+20+5=51	500,000	3	مختص رئيسي منطقة- الحسكة	٢٠٢٤ / ٢٠٢٣ ٢٠٢٤ / ٢٠٢٣	٢٠٢٤ / ٢٠٢٣	٢٠٢٤ / ٢٠٢٣	لوي مارديني
1,286,500		184,500		1,102,000	100%	250,000	3550.00	852,000	152,000	26+20+30=76	700,000	4	مشرف تركيبات	٢٠٢٤ / ٢٠٢٣ ٢٠٢٤ / ٢٠٢٣	٢٠٢٤ / ٢٠٢٣	٢٠٢٤ / ٢٠٢٣	علي أحمد
1,548,600		717,600		1,131,000	90%	350,000	3400.00	816,000	116,000	18+20+20=58	700,000	4	مشرف صيانة اتصالات	٢٠٢٤ / ٢٠٢٣ ٢٠٢٤ / ٢٠٢٣	٢٠٢٤ / ٢٠٢٣	٢٠٢٤ / ٢٠٢٣	امجد الناصر
1,359,200	264,200			1,095,000	92%	325,000	3316.67	796,000	96,000	18+20+10=48	700,000	4	مشرف - مشتريات	٢٠٢٤ / ٢٠٢٣ ٢٠٢٤ / ٢٠٢٣	٢٠٢٤ / ٢٠٢٣	٢٠٢٤ / ٢٠٢٣	كنعان سليمان
788,000				988,000	88%	400,000	2650.00	636,000	136,000	18+20+30=68	500,000	3	فني رئيسي مختص - مستودعات	٢٠٢٤ / ٢٠٢٣ ٢٠٢٤ / ٢٠٢٣	٢٠٢٤ / ٢٠٢٣	٢٠٢٤ / ٢٠٢٣	حسان حسن
1,504,500		350,500		1,154,000	88%	350,000	3525.00	846,000	146,000	33+20+20=73	700,000	4	مشرف صيانة مولدات- حلب	٢٠٢٤ / ٢٠٢٣ ٢٠٢٤ / ٢٠٢٣	٢٠٢٤ / ٢٠٢٣	٢٠٢٤ / ٢٠٢٣	كمال جباوي

الفصل الرابع : الإطار العملي

عزم الشاكري	ر.ف.	ن.ف.م.م.م.	ن.ف.م.م.م.	مصرف صيانة الشبكات	4	700,000	26+20+ 20=66	132,000	832,000	3466.67	350,000	89%	1,143,50 0		11,900	755,400
مصطفى بزيه	ر.ف.	ن.ف.م.م.م.	ن.ف.م.م.م.	مصرف صيانة مولدات حلب رئيسي -	5	800,000	33+20+ 20=73	146,000	946,000	3941.67	275,000	81%	1,168,75 0		49,100	1,217,85 0
كياتي زاهر	ر.ف.	ن.ف.م.م.م.	ن.ف.م.م.م.	مصرف اتصالات مشرف -	4	700,000	26+20+ 30=76	152,000	852,000	3550.00	350,000	97%	1,191,50 0		349,00 0	1,240,50 0
سامي الحمصي	ر.ف.	ن.ف.م.م.م.	ن.ف.م.م.م.	مصرف فرع/حلب مدير	7	1,100,00 0	33+30+ 20=83	166,000	1,266,00 0	5275.00	434,000	95%	1,678,30 0			1,678,30 0
معتز سنروان	ر.ف.	ن.ف.م.م.م.	ن.ف.م.م.م.	مصرف التركيبات - دمشق - المحافظات	6	900,000	33+30+ 30=93	186,000	1,086,00 0	4525.00	300,000	95%	1,371,00 0			1,371,00 0
زيد حامد	ر.ف.	ن.ف.م.م.م.	ن.ف.م.م.م.	مصرف الشبكات - دمشق - المحافظات	6	900,000	33+30+ 30=93	186,000	1,086,00 0	4525.00	300,000	92%	1,362,00 0			1,362,00 0
احمد رمان	ر.ف.	ن.ف.م.م.م.	ن.ف.م.م.م.	مصرف الموارد البشرية والشؤون الادارية	8	1,200,00 0	40+30+ 20=90	180,000	1,380,00 0	5750.00	500,000	95%	1,880,00 0		100,00 0	1,980,00 0

الفصل الرابع : الإطار العملي

851,000				1,851,000 0	93%	500,000	5775.00	1,386,000 0	186000	33+30+ 30=93	1,200,000 0	8	مدير العمليات	مدير العمليات	مدير العمليات	مدير العمليات	أيوب جمعة
1,386,000 0				1,886,000 0	92%	500,000	5775.00	1,386,000 0	186000	33+30+ 30=93	1,200,000 0	8	المالي المدير	المالي المدير	المالي المدير	المالي المدير	العقاد سامر
58,926,166				53,815,400.00		14,959,000		39,376,000	7,640,000.0		31,550,000						تقارير

السلم الوظيفي حسب الشهادة العلمية :

ابتدائية/ تعليم أساسي ٢٠٠,٠٠٠ ل.س

ثانوية عامة ٣٠٠,٠٠٠ ل.س

معهد ٥٠٠,٠٠٠ ل.س

جامعة ٦٠٠,٠٠٠ ل.س

دكتوراه / ماجستير ٨٠٠,٠٠٠ ل.س

٥- وضع نموذج لتقييم الأداء لبناء عليه مؤشرات تقدم الموظفين أو تراجعهم بالعمل وليكون عامل

تحفيزي مادي ومعنوي :

٦- إنشاء سلم للرواتب : استخدام معلومات من اجراء تحليل السوق لمعدلات الرواتب ويمكن تحديد

نطاق محدد للرواتب لكل منصب وفقاً لما يلي :

Maximum' Mid-point' Minimum

طريقة الترتيب : ترتب الوظائف تنازلياً من الأكثر الى الأقل أهمية .

طريقة الدرجات أو التصنيف Classification or Grading System

في هذه الطريقة يتم تقسيم الوظائف المتشابهة وتصنيفها وفقاً لما يلي :

١-المسؤوليات والمهام

٢-المهارات والمؤهلات والخبرات اللازمة لشغل الوظيفة

-يتم التصنيف بنفس الدرجة الوظيفية في السلم الوظيفي حتى وان اختلف في نوع وطبيعة العمل .

بالتالي بعد ترتيب أو تقسيم الوظائف حسب طريقة الدرجات /التصنيف نستطيع اعداد هيكل الرواتب لكل درجة وظيفية .

طريقة النقاط : points Method

- ١- تحديد قيمة كل وظيفة بناء على : التحصيل الدراسي - المسؤوليات - خبرات العمل
- ٢- تقسيم كل الوظائف الى مستويات تتراوح بين ٣ - ٦ وتوزع النقاط على المستويات المقترحة .

قيمة التحصيل الدراسي ٤٠ نقطة

قيمة المسؤوليات ٣٠ نقطة

الخبرات ٣٠ نقطة

التحصيل الدراسي : ٤٠/٦ = ٧ نقطة المستوى الأول /ابتدائية

٦*٢ = ١٢ نقطة المستوى الثاني/ اعدادية

٦*٣ = ١٨ نقطة المستوى الثالث / ثانوية عامة

٦*٤ = ٢٤ نقطة المستوى الرابع / المعهد

٦*٥ = ٣٠ نقطة المستوى الخامس / اجازة جامعية

٦*٦ = ٤٠ نقطة المستوى السادس / ماجستير - دكتوراة

المسؤوليات ٣/٣٠ = ١٠ نقطة مسؤولية منخفضة

١٠ * ٢ = ٢٠ نقطة مسؤولية متوسطة

١٠ * ٣ = ٣٠ نقطة مسؤولية مرتفعة

الخبرات : ٤/٣٠ = ٥ نقطة أقل من ثلاث سنوات

١٠ نقطة من ثلاث سنوات الى أقل من ست سنوات

٢٠ نقطة من ست سنوات الى ١٠ سنوات

٣٠ نقطة ١٠ سنوات وما فوق

وفي ما يتعلق بالتعويضات , المزايا ، المكافآت والبدايات المقترحة :

التعويضات : تأمين صحي ، تأمين حوادث شخصية ، بدل مواصلات ، بدل هاتف

المزايا : بدل تعليم / مدرسي ، غلاء ميشة .

بدل مسؤوليات : بدل أمانة صندوق ، بدل نقل أموال ، بدل طبيعة العمل والخطورة .

ولاحقا لما ذكر أعلاه يتم وضع خطة تدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية .

ووضع نموذج ومعايير لتقييم الأداء بالاستناد الى بطاقة الوصف الوظيفي والمعدلات المعيارية التي

ترتبط بالتعويضات والترقيات المحتملة مستقبلاً .

٧-ارسال عهدة الموظف لجميع موظفي الشركة والتي يتم تجديدها بشكل سنوي ، مرفقاً نموذج العهدة المقترح:

واقع عهدة موظف						
أسم الموظف		القسم / الإدارة				
تاريخ المباشرة		المسمى الوظيفي				
الفرع						
الرقم	النوع	العدد	تاريخ التسليم	التفاصيل	الملاحظات	
						سيم موبايل
						جهاز موبايل
						مفتاح شركة
						مودم / 3G
						ختم شركة
						جهاز لاسلكي
						لا بتوب
						مركبة سيارة
						كاميرا
						جهاز كومبيوتر
						جهاز تليفون
						طابعة
						ماسحة ضوئية
						كرسي مكتب
						كرسي ملحق
						مكتب
						دروج مكتب
						طاولة
						خرازة

						ثقافة ورق
						قاعدة تقويم
						علاقة ملابس
						بنود أخرى

أصادق بالتوقيع على صحة ما ورد في التوصيف أعلاه بأن البنود المستلمة هي في ذمتي وعهدتي وبحالة فنية جيدة وأنني مسؤول أمام الشركة عن استعمالها لأغراض العمل فقط وحسب النظام الداخلي للشركة، وأنني مسؤول عن أية سوء استخدام ثبت لاحقا لأي منها.

التاريخ:

الاسم الثلاثي:

التوقيع:

صادقة المدير المباشر:

الاسم والتوقيع :

مصادقة مدير الموارد البشرية:

■ التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:

- ١- على الشركات التحسين من استراتيجيات التعويضات وجعلها تنافسية لتعزيز من قدرتها وذلك من خلال إجراء بحوث حول مستويات الأجور في القطاعات الأخرى،
- ٢- ينبغي على الشركات أن تضع هيكل رواتب تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي والخارجي الى جانب ذلك، يجب أن يكون إجراء تعديلات على هيكل التعويضات بشكل مستمر وفقاً للاحتياجات، لتعزيز فعالية حوافز التعويض للجذب والاحتفاظ وتحفيز المواهب.
- ٣- إعادة النظر ببعض نقاط نظام التعويضات في الشركات، وبالرغم من أن هناك رضا عن الزيادات، إلا أنه ينبغي تنقيح العلاوات الموجهة للأقدمية وجعلها موجهة نحو الأداء لشعور المواهب بالشفافية في خطط التعويض.
- ٤- يتعين على الشركات مراجعة حزم منافعها من أجل جعلها أكثر تنافسية وانصافاً وشفافية وتلبي متطلبات الحاجات الضرورية والهامة.
- ٥- تحسن نظم الاتصالات التنظيمية في الشركات وذلك من خلال تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين فيما بينهم وبين الإدارة.
- ٦- تشجيع ثقافة الثناء والتقدير اللفظي في فروع الشركة من المدير وكبار الموظفين، لأنه يساعد على تحفيز الموظفين وزيادة اندفاعهم لإنجاز الأعمال وولائهم للمنظمة.
- ٧- تعزيز ممارسات استراتيجية إدارة المواهب في الشركات لما يعود من أثر إيجابي على هذه المنظمة من خلال زيادة دعم الإدارة العليا، وتوثيق التجارب الناجحة.

■ قائمة المراجع

أولاً قائمة المراجع باللغة العربية

١) بخوش، مديحة (٢٠١٣). دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية في الشركات المنافسة ، مجلة الباحث، العدد ١١ ، ص ١٥١ ١١٩

٢) بربر، كامل (١٩٩٧). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الإدارة التنظيمية. بيروت:

المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع

٣) التكريبي اسماعيل يحيى، محاسبة التكاليف في المنشأة الصناعية بين النظرية

والتطبيق، دار حامد لنشر، الطبعة الأولى، الأردن، ص

٤) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ،

الرياض، ص: ٣٧٩

٥) الجزراوي ، ابراهيم ، الجنابي ، عامر (٢٠٠٩). أساسيات نظم المعلومات

المحاسبية. طء العربية ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ص ٣٨٣

٦) حجيم الطائي يوسف وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة

الأولى، ٢٠٠٦ ، ص ٢٤٥

٧) الحسان ، عطا الله أحمد (٢٠١٣). نظم المعلومات المحاسبية . ط العربية ، عمان:

دار اليازوري العلمية للنشر

- ٨) حيمر حمودي، أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تنظيم، الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، ٢٠٠٨ ، ص ٣٣٤
- ٩) الدلاهمة ، سليمان (٢٠٠٨). أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات . ط ١ ، عمان : مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع.
- ١٠) السجاعي ، محمود ابراهيم (٢٠١٠). تحليل وتصميم النظم المحاسبية . ط ١ ، المنصورة : المكتبة العصرية للنشر
- ١١) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٩٩
- ١٢) عامر ، سامح عبدالمطلب (٢٠١١). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية . ط ١ ، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- ١٣) عباس أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والطباعة،الأردن،طبعة الأولى، ٢٠١١ ، ص ١٤٣
- ١٤) عدوان، ناصر دادي (٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي "دراسة نظرية تطبيقية"، الجزائر: دار المحمدية للنشر.
- ١٥) عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٩) . إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط ١ ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- ١٦) غربي علي، سلاطنية بلقاسم، قيرة اسماعيل، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧، ص ٢
- ١٧) القحطاني، محمد بن دليم (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل. ط ٢ الرياض: العبيكان.
- ١٨) ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الطبعة 2015 . ، ص ١٨٢ ،
- ١٩) المغربي، كامل محمد (٢٠٠٤) السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- ٢٠) مهدي حسن الزويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي، دار الدالوي ، عمان، ١٩٩٣، ص: ٣٣٨
- ٢١) يوسف حليم الطائي والآخرين، إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦

ثانياً قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- 22) Adeoye, A. O. (2014). The Influence of Compensation Management on Employee's Leadership Role in Insurance Sector: Nigeria Experience. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(27), 342.
- 23) Adeoye, A. O., & Elegunde, A. F. (2014). Compensation Management and Motivation: Cooking utensils for Organisational Performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(27), 88.
- 24) Amos, E.A. & Weathington, B.L. (2008). An analysis of the relationship between employeeorganization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology*, 142(6), 615-631.
- 25) decenzo. D.S. and robbins/ "personal/ human resources management". Prentice-hall of India . 1996. P .402 .
- 26) Haris , M. H. B. , (2003) Automated Payroll System (4 BTL - 002) ,(unpublished master thesis), University Tegnologi Malaysia eprints.uthm.edu.my/1198/)
- 27) Martin, J. (1981). Relative deprivation: A theory of distributive jsutice for an era of shrinking resources. In L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 3, 53-107. Greenwich, CT: JAI Press.
- 28) Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- 29) Mowday, R. T. (1991). Equity theory predictions of behavior in organizations. In R. M. Steers &L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior*, (5th ed.), 111–131. New York: McGraw- Hill.