

الفصل الثالث

المرتبات

نفس الوظيفة في نفس المؤسسة يتم دفع أجور مختلفة لشاغليها؟! كيف يتم إتخاذ هذه القرارات ومن المسؤول عن اتخاذها؟! ما الذي سيترتب وينعكس على كل من الموظف وصاحب العمل من جراء ذلك؟

تعريف المرتبات:

تشير إلى جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المؤسسة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاماً منه في تحقيق أهداف المؤسسة. وبشكل عام يمكن القول أن مرجع دفع المرتبات يكون على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية الإنتاج.

وتلعب المرتبات دوراً أساسياً في حياة الأفراد والمؤسسات وكذلك دوراً مهماً في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين حيث تعد الرواتب الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات الموظفين المتعددة. ومن شروط تحسين الأداء هو

عدالة المرتبات والتي تتمثل في أن يحصل الموظفون على رواتب تتناسب مع ما يقدمونه للمؤسسة من إمكانيات وقدرات ومهارات وخبرات.

ومن خلال ما تقدم تبرز أهمية وضع أنظمة أجور عادلة للموظفين. ومن الطرق الأساسية في تحديد معدل المرتب الذي يتناسب مع طبيعة العمل ومحدداته بناءً على الوصف والمواصفات الوظيفية وهو ما يسمى بتقييم الوظائف.

أهمية المرتبات:

- تشجيع العاملين وتحفزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية.
- تساعد على تخفيف حدة الإضراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم.
- تمثل المرتبات العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة إمكانياتهم في العمل.

أهداف المرتبات:

- جذب أفضل العناصر إلى المؤسسة.
- الحفاظ على أفضل العناصر البشرية المتوفرة في المؤسسة.
- تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء.

العوامل المؤثرة في تحديد مستوى المرتب:

تلعب العديد من العوامل دوراً أساسياً ومباشراً في تحديد مستوى المرتب في أي مؤسسة ولأي وظيفة، ومن أهم تلك العوامل.

الإنجاز:

يُقصد به مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقاً للمهام والواجبات والصلاحيات المنوطة به. ويشمل كذلك مدى الإنتاج الذي تم تحقيقه

حيث أن الإنجاز ومستوى المرتب يتناسبان تناسباً طردياً فكلما زاد الإنجاز يفترض زيادة في مستوى المرتب المتوقع.

الجهد:

يُقصد به الجهد العقلي أو الجهد الجسدي المطلوب ، ويختلف هذا من وظيفة إلى أخرى علماً أن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعيه يتناسب تناسباً طردياً مع مستوى المرتب المتوقع.

الخبرة:

يُقصد بها الأقدمية أي عدد السنوات التي أمضاها الفرد سواء في الوظيفة أو في المؤسسة، حيث تعتبر بعض المؤسسات الأقدمية أحد العوامل المؤثرة في مستوى المرتب وبالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملائه من نفس المستوى الوظيفي.

المؤهل العلمي:

تختلف المواصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة لأخرى فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية مثل البكالوريوس لتمكن الشخص من القيام بعمله والبعض الآخر يتطلب درجة الماجستير أو الدكتوراه، وهكذا فإن الدرجة العلمية المطلوبة للوظيفة لتمكن الموظف من القيام بالوظيفة بشكل فعّال تتناسب تناسباً طردياً مع مستوى المرتبات.

صعوبة العمل:

تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى فهناك الأعمال الشاقة والأعمال السهلة فكلما كانت الأعمال أصعب كان المرتب المتوقع أعلى.

قدرة المؤسسة المالية:

توفير الموارد المالية في المؤسسة سبب رئيسي لتحديد مستوى المرتبات في المؤسسة والقدرة على الاستمرار في دفعها. وكلما كانت الأرباح مرتفعة كان الوضع المالي أفضل وبالتالي فإن إمكانية دفع أجور منافسة تكون أعلى.

مستويات المرتبات في سوق العمل:

معرفة مستويات المرتبات السائدة في السوق مهمة جداً للمؤسسة من عدة جوانب وخاصة في عملية استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها داخل المؤسسة، لذا لا بد من التعرف على معرفة مستويات المرتبات السائدة في السوق قبل تحديد مستوى المرتبات لديها.

معدل التضخم السائد:

يُقصد به جدول الأسعار السائدة في السوق والذي يعكس مستوى الأسعار الحالية ومعدل الارتفاع الذي طرأ عليها مقارنة مع سنوات سابقة. وكلما ارتفع معدل التضخم بنسبة مئوية يعني ذلك ارتفاع سعر السلع والخدمات بنسب مختلفة. فيجب أن يرتبط تحديد مستوى المرتبات بمعدل التضخم.

نظرية عدالة المرتبات:

تشير هذه النظرية أن الأفراد تحركهم رغبتهم لأن يُعاملوا بالعدل في علاقاتهم الوظيفية. وترى أيضاً أن الدافعية تفعل فعلها عندما يقارن الإنسان نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات الآخرين ومخرجاتهم ومقارنتهم بنفسه.

وهناك أربعة مفاهيم لهذه النظرية:

- الإنسان: هو الفرد الذي تصيبه العدالة أو يمسه الظلم.
- المقارنة: يقوم الشخص بمقارنة نفسه بفرد أو مجموعة من الأفراد الذين يقومون

- بنفس المهام التي يقوم بها وقد يكونوا جيرانه أو أصدقاءه أو زملاءه أو أن يقارن الشخص نفسه بالنظام والذي يشتمل على سياسات المرتبات وسياسات الإدارة.
- المدخلات: يُقصد بها الخصائص التي يحملها الشخص إلى العمل مثل المهارات والخبرات والمؤهلات العلمية والعمر.
 - المخرجات: هي العائدات التي يتلقاها الشخص من عمله مثل الراتب.

تقييم الوظائف:

تعريفه:

يُقصد به الوسيلة العملية والموضوعية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المؤسسة بغرض تحديد أجر عادل للوظيفة. حيث يتم الربط هنا بين معدل المرتبات التي يحصل عليها العاملون وبين حجم مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.

مزايا تقييم الوظائف:

- يضع الأسس لتحديد النسب المالية لجميع الوظائف في المؤسسة وبالتالي تحديد القيمة الحالية لكل وظيفة على حده.
- يساهم في تفسير وتوضيح أسباب الاختلافات العادلة في المرتبات والرواتب بين جميع الوظائف.
- يساهم في إيجاد نظام متكامل يساعد على إيجاد وظائف جديدة بدون إحداث خلل في هيكل المرتبات.
- يساعد تقييم الوظائف على توفير المعلومات لمتخذي القرارات في التدريب والاختيار.
- يساعد في وضع سياسة طويلة المدى خاصة بالرواتب والمرتبات.
- يساعد في تقييم الوظائف على الاكتشاف المسبق لأي اختلاف أو تعارض في معدل المرتبات أو في القيم النسبية للوظائف.

- يساعد على تخفيف معدل دوران العمل وفي رفع الروح المعنوية لدى الموظفين.
- يسهل إجراء مقارنة واقعية بين هيكل المرتبات في المؤسسة ومقارنتها مع الهياكل الأخرى في منظمات متشابهة.

فعالية تقييم الوظائف:

- هناك عدة أمور يجب أن تؤخذ في الاعتبار حتى يتم استخدام تقييم الوظائف بشكل فعال ومن أهمها:
- مشاركة الموظف الذي سيتم تقييمه وظيفته التي يشغلها مما يساعد في تقبله واقتناعه بهذه العملية.
- تكوين فريق (قيادة التطوير) يقيم الوظائف المختلفة، على أن:
- يكون جميع الأعضاء عارفين بطبيعة الوظيفة والمهام والأدوار بشكل جيد.
- يتم تقييم الوظيفة من خلال الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية. والتأكد من صحة ومصداقية الوصف الوظيفي المتوفر عن الوظيفة المراد تقييمها هذا ويمكن تقسيم الوصف الوظيفي إلى عدة عناصر مثل الجانب الفني والإداري والكتابي والتطبيقي.
- اختيار طريقة التقييم وتحديد العناصر التي سيتم تقييم الوظيفة عليها.
- تحديد معايير التقييم القياسية، التي سيتم استخدامها في تقييم الوظيفة ومن أكثر مجالات التقييم:
 - الدرجة العلمية.
 - الخبرة العملية.
 - المسؤولية
 - المعرفة بالوظيفة
 - مخاطر وظروف العمل.

طرق تقييم الوظائف:

بعد أن يتم تحديد عوامل (عناصر) التقييم التي سيتم استخدامها تبدأ مرحلة التقييم ويمكن تقسيم طرق تقييم الوظائف إلى قسمين رئيسيين هما:

1- الطرق غير الكمية.

2- الطرق الكمية

1- الطرق غير الكمية.

طريقة الترتيب.

يتم استخدام هذه الطريقة في المؤسسات الصغيرة والسهلة ويتم ترتيب الوظائف تصاعدياً أي من السهل إلى الأكثر صعوبة وأهمية. حيث لا يتم تجزئة الوظيفة إلى عناصرها بل يتم مقارنتها مع الوظائف الأخرى على هذا الأساس وتستخدم هذه الطريقة بالمؤسسات ذات الأعمال المحدودة.

ثم يتم بهذه الطريقة جمع عدد من الوظائف تحت فئة واحدة ثم يتم ترتيب هذه الوظائف حسب درجة الأهمية والصعوبة كالتالي:

- توفير معلومات تفصيلية من خلال تحليل الوظائف بحيث تعكس تلك المعلومات ومواصفات تفصيلية لكل وظيفة.
- تحديد المعايير التي سوف يتم على أساسها ترتيب الوظائف.
- القيام بترتيب الوظائف حسب الأهمية وذلك من خلال مقارنتها ببعضها بعضاً وهناك أسلوبان يمكن إتباعهما في الترتيب:

طريقة الترتيب البسيط:

أساس هذه الطريقة هو وجود بطاقة لكل وظيفة حيث يدون فيها كافة المعلومات التفصيلية الخاصة بها ومن ثم يتم ترتيب كافة تلك البطاقات تصاعدياً (من أسفل إلى أعلى) حسب الأهمية.

يتم اتباع هذا الأسلوب عندما تكون عدد الوظائف محدوداً ويتم استخدام الأسلوب الآخر في حالة ارتفاع عدد الوظائف.

أسلوب المقارنة الزوجية:

يقوم هذا الأسلوب على مقارنة الوظيفة الواحدة بكل وظيفة أخرى يراد تقييمها. وذلك بمقارنة كل وظيفتين معاً على مرات متتالية وليس على مرة واحدة كما هو الحال في الترتيب البسيط بحيث يتم مقارنة المعلومات التفصيلية الخاصة بوصف كل وظيفة ومواصفاتها مثل التعليم والخبرة والمهارة ومدى خطورة وظروف العمل.

وبالتالي يستطيع المقيّم ترتيب هذه الوظائف حسب الأهمية والصعوبة. حيث يتم مقارنة كل وظيفة بالوظائف الأخرى ومن ثمّ يتم تجميع هذه الجداول ووضعها بمجدول واحد لجميع وظائف المؤسسة.

طريقة التدرج الوظيفي:

تقوم هذه الطريقة أساساً على تحديد الدرجات ووصفها وتحديد معايير انتماء الوظائف إليها. بحيث تُمثل كل درجة منها مجموعة من الوظائف المتشابهة في الواجبات والمسؤوليات. وتسمى هذه الطريقة بطريقة التصنيف أحياناً والدرجة هنا تسمى الفئة الوظيفية.

عوامل تحديد الدرجات:

- مدى تباين القدرات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة.
- حدود المرتب في الوظيفة الداخلة في الدرجة فكلما اتسعت هذه الحدود قل عدد الدرجات.
- سياسة الترقية في المؤسسة إلى أعلى حسب مستوى الأداء وعدد سنوات الخبرة.

خطوات تقييم الوظائف:

- تحليل كافة الوظائف في المؤسسة.
- وضع مقياس لكل مجموعة من الفئات الوظيفية وان لا يتم وضع مقياس واحد لجميع هذه الفئات. ومن ثم يتم تقسيم المقياس إلى درجات.
- تحديد عدد الدرجات (المجموعات الوظيفية) ووضع وصف دقيق لكل درجة على أساس الواجبات والمسؤوليات والخبرة علماً أن عدد الدرجات يتفاوت من مؤسسة لأخرى.
- وضع كل وظيفة في الدرجة التي تتفق مع وصفها استناداً إلى طبيعة العمل.
- تحديد القيمة المالية لكل درجة من الوظائف ذات المستوى الواحد وقد يكون هناك مدى للأجر الذي يحدد لكل درجة.

2- الطرق الكمية:

طريقة مقارنة العوامل:

عبارة عن مقارنة الوظائف في المؤسسة من خلال تحديد عوامل أساسية في كل وظيفة بحيث تشكل تلك العوامل أسس وقواعد المقارنة. وتتم المقارنة بين الوظائف على أساس مقارنة كل عامل في كل وظيفة على حده بالمقارنة مع عامل آخر في وظيفة أخرى. وتنصب المقارنة في الأساس على الوظائف الأساسية في كل مجموعة من الوظائف.

ويشترط في الوظيفة الدالة أن تُمثّل كافة أنواع الوظائف المراد تقسيمها وجميع المستويات الخاصة بكل نوع منها وان تكون معالمها معروفة وواضحة بحيث لا يكون هناك اختلاف في مستوى الواجبات والمسؤوليات الخاصة بها أو مستوى المهارة المطلوبة في شاغلها.

يتم تحديد أهمية العوامل في هذه الطريقة بقيم نقدية لا بعدد من النقاط على أساس أن أجر كل وظيفة يتحدد من منطلق مجموع القيم النقدية لكافة العوامل في الوظيفة.

مراحل تقييم الوظائف:

- اختيار الوظائف الدالة والمثلة لمجموعات الوظائف المختلفة في المؤسسة ويختلف هذا العدد من مؤسسة إلى أخرى حسب حجم ونوع النشاط.
- اختيار العوامل التي تتوافر في الوظائف الدالة والتي ستكون بمثابة معايير للمقارنة مثل المتطلبات العقلية والجسدية ومتطلبات المهارة والمسؤولية وظروف العمل.
- تحديد المرتب الذي يدفع في كل وظيفة من الوظائف الدالة في كل المجموعات وذلك من خلال تحديد نصيب كل عامل من العوامل الأساسية في الوظيفة والتي تشكل معايير القياس وبناءً على ذلك يتم جمع هذه القيم ويتم بعد ذلك تحديد المرتب العادل للوظيفة.
- يتم تحويل القيم المالية إلى رُتب وذلك بمقارنة القيم التي حصلت عليها الوظائف الدالة بالنسبة لكل عامل على حده ومن ثمَّ يتم جمع القيم الناتجة لكل وظيفة.
- بعد تحديد الوظائف الدالة يتم إعداد المقياس الذي سوف يستخدم بالنسبة لكل عامل من عوامل التقييم والذي يسمى "مقياس مقارنة العوامل". ويتكون هذا المقياس من وحدات نقدية يحدد عليها موضع الوظائف الدالة بما يخص كل عامل من عوامل التقييم. بعد الانتهاء من ذلك يتم تطبيق نفس المراتب على الوظائف الدالة الأخرى.

طريقة تقييم الوظائف:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق موضوعية في تقييم الوظائف وأكثرها شيوعاً وتقتضي تفتيت الوظيفة إلى عناصرها الأساسية المكونة لها وتقدير قيمة لكل

عنصر من تلك العناصر بعدد محدد من النقاط ويجمع هذه النقاط يمكن تحديد درجة أهمية الوظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى في المؤسسة. بالإضافة إلى الموضوعية والعدالة في التقييم المستخدم بهذه الطريقة فإنها تأخذ بالاعتبار كل عامل على حده وليست الوظيفة كوحدة واحدة.

يتم في هذه الطريقة تحديد وتعريف العناصر المحددة للوظيفة بشكل دقيق وتحديد أوزان هذه العناصر. ويجب أن تكون مصفوفة القياس تحتوي على جميع العناصر المشتركة في الوظائف التي يراد تقييمها.

مراحل استخدام التقييم الوظيفي:

- 1- تحليل الوظائف كما تم بيانه سابقاً.
- 2- تحديد العناصر التي تُستخدم باعتبارها معايير للتقييم مع تحديد محتوياتها بالنسبة لمجموعات الوظائف الداخلة في التقييم.
- 3- تحديد درجات العوامل والنقاط لكل درجة. المقصود بالدرجة هنا مدى توافر أي من عوامل القياس في الوظيفة. ثم يتم بعد ذلك تحديد عدد من النقاط لكل درجة.
- 4- وضع مصفوفة النقاط لتقييم الوظائف والتي من خلالها يتم تحديد النقاط لكل وظيفة وذلك عن طريق معرفة مدى توفر الدرجات لكل عامل من عوامل القياس وبالتالي تحديد عدد النقاط بناءً على ذلك.
- 5- يتم تقييم كل وظيفة من وظائف المؤسسة باستخدام مصفوفة النقاط لتقييم الوظيفة ومصفوفة النقاط عبارة عن عدد من النقاط لكل درجة يتم تحديدها وعلى سبيل المثال كل درجة مساوية ل 100 نقطة وهكذا.
- 6- يتم تجميع النقاط التي حصلت عليها كل وظيفة ثم يتم ترتيب كافة الوظائف حسب مجموع النقاط التي حصلت عليها كل وظيفة.

بناء هيكل المرتبات:

محصلة تقييم الوظائف هو بناء سلم المرتبات. الذي سيتم تطبيقه في المؤسسة ويتم بناءً على دفع المرتبات والرواتب للعاملين وهو الذي يعكس جميع الوظائف في مجموعات (درجات) مالية بحيث يحدد راتب كل وظيفة حسب المجموعة التي تنتمي إليها.

خطوات بناء هيكل المرتبات:

- 1- تحديد عدد فئات الوظائف.
- 2- تحديد معدل المرتب المقابل لكل فئة من تلك الفئات.
- 3- تعديل هيكل المرتبات في شكله النهائي ليتناسب مع سياسة المؤسسة.

المزايا الإضافية:

- 1- المزايا الإجبارية: هي المزايا التي يجب أن تقدمها المؤسسة للعاملين بسبب وجود نص أو تشريع قانوني يحدد تلك المزايا ونوعيتها وكيفية تقديمها للعاملين.
- 2- المزايا الاختيارية: وهي المزايا التي تقدمها المؤسسة على عاتقها وتحمل تكاليفها المالية رغبة منها في تشجيع وتحفيز الموظفين نحو الأداء المتميز مع عدم وجود أي نص قانوني ملزم لها بذلك.