

الفصل الثامن

الأجور والحوافز

١- الأجور

مقدمة:

بداية تحسن الإشارة إلى أننا ننظر إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية في مجال الأجور والمرتبات على أنها نظام يتكون من أربعة نظم فرعية، هي:

١- مستوى الأجور الذي تقدمه المنظمة مقارنةً بالمستوى الذي تقدمه المنظمات المماثلة في سوق العمل.

٢- هيكل الأجور الداخلي.

٣- نظام دفع الأجور.

٤- الأشكال التي تأخذها الأجور.

وتنحصر مسئولية إدارة الموارد البشرية تجاه قضية الأجور - أولاً - في تصميم نظام الأجور والمرتبات بمكوناته الأربعة سالفة الذكر، بشكل يؤدي إلى تحقيق عدد من الأهداف، وثانياً في إدارة النظام بعد تصميمه بما يؤدي إلى حل مشكلات العاملين المتعلقة بالأجور والمرتبات، على وجه يأخذ في الاعتبار مصالح كل من العاملين والمنظمة على السواء.

أولاً: مستوى الأجور والمرتبات:

من قضايا الأجور المهمة والإستراتيجية التي عادة ما تواجه منظمات الأعمال أو حتى المنظمات الحكومية - على أساس أن القطاع الحكومي لا يعدو أن يكون منظمة كبيرة تتنافس بشكل مباشر أو غير مباشر مع منظمات قطاع الأعمال في اجتذاب تلك الكفاءات المتميزة من العمالة - هي قضية تحديد مستوى الأجور والمرتبات مقارنةً بالمستوى الذي تقدمه المنظمات الأخرى في نفس الصناعة أو القطاع بصفة خاصة، وفي سوق العمل بصفة عامة، لذلك فإن تحديد مستوى الأجور والمرتبات بشكل منخفض للغاية من شأنه أن

يخلق صعوبات حمة أمام المنظمة أو القطاع عند محاولة تحقيق هدي اجتذاب العناصر الكفاءة، والاحتفاظ بها بعد اجتذابها، وعلى العكس عندما يتم تحديد مستوى الأجور والمرتبات بشكل مرتفع جداً فإن ذلك من شأنه أن يلقي أعباء مالية إضافية على عاتق المنظمة، الأمر الذي من المحتمل أن يؤثر سلباً على وضع تلك المنظمة التنافسي.

وعلى الرغم من أن بعض المنظمات تضع إستراتيجيتها بحيث تحظى بدور القائد في مجال الأجور والمرتبات، وأن بعض المنظمات الأخرى ولظروف خاصة تقوم بدور التابع، وإذا كان الوضع الطبيعي والغالب هو أن يتم تحديد مستوى الأجور والمرتبات على أهداف نظم الأجور الثلاثة الخاصة بالجذب والاحتفاظ والتحفيز على التوالي - فإن تأثير مستوى الأجور على المهدفين الأول والثاني هو تأثير مباشر وقوي، أما فيما يتعلق بتأثير مستوى الأجور والمرتبات على هدف التحفيز على الأداء فيبدو أنه تأثير ضعيف؛ لسببين رئيسيين، أولهما: أن تحديد مستوى الأجور والمرتبات أو التغير في هذا المستوى عادة ما يخضع لاعتبارات وعوامل أخرى، مثل مستوى الأجور السائد في الصناعة أو الدولة، وقدرة المنظمة أو الدولة على الدفع، الأمر الذي يجعل الموظف لا يشعر بوجود علاقة قوية بين الأداء ومستوى الأجر الذي يحصل عليه، وبالتالي يضعف حافز الأداء لديه، وثانيهما: أنه يجب أن يفرض وجود علاقة جزئية بين الأجر وأداء المنظمة ككل وليس أداء الموظف بصفته الشخصية أو الفردية.

وكما هو واضح من المناقشة السابقة فإن تحديد مستوى الأجور والمرتبات لا يتم فقط على أساس مستوى الأجر السائد في الصناعة أو القطاع، بل يتم تحديده وفقاً للعديد من المعايير الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتنظيمية، بحيث تؤخذ في الحسبان هذه المعايير بشكل كلي، وفي نفس الوقت ليس بشكل منفصل أو مستقل، ومن أهم هذه المعايير الشائع استخدامها عند تحديد مستوى الأجور والمرتبات الآتي:

١ - مستوى الأجور السائد في سوق العمل كما تظهره الاستقصاءات التي يتم إعدادها خصيصاً لتوفير مثل هذا النوع من البيانات.

٢ - قدرة المنظمة أو الحكومة على الدفع، والتي تتأثر بدورها بكل من مستوى الربحية ومستوى الإنتاجية الذي تتمتع به المنظمة أو الدولة.

٣- تكاليف المعيشة؛ حيث يلزم طبقاً لهذا المعيار تعديل مستوى الأجور والمرتبات بما يتلائم مع أي تغيير في تكاليف المعيشة كما يحدده الرقم القياسي للأسعار؛ وذلك بهدف التغلب على مشكلة الفرق بين الأجر النقدي والأجر الحقيقي، والتي عادة ما تنتج عن وحدات الغلاء التي يتعرض لها المجتمع كل فترة زمنية، مع ملاحظة أن تلبية هذا الهدف تعني الإبقاء على مستوى الأجر الحقيقي وليس زيادته.

٤- أجر المعيشة حيث يختلف هذا المعيار عن سابقه في أنه بينما يركز معيار تكاليف المعيشة على تعديل الأجر النقدي ليتلائم مع الأجر الحقيقي - فإن معيار أجر المعيشة، الذي يعد من أكثر المعايير استخداماً في حالة القطاع الحكومي بصفة عامة، والمستويات الدنيا من العمالة في هذا القطاع بصفة خاصة - يتحدد كلية ومن هذا الأسلوب بناء على قدر الدفع اللازم لمعيشة موظف وأسرته في مستوى ملائم.

٥- إنتاجية العامل، والتي عادة ما يتم الحصول عليها عن طريق قسمة قيمة الإنتاج على عدد ساعات العمل خلال فترة زمنية معينة، وعلى الرغم من أن معيار إنتاجية العمل يعد أكثر معايير تحديد الأجر منطقية وموضوعية من الناحية النظرية - إلا أنه في التطبيق العملي يواجه العديد من المشكلات، مثل عدم توافر المقياس القادر على فصل تأثير العمل عن تأثيرات العوامل الأخرى المشتركة مع العمل في التأثير على الإنتاجية، وعدم قابلية ناتج أو مخرجات العديد من الوظائف - مثل وظائف القطاع الحكومي والوظائف الإدارية والفنية - المساعدة في قطاع الأعمال للقياس الكمي، وأخيراً هناك مشكلة، وهي: هل تقاس الإنتاجية على مستوى الفرد أو الوظيفة؟ أو على مستوى القسم أو الإدارة؟ أم على مستوى المنظمة ككل؟

٦- عرض العمالة والطلب عليها، حيث يجب هنا ملاحظة نقطتين؛ أولهما: علاقة الارتباط القوية بين هذا المعيار ومعيار مستوى الأجور السائد؛ نظراً لأن هذا الأخير عادة ما ينتج بناء على تفاعل قوى العرض والطلب، وثانيهما: أن هذا المعيار يعد أكثر ملائمة لشركات القطاعين الخاص والاستثماري؛ حيث إنه من المنطقي أن ترفع هذه الشركات مستوى أجر الكوادر التي يقل عدد المعروض فيها أو التي يزيد الطلب عليها من جانب الشركات المنافسة.

٧- قوانين وتشريعات العمل السائدة، والتي عادة ما تحدد الحدود الدنيا والقصوى لكل فئة من فئات الأجر أو العاملين.

٨- ضغوط الاتحادات العمالية، والتي عادة ما تؤثر على مستوى الأجور والمرتبات؛ إما عن طريق التفاوض مع الإدارة، أو عن طريق التأثير السياسي من خلال القنوات الديمقراطية الشرعية المتاحة.

٩- متطلبات الوظيفة كما تعكسها عمليتي وصف الوظائف وتقييمها، ذلك أن وصف الوظائف التي تحتاج إلى مهارات أو مؤهلات أو جهود غير عادية، من المفترض أن يحصل شاغلها على مستوى أجر يزيد عن شاغلي الوظائف التي تحتاج إلى مهارات أو مؤهلات أو جهود أقل.

ثانياً: هيكل الأجور والمرتبات الداخلي:

والآن وبعد أن تم الانتهاء من تحديد المستوى العام للأجور الذي سوف تقدمه المنظمة لكل فئة من الفئات العاملين بها، آخذة في الاعتبار العوامل الكفيلة بتحقيق نوع من العدالة بين ما تقدمه المنظمة وما تقدمه المنظمات الخارجية العاملة في نفس القطاع أو الصناعة- فإن مشكلة تحديد هيكل الأجور والمرتبات الداخلي، والذي يهتم بتحقيق نوع من العدالة بين شاغلي الوظائف المختلفة داخل المشروع أو المنظمة- تصبح مطروحة أمام القائمين على تقسيم نظام الأجور والمرتبات. وتقوم فكرة العدالة الداخلية التي يحاول هيكل الأجور والمرتبات تحقيقها على أساس أنه نظراً لعدم تساوي وظائف المنظمة في المؤهلات والمهارات والخبرات والجهود اللازمة لشغلها- فإنه لا بد من وجود طريقة لترتيب وظائف المنظمة من حيث الأهمية النسبية التي يسببها الاختلاف في متطلبات الوظائف؛ تمهيداً لترجمة هذه الأهمية النسبية إلى هيكل عادل للأجور والمرتبات.

وبخصوص الخطوات اللازم اتباعها، لتحديد هيكل الأجور والمرتبات الداخلي- فإنها تنحصر في أربع خطوات متتابعة:

١- تحليل الوظائف؛ بهدف تحديد طبيعتها ومسئولياتها وعلاقتها، والمؤهلات اللازم توافرها في من يشغلها.

٢- تقييم الوظائف؛ بهدف تحديد الأهمية النسبية لكل منها بناء على معلومات الوصف أو التحليل.

٣- تكوين هيكل الوظائف بعد تقييمها، وذلك عن طريق تقييم هذه الوظائف متساوية الأهمية.

٤- تسعير الهيكل، وذلك عن طريق تحديد بداية مربوط لكل فئة، والحد الأقصى الذي لا يمكن أن يتجاوزه.

ثالثاً: نظام دفع الأجور:

من الممكن تصنيف نظم دفع الأجور بصفة عامة إلى نظامين رئيسيين، هما:

١- نظام الأجر الزمني.

٢- نظام الأجر بالإنجاز أو الأجر التشجيعي.

بينما يتم تحديد الأجر الزمني على أساس الوقت الذي يقضيه الفرد في عمله - ساعة أو يوم أو أسبوع أو شهر أو سنة - مع عدم تغيير الأجر مع تغيير كمية الإنتاج أو الأداء - فإنه تحت نظام الأجر بالإنجاز أو الأجر التشجيعي يتم تحديد الأجر للفرد على أساس كمية الإنتاج، أو الأداء الذي قام الأفراد منفردين أو مجتمعين بإنجازها، وبخصوص هذا التصنيف لنظم دفع الأجور فإن هناك ملاحظتين نود الإشارة إليهما منذ البداية، أولى هاتين الملاحظتين أنه ليس من النادر الدمج بين نظامي الأجر الزمني والأجر التشجيعي، كما هو الحال مع مندوبي البيع الذين عادة ما يحصلون بالإضافة إلى المرتب الأساسي القائم على أساس الوقت على عمولة بيع تتغير مع تغير حجم المبيعات التي يحققونها، وبالإضافة إلى مرتباتهم الشهرية أو السنوية - فإنهم يحصلون على بعض المزايا المتغيرة الأخرى، مثل نسبة من الأرباح أو حق شراء حصة من الأسهم بسعر أقل من السوق.

أما الملاحظة الثانية فترتبط بإمكانية تطبيق نظام الأجر التشجيعي على العمالة غير المباشرة، مثل الأعمال الإدارية والمالية والمكتبية؛ ذلك أنه بالرغم من أن نظام الأجر حسب الإنتاج أو الأجر التشجيعي قد طبق أو مازال يطبق على عمال الإنتاج - فإن نفس النظام من الممكن تطبيقه بدرجات متفاوتة على غير الأعمال الإنتاجية، وذلك عن طريق استبدال أساس كمية الإنتاج بأساس كمية العمل (مثل عدد الخطابات التي تمت كتابتها خلال اليوم)، بالنسبة للأعمال المكتبية، أو بأساس الوقت الذي تم توفيره (مثل الانتهاء من إعداد الموازنة التقديرية أو الجرد السنوي والحسابات الختامية قبل الموعد المحدد)،

بالنسبة للأعمال المالية أو زيادة نسبة الأرباح المحققة أو توفير في التكاليف أو معدل تنمية الكوادر اللازمة للإحلال بالنسبة للأعمال الإدارية.

وهناك بالطبع أكثر من طريقة لتطبيق نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي، ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

١- أجر القطعة الموحد، حيث يتم طبقاً لهذه الطريقة دفع أجر موحد لكل قطعة ينتجها الفرد، وبصرف النظر عن عدد الوحدات المنتجة.

٢- أجر القطعة المتغير، والتي تم استحداثها للتغلب على مشكلات طريقة أجر القطعة الموحد أو الثابت، والتي من أهمها عدم تناقص تكلفة العمل المباشر مع زيادة حجم الإنتاج، ووفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد أجر محدد للوحدة المنتجة إلى أن يبلغ عدد الوحدات المنتجة إلى رقم معين، بعده يتم وضع أجر الوحدة السابق تحديده.

٣- طريقة (هالس)، وبمقتضاها يتم تحديد وقت القياس لأداء العمل المعين، بحيث يتقاضى الفرد أجر الوقت المستغرق فعلاً في أداء العمل مضافاً إليه نسبة من الوقت الذي تم توفيره، وهو عادة ٥٠٪، وبلغه أخرى فإن أجر الفرد المستحق يخضع للمعادلة التالية:

$$\text{الأجر المستحق} = \text{معدل الأجر (الوقت المستغرق} + ٥٠\%)$$

٤- طريقة (روان)، والتي تماثل طريقة (هالس) مع تعديل بسيط لتكون معادلة الأجر كالآتي:

$$\text{الأجر المستحق} = \text{معدل الأجر} \frac{(\text{الوقت المستغرق} + \text{الوقت المستغرق} \times \text{الوقت المدخر})}{\text{الوقت المعياري}}$$

٥- الأجر على أساس الإنتاج أو الأداء الجماعي، حيث يتم تحديد مكافأة الجماعة على أساس ما يحققونه من إنتاج أو أداء، أو على أساس ما يحققونه من تكاليف، وعادة ما يصلح هذا الأسلوب عندما يكون الإنتاج أو العمل ثمرة جهود الجماعة، أكثر من كونه ثمرة جهود الأفراد منعزلين عن بعضهم البعض.

وبعد أن استعرضنا كلاً من نظام الأجر الزمني ونظام الأجر بالإنتاج، وأهم الطرق الممكن استخدامها تحت كل النظم - فإن السؤال المهم والإستراتيجي الآن هو: تحت أي ظروف يفضل اتباع أي من النظامين؟ وللإجابة عن هذا السؤال فإننا نقول إن أفضل نظام على آخر يخضع للاعتبارات التالية:

١- درجة الصعوبة أو السهولة في تقدير الناتج أو الأداء بشكل كمي، أو على الأقل وضع معايير دقيقة لهذا الإنتاج أو الأداء، حيث يفضل نظام الأجر الزمني عندما يكون من الصعب تقدير الناتج أو الأداء كميًا، أو على الأقل وضع معايير دقيقة له، كما هو الحال في معظم الأعمال الإدارية وأعمال البحث والتطوير، والتي يصعب فيها الربط بين الأداء والجهد المبذول.

٢- درجة خضوع الإنتاج أو الأداء لسيطرة العاملين، حيث يفضل نظام الأجر الزمني عندما يرتبط معدل الإنتاج بسرعة الآلة أكثر من ارتباطه بجهد العامل، أو عندما يكون من المعتاد حدوث توقف للإنتاج أو الأداء لأسباب خارجة عن إرادة العاملين، مثل تأخر وصول الخامات أو عدم توفير النقد الأجنبي اللازم لاستيرادها، أو لتعقد الإجراءات البيروقراطية اللازمة للتصريح بالبدء في العمل أو المشروع.

٣- أهمية جودة الإنتاج أو الإدارة، مقارنة بكمية الإنتاج أو الأداء، حيث يفضل اتباع نظام الأجر التشجيعي عندما تكون لكمية الإنتاج أو الأداء الأهمية الأولى.

٤- مدى توافر الإشراف الكفء والعادل، حيث يفضل اتباع نظام الأجر الزمني عندما لا يتوافر لدى المنظمة الكوادر الإشرافية والإدارية الكفأة والعادلة، بينما يفضل اتباع نظام الأجر التشجيعي عندما تتوافر مثل هذه الكوادر.

٥- درجة الإثراء التي يتمتع بها العمل أو الوظيفة، حيث توجد بعض القرائن من البحوث الميدانية في هذا المجال تدل على أن معدل الإنتاج أو الأداء عادة ما يتأثر سلبياً تحت نظام الأجر التشجيعي عندما يكون العمل أو الوظيفة من النوع الروتيني وغير المرضي عنه من قبل العاملين.

وعلى فرض اختبار الإدارة لنظام الأجر التشجيعي القائم على أساس ربط الأجر بالإنتاج أو الأداء- فإن هناك نقطتين أساسيتين نود وضعهما أمام المسؤولين عن تصميم نظام الأجور وإدارتها. أولى هاتين النقطتين أن نظام دفع الأجور من أكثر النظم الفرعية للأجور تأثيراً على الإنتاج أو الأداء؛ ذلك أنه بينما يحظى النظامين الفرعيين لمستوى الأجور وهيكلها الداخلي بتأثير قوي على هدي جذب الكفاءات والاحتفاظ بها- فإن هذا التأثير ضعيف على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها. أما ثاني هاتين النقطتين فيتعلق بالاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان عند إدارة نظام الأجر التشجيعي القائم على

فكرة ربط الأجر بالإنتاج أو الأداء، ومن أهم هذه الاعتبارات- وبصرف النظر عن الطريقة المستخدمة- ما يلي:

١- محاولة تقليل الوقت المنقضي بين تحقيق الأداء المرغوب به والحصول على المكافأة؛ حيث إن ذلك من شأنه تحقيق درجة عالية من الربط في المستقبل بين الأداء كسلوك مرغوب به وبين المكافأة كنتيجة سارة.

٢- محاولة تبسيط الإجراءات والطرق المستخدمة، سواء في حساب كمية الإنتاج أو الأداء، أو في حجم المكافأة المستحقة؛ حيث ثبت وجود علاقة عكسية بين العاملين والطريقة المستخدمة في ربط الأجر بالإنتاج أو الأداء، وقوة إدراك العاملين وتذكرهم للرابطة بين الأداء والمكافأة.

٣- محاولة جعل المكافأة كبيرة ما أمكن ذلك؛ لأن حجم المكافأة يحظى بتأثير قوي على مدى استعداد الأفراد لبذل جهود غير عادية؛ للوصول إلى الأداء الذي ترغبه الإدارة.

٤- تجنب تغيير معايير الأداء المرغوب به من آن لآخر؛ ذلك أن رفع معايير الأداء المطلوب الوصول إليها بشكل متكرر وعلى فترات قصيرة من شأنه إصابة العاملين بحالة من الإحباط من ناحية، وإضعاف ثقتهم بالإدارة من ناحية أخرى.

رابعاً: أشكال الأجور:

من المعتاد تقسيم إجمالي الأجور المنفقة على العاملين والمنظمة إلى قسمين أو شكلين رئيسيين، هما الأجور المباشرة والتي يتقاضاها العاملون في صورة نقدية، والأجور غير المباشرة والتي تقدم للعاملين في صورة غير نقدية، مثل الإجازات بأجر، وخدمات العلاج والإسكان والانتقال والخدمات الاجتماعية والترفيهية.

وحيث إننا تعرضنا بالتفصيل خلال هذا الفصل لمشكلات الأجور المباشرة، فإن اهتمامنا هنا ينصب على تأثير الأجور غير المباشرة- بالمعنى الموضح عاليه- على أهداف الأجور والمرتبات الرئيسية، وعلى أهداف جذب الكفاءات والاحتفاظ بها وتحفيزها. وبخصوص تأثير الأجور غير المباشرة على هديفي الجذب والاحتفاظ فإنه من الممكن القول إن المنظمات قد درجت على استخدام خدمات الإجازات والإسكان والانتقال، وغيرها من الخدمات الاجتماعية والترفيهية؛ بغرض جذب العاملين للعمل بها، وتقليل معدل دوران العاملين بعد جذبهم، وهناك من الشواهد العلمية ما يدعم وجهة نظر هذه

المنظمات؛ ذلك أن تقديم مثل هذه الخدمات من شأنه أن يعكس اهتمام الإدارة بالعاملين من ناحية، وبالتالي يساعد على جذب الكفاءات للعمل بالمنظمة من ناحية أخرى، والذي يساعد على زيادة درجة رضا العاملين الذين يعملون فعلاً بالمؤسسة، وبالتالي يقل احتمال استقالة هؤلاء العاملين أو تركيزهم للعمل اختبارياً.

أما بخصوص تأثير الأجور غير المباشر على زيادة الرغبة أو الدافع لدى الأفراد على الإنتاج أو الأداء- فإنه من الممكن القول إنه على الرغم من الأموال الطائلة المنفقة على هذا الشكل من الأجور، فإن المنظمات لم تحاول حتى الآن استخدام هذه الأموال في تحفيز العاملين.

ومن الناحية النظرية فإن نظرية التوقع تضع شرطين أساسيين لنجاح استخدام الأجور غير المباشرة في تحفيز العاملين على الإنتاج أو الأداء، وهذان الشرطان هما:

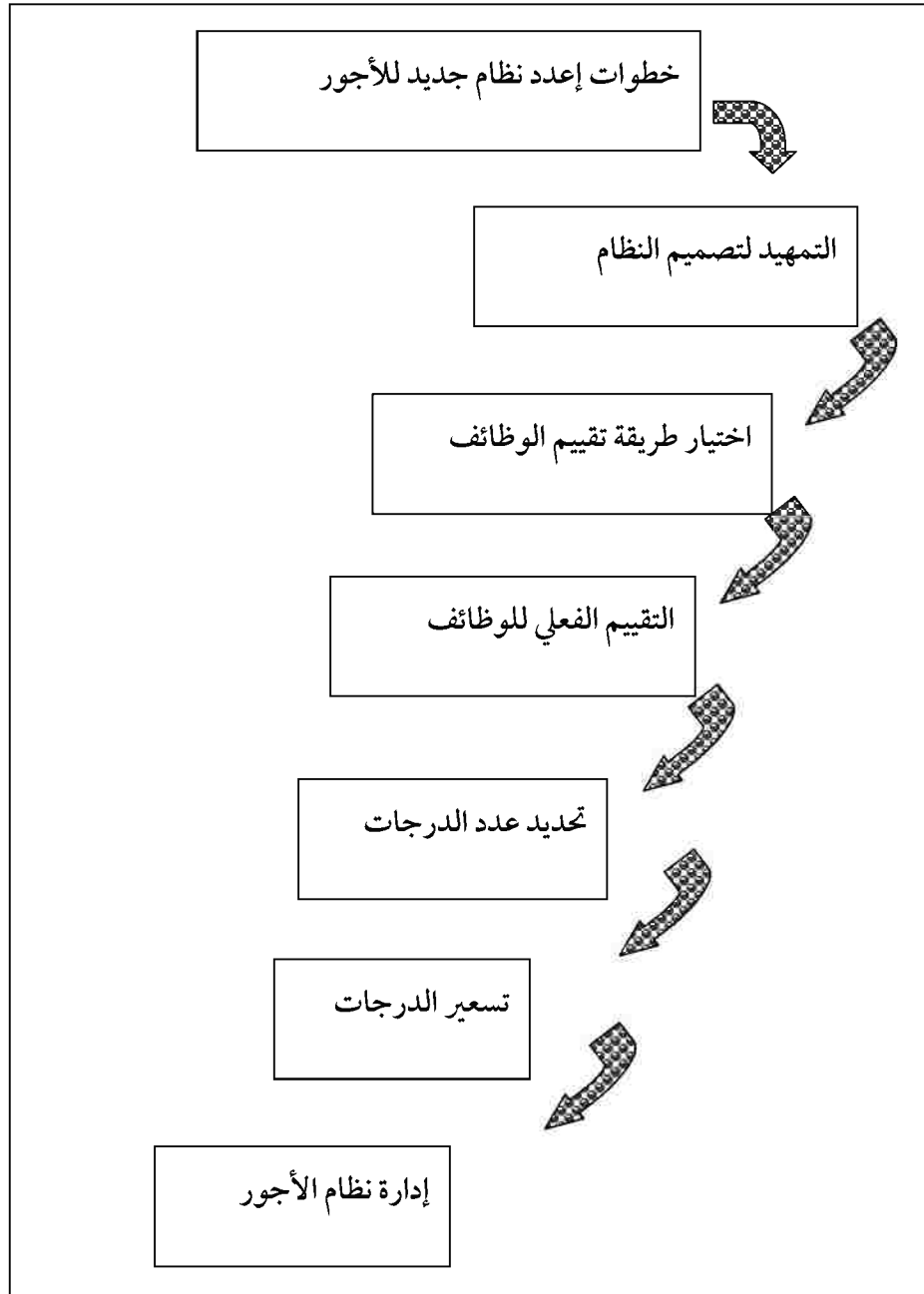
١- أن تكون الخدمات المقدمة (والتي منها بند الأجور غير المباشرة) مرغوب بها من جانب الفرد الذي تقدم له، بمعنى أنه يحرص على الحصول عليها.

٢- أن يكون هناك ارتباط واضح في ذهن هذا الفرد بين إنجاز الأداء المطلوب من قبل الإدارة، والحصول على الخدمة أو الخدمات المرغوب بها.

وإذا كان من الصعب عملياً تحقيق الشرط الثاني؛ نظراً لصعوبة وضع المعايير اللازمة لربط خدمات العاملين ومستويات الإنتاج و الأداء- فإن الإدارة تستطيع تحقيق الشرط الأول عن طريق استقصاء رغبات العاملين قبل إنفاق الأموال في خدمات تقدم للجميع، وبصرف النظر عن أهميتها بالنسبة لعدد كبير منهم من ناحية، واختلاف تفضيلاتهم لأنواع الخدمات المقدمة من ناحية أخرى. وعلى سبيل المثال فإن عدداً من الدراسات الميدانية التي تمت في الخارج لاستقصاء نوع الخدمة أو الخدمات المفضلة- يتوقف على عدد من العوامل، مثل سن الشخص المقدمة له وجنسه وحالته الاجتماعية.

خطوات إعداد نظام جديد للأجور:

فيما يلي خطوات علمية لإعداد نظام جيد وفعال للأجور:



الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام:

في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية:

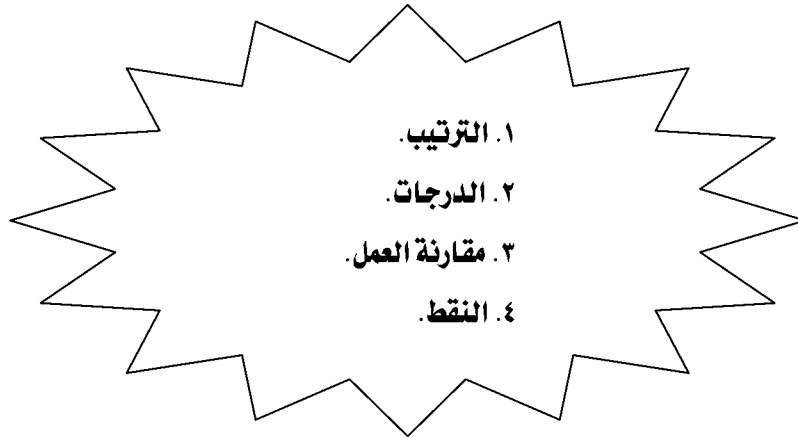
١- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبقواعد محددة، ومكتوبة، ومقنعة، ومتعارف عليها تنظيمياً، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، أم أن هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي، لا تحكمه قواعد محددة، وأنه يتم بشكل ودي، وغير مكتوب، ويتم على أساس شخصي وحسب الظروف.

٢- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة، ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ظروف الشركة، أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية، تتوافر لديها الطريقة والخطوات بشكل تفصيلي، تمكن الشركة من التوصل إلى تقييم الوظائف بصورة نظامية، وحيث إن معظم الشركات ليست لديها الدراية بعناوين هذه المكاتب، فإنه يصعب عليها شراء مثل هذه الأنظمة الجاهزة.

٣- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف، والبدائل المتاحة في هذا الصدد، هي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بما يتاح لها من متخصصين بتقييم الوظائف، أو أن يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الأمر، إلى أن يتم تكوين فريق يجمع بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين.

الخطوة الثانية: اختيار طريقة تقييم الوظائف:

هنالك عدة طرق لتقييم الوظائف، وهي كالآتي:



لكل من هذه الطرق مزاياه وعيوبه، والظروف المناسبة له، وعلى الشركة أن تحدد مسبقاً أي الطرق سيتم استخدامها.

الخطوة الثالثة : وضع ملامح خطة التقييم:
وتتضمن هذه الملامح مايلي:

١- تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها؛ وذلك لأنه من الصعب تقييم مئات من الوظائف الموجودة بالشركة، وبالتالي يتم اختيار وظائف رئيسية تؤخذ معياراً أو مقياساً للوظائف الأخرى بالشركة.

٢- وضع الجدول الزمني للتنفيذ، ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ، أو الزمن الذي تستغرقه كل خطوة، والمسئول عن تنفيذ كل خطوة، وتحديد طبيعة الناتج النهائي لكل خطوة.

٣- تحديد تكلفة التقييم، ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين، وتكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم، وتكلفة ساعات العمل، والمكافآت للمتخصصين المشاركين من إدارة المواد البشرية.

٤- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف وأهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها؛ وذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة.

الخطوة الرابعة : التقييم الفعلي للوظائف:

ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعية، ومسئولية إدارة الموارد البشرية هي التحقق من أن الخطة الموضوعية تسير بالشكل المرضي المطلوب.

الخطوة الخامسة: تحديد عدد الدرجات:

ويطلق أيضاً على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف، وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات (٨ درجات مثلاً)، وكل درجة تحتوي على عدد من الوظائف، ويتم ذلك تمهيداً لتسعير كل درجة، وبالتالي كل الوظائف المدرجة في الدرجة الواحدة؛ تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدة.

الخطوة السادسة : تسعير الدرجات:
يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة، وتحديد بداية الأجر (أو بداية المربوط)، ونهاية الأجر (أو نهاية المربوط) لكل درجة.
الخطوة السابعة: إدارة نظام الأجور:
وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى، مثل أسلوب دفع الأجر، والزيادة العامة للأجر، بناء على استقصاء ودراسة الأجور السائدة، وتحديد العلاوات، والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة، وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف، أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف، ومعالجة أي مشكلات تطرأ على نظام الأجور.

٢- الحوافز

مقدمة:

إذا كان الفرد يشعر بالدافع كقوة منبثقة من داخله تحاول أن تسيطر على سلوكه وتصرفاته لإرضاء هذا الدافع- فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يأتي من البيئة المحيطة بالفرد، والذي يوقظ الدافع لديه، وهناك صلة وثيقة تربط بين الحافز والدافع، كتلك التي تربط بين المثير والاستجابة له.

والحافز قد يخاطب أكثر من دافع- وغالباً ما يحدث هذا- ولذلك نجد أن الترقية مثلاً تعتبر حافزاً على العمل، ولكننا لا ننظر إليها على أنها حافز مادي، بل يمكن النظر إليها على أنها حافز أدبي يوقظ في أنفسنا دوافع اجتماعية كثيرة.

وسوف نتناول موضوع الحوافز من خلال الأبعاد التالية:

أولاً: مفهوم الحوافز.

ثانياً: متطلبات تطبيق نظام الحوافز.

ثالثاً: أنواع الحوافز.

رابعاً: الشروط الأساسية الواجب توافرها لنجاح نظام الحوافز.

خامساً: مزايا وخدمات العاملين.

وفيما يلي سوف نتناول الأبعاد السابقة بالشرح والتحليل:

أولاً: مفهوم الخوافز:

هناك مفاهيم للخوافز، ومن المفاهيم الشائعة:

- الخوافز تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر.
- الخوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى المحركة في الإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.
- الخوافز هي العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، ويبدلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم.
- الخوافز هي الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة، أي تحقيق رسالتها أو أهدافها.

ومن المفاهيم السابقة للخوافز نخلص إلى أن الخوافز هي الأساليب التي يعتمد عليها المدير؛ للتأثير على سلوك الأفراد، وخلق الدافع القوي لديهم على العمل بحماس وإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: متطلبات تطبيق نظام الخوافز:

يحتاج نظام الخوافز إلى:

- ١- بطاقة (وصف وظيفة) لكل وظيفة، تحدد كل الأبعاد المرتبطة بالوظيفة.
- ٢- تقييم الوظيفة بما يحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة، التي على أساسها يتم تحديد الأجر المدفوع لشاغل الوظيفة.
- ٣- معدلات الانحراف السلبية والإيجابية عن المعدل العادي، ونظام حفزها المادي والمعنوي والأدبي.

ثالثاً: أنواع الخوافز:

هناك تقسيمات متعددة للخوافز، فيمكن تقسيمها من حيث مستوى الخوافز إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، ويمكن تقسيمها من حيث التطبيق إلى حوافز فردية وجماعية،

وأيضاً يمكن تقسيمها من حيث الفلسفة إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية، وفيما يلي نعطي فكرة موجزة عن كل نوع من الأنواع السابقة:

١/ من حيث المحتوى:

١/١ حوافز مادية:

وهي تمثل متطلبات الدافع الواجب إشباعها في شكل نقدي، وتتمثل في الأجر والمكافآت المالية، والمشاركة في الأرباح وبدل انتقالات وصرف الوجبات الغذائية المجانية... إلخ، ويمكن تقسيم الحوافز المادية إلى حوافز مادية مباشرة، وتعني الأجر، وحوافز مادية غير مباشرة، مثل وجبات التغذية والسكن... إلخ.

٢/١ حوافز معنوية:

وتعتبر الحوافز المعنوية من أنواع الحوافز التي لا تمثل النقود العامل الأساسي فيها، وتتمثل الحوافز المعنوية في عبارات الثناء والتعاطف مع الآخرين والرضا النفسي الذي يبذله الزملاء عما أحرزه الفرد من منجزات، والحصول على أنواط ونياشين التفوق، وتبنى الحوافز المعنوية على أساس الحقيقة الخاصة بأن الأفراد يستجيبون لعدد كبير من المحفزات التي لا يتم التعبير عنها في صورة مالية.

ويلاحظ أن هناك الكثير من الحوافز تأخذ الشكلين معاً- الحوافز المادية والحوافز المعنوية-، فعلى سبيل المثال نجد أن الترقية يمكن النظر إليها على أنها نوع من الحافز غير المادي (المعنوي)، حيث تتمثل المكافآت هنا أو الحوافز في مزيد من السلطة والمركز الاجتماعي، ومن ناحية نجد أن الترقية تتضمن أجراً أعلى في العادة، وبالتالي فالمكافأة هنا تتضمن عائداً مادياً أيضاً، وعلى هذا الأساس يمكن القول إن الأفراد يسعون للترقية؛ لأنها تحقق لهم حافزاً مادياً ومعنوياً.

٢/ من حيث الفلسفة:

١/٢ حوافز إيجابية:

تهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء، من خلال مدخل التشجيع والإثابة الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكاً معيناً ترغبه الإدارة، وعن طريق توفير فرص التقدم والمكسب المادي والأدبي للأداء الجيد.

٢/٢ حوافز سلبية:

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية؛ كالخصم من الأجر أو الحرمان من المكافأة أو العلاوة أو الترقية، أو قد يكون الجزاء غير مادي؛ كأن يدرج اسم الشخص المهمل أو المقصر في عملة في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمشروع.

رابعاً: الشروط الأساسية الواجب توافرها لنجاح نظام الحوافز:
لكي ينجح نظام الحوافز ويحقق الهدف المنشود- يجب توافر مجموعة من الشروط، منها:

- ١- عدالة الحافز وكفايته.
- ٢- سهولة فهم السياسة التي تتبعها المنظمة في تقديرها للحافز.
- ٣- أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية.
- ٤- إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة.
- ٥- ارتكاز الحوافز على أسس أو مستويات مقبولة.
- ٦- أن تأخذ شكل الاستمرار في أدائها.
- ٧- أن ترتبط ارتباطاً مباشراً برسالة أو بهدف المنظمة.
- ٨- ارتباطها واتصالها اتصالاً مباشراً بدوافع العمل وبواعثه.

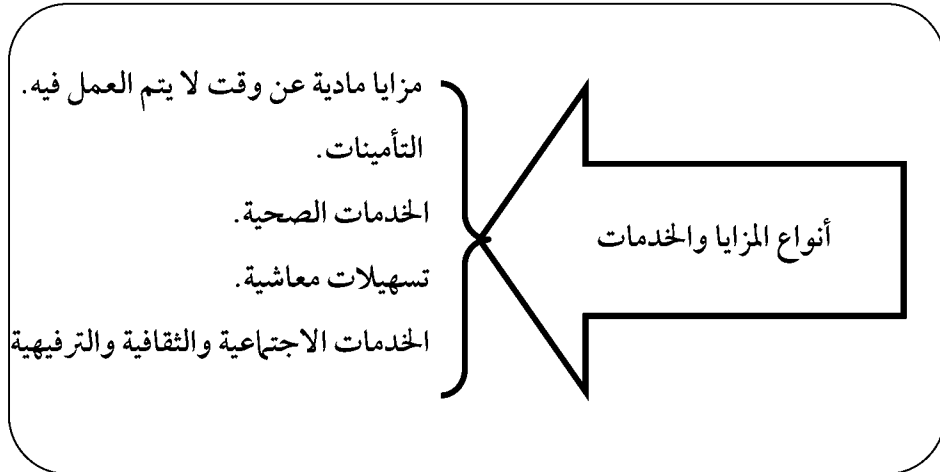
مزايا وخدمات العاملين:

تختلف المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة عن أنظمة الحوافز بها. فإذا كانت الحوافز هي مقابل للأداء المتميز، فإن المزايا والخدمات تمثل مقابلاً للعضوية والانتماء إلى المنظمة، وتهدف إلى جذب الأفراد للعمل بها، والإبقاء على من يعمل فيها، وإشعارهم بالأمان الوظيفي والاستقرار. وإذا كانت الحوافز تميز بين أداء الأفراد، فإن المزايا والخدمات تعطى لهم جميعاً ودون تمييز تقريباً.

أسباب تقديم المزايا والخدمات: [أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٣]

يتم تقديم مزايا وخدمات العاملين لكل من يعمل بالمنظمة؛ وذلك للأسباب التالية:

- ١- جذب العاملين؛ للالتحاق والعمل بالمنظمة، ولإغراء من يعمل بها للبقاء فيها.
- ٢- إعطاء نوع من الأمان الوظيفي والاستقرار، وتلعب أنظمة المعاشات والتأمين المختلفة هذه الوظيفة.
- ٣- الحفاظ على مستوى معيشي معين للعاملين، وذلك بتقديم خدمات مثل المواصلات والإسكان والتغذية.
- ٤- الاعتراف بعضوية الفرد في المنظمة، وذلك بشكل ملموس من خلال المزايا والخدمات.
- ٥- الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية على المنظمة في رعاية أفرادها.
- ٦- تقوية العلاقة بين المنظمة والعاملين بها.
- ٧- تساعد الأعداد الكبيرة على تصميم أنظمة تأمينية متقدمة، لا يقدر فرد بمفرده أن يحصل عليها.



هناك عدد كبير من المزايا والخدمات التي يمكن أن تقدم للعاملين. وهناك اتفاق على أنواعها، ولكن ليس هناك حدود للإبداع والابتكار فيها، حيث يمكن تصميم أنظمة تقدم خدمات جديدة، وذلك حسب الاحتياج الخاص للعاملين في منظمة ما [المرجع السابق نفسه، ص ٢٦٤ - ٢٦٩].

١- مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه:

ويطلق عليها مزايا مادية؛ لأنها تعني أن الفرد يحصل على أجره خلال وقت لا يتم العمل فيه؛ لأسباب ترى المنظمة أنه يستحق خلالها هذا الأجر، وعادة ترى المنظمات أن وقت الراحة- والذي ينتقل فيه الفرد لمكان آخر لتناول الشاي والقهوة والمرطبات- أمر لازم للعمل، ويجب تعويض الفرد عنه. ويمتد نفس التبرير إلى وقت الغداء، ووقت الاستعداد للعمل والنظافة والغسيل وتغيير الملابس.

وتميل المنظمات لإعطاء أفرادها إجازة سنوية، قد تختلف المنظمات في تحديد مدتها، كما قد تختلف بحسب المستوى التنظيمي والأقدمية. كما قد تختلف في إمكانية ترحيل الإجازات التي لم يتم الحصول عليها إلى سنوات قادمة.

وبجانب هذه الإجازة السنوية الاعتيادية، يحصل الفرد على إجازات في العطلات الدينية والقومية (مثل عيد الفطر، وعيد الأضحى، والمولد النبوي، والمناسبات القومية). ويمنح العاملون بالمنظمات إجازات مرضية، وإجازات عارضة (أو خاصة) وإجازات أخرى لأداء فريضة الحج، والزواج، وحضور المؤتمرات والمعارض، والشهادة في المحاكم، وتقدير واجب التعزية، وإجازات الحمل والرضاعة والرعاية للطفل. كما تقوم بعض المنظمات بإعطاء إجازات أطول للعاملين الذين اقتربوا من فترة التقاعد، وذلك كنوع من التهيئة لهم لفترة ما بعد التقاعد.

٢- التأمينات:

ترى بعض المنظمات أن توافر عدد كبير من العاملين يتيح إمكانية تغطيتهم بمظلات تأمينية متعددة. وأهم هذه التأمينات هو تأمين التقاعد (أو المعاش). وهي تهدف إلى توفير نوع من الأمان للعاملين عند تقاعدهم، حيث يحصلون على مرتب تقاعد. ويتحدد هذا المرتب بعدة اعتبارات، أهمها: مساهمة الفرد بما يستقطع منه شهرياً (وهو عبارة عن نسبة مئوية من الأجر أو الراتب الشهري)، مع مساهمة المنظمة الشهرية، وطول مدة الخدمة (أو الأقدمية). وبجانب هذا، يمكن للمنظمة أن تقدم خدمات تأمينية أخرى، مثل: تأمين الحياة وتأمين الحوادث والإصابات، والتأمين الصحي والعلاجي، والذي قد يشمل دفع قيمة الكشف، والزيارات الطبية، والأدوية، والإقامة بالمستشفى، والعمليات الجراحية والأجهزة الطبية، والتحاليل والفحوص.

وتتضمن التأمينات التي يمكن أن تقدمها المنظمة - التأمين ضد البطالة، والذي يعني دفع مرتب لمدة معينة، وذلك للعاملين الذين لا يتم الاستغناء عنهم.

وهناك حالة خاصة من التأمينات، وهي الصناديق الخاصة، والتي يتحمل عادة العاملون أعباءها، وذلك كنسبة مئوية من المرتب (٢٪ مثلاً)، وقد ترى بعض المنظمات المساهمة في هذه الصناديق بنسبة من الأرباح. وعادة ما تغطي هذه الصناديق حالات خاصة؛ كالحوادث والإصابات والضائقة المالية، وإن كانت بعض المنظمات تستخدمها كنوع من الاعتراف بفشل خطط الدولة في التأمينات والمعاشات، فتقوم هي بتعويض عاملها بواسطة إنشاء هذه الصناديق؛ وذلك لتعويض النقص في المزايا والخدمات. وقد تسعى المنظمة أو العاملون لإنشاء أكثر من صندوق، وكل منها يغطي غرضاً تأمينياً مختلفاً.

٣- الخدمات الصحية:

تقدم بعض المنظمات أنواعاً مختلفة من الخدمات الصحية، سواء داخل مباني المنظمة أو خارجها، وسواء بتغطية تأمينية أو بتكلفة جارية تقدمها. وترى المنظمات أن هذه الخدمات تضمن توافر مستوى جيد من الصحة العامة للعاملين بها. ويتم ذلك من خلال الكشف الدوري، والإحالة إلى المتخصصين، وزيارة العاملين للعيادات في حالة المرض، أو الشك في وجود مرض، وإجراء التحليلات والفحوصات والأشعة والاختبارات. وقد يتضمن ذلك تقديم الأدوية، وإجراء العمليات، وتقديم الأجهزة والنظارات، وعلاج الأسنان، والسمع، وغيرها من الخدمات الطبية الخاصة.

وقد ترغب المنظمة في تقديم مزيد من الخدمة الصحية، وذلك بتوفير الإرشادات الصحية، والكتيبات، وعرض الأفلام، وتوزيع النشرات الصحية في مجالات الصحة المختلفة، وعند الحالات المرضية المختلفة؛ كالحمل والولادة، والرضاعة، والعناية بالطفل. وقد يمتد الأمر لتغطية إرشادات خاصة بالتخسيس والتمرينات الرياضية، وغيرها.

٤- تسهيلات معيشية:

تقدم بعض المنظمات خدمات ومزايا ترغب من خلالها في مساعدة العاملين على مواجهة المشكلات المعيشية؛ وذلك لتوفير مناخ من الاستقرار في حياتهم، مما قد يعود بالنفع على العمل.

وهناك العديد من هذه التسهيلات، من أهمها مساعدة العاملين فيما يمس الإسكان. وهناك بدائل عديدة، تلجأ المنظمة إلى واحدة أو أكثر منها في تقديم الخدمات الإسكانية، ومن أمثلتها بناء مجتمعات سكنية، أو منح الموظف بدلاً للسكن، أو مساعدة العاملين على تملك شقق بالتقسيط من المرتب، أو تشكيل جمعية تعاونية تساعد على أي من البدائل السابقة.

وتتضمن التسهيلات المعيشية خدمات المواصلات، وذلك بتوفير أتوبيسات أو سيارات لنقلهم من وإلى العمل، مما يضمن صحة جيدة للعاملين.

وتقدم المنظمات خدمات خاصة بالتسهيلات المعيشية أهمها القروض، والتي قد تغطي احتياجات معينة، مثل الزواج، والتأثيث، وشراء السلع المعمرة. كما قد تمنح المنظمة خصماً خاصاً على منتجاتها. كما قد تنشئ المنظمة جمعيات تعاونية لتوفير السلع الاستهلاكية والمعمرة للعاملين بها، وذلك بتخفيضات أو بتسهيلات في السداد.

٥- الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية:

تميل بعض الشركات إلى رعاية عامليها اجتماعياً وثقافياً وترفيهياً، وذلك من خلال إنشاء ناد للشركة؛ ليقدم خدمات اجتماعية ورياضية وثقافية وترفيهية متكاملة. وقد تميل إلى تكوين فرق في المجالات الرياضية المختلفة؛ وذلك لممارسة الألعاب، أو للاشتراك في المسابقات. وقد تفرض - أحياناً - على العاملين المشاركة في اللعب أو التشجيع أو التنظيم لهذه الألعاب؛ وذلك لما لها من تأثير اجتماعي، وجسمي، وصحي، ونفسي في العاملين.

وقد تشجع بعض المنظمات التحاق عامليها في صفوف الدراسة المختلفة؛ وذلك لاستكمال الدراسة، أو لتحسين الأداء، وقد تقترح المنظمة عليهم مجالات الدراسة الواجب استكمالها، كنوع من التدريب. ويأخذ هذا التشجيع شكل دفع مصروفات الدراسة، والمراجع، ووقت التفرغ.

وفي هذا الاتجاه، قد تشجع المنظمات الأنشطة الثقافية في شكل محاضرات وندوات ثقافية ودينية. كما قد تشجع إصدار مجلات يقوم العاملون بتحريرها، وتتناول قضايا مختلفة، بالإضافة إلى قضايا خاصة بالعاملين.

وترى منظمات أخرى تشجيع الرحلات الثقافية والترفيهية والسياحية؛ لما فيها من أثر اجتماعي وترويجي جيد في العاملين. وقد يمتد الأمر إلى تنظيم رحلات الحج والعمرة. وأخيرًا تقوم بعض الشركات بتوفير خدمات تقديم التوجيه والنصح والاستشارات في مجالات متعددة؛ منها المالي والقانوني والاجتماعي والنفسي، وقد يقوم بعض الأخصائيين في الشركة بمثل هذه الخدمات، أو قد يتم الاستعانة بخدمات متخصصين من محامين واجتماعيين وأطباء نفسانيين.

شروط النظام الكفاء للمزايا والخدمات:

فيما يلي عرض سريع لأهم الشروط الواجب توافرها في النظام الكفاء لمزايا وخدمات العاملين، وهو في نفس الوقت شروط إدارة النظام:

(١) يجب أن يعتمد هذا النظام على استطلاع احتياجات العاملين المختلفين من المزايا؛ حيث إن هذه الخدمات والمزايا تقدم لاستيفاء هذه الاحتياجات، وذلك باختلاف أنواعها حسب اختلاف العاملين في عمرهم، ومؤهلهم، ودخلهم، وحالتهم الاجتماعية، وغيرها.

(٢) تحديد هدف البرنامج والنظام من قبل المنظمة، فقد تهتم إحدى المنظمات بالخدمات الصحية، بينما تهتم أخرى بالتسهيلات المعيشية.

(٣) يجب تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ النظام، وإيضاح مسؤولياتها بالكامل، وعادة ما تكون إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن ذلك منفردة، أو مع جهات أخرى مثل العلاقات العامة.

(٤) تعزيز الإدارة العليا ضروري ومطلوب؛ لأنه سينعكس في شكل دعم مالي ومعنوي وتسهيلات توفر نجاح النظام.

(٥) يجب الحصول على مشاركة العاملين، وذلك من خلال إبداء رأيهم أو إدارة البرنامج، والأهم من خلال تمويل النظام.

٦) يجب التغطية الإعلامية الكاملة للنظام، وتعريف العاملين بكل الخدمات والمزايا، وكيفية الحصول عليها، والجهة التي تقدمها.

٧) يجب أن تكون الاستفادة من مكونات النظام اختيارية- ماعدا خطة تأمين التقاعد أو المعاش-؛ حتى لا يشعر العاملون أن النظام عبء عليهم.

٨) لابد من إضفاء المرونة على النظام، وذلك بإدخال أنواع المزايا والخدمات الأكثر قرباً من العاملين، وإجراء أي تغييرات إدارية على النظام، ويتم ذلك بالمراجعة المستمرة للنظام.

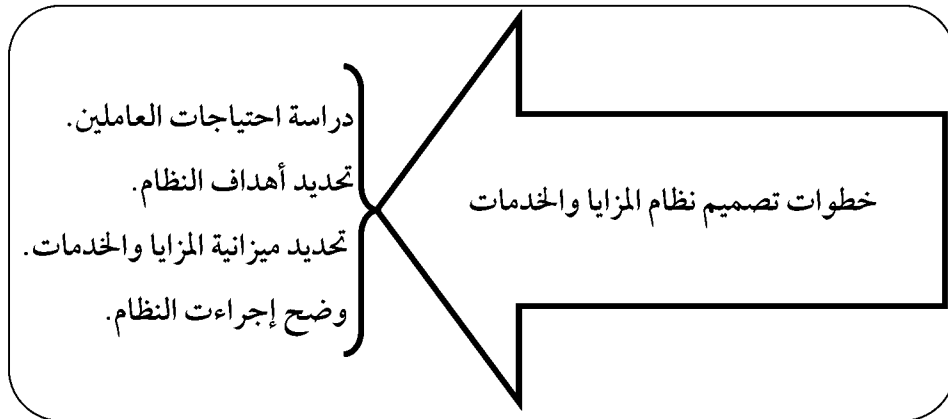
٩) دراسة التكلفة والعائد من النظام؛ وذلك حتى لا تتفوق تكاليفه على إيراداته وأن يكون تشغيل النظام غير مكلف وغير مرهق.

١٠) يجب أن يتم استثمار الأموال المتاحة بشكل يدر عائداً قوياً على النظام؛ وذلك لأن العائد يعطيه مزيداً من القوة.

- خطوات تصميم نظام المزايا والخدمات :

هنالك عدة خطوات عند إعداد تصميم لنظام جيد وفعال للمزايا والخدمات، وهي كالآتي:

خطوات تصميم نظام المزايا والخدمات :



١- دراسة احتياجات العاملين:

من أهم ما يميز نظام المزايا والخدمات أنها تقدم للعاملين لتحقيق الاستقرار والأمن لهم، ولتقديم مجموعة من الخدمات والامتيازات، وبطبيعة الحال لا بد أن تكون متمشية مع احتياجاتهم، وتتم دراسة احتياجات العاملين من خلال استطلاع رأيهم فيما يحصلون عليه من مزايا وخدمات حاليًا، ومدى رضاهم عنها، وعن أنواع المزايا والخدمات الجديدة بهم، والتي يمكن تقديمها لهم، وما إذا كانوا يحتاجونها، ثم يتم السؤال أيضًا عن الخطوات والإجراءات التي يفضلونها عند الحصول على هذه الخدمات. كما يتم استطلاع رأيهم فيما يمكن أن يستقطع من أجرهم مساهمة منهم في النظام.

٢- تحديد أهداف النظام:

ويقصد بذلك تحديد الناتج النهائي للنظام، وقد يكون هذا الناتج ممثلًا في تحقيق التكافل الاجتماعي، أو الاستقرار للعاملين والأمان، أو تحقيق الخدمة التأمينية الصحية، أو ضمان تسهيلات معيشية تعين العاملين على مواجهة أعباء الحياة بشكل أفضل، أو الرعاية الاجتماعية والثقافية والترفيهية للعاملين.

٣- تحديد ميزانية المزايا والخدمات :

تتكون إيرادات نظام المزايا والخدمات من مساهمات المشاركين، والتي تستقطع من مرتباتهم، وأيضًا من مساهمات المنظمة في هذا النظام، والتي قد تكون مبالغ محددة، أو نسبة من الأرباح، وتمثل عوائد وفوائد الاستثمار للمبالغ الموجودة في النظام موردًا من موارده.

أما النفقات فإن أهم بند فيها هو نفقة تقديم المزايا والخدمات ذاتها للعاملين، بالإضافة إلى تكاليف إدارة النظام، وتكاليف التغطية الإعلامية.

٤- وضع إجراءات النظام :

وفي هذه المرحلة يتم وضع لائحة بنظام العمل في المزايا والخدمات، وتتضمن اللائحة معلومات مهمة عن الاعتبارات التالية:

١- أنواع المزايا والخدمات التي تقدم للعاملين.

٢- إجراءات الحصول على المزايا والخدمات، أو إجراءات المطالبة بها.

٣- النماذج التي تملأ للحصول على المزايا والخدمات.

٤- سلطة الإشراف على النظام، وتحديد أدوار المشرفين عليه.

٥- مواعيد الاشتراك في النظام.

٦- حرية الدخول والخروج، والتغيير في الاشتراك في الأنواع المختلفة للنظام.
