

الوحدة الثالثة (طرق تقييم الوظائف)

طرق تقييم الوظائف :

يمكن تصنيف طرق تقييم الوظائف الى مجموعتين رئيسيتين :

أولاً: الطرق الوصفية. ثانياً: الطرق الكمية

اولاً : الطرق الوصفية.

تعتمد على التقدير الاجمالى للأهمية النسبية للوظائف على اعتبار انها وحدة واحدة وتشمل هذه الطرق ما يلى:

١- طريقة الترتيب.

٢- طريقة التدرج

١- طريقة الترتيب: هى ابسط طرق تقييم الوظائف حيث تحدد وتوصف الواجبات والعوامل

المميزة لكل وظيفة ثم يقوم فريق التقييم بترتيب الوظائف بشكل متسلسل من اعلاها لأدناها.

➤ مزايا وعيوب هذه الطريقة:

تتميز هذه الطريقة ببساطتها وسرعتها وسهولة تطبيقها وانخفاض تكلفتها، الا انه يعاب

عليها انها تعتمد على الرؤى الشخصية لأعضاء لجنة التقييم حيث تعتمد عملية المقارنة بين

الوظائف على التقدير الشخصى ، كما يعاب عليها صعوبة تطبيقها فى المنمات كبيرة الحجم

لكبر عدد الوظائف بهذه المنظمات.

٢- طريقة التدرج: يتم تقسيم الوظائف الى مستويات او درجات فتوضع كل مجموعة وظائف

وفقاً لخصائصها كما حددت فى بطاقات الوصف فى درجة.

➤ مزايا وعيوب هذه الطريقة:

تتشابه المزايا والعيوب لهذه الطريقة مع مميزات وعيوب الطريقة الأولى، إلا أنه يضاف إلى عيوبها صعوبة وضع تعريفات محددة لدرجات مقياس التقييم .

٣- ثانيا : الطرق الكمية:

تعتمد على تقدير الأهمية النسبية للوظائف على أساس كمي بمعنى ترجمة القيمة والأهمية

النسبية لكل وظيفة إلى معيار كمي وتشمل هذه الطريقة ما يلي :

١. طريقة النقط.

٢. طريقة العوامل المقارنة.

١- طريقة النقط.

تقوم هذه الطريقة على إعطاء تقديرات كمية لأوزان الوظائف موضع التقييم بحيث تتحدد الأهمية النسبية للوظيفة بمجموع النقاط التي حصلت عليها .

٢- طريقة العوامل المقارنة.

طبقاً لهذه الطريقة تتحدد الأهمية النسبية للوظيفة وبالتالي قيمتها عن طريق مقارنتها بغيرها من الوظائف وذلك بناءً على عوامل تقييم معينة.

مثال :

الوظائف	الأجر / ساعة	متطلبات ذهنية	متطلبات مهارية	متطلبات عضلية	المسئولية	ظروف العمل
كهربائي (أخصائي)	١٩	٥	٦	٣	٢	٣
أخصائي أول مخازن	١٥	٤	٤	٢	٤	٢
أخصائي ثاني مخازن	١٣	٣	٤	١	٣	٢
مساعد إداري	١١	٣	٢	٣	١	٢
مساعد كهربائي	١١	٣	٢	٣	١	٢

كما يظهر فى الجدول فان احدى الشركات يمكن ان تختار وظيفة مساعد كهربائى كوظيفة اساسية

ويتم تحديد الراتب اليومى للوظيفة بمقدار ١٩ جنيه مصرى ويتم توزيع هذا الراتب على اساس ٥

جنيهاً للمتطلبات الذهنية ، و ٦ جنيهاً للمتطلبات المهارية ، و ٣ جنيهاً للمتطلبات العضلية

، وجنيهان للمسئولية ، وثلاث جنيهاً لظروف العمل وغالبا ما يتم استخدام هذه التوزيعات النقدية

كأساس لتقييم الوظائف فى المنظمة .

ومن اهم صعوبات تطبيق هذه الطريقة هى انها تعتمد فقط على خمسة معايير لتقييم كل وظيفة

من وظائف المنظمة . وحقيقة الامر ان هناك اختلافات كبيرة بين مجموعات الوظائف داخل

المنظمة ، مما يؤدى الى اختلاف المعايير التى يمكن استخدامها لتقييم تلك المجموعات الوظيفية

اما عن ايجابيات هذه الطريقة فانها تستلزم ان يتم تحديد مجموعة من المعايير الخاصة بالمنظمة

دون غيرها وبمعنى اخر فان هذه الطريقة تأتى معبرة الى حد كبير عن وظائف المنظمة ذاتها

.وكذلك فانه من ايجابيات هذه الطريقة ان تحديد قيمة الوظيفة يتم فى ضوء مقارنة وظائف المنظمة

ببعضها البعض وتحديد أهميته النسبية ولذلك فان هذا الترتيب غالبا ما يكون ترتيبا منطقيا.

الوحدة الرابعة (نظام الاجور والمرتبات)

المفاهيم العامة لنظام الأجور والمرتبات :

➤ المرتب الأساسى :

يتمثل المرتب الأساسى فى الأجر الذى يتم الاتفاق عليه بين صاحب العمل والموظف فى العقد

والذى يحصل عليه الموظف فى مقابل قيامه بالعمل . ومن ثم فان المرتب الساسى هو المبلغ

الذى يتوقع ان يحصل عليه الفرد بانتظام بغض النظر عن مستوى الأداء .

➤ المرتب الاجمالى :

المرتب الاجمالى يمثل المبلغ الذى يحصل عليه الموظف ويضم المرتب الاساسى بالغضافة

الى اى عناصر ذات قيمة مثل الحوافز او بعض المبالغ التى تدفع على اساس الرباح التى

يتم تحقيقها والتى يتوقع الموظف الحصول عليها ، وهكذا فان هذا المصطلح يطلق على

اجمالى المبالغ النقدية التى يحصل عليها الفرد من المؤسسة .

➤ اجمالى المكافآت :

يشير هذا المصطلح الى القيمة الكلية لإجمالى المكافآت ، ويشتمل ذلك على القيمة التى

توضع على أية مزايا .

➤ المزايا :

تتمثل المزايا فى الإضافات غير النقدية التى يتم إلحاقها بالمرتب الأساسى وتمثل الأسباب

التي تؤدي إلى توفير المزايا ما يلي :

جذب والحفاظ على الأشخاص العاملين الذين تتوفر فيهم المهارات المطلوبة ، وذلك حيث أنه

يكون هناك توقعاً معيناً من جانب الموظفين المرتقبين عن أنواع المزايا التي ترتبط بنوع معين

من الوظائف أو المؤسسات .

ضمان أن المؤسسة قادرة على المنافسة في جذب الموظفين على قدم المساواة مع المؤسسات

الأخرى التي توفر مزايا .

العمل على تحقيق بعض الرفاهية للموظفين والحفاظ على رضاهم عن المؤسسة وولائهم لها .

تلبية الاحتياجات الفعلية للموظفين

➤ أهمية نظام الأجور والمرتبات :

١- الحصول على العمالة اللازمة وبالمؤهلات المطلوبة حيث يحدد مستوى الأجور نوعية العمالة

التي يمكن استقطابها إلى المنظمة.

٢- الابقاء على العمالة الموجودة فى المنظمة ، ذلك ان مستوى الأجور الذى يرضى العاملين

فى المنظمة يخفض من معدل دوران العمل ، اى يخفض من معدل العمالة المتسربة الى

خارج المنظمة .

٣- تحفيز العاملين للترقية ، حيث تعتبر الأجور حافزا قويا للعاملين فى المنظمة نحو الترقى الى

مناصب ووظائف اعلى فى التنظيم فعادة ما تكون الوظائف الاعلى فى التنظيم ذات اجر

اكبر ومادام العاملون يرغبون فى الحصول على اجر اكبر فانهم يسعون دائما الى الترقية .

٤- تخفيض التكاليف ، حيث تهدف ادارة الاجور الى تخفيض التكاليف الناتجة عن دفع الاجور

والمرتبات والعلاوات السنوية والعلاوات الاستثنائية والمكافآت وذلك بتحديد الاجور العادلة من

ناحية والاجور التنافسية من ناحية اخرى .

➤ أسس تقييم الأجور والمرتبات :

➤

العوامل المؤثرة على هيكل الأجور

عوامل خارجية	عوامل داخلية
١- ظروف العرض والطلب فى سوق العمل	١ - أهمية الوظيفة .
٢ - معدلات الأجور فى الوظائف المشابهة.	٢ - الإمكانيات المالية للمنظمة .
٣ - تكاليف المعيشة .	٣ - مستوى أداء العامل لوظيفته.
٤ - مساومة النقابات العمالية .	

➤ العوامل الداخلية :

- ١- أهمية الوظيفة : فالوظيفة ذات الأهمية الأعلى تستحق أجر أعلى دون النظر للشخص القائم باداء هذه الوظيفة من حيث سنه ، مؤهلاته ، حالته الاجتماعية وهكذا.
- ٢- الإمكانات المالية للمنظمة: ان قدرة المنظمة المالية تلعب دورا هاماً في تحديد هيكل الأجور فالمنظمات التي تحقق ارباحا كبيرة تكون اقدر من غيرها على دفع اجور اعلى.
- ٣- مستوى أداء العامل فى اداء وظيفته: يستحق العامل اجراً أعلى كلما ارتفع مستوى ادائه فى وظيفته .

➤ العوامل الخرجية:

- ١- ظروف العرض والطلب فى سوق العمل: تؤثر ظروف العرض والطلب فى سوق العمل فى تحديد معدلات الأجور التى تستخدم فى استقطاب او الحفاظ على العمالة المناسبة . فكلما تميز سوق العمل بندرة التخصصات المطلوبة كان هذا دافعا لرفع مستوى الأجور لتوفير العمالة المطلوبة.
- ٢- معدلات الأجور فى الوظائف المشابهة : يجب على المنظمات ان تراعى عند وضع هيكل الأجور للوائف الموجودة فيها معدلات الأجور السائدة للوظائف المماثلة التى تعمل فى نطاقها هذه المنظمة.
- ٣- تكاليف المعيشة: يؤثر التغير فى مستوى السعار من مكان لآخر ومن فتره زمنية لأخرى تأثيرا مباشرا على القوة الشرائية لدخل العامل. لذلك يجب مراعاة مستوى السعار السائدة فى المجتمع.
- ٤- مساومة النقابات العمالية: حيث تحاول هذه النقابات ان ترفع من اجور اصحاب النقابة بشكل اكبر من الزيادة فى معدلات التضخم.
- ٥- عدالة هيكل الأجور: حيث يجب ان يتميز هيكل الاجور بالعدالة .

➤ ثانياً :- الطرق البديلة لقياس دخل العمل :

➤ متوسط اجر الساعة :

✓ متوسط اجر الساعة يعني الدخل النقدي الذي يتقاضاه العامل لكل ساعة عمل.

✓ ويمثل الأجر الأساسي بغض النظر عن العوائد الأخرى التي يحققها العامل مثل الأجور

التشجيعية, والعلاوات, أو الأجور الإضافية.

➤ متوسط الدخل للساعة :

✓ يمثل متوسط الدخل للساعة مجموع الدخل الصافي الذي يحمله إلى منزله مقسوماً على

عدد ساعات العمل. وهذا الدخل يمثل إما الدخل اليومي مقسوماً على عدد ساعات العمل في

اليوم أو الدخل الأسبوعي مقسوماً على عدد ساعات العمل الإجمالية خلال الأسبوع.

❖ الدخل الأسبوعي: يمثل الدخل الأسبوعي مقدار ما يحصل عليه العامل من دخل لأسبوع

واحد من العمل ويمكن حساب هذا الدخل بثلاث طرق:

✓ الأجر الكلي للأسبوع = معدل الأجر $\times$ ساعات العمل القياسية في الأسبوع $\times$ عدد العمال في

الإنتاج .

✓ الدخل الكلي الأسبوعي = متوسط دخل الساعة $\times$ ساعات العمل القياسية في الأسبوع $\times$ عدد

العمال في الإنتاج .

✓ متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي = المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج $\times$ عدد العمال في

الإنتاج .

- وتمثل الطريقتان الأولى والثانية الطرق النظرية لاحتساب الدخل الأسبوعي وهذا بخلاف

الطريقة الثالثة والتي تعطينا المصروفات الفعلية الأسبوعية على الأجور.

✓ طرق حساب الأجر :

- طريقة دفع الأجر حسب الوقت (الأجر الزمني) أي زيادة ساعات عمل ((أوفر تايم))
يكون له زيادة أجر تبعاً لذلك .
- طريقة دفع الأجر حسب الإنتاج (الوحدات المنتجة) . إذا تم إنتاج أكثر من وحدات الإنتاج الافتراضية يعطى زيادة .
- استقصاء الأجور (المهن و الوظائف النموذجية).
- نظام دفع الأجور لموظفي الإدارة العليا : الاعتبارات التي تقوم عليها سياسة الأجر

هي:

- ✓ الاحتفاظ بالكفاءات و المهارات وعدم التفريط فيهم.
- ✓ اجتذاب الكفاءات الإدارية الرفيعة.
- ✓ تحفيز الإداريين على الارتقاء بمستوى أداء للمنظمة العام .
- ✓ تحقيق المزيد من الارتياح والانتعاش للمنظمة.
- ✓ التدخل الحكومي في تنظيم الأجور :
- ✓ أولاً: أسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور :
- ✓ ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيمات عمالية تحمي مصالحها وتدافع عنها أمام أرباب العمل.
- ✓ يرى بعض الاقتصاديين أن تنظيم الأجور وتدخل الدولة هو ضرورة من ضرورات التخطيط التنموية .

✓ قد تتدخل الدولة في تنظيم وتحديد الأجور حينما تتطلب المصلحة الوطنية ذلك نتيجة

للأضرار الاقتصادية أو المتعلقة بأمن وسلامة الدولة والتي قد تنشأ نتيجة عدم اتفاق

العمال وأرباب العمل على أجر معين .

✓ ثانيا: الصور التي قد يأخذها التدخل الحكومي :

✓ تحديد الحد الأدنى للأجور.

✓ تحديد الحد الأقصى للأجور. نادرة جداً .

✓ حالة الخلاف بين المنظمة والموظفين. إذا كانت الحد الأقصى للأجور مبالغ فيه تتدخل

الدولة ، أو في حالة الاضطراب الجماعي للموظفين فتتدخل الدولة لمعالجة المشاكل .