مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: الأسس العلمية لتحقيق العدالة في هياكل الأجور الوظيفية
اسم الكاتب: د. طارق الخير، عبدالواسع عبدالغني المخلافي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4016
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 05:45 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28) العدد (2)2006
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Science Series Vol. (28) No (2) 2006

الأسس العلمية لتحقيق العدالة في هياكل الأجور الوظيفية

الدكتور طارق الخير*
عبد الواسع عبد الغني المخلافي**

(قبل للنشر في 2006/9/11)

□ الملخّص □

يتناول هذا البحث موضوع الأسس العلمية لبناء هياكل الأجور وأهمية اتباعها لتحقيق العدالة في سياسة الأجور والفئات الأجرية.

وفيه تم التعرض للأسس الفكرية لبناء هياكل الأجور والمتمثلة في سياسة الأجور وما يجب أن تجسده من مبادئ وتحققه من أهداف منشودة لكل من الموظفين والمنظمة وضرورة تحقيق الواقعية بالاعتماد على نتائج دراسة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للنظام الإداري للدولة والتي تؤثر في تحديد مستويات الأجور

وكذالك تطرق البحث للطرائق الفنية التي ينبغي اتباعها لتنفيذ سياسة الأجور وتجسيدها في هيكل الأجور من خلال تحديد القيمة النسبية للوظائف وتحديد الخصائص التي ينبغي أن يتصف بها هيكل الأجور.

ومن خلاله تم التوصل إلى حقيقة مفادها أن اتباع الأسلوب العلمي في بناء هياكل الأجور من شأنه أن يؤدي الى تحقيق العدالة فى الأجور و يسهم في خلق منظمات إدارية فعالة وكفوءة.

كلمات مفتاحية: الأسس العلمية، الأجور.

* أستاذ في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق – دمشق – سوريا.
**طالب دكتوراه– في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد– جامعة دمشق – دمشق – سوريا.

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28) العدد (2)2006
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Science Series Vol. (28) No (2) 2006

The Scientific Bases of Doing Justice in the Structures of Job Wages

Dr. Tark Alkhir *
Abdulwasea Abdulghani Al-Mkhlafi**

(Accepted 11/9/2006)

□ ABSTRACT □

This research discusses the subject of the scientific bases of building structures of job wages and the importance of following them in order to do justice in the policy wages and charge categories. It includes the intellectual bases of building the structures of wages represented by the policy it should embody and the principles it should fulfill. It should be realistic in depending on the study of charges in both the internal and external environment.

This research also discusses the technical ways which should be followed to fulfill the wages policy through specifying the relative value of jobs and specifying the specifications of the structure of wages.

Therefore, the truth was clear that following the scientific way of building the bases of wages leads to justice in the wages and helps in creating competent active administrative organizations.

Key words: The scientific base**,** The wages.

*Professor, Department of Job Administration, Faculty of Economics, Damascus University, Damascus, Syria.
**Ph.D. Student, Department of Job Administration, Faculty of Economics, Damascus University, Damascus, Syria.

المقدمة:

للأجور أهمية بالغة في تلبية احتياجات الموظف المتصلة بمعيشته وبقائه وشعوره بالأمان، واندماجه في العلاقات الاجتماعية، وشعوره بتقدير المنظمة له، وانعكاس ذلك على أداء المنظمة وكفاءتها وفعاليتها وخلوها من الانحرافات الناجمة عن عدم تناسب الأجور مع احتياجات الموظف وكفاءته وأدائه الوظيفي وهذا ما يؤكد على أن عدم اتباع الأسس العلمية في بناء هياكل الأجور يقود إلى أحد احتمالين: **أولهما** حصول الموظف على أجر أعلى مما يستحقه قياساً بما يقوم به من أعمال وما يمتلكه من كفاءة وخبرة، **وثانيهما** عدم حصول الموظف على ما يستحقه من الأجر نظير ما يقوم به من أعمال في ضوء مؤهلاته وخبراته.

وتجنباً للوقوع في أي من الاحتمالين يقتضي بالضرورة الاستناد إلى المعرفة العلمية الإدارية التي تبلورت في إطار علم الإدارة وإدارة الموارد البشرية تحديداً، نظراً لأن الجهل بالأسس العلمية لبناء هياكل الأجور كما تبينه المعرفة الإدارية يمثل سبباً رئيساً في الوقوع في أحد الاحتمالين السابقين وكي لا تبقى الأجور موضوعاً يختص بمعالجته أشخاص بعينهم في الإدارة الرسمية في ضوء خبراتهم وقناعتهم وتتحول الأجور إلى قضية حقوقية يشارك الجميع في تحديدها، ينبغي أن يعلم الجميع أسسها وأهدافها ومبادئها وإجراءاتها ودورهم فيها من منطلق أن المعرفة العلمية هي الطريق إلى الممارسات الصحيحة، وهذا ما لا يمكن أن يتحقق بصورة سليمة دون أن يكون للجامعات ومراكز الأبحاث دوراً بارزاً في نشر المعرفة العلمية المتعلقة بالأجور وتطويرها، حتى يدرك كافة الأطراف ما لهم وما عليهم في هذه القضية الحساسة. وهذا ما حاولت أن أتطرق إليه في هذا البحث الذي يعد أحد المتطلبات للحصول على درجة الدكتوراه آملاً أن يسترعي انتباه المعنيين وخاصة في اليمن حيث يفتقر موظفو الخدمة المدنية للمعرفة العلمية في تحديد الأجور الوظيفية.

المشكلة – موضوع البحث:

إن مشكلة هذا البحث تتمحور في عدم وجود هيكل صحيح للأجور الوظيفية وبالتالي العمل على التأصيل للأسلوب العلمي الذي قدمه علم الإدارة في موضوع بناء هياكل الأجور. وبالتحديد يمكن صياغة مشكلة هذا البحث في الأسئلة التالية:

(1) ما هي الأسس العلمية لبناء هياكل الأجور كما يحددها علم الإدارة؟

(2) ماذا ينبغي أن نعمل للوصول إلى هيكل أجور عادل وفعال؟

أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من أهمية الأجور واتجاهات تأثيراتها السلبية والإيجابية على الموظفين والمنظمة تبعاً لمستوياتها، فهذا البحث يعالج قضية الأجور كقضية حيوية ويؤصل لكيفية التعامل معها وفقاً للأسلوب العلمي لتلافي أوجه القصور التي تنعكس سلبياً على أداء الموظفين وولائهم وعلى الكفاءة الإنتاجية المنظمة والإسهام في صياغة وبلورة ما قدمه علم الإدارة من مبادئ وأسس فكرية وفنية لتكون في متناول المعنيين لبناء هياكل أجور عادلة.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

(أ) التعريف بالمبادىء والأسس التي ينبغي أن تقوم عليها عملية بناء هيكل الأجور لتحقيق العدالة.

(ب) التعرف على المتغيرات المؤثرة في تحديد الأجور والتي تشكل المعطيات الأساسية لتحديد سياسة الأجور.

(ج) التعرف على كيفية بناء نظام هيكل الأجور، لتجسيد سياسة الأجور في الواقع العملي من خلال تحديد القيمة النسبية للوظائف وتطبيقها.

(د) التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في إيجاد هياكل أجور عادلة.

فرضية البحث:

من خلال الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة التي تمكنت من تحديد الأجور الوظيفية وفقاً لمبادئ وأسس علمية وجعلها أحد المداخل الرئيسة لاصلاح الوظيفة العامة وبناء نظم إدارية فعالة، فإن هذا البحث يقوم على الفرضية التالية: هناك علاقة بين تطبيق المبادئ والأسس العلمية وبين بناء هيكل أجور وظيفية عادلة.

أسلوب البحث وجمع البيانات:

انطلاقاً من طبيعة هذا البحث، فقد اعتمد الباحث على منهج الوصف التحليلي (المكتبي) لدراسة الجوانب العلمية والفكرية لموضوع الأجور وقد تم جمع البيانات والمعلومات بالاعتماد على الكتب والبحوث والدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث.

مصطلحات البحث:

- **الأسس العلمية:** ويقصد بها الخطوات المنهجية والإجراءات العلمية المتبعة في بناء هياكل الأجور.
- **الأجور**: وهي تلك الفوائد التي تعبر عن المقابل المادي الذي يتقاضاه من يعمل في خدمة الدولة أو المنظمات العامة أو الخاصة على السواء وذلك عن تأديته عملاً معيناً، أو توليته وظيفة معينه

الأسس العلمية لبناء هياكل الأجور:

تقوم الأسس العلمية لبناء هيكل الأجور على ما يلي:

أولاً: سياسة الأجور:

تتعلق سياسة الأجور بواحدة من القضايا الحيوية التي تحظى باهتمام شرائح الموظفين في منظمات الأعمال، ونعني بها قضية الأجر ذاته والذي يتأثر مستواه سلباً وإيجاباً تبعاً لطبيعة تلك السياسة واتجاه مضمونها. فسياسة الأجور عبارة عن: قرار توجيهي يختص بتحديد مستوى الأجر الذي ستعتمده المنظمة بالنسبة إلى سوق عمل وهل ستلتزم بالحد الأدنى أم بالحد الأعلى أم بمستوى بين الحدين المذكورين (نور الله ، 1992م: 109).

وطبقاً لمفاهيم الإدارة الحديثة فإن سياسة الأجور يجب أن تصاغ في إطار رؤية فلسفية مؤداها النظر إلى ما ينفق على الأجور كجزء من الاستثمار في الموارد البشرية وله مردود وليس نفقة ضائعة.. وذلك بتعظيم القيمة المضافة

من الأداء البشري بالنسبة لتكلفته (السلمى،1997: 38) فقيمة ما يحصل عليه الموظفون من أجور نقدية وعينية تسهم في خلق شعور بالرضا والرغبة بالاستمرار في العمل (الفارس وآخرون، 2002م: 234) ولها تأثير مباشر وقوي في حفز العاملين على العمل الجدي وارتفاع مستوى إنتاجيتهم وإنتاجية المنظمة عموماً (عقيلي160:1969) ولضمان عدم اتخاذ سياسات عشوائية أو مزاجية هناك عدد من المعطيات التي يجب أن تبنى عليها سياسة الأجور والتي تعد بمثابة سمات للسياسة العادلة للدفع، وهي كما يلي:(الكبيسي1980م: 104)

1 – أن يعتمد تحديدها على معايير وأسس واضحة ومتفق عليها. " المبادئ".

2– أن يراعى في تحديدها الأخذ بعين الاعتبار العوامل والمتغيرات التي تؤثر بشكل أو بآخر على مستوى الأجور. "المتغيرات المؤثرة في الأجور".

3– أن تضمن تحقيق حدٍ مقبولٍ من رضا الموظفين وأرباب العمل يكفي لإقامة علاقات جيدة تضمن لأرباب العمل استمرار الإنتاج وللعاملين العيش اللائق. " الأهداف ".

4– أن تكون معدلات الأجور المدفوعة منسجمة مع حجم الأداء المتحقق ونوعه وأن تأخذ بعين الاعتبار المؤهلات والكفاءات الشخصية لشاغلي الوظائف. " تقويم الوظائف".

إن هذه السمات تشير من حيث مضمونها إلى المعطيات المحددة لسياسة الأجور، وتقدم في الوقت نفسه أسساً يمكن من خلالها محاولة تقديم تعريف لمفهوم سياسة الأجور بأنها " اهتمامات المنظمة وتوجهاتها بالنسبة إلى الأجور كما يتم التعبير عنها رسمياً من قبل الإدارة العليا بناءً على معايير ومبادئ واضحة وفي ضوء المتغيرات البيئية وبما يضمن كسب رضا الموظفين وتحقيق الانسجام بين معدلات الأجر ونوع الأداء والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، وبحيث تشكل عنصراً من عناصر السياسة العامة للمنظمة وتصاغ على شكل نص مكتوب.

وسياسة الأجور كشأن أية سياسة لها وظيفتان هما: (السلمي،1997م: 295)

– أنها مرشد لاتخاذ القرارات.

– أنها معيار لمتابعة وتقويم التنفيذ.

فهي توضع لتوجيه وضبط الفكر والأعمال، إذ تمثل الطريق الذي يترتب على الالتزام بها الوصول إلى الهدف المنشود (حسونه، 2002م: 153) وفي سياق ذلك فإن سياسة الأجور هي التي تحدد القضايا الرئيسة التالية: (السلمي، 1997م:210)

1. مستوى أجور المنظمة بالنسبة إلى السائد في سوق العمل.[ويتحدد من خلال دراسة المتغيرات المؤثرة في الأجور]
2. موقع عنصر الأجر من مجمل عناصر العوائد التي يحصل عليها الموظف. [ويتحدد وفقاً لطبيعة فلسفة النظام الاقتصادي العام والنظام الوظيفي للمنظمة]
3. الحد الأدنى والحد الأقصى للأجر لكل مجموعة أجرية. [ويتحدد من خلال تقويم الوظائف]

وبالنظر إلى أهمية سياسة الأجور كمرجع للإرشادات التي تحكم التفكير والتصرفات، فإنه يجب أن يتوافر فيها الشروط التالية: (حسونة، 2002م: 154)

– ألا تكون مجرد شعارات، إذ يجب أن تكون قابلة للتنفيذ بشكل عملي.

– أن تكون واضحة حتى يسهل فهمها واستيعابها من قبل المعنيين.

– أن تكون متفقة مع أهداف المنظمة وخططها وتساعد على تحقيق هذه الأهداف.

– أن يتوفر فيها نوع من التوافق مع السياسات الأخرى للمنظمة.

– أن تكون مرنة بحيث تسمح بالتصرف في حال حدوث تغييرات.

– أن تكون مكتوبة وليست شفوية لتفادي عدم الوضوح أو سوء الفهم، ويسهل عملية الرقابة على مدى الالتزام بها.

وعوداً على بدء فإن سياسة الأجور تتحدد وفقاً لبعض المعطيات التي تشكل المقومات العلمية لاتخاذ سياسة أجور عادلة وواقعية. والتي يمكن بلورتها اعتماداً على تلك السمات التي يجب أن تتسم بها سياسية الأجور – كما سبق تحديدها– وعلى تعريف سياسة الأجور على النحو التالي:

1– المبادئ العامة للأجور:

تعرف المبادئ بأنها "مقولات مستقرة أو حقائق مؤقتة في ظل المعرفة المتاحة تنظم العلاقات بين متغيرات أو تصف الوضع الأفضل والأمثل لما ينبغي تحقيقه، أو أنها معايير موجهة للسلوك الإداري لتحقيق الرشد والعقلانية وتجنب السلبيات والأخطاء".(الكبيسي،1998م، ج1: 95) واتصالاً بالأجور فإن المبادئ الرئيسة التي تصف الوضع الأمثل لما ينبغي تحقيقه والتي تمثل معايير لتوجيه السلوك الإداري لتحقيق الرشد والعقلانية وتجنب السلبيات عند رسم سياسة الأجور هي كما يلي:

مبدأ العدالة - Equity principle : وتعني عدالة الأجور ارتكازها على مستويات (Standards) أو أسس ثابتة تسري على جميع العاملين في المنظمة دون تفرقة أو محاباة أو محسوبية، وهذا المبدأ يمثل الجانب النفسي Psychological aspectلهيكل الأجور (شاويش، 1996م: 205) فالموظفون الذين يحققون درجة إنجاز واحدة من حيث الكم والنوع يجب أن يتقاضوا أجراً واحداً بغض النظر عن الجنس– ذكر كان أم أنثى، والعمر– كبيراً كان أم صغيراً، واللون – أبيضاً كان أم أسوداً، وبغض النظر عن الدين أو المذهب أو العرق الذي ينتمي إليه. كما ينبغي عند رسم سياسة الأجور أن يؤخذ بالاعتبار المستوى التأهيلي للموظفين، فأجر الوحدة الزمنية لأصحاب المستوى التأهيلي العالي يجب أن يكون أكبر مما هو عليه عند ذوي المستوى التأهيلي المنخفض، والذين ينفذون العمل ضمن ظروف واحدة، وتأتي شرعية هذا الاختلاف أن الموظفين المؤهلين يستطيعون إنتاج قيمة أكبر وأكثر جودة من القيمة التي ينتجها غير المؤهلين (عمر،2002م:88) وهناك نوعين من العدالة ينبغي أن تحققهما سياسة الأجور، وهما العدالة الداخلية والعدالة الخارجية، حيث يجب عند إقامة هياكل للأجور الأخذ في الاعتبار مستوى الأجر الذي يتقاضاه الآخرون للجهد نفسه والمسؤولية نفسها في المنظمة نفسها، ومستويات الأجور المدفوعة في المنظمات **الأخرى المماثلة، ومعدلات ارتفاع الأسعار ونتائج أداء الأفراد (الفارس وآخرون، 2002م: 48).**

مبدأ المساواة– Equality principle: ويعني أن يكون هناك مساواة في تحديد الأجور للوظائف والأعمال التي تتشابه في المسؤوليات والواجبات، وهذا المبدأ يمثل الجانب الاجتماعي أو الموضوعي لهيكل الأجور (شاويش، 1996: 205) ويتحقق هذا المبدأ باستخدام أساليب موضوعية لتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى في المنظمة، فالمساواة لا تعني التسوية الحسابية بين الموظفين وإنما التقدير السليم للأجر الذي يتفق مع مستوى الوظيفة ومسئولياتها والجهد المبذول فيها وقدرات الناس المتفاوتة في أدائها (عقلان،1997م: 205) فالأجور وفقاً لهذا المبدأ يجب أن تكون منسجمة مع حجم ونوع الأداء لشاغلي الوظائف (الكبيسي، 1980م: 104). ولذلك فقد أقرت منظمة العمل الدولية في دستورها مساواة الأجور وتكافئها في الأعمال المتكافئة (السعيد 1978م : 33)، بمعنى أن لا يكون الأجر واحداً إذا كان العمل المقدم من قبل موظفين يختلف كميةً ونوعيةً أو ينفذ في ظروف عمل

مختلفة حيث يجب أن يكون الأجر متفاوتاً تبعاً لاختلاف كمية العمل ونوعيته وظروفه وهو ما يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند رسم سياسة الأجور (عمر، 2002م: 188).

مبدأ الكفاية - Adequacy principle: ويعني أن يكون الأجر كافياً لمواجهة التزامات الموظف الأساسية ويمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي لهيكل الرواتب والأجور (شاويش ،1996م:206) وتحقيق هذا المبدأ يتطلب دراسة المتغيرات المؤثرة في تحديد الكفاية في الرواتب والأجور وهي ما سنتناوله تالياً. وكما يتضح فإن مبدأ العدالة يحقق ربط الأجور بالخصائص المشتركة للعاملين ، في حين أن مبدأ المساواة يعمل على ربط الأجر بالتمايزات القائمة بين الأعمال من حيث الكم والنوع وما يرتبط بها من مؤهلات علمية ومهارات، أما مبدأ الكفاية فيعمل على تحقيق الانسجام بين الأجر والمتغيرات المؤثرة في المستوى المعيشي العام، وقد نصت المادة الثالثة والعشرون من إعلان حقوق الإنسان في عام 1948م على ضرورة جعل الأجور تكفي لمعيشة الموظف وعائلته بصورة كريمة لائقة بالإنسان، وقد تقرر بهذا النص أن يكون الأجر محدداً على أسس العدالة الاجتماعية وكفاية العامل وحاجة عائلته للعيش الكريم والحياة الطيبة ، أي لم يترك هذا الإعلان كفاءة ومقدرة العامل جانباً بل قرر أن تكون الأجور متكافئة في الأعمال المتكافئة لتحقيق المساواة المرتبطة بإنتاجية العامل (السعيد 1978م : 34).

2- الأهداف الأساسية لهيكل الأجور:

إن العمل بدون أهداف يعد نوعاً من العبث، فالأهداف هي الغايات والنتائج المرغوب تحقيقها، أو هي مجموعة الأشياء المرغوب في التوصل إليها، وفعالية تلك الأهداف تتطلب أن تكون واضحة وسهلة وتجيب على التساؤل: لماذا هذا الهيكل؟ ولماذا نلجأ إليه؟ سواءٌ فيما يتعلق بالمنظمة أو بالأفراد. وأهمية الأهداف أن لها قدرة تنسيقية وتصحيحية هائلة وهي بمثابة المنارة المضيئة التي تحدد الاتجاه العام للجهود الجماعية (حسونة،2002م:151) وهيكل الأجور يسعى لتحقيق أهداف محددة تخدم العمل والموظفين في آن واحد، وأهم الأهداف التي يجب أن تستهدف سياسة الأجور تحقيقها من خلال هيكل الأجور هي كما يحددها بعض العلماء كما يلي:

- استقطاب العناصر البشرية التي تحتاج إليها المنظمة، وتشويقها للعمل معها.
- الاحتفاظ بالعاملين في المنظمة للتخفيف من دوران العمالة وآثاره السلبية وخاصة العناصر البشرية الجادة ذات الكفاءة العالية، ويقتضي هذا الهدف أن تكون الأجور حافزاً على عدم تطلعهم إلى العمل في منظمات أخرى.
- حفز العاملين على تنمية قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم، بحيث يصبحون مؤهلين لاستلام مراكز أعلى عند الحاجة، وذلك ليشعروا بالأمان والاستقرار وتحقيق الذات من خلال استمرارهم في العمل بالمنظمة.
- توجيه جهود العاملين لتصب كلها في تحقيق الأهداف التي تقررها المنظمة في إطار الغايات المحددة لها.
- إيجاد شعور لدى العاملين بأنهم يعاملون معاملة عادلة، مما يسهم في خلق جو من الانسجام والثقة المتبادلة بينهم وبين المنظمة، دون إفساح المجال للنزاعات الناشئة عن الأجور.
- معاملة العاملين على أساس حقهم في الحصول على أجور متساوية مقابل العمل الواحد أي عدم اضطرار العاملين إلى البحث عن أعمال أخرى لتحسين دخلهم. (نوراللهـ1992م: 100).
- الحصول على أقصى إنتاجية ممكنة من الإنفاق على قوة العمل والتوفيق قدر الإمكان بين مصالح المنظمة ومصالح الأفراد في تحسين مستوى حياتهم وذلك عن طريق إيجاد العلاقة التي يمكن أن تربط بين الأجر والإنتاجية (الفارس وآخرون،2002: 235).

3- العوامل المؤثرة في مستويات الأجور:

إن فاعلية النظام الإداري للدولة وقدرته على الاحتفاظ باستمرارية ريادته على مستوى النظام الاجتماعي العام، تتوقف على مدى تفاعله مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، عند رسم سياساته ومنها سياسة الأجور التي ينبغي الانطلاق في رسمها من نتائج دراسة تلك المتغيرات المؤثرة عادةً في الأجور إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة لما يترتب على ذلك من تحقيق الواقعية في عدالة الأجور وكفايتها. وأبرز المتغيرات المؤثرة في رسم سياسة الأجور التي يتفق الأدب الإداري على دراستها والانطلاق من نتائجها في تحديد الحد الأدنى والحد الأعلى للأجور هي كما يلي:

القوة الشرائية للأجور: تمثل الأجور المصدر الرئيس لدخل الموظفين، وبمقتضى ذلك يطالب الموظفون بحقهم بأن لا تتأثر أجورهم بعامل التضخم النقدي، مما يتطلب تعديل الأجور دورياً تبعاً لارتفاع مؤشرات غلاء المعيشة وقد يتطلب إجراء التعديل مرة أو مرتين في العام الواحد، أما إذا كانت نسبة التضخم مرتفعة جداً وسريعة فقد يتطلب الأمر إجراء التعديل بوتيرة أسرع، وقد يتم اللجوء في بعض الأحيان إلى المحافظة على القوة الشرائية للمستويات الدنيا بإجراء تعديل كامل على أجورها يتناسب مع معدلات التضخم، مع الاكتفاء بتعديل جزئي للشرائح الأعلى.

المستوى المعيشي للموظفين: إن الموظفين يطمحون إلى تحسين أوضاعهم باستمرار، فالوعي الاجتماعي يتنامى باضطراد، والسلع والخدمات تزداد أنواعها مع تقدم العلم والتكنولوجيا وهذان العاملان يسهمان بصورة كبيرة في تشكيل حاجات متجددة يشعر الموظفون بأن لهم الحق في الحصول عليها. ولذا فإن تعديل الأجور لتتناسب مع معدلات التضخم لم يعد مقبولاً أو كافياً بصورة عامة، كما أن الترقيات وما يترتب عليها من زيادات في الأجور لا تسهم في تحسين مستوى المعيشة، لأنها تقابل عادة بزيادة الأعباء العائلية مع الزواج والإنجاب وتربية الأطفال وتعليمهم،..الخ، التي تلتهم تلك العلاوات، وهذا ما يجب أن يؤخذ بالاعتبار في سياسة الأجور والتي يجب أن تكون مرنة في الاستجابة للضغوط المحتملة من قبل الموظفين للحصول على زيادات في أجورهم لتحسين مستوى معيشتهم وهو ما يجب أن تتفاعل معه المنظمات حتى تحافظ على مستوى عالٍ من الأداء للموظفين (نور الله، 1992م: 111).

الأجور في القطاع الخاص: إن تحقيق التنافس مع القطاع الخاص في الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة يتطلب إجراء دراسات للأجور السائدة في القطاع الخاص بغرض التعرف على مستويات الأجور التي تدفعها المنظمات المنافسة أو المماثلة لأنواع الوظائف ومستوياتها نفسها حتى تكون مرشداً للإدارة في تحديد سياستها بالنسبة إلى الأجور من ناحية، وحتى تكون المنظمة في وضع تنافسي يمكنها من جذب الموارد البشرية اللازمة لها من سوق العمل والمحافظة على العاملين لديها وتجنب تسربها لمنظمات أخرى تقدم رواتب أفضل من ناحية أخرى. (السلمي، 1997م: 425).

الأجور في الدول المجاورة: ليس بمقدور منظمات الإدارة الحكومية أن تحدد أجور موظفيها دون أن تأخذ في الاعتبار الأجور السائدة في الدول المجاورة لها وخاصة في ظل حرية انتقال الموارد البشرية للبحث عن مستويات أجور عالية تتناسب مع مؤهلاتها وتلبي تطلعاتها فمستويات الأجور السائدة في الدول المجاورة لدولة ما يؤدي إلى التأثير على معدلات الأجور لتلك الدولة وخاصة بالنسبة للمهن والتخصصات النادرة والتي تؤدي إلى هجرة أصحابها بحثاً عن فرص أكبر في تحسين دخلهم في الدول التي تدفع أجوراً عالية لزيادة هجرة الكفاءات إليها من الدول الأخرى، فالأجور هي السلاح الفعال في المنافسة على استقطاب الكفاءات البشرية ذات التأهيل العلمي العالي.

المهن والظروف البيئية: إن طبيعة المهن وطبيعة الظروف البيئية المحيطة بشاغليها تتطلب إجراء دراسات دقيقة للتمييز بينها، فالمهن التي تستلزم التنقل والعمل في الصحارى أو في المرتفعات أو على الحدود أو في المناطق النائية تؤثرعلى مستوى الأجر قياساً بالوظائف أو المهن التي تؤدى في المكاتب أو في المدن. كما أن الظروف المتعلقة

بالأمن والاستقرار للمناطق داخل الدولة تؤثر على مستويات الأجور وعلى مطالبة الموارد البشرية برواتب أعلى أو على الأقل منحهم علاوات أو بدلات خاصة (الكبيسي،1980م:103) وهذا المتغير ربما كان أحد معوقات إقامة هيكل موحد للأجور يشمل كافة الموظفين في الدولة من مدنيين وعسكريين والذي يتطلب أن يكون موضع اعتبار عند رسم سياسة الأجور.

اتجاهات قادة المنظمات: إن القيادات العليا تلعب دراً بارزاً في رسم سياسة الأجور وفقاً لاتجاهاتهم العامة والخاصة، فقد يكونون جشعين ويفترون على العاملين تحت مبرر التقيد بإمكانات المنظمة أو الدولة (نوراللهـ1992م:101) ودراسة القيادات العليا وتحديد طبيعة اتجاهاتها من الموظفين من شأنه أن يسهل معرفة تلك القيادات التي تحمل اتجاهات معادية للموظفين، والحيلولة دون تأثيراتها السلبية في رسم سياسة الأجور.

وهكذا، فإن ما تقدم من اتفاق على المبادئ العامة للأجور ومن وضع للأهداف المنشودة لكل من الموظفين والمنظمة، بالانطلاق من نتائج الدراسة للمتغيرات يمكن رسم المرحلة الأولى من سياسة الأجور والمتمثلة في تحديد الحد الأدنى والحد الأعلى للأجور بصورة كلية، والتي سيتم رسم المرحلة الثانية منها والمتمثلة في تحديد الحد الأدنى والأعلى لكل مجموعة أجرية.

ثانيا : الطرائق الفنية لبناء هياكل الاجور:

1- تحديد القيمة النسبية للوظيفة:

يتم تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بالنسبة لغيرها من الوظائف من خلال تقويم الوظائف والذي يعرفه معهد الإدارة البريطاني بأنه " عملية تحليل وتقدير للوظائف لتأكيد قيمتها النسبية ولاستخدامه كأساس لوضع سلم للوظائف داخل المنظمة يصلح للاعتماد عليه في وضع سلم الأجور (الفارس وآخرون،2002م: 196) فتقويم الوظائف يعتبر العمود الفقري لإقامة هيكل الأجور، فهو يحدد وزن الوظيفة ومستواها بين مختلف الوظائف في المنظمة تبعاً لطبيعة العمل وظروفه (السنفي،1996م:73) وبذلك يعد التقويم أحد أسس تحديد الأجور والذي يقوم على افتراض مؤداة أنه بما أن الوظائف تتفاوت في أهميتها وفي متطلباتها وظروف أدائها ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف فإنه يصبح لزاماً على الأجور أن تعكس هذا التفاوت وذلك من خلال تحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة إلى الوظائف الأخرى بغض النظر عن مواصفات وخصائص شاغلها ودون أن يحدد رقم الأجر للوظيفة والذي يترك لسياسة الأجور التي تتأثر بعوامل عدة (الفارس وآخرون، 2002م:195). وتبدأ عملية التقويم بعد الانتهاء من تحليل وتوصيف الوظائف الذي يقدم وصفاً تحليلياً لكل ما تضمنته الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب عمل ومعدلات للأداء من حيث الكم والكيف (السلمي، 1997م: 155).

وتكمن أهمية تقويم الوظائف في تحقيق المزايا التالية: (الفارس وآخرون، 2000م: 196)

- تحقيق نوع من العدالة الداخلية والخارجية في الأجور التي تدفعها المنظمة، وتعني العدالة الداخلية حصول الوظائف ذات القيمة الأعلى على أجور أعلى من الوظائف الأقل قيمة، في حين تعني العدالة الخارجية تناسب وتكافؤ أجور الوظائف في منظمة معينة مع أجور الوظائف المماثلة من حيث المتطلبات والأهمية والظروف في منظمات أخرى في النشاط نفسه أو في الإقليم أو في سوق العمل نفسها.

- يساعد تقويم الوظائف على تحديد هيكل الأجور بصورة واضحة بناءً على القيم النسبية لوظائف المنظمة والتي يشكل أساساً في حسم الخلافات وتقليل المنازعات التي قد تظهر بسبب الأجور.

– يعد تقويم الوظائف عاملاً من عوامل تحسين مستوى الرضا النفسي وزيادة الرغبة في العمل وروح المعنوية للأفراد لأنه يعمل على تحديد القيمة النسبية لكل عمل دون أية اعتبارات شخصية.

– إن اعتماد تقويم الوظائف على عمليات تحليل وتوصيف الوظائف في تحديد عوامل الوظيفة من شأنه أن يجعل التقويم مصدراً للمعلومات الصحيحة واللازمة للإدارة للقيام بوظائف الاختيار والتدريب والنقل والترفيع.

وتتضمن عملية تقويم الوظائف على عدة عمليات وخطوات يمكن إجمالها فيما يلي:

2 – عوامل تقويم الوظائف:

تعد عوامل التقويم أساساً لتنفيذ عملية تقويم الوظائف حسب خطواتها المنطقية، فهذه العوامل هي بمثابة معايير يتم على أساسها تحديد قيمة وأهمية كل وظيفة، وعلى أساسها يوضع هيكل مناسب يبين فيه مستوى كل وظيفة لاستخدامه في تحديد هيكل الأجور (الفارس وآخرون،2002م: 199)، وقد تباينت الآراء حول عدد العوامل المستخدمة في تقويم الوظائف زيادةً ونقصاً، ففي حين يحدد ميريل لون(*) خمسة عشر عاملاً لتقويم الوظائف باعتبار أن الوظائف يجب أن تخضع في رأيه إلى عدة مقاييس (حسين،1987م:195). هناك من يرى أن العدد المثالي للعوامل هو ما بين ثلاثة واثني عشر عاملاً، لأن زيادة العوامل يترتب عليه صعوبة قياسها كما أن إنقاص عددها يؤدي إلى عدم الدقة (نوراللهـ1992م:105). هذا الإطار يبرز الاتجاه إلى إنقاص عدد العوامل حيث يحدد علي السلمي(1997م:197) عوامل التقويم بسبعة عوامل إذ يضيف عامل الخبرة والمران وعامل القيادة، إلى العوامل الخمسة الشائعة والتي أصبحت موضع إجماع الكثير من الباحثين، الذين يرون إمكانية تحليل الوظيفة إلى عواملها الأساسية عن طريق اختيار تلك العوامل الشائعة في مجموعة الوظائف هي:(منصور، 1979: 241)

– المتطلبات العقلية – المتطلبات البدنية – المسئولية – المهارات – ظروف العمل.

ولتحقيق الدقة في عملية التقويم يتم تفريع كل عامل من هذه العوامل إلى عوامل فرعية.

3 – مبادئ اختيار عوامل التقويم:

يراعى في اختيار عوامل التقويم المبادئ الأساسية التالية: (الفارس وآخرون،2002: 199) (عقيلي، 1996م: 168)

– أن تكون جميع العوامل موجودة في الوظائف المطلوب تقويمها لضمان دقة النتائج.

– أن تواجد جميع العوامل في مختلف الوظائف ليس بدرجة الأهمية، فطبيعة الوظيفة هي التي تحدد درجة كل من هذه العوامل.

– ترتيب العوامل المختارة حسب أهميتها وتعريف كل منها بدقة، وفي حال تعدد العوامل الفرعية ينبغي اختيار العدد المناسب منها وترتيبها حسب أهميتها.

– أن تكون العوامل مهمة لأداء الوظيفة ويعتمد نجاح الأداء عليها أي استبعاد العوامل التي تنطبق على الأفراد وليس على الوظائف لأن التقويم خاص بالوظائف وليس بالأشخاص، إلا في حال اعتبار المواصفات الشخصية عوامل ضرورية في تحسين مستوى أداء العمل.

– أن تكون العوامل المختارة مقبولة من قبل الإدارة والنقابة والأفراد.

4– تصنيف الوظائف:

التصنيف هو العملية التي يتم بموجبها تنظيم الأشياء وتجميعها في مجموعات عن طريق وضع الأشياء والحقائق المتشابهة معاً في مجموعة مشتركة نتيجة للتشابه بينها في الطبيعة والصفات والعلاقات المختلفة (نجم ، 1979م، 12).

ويقوم تصنيف الوظائف على أساس تجميع الوظائف في فئات يتم التوصل إليها بناءً على نتائج عملية تحليل وتوصيف الوظائف وبمساعدة العوامل الرئيسة والفرعية التي تحويها تلك الوظائف، بحيث تضم كل فئة الوظائف التي تتشابه في الصعوبة والمسئولية ونوع العمل بما يبرر إعطاء كل فئة مسمى وظيفي موحد وتحديد متطلبات تأهيل موحدة لها، وإخضاع شاغليها لقواعد وظيفية مشتركة،، بالإضافة إلى وضع الفئات التي تتشابه وظائفها في نوع العمل وتختلف في الصعوبة والمسئولية في مجموعات فرعية (نجم،1979م: 16)، فهناك مثلاً مجموعة الوظائف الإشرافية والوظائف الفنية، والوظائف التي تتطلب قدرات عقلية، ومن ثم تجري تصنيفات ثانوية لكل من المجموعات السابقة، فالوظائف الفنية مثلاً توزع إلى مجموعة الوظائف اليدوية، ومجموعة الوظائف التي تتم بمساعدة آلة أو أكثر وهكذا (الفارس وآخرون، 2002م: 200). ويترتب على تصنيف الوظائف العديد من المزايا أهمها في إطار موضوع هذا البحث أنه يساعد على تقويم الوظائف على أسس موضوعية، ووضع نظام سليم لمرتبات الموظفين تتسم بالعدالة والتناسق والموضوعية (نجم،1979م: 34)، كما أن تصنيف الوظائف إلى مجموعات رئيسية وثانوية يساعد على إجراء دراسة مقارنة بين محتوى الوظائف المختلفة، إذ ليس هناك من عامل أو مجموعة عوامل يمكن أن تنطبق على جميع وظائف المنظمة وخاصة إذا كانت هذه المنظمة كبيرة. كما أن تصنيف الوظائف قد يساعد على اكتشاف عوامل ثانوية أخرى لم تخطر في أذهان الباحثين أو القائمين على التقويم وعلى تحديد الأولوية في إجراء عملية التقويم وفقاً لإمكانات المنظمة التي قد تقرر البدء بتقويم مجموعة من الوظائف الفنية أو المكتبية أو غيرها (الفارس وآخرون ،2002 : 200).

وتختلف دول العالم في الجهة المسئولة عن تصنيف الوظائف فهناك دول قليلة تعهد بهذه المهمة إلى السلطة التنفيذية في حين غالبية دول العالم تعهد بهذا الاختصاص إلى السلطة التشريعية، ولكل من الطريقتين مميزاتها إلا أن استحواذ إحدى السلطتين دون الأخرى بهذا الاختصاص ينطوي على العديد من المساوئ التي تحد من فعالية تلك الإيجابيات، وهو ما يعني ضرورة أن تتولى السلطة التشريعية وضع النظام بصورته العامة وترك التفاصيل للسلطة الإدارية (نجم، 1979م: 27-33) .

5- خطة تقويم الوظائف: وتتضمن ما يلي:

مسؤولية التقويم: لا توجد جهة محددة مسؤولة عن تقويم الوظائف في المنظمات، وتختلف تجارب المنظمات من حيث تحديد من يقوم بعملية التقويم، وإن كان اختلاف المنظمات في هذا الجانب ينحصر في اتباع إحدى طريقتين هما:

(1) تقويم الوظائف بمعرفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

(2) تقويم الوظائف باستخدام مستشارين خارجيين.

ولكل من الطريقتين مميزات ومساوئ يترتب على المفاضلة بينها في ضوء إمكانيات وخبرات كل منظمة إتباع إحداها أو المزج بين الطريقتين كطريقة ثالثة للاستفادة من مزايا الطريقتين وتلافي ما قد يترتب على اتباع إحداهما من مساوئ.

وأياً كانت الطريقة المتبعة فإن نجاح عملية التقويم يتطلب الآتي: (نورالله، 1992م107)

– أن تتم عملية التقويم من قبل لجنة أو لجان تبعاً لحجم المنظمة ذات العلاقة وعدد الوظائف المطلوب تقويمها، وتتكون كل لجنة في العادة من خمسة أشخاص تقريباً أحدهم مختص بدراسة الأجور واثنان من كوادر المنظمة الذين يتولون تمثيل الإدارة العليا، واثنان من الموظفين فيها.

– يفضل أن تكون هذه اللجان دائمة، لتقويم الوظائف المستجدة كلما أحدثت وكذا تتولى النظر في الشكاوي التي تقدم من الموظفين حول مدى مطابقة تقويم الوظائف التي يشغلونها مع الواقع.

– أن تتمتع اللجان بالخبرة الكافية والموضوعية والابتعاد عن الاعتبارات الشخصية.

تحديد الوظائف موضوع التقويم: إن تحديد الوظائف التي سيتم تقويمها هو قرار تتخذه الإدارة العليا، فقد يكون التقويم شامل لجميع أصناف الوظائف أو قد يقتصر على عدد محدود منها وأياً كان القرار المتخذ، فإن التقويم يتدرج من الوظائف السهلة إلى الوظائف الأصعب (الفارس وآخرون،2002م: 204) ولتسهيل عملية التقويم وتقليل الجهد والوقت والنفقات، فإنه يتم اتخاذ بعض الوظائف الدالة أو الرئيسة Key jobs بالمنظمة لتقويمها أولاً ثم تقويم الوظائف الباقية بمقارنتها بهذه الوظائف الرئيسة، ومثل هذا الإجراء لا يقلل من قيمة النتائج التي يمكن التوصل إليها إذا ما تم مراعاة الدقة التامة في اختيار هذه الوظائف التي يعتبر العدد (15) إلى (25) وظيفة كافية لهذا الغرض.

وتوضيحاً لفكرة الأخذ بالوظائف الدالة يمكن الافتراض أنه قد تم الاتفاق على تقسيم الوظائف في المنظمة إلى أربع فئات هي: وظائف علمية – وظائف فنية – وظائف إدارية – وظائف كتابية.

وأن عدد الوظائف العلمية أربعة وعدد الوظائف الفنية ثمانية، وعدد الوظائف الإدارية ستة عشر، وعدد الوظائف الكتابية اثنان وثلاثون وظيفة، فإنه يمكن الحصول على الوظائف الدالة بمعدل وظيفة لكل أربع وظائف.

ويعتمد تحديد وتعريف الوظائف الرئيسة على ثلاثة ركائز هي: (شاويش، 1996م: 198)

(1) أن تكون هذه الوظائف لها وصف ومواصفات محددة استقر الرأي على الأخذ بها.

(2) أن لا يكون هناك خلاف حول معدل الأجر المحدد لهذه الوظائف.

(3) أن تمثل هذه الوظائف العدد الأكبر من وظائف المنظمة.

طرائق تقويم الوظائف: إن الهدف النهائي لجميع خطط التقويم هو ترتيب الوظائف بحسب قيمتها النسبية وعلى ذلك فإن المشكلة تتخلص في اختيار الطريقة المناسبة لظروف وإمكانيات ونوع الوظائف المطلوب تقويمها، وهناك أربع طرق للتقويم تتوزع على مجموعتين هما: (347: 1981م، Riggs)

– **الطرائق الوصيفة التي تتصل بالكيف Qualitative** ، وتقوم على مجرد المقارنة بين المراكز الوظيفية وتتميز بالبساطة وسهولة الاستخدام حيث يتم فيها وصف العمل باختصار، وتتضمن: طريقة الترتيب وطريقة الدرجات.

– **الطرائق الكمية والتي تتصل بالكم Quantitative**، وتعتمد على الأرقام والحساب، وتتميز بأنها أكثر تعقيداً، وتضمن الوصول إلى نتائج أكثر دقة في تحديد قيم كمية للأعمال والوظائف وتتضمن: طريقة مقارنة العوامل وطريقة النقط. والطرائق الأربع هي كما يلي:

1– طريقة الترتيب - Ranking Method: وفقاً لهذه الطريقة يتم وضع الوظائف في ترتيب معين، إما على أساس اسم الوظيفة أو على أساس متطلباتها من شاغليها وإما على أساس درجة الصعوبة التي يواجهها القائم بها، وعلى أن تؤخذ جميع الوظائف في التقويم. ويعمد التقويم إلى ترتيب الوظيفة ككل أي يأخذ مختلف عوامل التقويم في الحسبان ثم الخروج بالرتبة التي تعبر عن قيمة هذه الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى، ويتم ترتيب الوظائف في سلم هرمي تبدأ من أكثر الوظائف أهمية وتنتهي بأقلها أهمية، وقد تكون الوظائف في هذا التسلسل على شكل مجموعات

كما قد تضم المجموعة عدداً كبيراً أو قليلاً من الوظائف أو قد تكون منطوية على وظيفة واحدة (الفارس وآخرون،2002م: 205)، فالفكرة الرئيسة في تقويم الوظائف وفقاً لهذه الطريقة هي استحالة تشابه الوظائف فيما بينها وذلك من خلال الحكم الإجمالي العام على كل وظيفة باعتبارها وحدة متكاملة ودون تفتيتها إلى عناصرها أو مكوناتها الجزئية، وتتم عملية التقويم من خلال المقارنة بين وظيفتين بالنسبة إلى العوامل الأساسية المشتركة بينها ثم مقارنة وظيفة ثالثة بالوظيفتين المذكورتين وتحديد أهميتها بالنسبة إليهما (نوراللهـ1992م:103)، أي إنه يتم وضع الوظائف المراد تقويمها في كشوف خاصة دون اعتبار لترتيبها مع ذكر مواصفات كل وظيفة وخصائصها، ثم توزع الكشوف بعد ذلك على القائمين بعملية التقويم ليبدي كل منهم رأيه في وضع الوظيفة ضمن السلم الهرمي للوظائف، ثم تناقش الآراء من قبل واضعي الترتيب بقصد الوصول إلى قرار نهائي بشأن ترتيبها(الفارس وآخرون،2002م:205) وتتصف هذه الطريقة بالسهولة والسرعة وانخفاض التكاليف في مقابل أنها لا تتضمن معايير ثابتة ومحددة يتم بها الحكم على الوظائف مما يؤثر سلبياً على التقويم، كما أنها تتناسب مع المنظمات الصغيرة فقط ولا تصلح في حالة الوظائف ذات المهام والدرجات والمسؤوليات المعقدة والمتداخلة(السلمي،1997م: 195)

2- طريقة الدرجات "التدريج" – Grading Method: وتقوم هذه الطريقة على فرز أو تصنيف Sorting الوظائف ووضعها في مجموعات، بحيث تمثل كل مجموعة درجة معينة تشترك في واجبات ومسؤوليات متقاربة ومتشابهة، بحيث تنتهي هذه العملية بسلسلة من الدرجات الوظيفية (شاويش،1996م: 195) وهناك أسلوبان للعمل بهذه الطريقة هما: (السلمي، 1997م: 196)

– أن يتم تصنيف الوظائف ثم تقسم إلى درجات، فمثلاً لو كانت الوظائف 1، 2 في درجة والوظائف3 ،4،5 في درجة أخرى فإن أوصاف كل مجموعة من هذه الوظائف تستخدم لكتابة وصف الدرجتين.

– أن يتم تحديد أوصاف الدرجات ومن ثم توزيع الوظائف المختلفة على تلك الدرجات بالمقارنة بين وصف الوظيفة ووصف الدرجة، وبإتمام تلك العملية فإن كل الوظائف المندرجة تحت درجة واحدة تعامل نفس المعاملة من حيث الراتب.وتأخذ بهذه الطريقة أكثر الدول العربية، وبخاصة في المنظمات الحكومية فهي تتسم بالبساطة والمرنة وقلة التكلفة ونتائجها سهلة الفهم، إلا أنها محفوفة بالمخاطر فهي طريقة تقديرية (نوراللهـ1992م: 104).

ويختلف عدد الدرجات المستخدمة في المنظمات، حيث يتراوح عددها ما بين ثلاث درجات وخمسين درجة، بحسب طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة وتبعاً لسياسة الإدارة تجاه الأجور، ويتوقف تحديد العدد المناسب من الدرجات على الاعتبارات الأساسية التالية: (الفارس وآخرون، 2002م:211)

– درجة التفاوت في القدرات والمهارات المطلوبة، فكلما زاد هذا التفاوت بين الوظائف المختلفة تطلب ذلك زيادة في عدد الدرجات والعكس بالعكس.

– مدى الاختلاف في أجور وظائف النوع الواحد أو المجموعة الواحدة فكلما اتسع هذا المدى قل عدد الدرجات.

– سياسة الإدارة في اختيار الموظفين وترفيعهم، فإذا كانت السياسة تركز على ملء الشواغر في المستويات الإدارية العليا من خارج المنظمة، وتسعى في نفس الوقت إلى المحافظة على إتاحة الفرص لتحسين أجور موظفيها فإن عدد الدرجات يكون قليلاً ومدى الاختلاف في الأجر بين درجة وأخرى كبيراً، أما إذا كانت سياسة الإدارة تتجه نحو تحفيز الموظفين بوساطة فتح مجال للرفيع أمام أكبر عدد منهم فإن ذلك يقتضي زيادة عدد الدرجات.

3- طريقة مقارنة العوامل- Factor-comparison Method : تعد طريقة مقارنة العوامل من الطرق الكمية الحديثة في تقسيم الوظائف، وهي تعني مقارنة الوظائف في المنظمة من خلال تحديد عوامل أساسية في كل

وظيفة بحيث تشكل تلك العوامل أسس وقواعد المقارنة والتي تتم بين الوظائف على أساس مقارنة كل عامل في كل وظيفة على حدة مع عامل آخر في وظيفة أخرى. (شاويش،1996م: 202)، ثم وضع تقديرات تتعلق بالوظائف التي تحوي من هذه العوامل أكثر من غيرها. وهذه الطريقة تشبه طريقة الترتيب من حيث إن الطريقتين تعتمدان على مقارنة الوظائف بعضها ببعض، إلا أن المقارنة حسب طريقة مقارنة العوامل تجري على أساس كل عامل من العوامل المختارة على حدة وليس مقارنة الوظائف ببعضها بأخذ الوظيفة ككل وليس كأجزاء (الفارس وآخرون، 2002م: 214) أي إن تحديد الأهمية النسبية للوظيفة في طريقة مقارنة العوامل يتم عن طريق مقارنتها مباشرةً بغيرها من الوظائف تحت كل عامل من عوامل التقويم على حدة وفي النهاية يكون مجموع قيم العوامل في الوظيفة ممثلاً للقيمة النسبية لهذه الوظيفة.

ويمكن تلخيص خطوات العمل بطريقة مقارنة العوامل في الآتي: (شاويش، 1996م: 204)

(1) اختيار الوظائف الرئيسة أو الممثلة لوظائف المنظمة.

(2) اختيار العوامل التي سيتم تقويم الوظائف وفقاً لها وتعريفها بصورة دقيقة.

(3) ترتيب الوظائف الدالة بالنسبة إلى كل عامل من عوامل التقويم حسب مدى أهميته لها.

(4) تحديد معدل الأجر الذي سيتخذ أساساً لتوزيعه في صورة قيم كمية بين العوامل المختارة في الخطوة الثانية السابقة وبحيث يؤخذ في الحسبان عند تحديد أجر الوظائف المختارة مستوى أجورها في المنظمات المشابهة.

(5) تحديد القيمة الكمية لكل وظيفة من الوظائف الدالة لتقدير أهميتها النسبية ثم توزيع هذه القيم الكمية (مبلغ النقود) على العوامل النسبية لكل وظيفة على حدة، وبجمع هذه القيم الحسابية تتحدد الأهمية النسبية للوظيفة.

4- طريقة النقط – The point Method : تعد طريقة النقط من الطرائق التحليلية واسعة الانتشار إذ تعتمد على طريقة مقارنة العوامل والدرجات معاً، ولكن لا تأخذ طريقة النقط العوامل بصفة عامة وإنما تعمد إلى تقسيمها إلى مستويات بحيث يعطى لكل عامل من عوامل التقويم ثلاثة مستويات: كبير – متوسط – صغير. وذلك حسب متطلبات كل وظيفة، فعامل المسؤولية المطلوب لوظيفة قد يكون كبيراً أو متوسطاً أو صغيراً، أي أن تقويم الوظائف يتم في ضوء مستويات عامل التقويم وليس في ضوء العامل بصفة عامة، وهو ما يوجب تحديد مستويات العامل بدقة وتفصيل كبيرين تمكن من إعطاء كل مستوى من مستويات العامل قيمة رقمية تعبر عن الأهمية النسبية التي تعطى لمختلف عوامل تقويم الوظيفة (الفارس وآخرون، 2002م: 223).

وتتلخص طريقة التقويم بالنقط في الخطوات التالية: (السلمي، 1997م: 197)

– تحديد الوظائف التي سوف يشملها التقويم وتقسيمها إلى فئات متجانسة، مثلاً وظائف إشرافية عليا، وظائف إشرافية، وظائف كتابية،... الخ.

– اختيار عوامل التقويم المناسبة لكل فئة من فئات الوظائف التي تستخدم للتقويم من واقع تحليل ووصف الوظائف.

– تعريف العوامل الرئيسة تعريفاً دقيقاً وواضحاً يحدد من خلاله المستويات التي يحويها كل عامل.

– تقدير قيمة كل من تلك العوامل الرئيسة والفرعية حسب أهميتها وذلك بعدد النقط.

– توزيع عدد النقط الخاصة بكل عامل على العناصر المكونة له.

ثالثا : بناء– تصميم – هيكل الأجور:

إن العملية التالية لتقويم الوظائف هي بناء هيكل الأجور والذي يعني تحديد معدل الأجر الخاص بكل وظيفة بعد تحويل القيمة النسبية لكل وظيفة تم تحديدها في عملية التقويم، إلى قيمة نقدية تتفق مع القيمة النسبية لها، وتتضمن

عملية تحويل نتائج التقويم إلى هيكل للأجور مرحلتين أساسيتين هما: تحديد هيكل الوظائف، تحديد هيكل الأجور، وسيتم تناولهما تباعاً فيما يلي:

1- هيكل الوظائف: يتكون هيكل الوظائف من مجموعة الوظائف الأصلية التي تم تقييمها مرتبة حسب أهميتها النسبية (السلمي، 1997م: 208) ويقصد بهيكل الوظائف وضع الوظائف ذات الطبيعة الواحدة في مجموعات "فئات" تعبر عن شريحة "درجة" وظيفية تتقارب في داخلها قيم الوظائف المنتمية إليها (الفارس وآخرون، 2002م: 236)، إذ يتم تقسيم الوظائف إلى مجموعة درجات تصاعدية تضم كل درجة مجموعات الفئات الوظيفية التي تتساوى من حيث درجة الصعوبة ومستوى المسؤولية ومطالب التأهيل ولكنها تختلف من حيث نوع العمل (نجم، 1979م: 16)، وذلك بهدف تصميم هيكل للأجور، يضمن تحقيق مبدأ التناسق والعدالة في الأجور ويزيل كل أسباب التفاوت في أجور الوظائف المتقاربة في الأهمية (الفارس، وآخرون، 2002م: 236). والمشكلة التي تواجه الإدارة هي تحديد عدد الدرجات المناسبة التي ستوزع عليها الوظائف وكيفية توزيع الوظائف بينها حيث يختلف عدد درجات هيكل الوظائف في الدول المختلفة ويتراوح في المتوسط بين أربع درجات وخمس وعشرين درجة (السلمي 1997م:208) والسمة الغالبة أن المنظمات تحدد هذه الدرجات ما بين 10، 15 درجة (الفارس وآخرون، 2002م: 236) وهناك عدد من العوامل التي تؤثر في تحديد العدد المناسب من الدرجات والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار أهمها:

حجم النشاط: إذ كلما كان عدد الوظائف اللازمة لأداء هذا النشاط كثيراً كان ذلك سبباً لزيادة عدد الدرجات.

طبيعة النشاط: فكلما كانت الأنشطة في المنظمة ذات طبيعة متجانسة كان ذلك أدعى لوجود عدد قليل من الدرجات.

التفاوت بين الحد الأعلى والحد الأدنى للأجور: فإذا كان التفاوت كبيراً بين الحدين استدعى ذلك تحديد عدد أكبر من الدرجات والعكس بالعكس.

سياسة الإدارة، وتشمل:

- سياسة الإدارة تجاه التقويم، إذا كانت تقتصر على بعض الوظائف دون سواها فإنه يمكن الاكتفاء بعدد محدود وقليل من الدرجات، أما إذا كان التقويم شاملاً لأنواع عديدة من الوظائف فإن الأمر يتطلب تحديد عدد أكبر من الدرجات.

- سياسة الإدارة تجاه الترقية، فإذا كانت الإدارة تسعى إلى استخدام الترقية كحافز على زيادة الكفاءة وأن تمنح الزيادات في الرواتب في حالة الترقية فإنه ينبغي أن يكون عدد الدرجات كثيراً تسبباً مما لو كانت الزيادات في الرواتب غير مرتبطة بالترقية.

2- توزيع الوظائف على درجات هيكل الوظائف:

يختلف تحديد هيكل الوظائف باختلاف الطريقة المتبعة في التقديم، ويمكن إبراز أوجه تلك الاختلافات باختصار كما يلي:

تحديد هيكل الوظائف وفقاً لطريقة الترتيب: إن تقويم الوظائف بطريقة الترتيب يتم بوضع الوظائف في سلم محدد حسب أهميتها النسبية. أما تقسيم هذه الوظائف على درجات وظيفية فيتم عادة بإيجاد نقاط مميزة تدل على وجود اختلافات رئيسة في أهمية الوظائف بحيث تشمل الوظائف المحصورة بين نقطتي فصل درجة وظيفية معينة.

تحديد هيكل الوظائف وفقاً لطريقة الدرجات: إن استخدام هذه الطريقة تعني أن نتيجة التقويم هي بالتعريف توزيع للوظائف على درجات محددة، بمعنى أن تحديد هيكل الوظائف يمثل جزءاً لا يتجزأ من طريقة التقويم بالدرجات لأنها تتجه مباشرة إلى وضع الوظائف في درجات.

تحديد هيكل الوظائف وفقاً لطريقة العوامل: تحدد الدرجات بموجب هذه الطريقة بوساطة قيم الأجر التي أعطيت للوظائف، أي إن التقويم نفسه يحدد بنية الأجور، فإذا كان عدد فئات الأجور في مقياس المقارنة يتكون من 27 فئة، ويبلغ فرق الأجر بين أجر الفئة والفئة التي تليها 20.000 ريال وتم الاتفاق على أن تضم الدرجة الواحدة ثلاث فئات فإن عدد الدرجات سيتحدد وفقاً للمعادلة التالية: 27 / 3 = 9 درجات. والفرق في أجر الدرجة والدرجة التي تليها سيتحدد كما يلي: 3(20.000) =60.000 ريال.

تحديد هيكل الوظائف وفقاً لطريقة النقط: تتكون الدرجات حسب هذه الطريقة وفقاً للنقط، ولما كان عدد نقط الوظائف يختلف من طريقة إلى أخرى فإن هذا الاختلاف يسمح بتكوين درجات وظيفية معينة.

3- هيكل الأجور:

ويعني القيام بتثمين الوظائف بوساطة تحديد فئات الأجر المقابلة للدرجات الوظيفية، بهدف الوصول بكل وظيفة إلى قيمة نقدية تستطيع أن تعكس القيمة الرقمية التي حصلت عليها الوظيفة (الفارس وآخرون، 2002م: 204). ويتضمن بناء هيكل الأجور ما يلي: (السلمي، 1997م: 226)

- تحديد الراتب المناسب لكل مجموعة أجرية وذلك من خلال بناء منحنى الأجور الذي يصور العلاقة بين متوسطات الأجور المدفوعة في السوق للوظائف محل الدراسة، والقيم النسبية لتلك الوظائف معبراً عنها بنتائج تقويم الوظائف، ومن ثم يمكن تحديد الأجر المقابل لكل وظيفة أو مجموعة أجرية.
- مدى الأجر أي بداية الأجر ونهايته لكل وظيفة أو مجموعة أجرية وذلك للتعبير عن التدرج في الأجر حسب مراحل التقدم في الوظيفة بمرور الوقت واكتساب مهارات ومؤهلات أعلى.
- مراجعة وتصحيح الأجور الشاذة بالمقارنة بمتوسطات السوق.

4- خصائص هيكل الأجور:

إن التصميم النهائي لهيكل الأجور الذي يتضمن تحديد المداخيل لشريحة واسعة من الموظفين ينبغي أن يتصف بخصائص تجعله موضع قبول وفهم، وأهم الخصائص المطلوب توفرها في هيكل الأجور هي:

الشمولية: وتعني أن يكون هيكل الأجور كاملاً بحيث يغطي كل المراتب والدرجات وفي مختلف الوزارات والأجهزة، ومن الخطأ الجسيم وضع هيكل خاص للأجور يشمل فئة واحدة من الموظفين دون الفئات الأخرى، فهو قد يبدو وكأنه تحيز غير مقبول ولا بد أن يثير الكثير من الاعتراضات.

البساطة: بحيث يسهل فهمه على الموظفين ذوي العلاقة من جهة وعلى المحاسبين من جهة أخرى، ومن مقتضيات ذلك تجنب زيادة العناصر التي تدخل في حساب الأجور والتي قد توضع للتمييز بين مختلف فئات العاملين أو بين العاملين من فئة واحدة كالإضافات والعلاوات والتعويضات والمزايا المختلفة علاوة على أن استخدام الحواسيب يتطلب مزيداً من التبسيط في هذا الجانب.

التوازن: ويعني تحقيق الانسجام بين أجور مختلف فئات الموظفين، فإذا كانت إقامة هذا التوازن ميسورة عندما يتعلق الأمر بالمنتمين إلى سلك واحد، فإنه محاط بكثير من الصعوبات عندما تسعى الدولة إلى إقامة التوازن بين

مختلف الفئات، إذ كيف يمكن إجراء مقارنة واقعية بين الأكاديمي والطبيب والمهندس والضابط مثلاً في تحديد الأجور التي يستحقها كل منهم، ولما كان أي خلل في التوازن حتى ولو اقتضته ظروف موضوعية مقبولة يثير مختلف الفئات التي ترى أن مصلحتها قد تأثرت به فإن من الضروري التزام الحذر الشديد في هذا الأمر. (نور الله،1992م:266).

الاستنتاجات:

نخلص من هذا البحث إلى مايلي:

(1) إن اتباع المبادئ والأسس العلمية هي الطريقة المثلى لبناء هياكل أجور عادلة والحيلولة دون الوقوع في الأخطاء التي تنعكس سلبياً على الموظفين وأدائهم ويسهم في الحد من انتشار الفساد الإداري بصوره المختلفة.

(2) إن بناء هياكل أجور عادلة يمر بسلسلة من الخطوات المتتالية والتي يؤدي تجاوز أي منها إلى حدوث خلل في بناء هياكل الأجور وعدالتها.

(3) إن تصنيف الوظائف يشكل القاعدة الأساسية لتقويم الوظائف وتحقيق العدالة في هياكل الأجور.

(4) إن دراسة العوامل الاقتصادية والبيئية عموماً ذات الصلة يعد أساساً لرسم سياسة أجور يتحقق فيها مبادئ العدالة والكفاية.

(5) إن استخدام الطرائق الكمية في تقويم الوظائف يعد الأسلوب الأفضل لتحقيق المساواة في الأجور بين المجموعات الوظيفية.

(6) إن سياسة الأجور وإن جاءت في شكلها النهائي قراراً صادراً عن جهة واحدة إلا أنها في جوهرها قرار جماعي ينبغي أن يتوافق عليه جميع الأطراف المعنيين.

(7) إن بناء هياكل أجور عادلة يتطلب إلى كفاءات بشرية مؤهلة علمياً وفنياً في مجال الأجور خاصةً وفي إدارة الموارد البشرية بشكل عام.

(8) إن عدم تحقيق هياكل الأجور للأهداف الأساسية المحددة لها علماً ينفي عن تلك الهياكل صفتها تلك ويحولها إلى جداول إعاشات ومساعدات تمنحها الدولة كنوع من الرعاية الاجتماعية والتي لا يرتجى أن تشكل حافزاً للموظفين لتحقيق الأهداف التي قامت المنظمات من أجلها.

(9) إن هياكل الأجور العادلة تتسم بالضرورة بالبساطة والوضوح والابتعاد عن التعقيدات التي تشل مدخلاً للتلاعب بمستويات الأجور.

التوصيات:

انطلاقاً من الاستنتاجات التي توصل إليها البحث يوصي الباحث بما يلي :

(1) اتباع الأسلوب العلمي في بناء هياكل الأجور والابتعاد كلياً عن أسلوب الصح والخطأ الذي باتت تكاليفه باهظة على الموظفين والوظيفة العامة.

(2) أن تشارك جميع الأطراف المعنية في رسم سياسة الأجور وتحديداً الموظفين والنقابات المهنية والأكاديميين وخبراء الموارد البشرية والقيادات الإدارية والسياسية والسلطة التشريعية والتخلي عن القرارات الفردية في قضية الأجور الوظيفية لما لذلك من آثار سلبية تتنافى مع طبيعة تشعب الأجور إداريا وسياسياً واجتماعياً ونفسياً.

(3) إنشاء وحدات فنية متخصصة في بناء هياكل الأجور تتولى تقديم المشورة العلمية والفنية المبنية على الدراسات والأبحاث ويكون القائمين عليها من المؤهلين علمياً في مختلف المجالات ذات الصلة والمشهود لهم بالعدالة والنزاهة.

(4) التأهيل والتدريب الدائم للموظفين في إدارة الموارد البشرية وخاصة المختصين في تنفيذ سياسة الأجور.

(5) الاستفادة من خبرات وتجارب الدول المتقدمة إقليمياً وعالمياً والتي توصلت إلى مستويات أجور تحقق الرضا الوظيفي.

(6) إيجاد نظام لتوصيف وتصنيف الوظائف في مختلف المنظمات الإدارية للدولة.

(7) أن تعكس هياكل الأجور التمايزات الفعلية بين الوظائف وما تتطلبه من مؤهلات علمية وخبرات فنية.

(8) التوقف عن التذرع بمحدودية الموارد المالية كعائق يحول دون دفع أجور عادلة لأن ذلك يكبد خزينة الدولة أضعافاً مضاعفة من الموارد التي تهدر بالطريقة المباشرة وغير المباشرة بسبب عدم تحقيق الأجور للرضا الوظيفي وإشباع احتياجات الموظفين.

(9) التعامل مع الأجور الوظيفية كقضية حقوقية ووطنية وإنسانية وليس هبة تمنح تبعاً لمزاج من يعتقد أنه صاحب القرار الأول والأخير فيها.

المراجع:

1. حسونه، توفيق. *فلسفة الإدارة*، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2002.
2. حسين، عادل. *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1987.
3. السعيد، محمد. *نظريات تحديد الأجور* ، مجلة العمل الدولية ، ع 11 ، منظمة العمل الدولية، 1978.
4. السلمي، علي. *إدارة الموارد البشرية*، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.
5. السنفي، عبد الله. *المداخل البشرية لتحسين الكفاءة الإنتاجية في المشروعات*، مجلة الدراسات الاجتماعية، ع 3، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، صـ: 49 – 81، 1997م.
6. شاويش، مصطفى نجيب. *إ دارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد"*، ط1، دار الشروق، 1996.
7. عقلان، حمود عبد الله صالح. *إدارة الموارد البشرية " مدخل قيمي "*، ط1، دار الشوكاني للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء، 1997.
8. عقيلي، عمر وصفي. *إدارة القوى العاملة*، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
9. عمر، محمد. *اقتصاد وتخطيط القوى العاملة*، ط 5، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2002.

10. الفارس، سليمان خليل وعيسى شحادة ملدعون ويسرى مبارك. *إدارة الموارد البشرية، " الأفراد "*، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000م.
11. الكبيسي، عامر. *إدارة شئون الموظفين والعاملين في الخدمة المدنية*، ط1، دار الكتب، جامعة بغداد، العراق، 1980.
12. الكبيسي، عامر. *التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة: الفكر التنظيمي*، ج 1، ط 1، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، قطر، 1998.
13. منصور، منصور أحمد. *المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة*، ط 2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979.
14. نجم، أحمد حافظ. *ترتيب الوظائف العامة وتوصيفها وتقويمها*، دار الفكر العربي، مصر، 1979.
15. نور الله، كمال. *إدارة الموارد البشرية*، سلسلة دليل القائد الإداري (3)، ط 1، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، 1992.
16. **RIGGS, es. L.** *Production system 31 E ,N.Y, John wileyand Sons, 1981 .*