

2313 بشر

# أنظمة التعويضات في القطاعين العام والخاص

## الفصل الأول

# مقدمة في أنظمة التعويضات

# المحتويات

مفهوم المستحقات

مفهوم أنظمة الأجور  
والتعويضات

مفهوم إدارة الأجور والتعويضات

مفهوم الأجور

نشاط.

الفرق بين الأجر والراتب

## مفاهيم رئيسة في أنظمة التعويضات

1 أنظمة التعويضات.

1

2 الأجور والرواتب.

2

3 المستحقات.

3

4 إدارة الأجور والتعويضات .

4

## أبرز المفاهيم الشائعة في أنظمة الأجور والتعويضات

هناك العديد من المفاهيم في أنظمة التعويضات، ويجب على الدارس لهذا المجال، الإلمام بتلك المفاهيم قبل التعمق في نظريات وممارسات أنظمة التعويضات، ومن أهم المفاهيم ما يلي:

## مفهوم أنظمة الأجور والتعويضات

تتعدد التعريفات لأنظمة الأجور والتعويضات، والتعريف التالي يبين أحد هذه التعريفات:

عبارة عن كافة العوائد المالية ( الأجور والرواتب والحوافز) والعوائد غير المالية ( مثل مزايا وخدمات العاملين

والعوائد المعنوية) التي يحصل عليها العاملون كجزء من علاقتهم بالمنظمة التي يعملون بها.

يشمل هذا التعريف كل ما يُقدم للعاملين من عوائد نقدية وغير نقدية نظير جهودهم المقدمة للمنشأة، وبالتالي

يتصف هذا التعريف بالشمول.

## مفهوم الأجور

مفهوم الأجور: أصبحت كلمة الأجور مصطلحاً عاماً في ذهن الممارسين والعامة، يشمل كافة العوائد المالية وغير المالية، وبالتالي فهو مفهوم مرادف لمفهوم التعويضات في بيئات العمل، لكن ورد في مجال الموارد البشرية ما يشير إلى وجود فروقات بين الأجور والرواتب.

## الفرق بين الأجر والراتب

ما هي أبرز الفروق بين الأجر والراتب؟

الأجر

يُدفع للعاملين عن عمل محدد حال الانتهاء منه ولا يتصف بالديموم والتكرار.

الراتب

يدفع للعاملين بشكل دوري نظير تفرغهم للعمل في منظمة معينة.

## مفهوم المستحقات

الكثير من الدول العربية أصبحت تستخدم مصطلح (المستحقات) للإشارة إلى ما يستحقه الفرد خلال فترة معينة بسبب شغله لوظيفته وأداؤه المتميز في شكل حوافز، أو المزايا والخدمات. حتى أن الوحدة التنظيمية التي تشرف على الأجور والتعويضات تسمى في العديد من المنظمات بمسمى (قسم المستحقات).



## مفهوم إدارة الأجور والتعويضات

### إدارة الأجور والتعويضات:

عبارة عن عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على عملية تصميم أنظمة الأجور والتعويضات، والعناصر المؤثرة في هذا التصميم وخطواته، وإعداد هيكل الأجور وتقييمه، وتعديله.

## تمرين

قم بترجمة التعريف التالي للتعويضات

**Compensation refers to the remuneration given to an employee in exchange for their services.**

**The level of compensation offered is dependent on a number of factors, including salaries paid by similar companies for similar roles.**

**Source: <http://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-compensation>**

## تمرين

### قم بترجمة التعريف التالي للتعويضات

**Compensation describes the cash rewards paid to employees in exchange for the services they provide. It may include base salary, wages, incentives and/or commission. Total compensation includes cash rewards as well as any other company benefits.**

**Source: <https://www.marsdd.com/mars-library/employee-compensation-salary-wages-incentives-and-commissions/>**

انتهى الجزء 1 من 3

## المحتويات

أهمية أنظمة الأجور والتعويضات بالنسبة للمنظمة

أهمية أنظمة الأجور والتعويضات بالنسبة للعاملين

أهمية أنظمة الأجور والتعويضات بالنسبة لأصحاب المشروع

أهمية أنظمة الأجور والتعويضات بالنسبة للمجتمع

علاقة الأجور بالدافعية

## أهمية أنظمة الأجور والتعويضات بالنسبة للمنظمة

تعتبر أنظمة الأجور والتعويضات مهمة بالنسبة  
للمنظمة للأسباب التالية:

1 لأنها تمثل جزءاً من تكلفة إنتاج السلع والخدمات.

2 تؤثر في الإنتاجية.

3 يجذب الأجر العالي العاملين المهرة.

4 يمكن التأثير على سلوك معين بالأجور.

## أهمية أنظمة الأجور والتعويضات بالنسبة للعمالين

تعتبر أنظمة الأجور والتعويضات مهمة بالنسبة  
للعمالين للأسباب التالية:

1 لأنها تساعد العمالين على مواجهة نفقات المعيشة.

2 الأجور هي مقابل لجهد ومساهمة العمالين.

3 الأجور هي حق للعمالين.

4 الأجور والتعويضات تلي الاحتياجات للعمالين.

## أهمية أنظمة الأجر والتعويضات بالنسبة لأصحاب المشروع

تعتبر أنظمة الأجر والتعويضات مهمة بالنسبة  
لأصحاب المشروع للأسباب التالية:

1 الأجر مولدة للأرباح.

1

2 الأجر عبء على الأرباح.

2

3 يمكن بناء مشاعر الملكية بالأجر.

3

4 الأجر لها حق امتياز يمكن أن تصل إلى الأموال الشخصية  
للمالكين.

4



## أهمية أنظمة الأجور والتعويضات بالنسبة للمجتمع

تعتبر أنظمة الأجور والتعويضات مهمة بالنسبة  
للمجتمع للأسباب التالية:

1 الأجور تحرك الطلب والعرض.

2 الأجور هي وسيلة لتوزيع الدخل.

3 الأجور هي وسيلة للحياة بكرامة.

4 الأجور هي مقياس للعدالة.

## أهداف سياسة التعويضات:

يحدد (الدوري، والدوري، 2022) أهداف سياسة

التعويضات في عدة نقاط، أبرزها:

استقطاب العاملين المناسبين.

الاحتفاظ بالعاملين المؤهلين.

تطوير هياكل المكافآت بشكل عادل.

إدارة هياكل الأجور لتعكس الآثار التضخمية.

التأكد من أن المكافآت وتكاليف الرواتب تتعامل مع التغيرات في أسعار السوق.

الالتزام بالمتطلبات القانونية.

## علاقة الأجر بالدافعية

ترتبط الأجر بالدافعية من عدة أوجه، أهمها (ماهر، 2015):

- الأجر تشبع الحاجات: الحاجة هي عبارة عن توتر ينشأ داخل النفس الإنسانية ينتهي بإشباع تلك الحاجة، والأجر يساهم في إشباع الحاجات.
- الأجر تقوي الدافعية لأنها تساهم في تحريكها نحو الهدف.
- الأجر تعزز السلوك المرغوب وتمنع السلوك غير المرغوب.
- الأجر تمثل أهم العوائد التي نتوقعها من الأداء.
- الأجر تعزز العلاقة بين الجهود والإنجاز.
- الأجر تقوي الإحساس بالكفاءة الشخصية.

## تمرين

استخدم شبكة الانترنت للوصول إلى سلم الموظفين العام وسلالم  
الرواتب الأخرى المعمول بها في المملكة للقطاعات التعليمية  
والصحية؟

دون أبرز الملاحظات على تلك السلالم؟

انتهى الجزء 2 من 3

# المحتويات

مكونات أنظمة الأجور والتعويضات

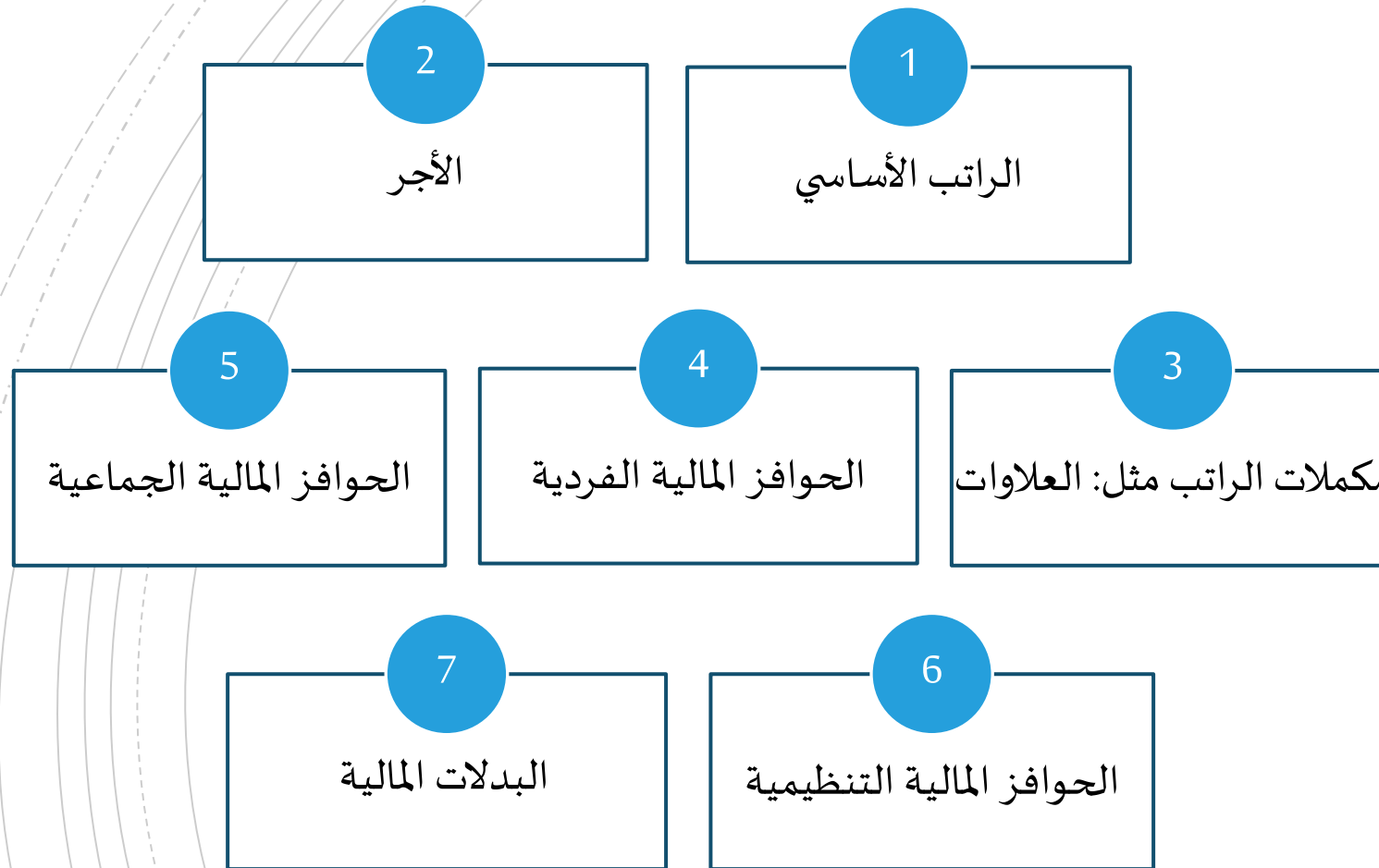
أنظمة الأجور والتعويضات النقدية

أنظمة الأجور والتعويضات غير النقدية

مشاكل أنظمة الأجور والرواتب

مشاكل أنظمة الحوافز

مشاكل أنظمة المزايا وخدمات العاملين



## مكونات أنظمة الأجور والتعويضات

أنظمة الأجور والتعويضات  
النقدية  
ومن الأمثلة عليها:

## الراتب الإجمالي والراتب الصافي

ما هو الفرق بين الراتب الإجمالي والراتب الصافي

الراتب الإجمالي = الراتب الأساسي + مكملات الراتب ( علاوات سنوية وبدلات مختلفة).

الراتب الإجمالي

الراتب الصافي = إجمالي الراتب - الاقتطاعات (التأمينات، ضريبة الدخل... الخ).

الراتب الصافي



## مكونات أنظمة الأجور والتعويضات

أنظمة الأجور والتعويضات غير النقدية من الأمثلة  
عليها:

1

مزايا وخدمات العاملين: (مثل: السكن، المواصلات، التغذية، العلاج، النادي الرياضي، الدورات التدريبية، الإجازات السنوية والمرضية والموسمية).

2

العوائد المعنوية: العلاقات الطيبة، تقدير الإنجاز، نمط الإشراف، بيئة العمل.

## مشكلات أنظمة الأجور والتعويضات

هناك عدة مشكلات تواجه أنظمة الأجور والتعويضات على مستوى الرواتب، أبرزها:

- الراتب أقل من قيمة الوظيفة ، أو أعلى منها.
- عدم كفاية الرواتب.
- الراتب أقل مما يتم دفعه في سوق العمل.
- تكاليف المعيشة تزيد والراتب ثابت.
- عدد الدرجات في سلم الرواتب كبيرة جداً أو قليلة جداً.
- ليس هناك تفاوت واضح بين رواتب درجات الحد الأدنى ودرجات الحد الأعلى، أو التفاوت شاسع.

## مشكلات أنظمة الأجور والتعويضات

هناك عدة مشكلات تواجه أنظمة الأجور والتعويضات على مستوى الحوافز، أبرزها:

- قلة الحوافز أو غيابها.
- عدم ربط الحوافز بالأداء.
- عدم ربط الحوافز بأهداف المنظمة.
- الحوافز تعطى لكل العاملين بالتساوي.
- الحوافز تمنح بكتمان.
- الحوافز تزيد الصراعات.

مشكلات أنظمة الحوافز

## مشكلات أنظمة الأجور والتعويضات

هناك عدة مشكلات تواجه أنظمة الأجور والتعويضات على مستوى الخدمات والمزايا الإضافية، أبرزها:

- المزايا والخدمات ضعيفة
- لا تغطي الخدمات الصحية.
- عدم كفاية الرواتب.
- لا تتوافق مع احتياجات العاملين.
- غير مربوطة بأهداف المنظمة.
- عدم استثمار عوائد هذه الأنظمة بكفاءة.

مشكلات أنظمة المزايا وخدمات

العاملين

## تمرين

ناقش مع زملاءك مشكلات إضافية تواجه أنظمة

الأجور والتعويضات؟

انتهى الجزء 3 من 3

# انتهى الفصل الأول