

الفصل الثالث: إدارة كشوف المرتبات وميزانيات تكاليف الموظفين

أ.د/ دبله فاتح.

عناصر الفصل

1. تحديد وإدارة التعويضات
2. اعداد مراقبة إدارة التعويضات
3. سياسة التعويضات وإدارة التعويضات
4. إدارة ومراقبة الرواتب
5. تحديد وفهم آليات التغيرات في فاتورة الأجور
6. حساب وتوقع آثار سياسات زيادة الرواتب
7. مراقبة الميزانية وتحليلها، وحساب وتفسير الفروق: إنشاء وإدارة الميزانية، وتحديد وتحليل الفروق

1. إدارة التعويضات

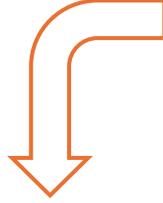
□ هي عملية تصميم تهدف الى تحديد وإدارة دفع الأجور والرواتب وغيرها من أشكال التعويض للموظفين. وهو ينطوي على وضع ومراجعة جداول الأجور، وتحديد درجات الأجور وتصنيفات الوظائف، وتقييم الأداء الفردي لتحديد زيادات الأجور والترقيات، وتهدف الى جذب المواهب وتحفيز الموظفين.

- تركز إدارة التعويضات على الحوافز بما يتماشى مع أهداف الشركة.
- الإرشادات تشمل تصنيف الوظائف، تقييم الأداء، وسياسات تغيير الرواتب، لضمان الاتساق والعدالة.
- الأهداف: موازنة الحوافز مع الأهداف، جذب المواهب، تحفيز الموظفين المتميزين، وتعزيز ثقافة عمل إيجابية

مفهوم وأهداف
إدارة التعويضات



فيما يلي مخطط عام لعملية إدارة التعويضات:



- 1. تحديد استراتيجية التعويض الخاصة بالمنظمة:** يتضمن ذلك النظر في عوامل مثل الموارد المالية للمؤسسة وظروف السوق والمشهد التنافسي لتحديد مقدار الدفع للموظفين وكيفية هيكله جداول الأجور.
- 2. تعيين جداول الأجور ودرجات الأجور:** جداول الأجور هي نطاقات الأجور لتصنيفات الوظائف المختلفة ، ودرجات الأجور هي مستويات محددة ضمن تلك النطاقات. عادة ما تضع المنظمات جداول الأجور ودرجات الأجور بناء على عوامل مثل مستوى المسؤولية والمهارة المطلوبة لوظيفة معينة ، ومستوى التعليم والخبرة المطلوبة عادة لهذا المنصب.
- 3. تقييم الأداء الفردي:** تجري المنظمات عادة تقييمات الأداء لتقييم مساهمات وإنجازات الموظفين الفرديين. يتم استخدام هذه المعلومات لتحديد زيادات الأجور والترقيات.
- 4. تحديد زيادات الأجور والترقيات:** استنادا إلى نتائج تقييمات الأداء وعوامل أخرى ، مثل مدة خدمة الموظف والأداء المالي العام للمؤسسة ، قد يوصي المديرون بزيادة الأجور أو الترقيات للموظفين الفرديين.
- 5. إبلاغ قرارات التعويض:** بمجرد اتخاذ القرارات بشأن زيادة الأجور والترقيات ، من المهم توصيلها بوضوح إلى الموظفين. يمكن أن يساعد ذلك في ضمان فهم الموظفين لأساس القرارات وأنهم يشعرون بالتعويض العادل عن مساهماتهم.
- 6. إدارة الأجور:** يتضمن ذلك ضمان دفع رواتب الموظفين بدقة وفي الوقت المحدد ، والاحتفاظ بسجلات دقيقة للأجور وأشكال التعويض الأخرى.

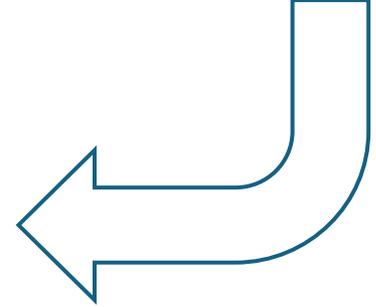
- عملية إدارة التعويضات تشمل إدارة الأجور، تقييم الأداء، وتحديد زيادات الأجور بوضوح ودقة.
- إدارة التعويضات عنصر رئيسي لجذب المواهب، دعم التنافسية، وتحقيق الاستدامة المالية.

□ خطوات وعملية إدارة التعويضات

إدارة التعويضات هي عملية تطوير وتنفيذ والحفاظ على سياسات وبرامج التعويض الخاصة بالشركة

1. تحديد استراتيجية التعويض الشاملة للشركة: يتضمن ذلك اتخاذ قرار بشأن مزيج التعويضات التي سيتم استخدامها ، مثل الراتب الأساسي والمكافآت والمزايا.
2. إجراء تحليل الوظيفة: يتضمن ذلك تحديد مهام وواجبات ومسؤوليات كل وظيفة في الشركة ، بالإضافة إلى المهارات والمعرفة والخبرة المطلوبة لأداء الوظيفة.
3. تحديد القيمة السوقية لكل وظيفة: يتضمن ذلك البحث ومقارنة التعويضات المقدمة لوظائف مماثلة في شركات أخرى في نفس الصناعة أو المنطقة الجغرافية.
4. تعيين درجات الأجور ونطاقاتها: بناء على القيمة السوقية لكل وظيفة ، يمكن للشركة بعد ذلك تعيين درجات الأجور ونطاقاتها لكل وظيفة.
5. تطوير هيكل الأجور: يتضمن ذلك تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة داخل المنظمة وكيف سيتم تعويضها.
6. تنفيذ خطة التعويض: يتضمن ذلك توصيل خطة التعويض للموظفين وتنفيذها عبر المؤسسة.
7. مراجعة وتحديث خطة التعويضات: يجب مراجعة خطط التعويض وتحديثها بانتظام للتأكد من أنها تنافسية ومتوافقة مع أهداف الشركة واستراتيجيته.

خطوات إدارة التعويضات:



□ مبادئ وأهداف إدارة التعويضات؟



1. موازنة حوافز الموظفين مع أهداف الشركة: يجب تصميم خطة التعويض بطريقة تحفز الموظفين على العمل نحو أهداف المنظمة.

2. جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها: يمكن أن تساعد خطة التعويض التنافسية والعدالة الشركة على جذب أفضل المواهب في مجال المبيعات والاحتفاظ بها.

3. تحفيز ومكافأة الموظفين ذوي الأداء العالي: يجب أن توفر الخطة حوافز ومكافآت للموظفين الذين يتجاوزون أهداف مبيعاتهم ويساهمون في النجاح العام للشركة.

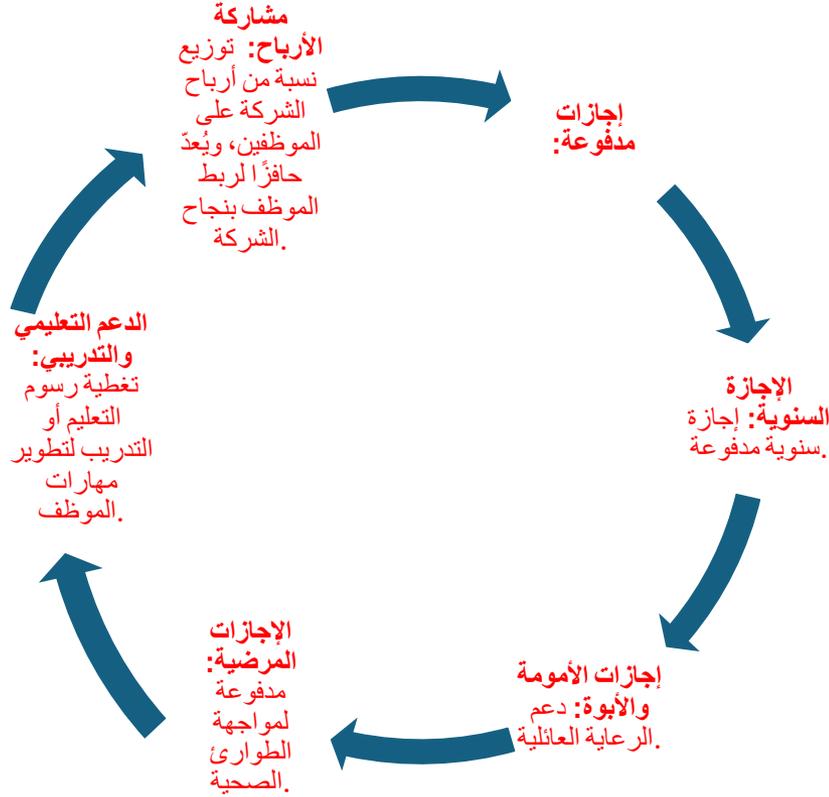
4. تعزيز ثقافة العمل الإيجابية: يمكن أن تساعد خطة التعويض المصممة جيدا في خلق ثقافة عمل إيجابية وتعزيز الشعور بالعدالة والإنصاف بين الموظفين.

5. الحفاظ على القدرة التنافسية في السوق: يجب أن تكون خطة التعويض تنافسية مع تلك التي تقدمها الشركات الأخرى في نفس الصناعة لضمان قدرة الشركة على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.

6. وضع في اعتبارك الأهداف المالية للشركة: يجب تصميم خطة التعويض بطريقة مستدامة ماليا للشركة وتساعد على تحقيق أهدافها المالية.



أنواع التعويضات



- 1. الراتب الأساسي:** مبلغ ثابت يحصل عليه الموظف مقابل أداء وظيفته.
- 2. العلاوات:** تُمنح لتحفيز الموظفين على تجاوز الأهداف، مثل العلاوات السنوية.
- 3. العمولات:** خاصة بالمبيعات وتُحتسب نسبة مئوية من المبيعات التي يحققها الموظف.
 - **بدل السكن:** للمساعدة في تكاليف الإقامة.
 - **بدل النقل:** يغطي تكاليف التنقل إلى العمل.
 - **بدل العمل الشاق أو الخطر:** لمواجهة المخاطر المرتبطة بوظائف معينة.

- أنواع المزايا:**
- **التأمين الصحي:** يشمل تغطية طبية للأسرة والأفراد.
 - **خطة التقاعد:** تقديم مساهمات للمدخرات التقاعدية.

❖ تمنح هذه الأنواع مزيجاً من الأمان الوظيفي والتحفيز للموظفين، ما يساعد في جذب المواهب ورفع معنويات الموظفين وكفاءتهم.

2. اعداد مراقبة إدارة التعويضات

- ❖ تشمل مراقبة التعويضات تطوير استراتيجيات لتحفيز الأداء وضمان التنافسية في سوق العمل.
- ❖ تعتمد على تقييمات دورية للأجور والمزايا، بهدف تحسين رضا الموظفين وزيادة ولائهم.
- ❖ تنطوي العملية على استخدام بيانات سوقية وداخلية لتحديد مستوى التعويضات المناسب، مع الأخذ في الاعتبار الأداء الفردي والجماعي.

□ تساهم مراقبة التعويضات أيضاً في الحفاظ على التوازن بين العدالة الداخلية والخارجية، مما يعزز من فعالية النظام بشكل عام.

3. سياسة التعويضات وإدارة التعويضات

1. سياسة التعويضات وإدارة التعويضات هي جانب رئيسي في إدارة الموارد البشرية، حيث تُركّز على وضع نظام منصف وفعال يعزز من جذب المواهب، الاحتفاظ بالموظفين، وتحفيزهم على الأداء المثالي.
2. تعتمد سياسة التعويضات على تقييم دوري للتعويضات ومزاياها لمواكبة ظروف السوق وتقديم حوافز تعزز ولاء الموظفين.
3. تشمل إدارة التعويضات أيضاً تصميم حزم الأجور والمزايا بما يتماشى مع استراتيجيات الشركة وأهدافها، مع مراعاة عوامل كالتنافسية والعدالة لضمان رضا الموظفين وتحقيق استدامة مالية للشركة.

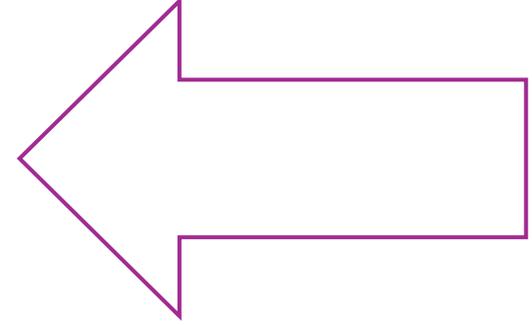
4. إدارة ومراقبة الرواتب

➤ تتضمن مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تهدف إلى ضمان دقة وشفافية عملية دفع الرواتب.

- 1. تحديد السياسات والإجراءات:** يجب أن تكون هناك سياسة واضحة لتحديد كيفية حساب الرواتب والمكافآت، بما في ذلك المعايير المستخدمة في تحديد الأجور والمكافآت الإضافية.
- 2. جمع البيانات:** يتم جمع معلومات دقيقة عن ساعات العمل، والعطلات، والإجازات، والأداء، وتاريخ التوظيف لكل موظف. يمكن استخدام أنظمة تتبع الحضور لتحسين دقة البيانات.
- 3. تطبيق نظام الرواتب:** يتم استخدام نظام إدارة الرواتب أو برنامج حاسوبي يقوم بحساب الرواتب بناءً على البيانات المدخلة. يجب أن يتضمن النظام آليات للتحقق من صحة البيانات المدخلة.
- 4. المراجعة والتدقيق:** بعد حساب الرواتب، ينبغي إجراء مراجعة شاملة للتحقق من دقة الأرقام. يمكن أن تشمل هذه المراجعة مقارنة الرواتب مع بيانات السجلات السابقة أو معايير السوق.
- 5. التقارير المالية:** يجب إعداد تقارير دورية عن الرواتب تشمل تفاصيل المدفوعات، والخصومات، والمكافآت، وأي تعديلات تمت على الرواتب. هذه التقارير تساعد في مراقبة النفقات المرتبطة بالرواتب.

خطوات عملية
مراقبة الرواتب:

6. **التوافق مع القوانين:** ينبغي التأكد من أن جميع المدفوعات والخصومات تتوافق مع القوانين المحلية والدولية، مثل الضرائب والتأمينات الاجتماعية.
7. **التواصل مع الموظفين:** يجب أن تكون هناك آلية لتلقي استفسارات الموظفين حول الرواتب والمكافآت. يساعد ذلك في بناء الثقة وضمان رضا الموظفين.
8. **التقييم المستمر:** ينبغي إجراء تقييم دوري لنظام مراقبة الرواتب. يشمل ذلك مراجعة العمليات، وتقييم فعالية النظام، وضمان أنه يلبي احتياجات المؤسسة والموظفين.
9. **تحسين العمليات:** استنادًا إلى نتائج المراجعات والتقييمات، يجب إجراء التعديلات اللازمة على العمليات والنظم المستخدمة لتحسين دقة وفعالية مراقبة الرواتب.



➤ من خلال اتباع هذه الخطوات، يمكن للمؤسسات ضمان إدارة رواتب فعالة وشفافة تعزز من رضا الموظفين وتساهم في نجاح المؤسسة.

مثال 3:

- **Les trois parties de la fiche de paye :**
- **le haut de la fiche indique :**
 - le mois payé ;
 - l'organisme payeur ;
 - le poste occupé ;
 - et un bandeau résumant vos paramètres de paye.
- **le corps de la fiche comporte les lignes précisant :**
 - ce qui est à payer (traitement indiciaire et indemnités) ;
 - ce qui est à déduire (cotisations sociales) ;
 - le salaire net avant impôt ;
 - le montant et le % du prélèvement à la source ;
 - ainsi que les cotisations sociales de l'employeur.
- **le bas de la fiche indique :**
 - vos nom et adresse ;
 - les totaux du mois, dont le « net à payer » ;
 - le coût total pour l'employeur ;
 - les totaux de l'année pour le montant imposable ;
 - la date de mise en paiement ;
 - les références bancaires du compte sur lequel la paye est versée.
- *Les images ci-dessous sont issues de fiches de paye de janvier 2020.*

DEPOT DE LA CITOYENNE 08 2024 003 047 081 0000		BULLETIN DE PAYS MOIS DE JANVIER 2020 TEMPS DE TRAVAIL + IND 120 h	
TA RENTEE ELEMENTAIRE R.M. P1		01470491200008 01470190000000	
2020 24 00	0000 24 00	0000 00 00	0000 00 00

CODE	DESCRIPTION	A. BRUT	A. NET	POUR INFORMATION
01000	Traitement Base	2947,81		
02000	Expenses DC		327,27	
03000	Ind. Familiales	122,87		
04000	Ind. de Fam.	180,00		
05000	Ind. de Fam. Complémentaire	77,74		
06000	Ind. de Fam. Complémentaire		82,48	
07000	Ind. de Fam. Complémentaire		282,83	
08000	Ind. de Fam. Complémentaire		18,88	
09000	Ind. de Fam. Complémentaire		128,74	
10000	Ind. de Fam. Complémentaire		28,74	
11000	Ind. de Fam. Complémentaire		8,24	
12000	Ind. de Fam. Complémentaire		388,00	
13000	Ind. de Fam. Complémentaire		208,41	
14000	Ind. de Fam. Complémentaire		8,24	
15000	Ind. de Fam. Complémentaire		11,24	
16000	Ind. de Fam. Complémentaire		31,29	
17000	Ind. de Fam. Complémentaire		32,42	
18000	Ind. de Fam. Complémentaire		82,27	
19000	Ind. de Fam. Complémentaire			
20000	Ind. de Fam. Complémentaire			
21000	Ind. de Fam. Complémentaire			
22000	Ind. de Fam. Complémentaire			
23000	Ind. de Fam. Complémentaire			
24000	Ind. de Fam. Complémentaire			
25000	Ind. de Fam. Complémentaire			
26000	Ind. de Fam. Complémentaire			
27000	Ind. de Fam. Complémentaire			
28000	Ind. de Fam. Complémentaire			
29000	Ind. de Fam. Complémentaire			
30000	Ind. de Fam. Complémentaire			
31000	Ind. de Fam. Complémentaire			
32000	Ind. de Fam. Complémentaire			
33000	Ind. de Fam. Complémentaire			
34000	Ind. de Fam. Complémentaire			
35000	Ind. de Fam. Complémentaire			
36000	Ind. de Fam. Complémentaire			
37000	Ind. de Fam. Complémentaire			
38000	Ind. de Fam. Complémentaire			
39000	Ind. de Fam. Complémentaire			
40000	Ind. de Fam. Complémentaire			
41000	Ind. de Fam. Complémentaire			
42000	Ind. de Fam. Complémentaire			
43000	Ind. de Fam. Complémentaire			
44000	Ind. de Fam. Complémentaire			
45000	Ind. de Fam. Complémentaire			
46000	Ind. de Fam. Complémentaire			
47000	Ind. de Fam. Complémentaire			
48000	Ind. de Fam. Complémentaire			
49000	Ind. de Fam. Complémentaire			
50000	Ind. de Fam. Complémentaire			
51000	Ind. de Fam. Complémentaire			
52000	Ind. de Fam. Complémentaire			
53000	Ind. de Fam. Complémentaire			
54000	Ind. de Fam. Complémentaire			
55000	Ind. de Fam. Complémentaire			
56000	Ind. de Fam. Complémentaire			
57000	Ind. de Fam. Complémentaire			
58000	Ind. de Fam. Complémentaire			
59000	Ind. de Fam. Complémentaire			
60000	Ind. de Fam. Complémentaire			
61000	Ind. de Fam. Complémentaire			
62000	Ind. de Fam. Complémentaire			
63000	Ind. de Fam. Complémentaire			
64000	Ind. de Fam. Complémentaire			
65000	Ind. de Fam. Complémentaire			
66000	Ind. de Fam. Complémentaire			
67000	Ind. de Fam. Complémentaire			
68000	Ind. de Fam. Complémentaire			
69000	Ind. de Fam. Complémentaire			
70000	Ind. de Fam. Complémentaire			
71000	Ind. de Fam. Complémentaire			
72000	Ind. de Fam. Complémentaire			
73000	Ind. de Fam. Complémentaire			
74000	Ind. de Fam. Complémentaire			
75000	Ind. de Fam. Complémentaire			
76000	Ind. de Fam. Complémentaire			
77000	Ind. de Fam. Complémentaire			
78000	Ind. de Fam. Complémentaire			
79000	Ind. de Fam. Complémentaire			
80000	Ind. de Fam. Complémentaire			
81000	Ind. de Fam. Complémentaire			
82000	Ind. de Fam. Complémentaire			
83000	Ind. de Fam. Complémentaire			
84000	Ind. de Fam. Complémentaire			
85000	Ind. de Fam. Complémentaire			
86000	Ind. de Fam. Complémentaire			
87000	Ind. de Fam. Complémentaire			
88000	Ind. de Fam. Complémentaire			
89000	Ind. de Fam. Complémentaire			
90000	Ind. de Fam. Complémentaire			
91000	Ind. de Fam. Complémentaire			
92000	Ind. de Fam. Complémentaire			
93000	Ind. de Fam. Complémentaire			
94000	Ind. de Fam. Complémentaire			
95000	Ind. de Fam. Complémentaire			
96000	Ind. de Fam. Complémentaire			
97000	Ind. de Fam. Complémentaire			
98000	Ind. de Fam. Complémentaire			
99000	Ind. de Fam. Complémentaire			
00000	Ind. de Fam. Complémentaire			

2947,81 327,27 122,87 180,00 77,74 82,48 282,83 18,88 128,74 28,74 8,24 388,00 208,41 8,24 11,24 31,29 32,42 82,27	NET À PAYER 2 353,45 €	2947,81 327,27 122,87 180,00 77,74 82,48 282,83 18,88 128,74 28,74 8,24 388,00 208,41 8,24 11,24 31,29 32,42 82,27
---	----------------------------------	---

1. الجزء العلوي من بيان الراتب:

- الشهر المدفوع
- الجهة المدفوعة
- الوظيفة المشغولة
- شريط ملخص يوضح معايير الراتب

2. محتوى بيان الراتب:

- المبالغ المدفوعة (الراتب الأساسي والبدلات)
- المبالغ المخصومة (الاشتراكات الاجتماعية)
- الراتب الصافي قبل الضريبة
- مبلغ ونسبة الاقتطاع من المصدر
- الاشتراكات الاجتماعية للجهة الموظفة

3. الجزء السفلي من بيان الراتب:

- اسم وعنوان الموظف
- إجماليات الشهر، بما في ذلك "الصافي المدفوع"
- التكلفة الإجمالية للجهة الموظفة
- إجماليات السنة للمبلغ الخاضع للضريبة
- تاريخ صرف الراتب
- البيانات المصرفية للحساب الذي يتم إيداع الراتب فيه

5. تحديد وفهم آليات التغيرات في فاتورة الأجور

□ يمكن تحديد وفهم آليات التغيرات في فاتورة الأجور من خلال عدة جوانب رئيسية:

1. المكونات الأساسية لفاتورة الأجور:



الراتب الأساسي: هو المبلغ الثابت الذي يتقاضاه الموظف.
البدلات: مثل بدل السكن، بدل النقل، وبدل الغذاء، التي تؤثر على إجمالي الأجر.
الخصومات: مثل الضرائب والاشتراكات الاجتماعية، التي تُخصم من الراتب الإجمالي.

2. آليات التغير:



• زيادة الرواتب: يمكن أن تحدث نتيجة لترقيات، مكافآت أداء، أو تغييرات في السياسات المالية للجهة.
• تغييرات في البدلات: قد يتم تعديل البدلات بناءً على تغييرات في تكاليف المعيشة أو سياسات الشركة.
• الضرائب: يمكن أن تتغير نسبة الضرائب أو القوانين الضريبية، مما يؤثر على صافي الدخل.
• الاشتراكات الاجتماعية: تتغير وفقاً للقوانين الحكومية أو تغييرات في سياسات التوظيف.

3. العوامل الخارجية:



•التضخم: يؤثر على القدرة الشرائية للموظف وقد يؤدي إلى زيادة الرواتب لتعويض الانخفاض في القوة الشرائية.

•الطلب والعرض في سوق العمل: ارتفاع الطلب على المهارات أو الوظائف يمكن أن يؤدي إلى زيادة الأجور.

•الأوضاع الاقتصادية: الركود أو الانتعاش الاقتصادي يمكن أن يؤثر على السياسات المالية للشركات.

4. تأثير الأداء الفردي والجماعي:



•الأداء الشخصي: يمكن أن يؤدي الأداء المتميز للموظف إلى منح مكافآت أو زيادة في الراتب.

•الأداء الجماعي: يمكن أن تؤثر نتائج الفريق أو الشركة بشكل عام على الميزانية المخصصة للأجور.

5. التقنيات المستخدمة لتحليل التغيرات:



•تحليل البيانات: استخدام برامج لتحليل البيانات الخاصة بالرواتب والبدلات لتحديد الاتجاهات.

•مراجعة السياسات: تحديث السياسات المتعلقة بالرواتب والبدلات بناءً على التحليل المستمر للأداء والتغيرات في السوق.

الخلاصة:

□ فهم آليات التغيرات في فاتورة الأجور يتطلب دراسة المكونات الأساسية، التغيرات الناتجة عن السياسات والأداء، بالإضافة إلى العوامل الخارجية

6. حساب وتوقع آثار سياسات زيادة الرواتب

7. مراقبة الميزانية وتحليلها، وحساب وتفسير الفروق: إنشاء وإدارة الميزانية، وتحديد وتحليل الفروق

مراجع الفصل

<https://www.getcompass.ai/ar/glossary/compensation-administration>

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2016). "Compensation"

Heneman, H. G., & Judge, T. A. (2006). "Staffing Organizations"

Gerhart, B., & Fang, M. (2014). "Compensation and Incentive Systems" in Annual Review of Psychology