

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي ميلة

الرقم التسلسلي:

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ميدان: علوم اقتصادية، التسيير والتجارة

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: مالية

مذكرة بعنوان

تأثير الأجور على أداء الموارد البشرية

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الليسانس ل.م.د في علوم التسيير
تخصص مالية

إشراف الأستاذ
بوزاهر صونية

إعداد الطالبة:
حياة سباعي
الزهراء خلاف
ماجدة بوالصيود

السنة الجامعية: 2011 - 2012



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(لَيْلًا يَعْلَمَ أَهْلُ الْكِتَابِ أَلَا يَقْدِرُونَ عَلَى شَيْءٍ مِنْ
فَضْلِ اللَّهِ وَأَنَّ الْفَضْلَ بِيَدِ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ ذُو
الْفَضْلِ الْعَظِيمِ)

صدق الله العظيم

من سورة الحديد الآية (٦٨)

شكر وعرفان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فهو الأحق بالأجر والشكر والجزيل نعمة ووقفا عند قوله (صلى الله عليه وسلم)

«من لم يشكر الناس لم يشكر الله»

نتقدم بشكرنا إلى كل من ألهمنا بالأمل...من مهد لنا طريق العمل...من كان دوما الأسبق إلى النصيحة دون ملل...من علمنا أن العمل فوق الجميع وأن وأن التواضع تاج لا يلبسه إلا الرفيع

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتنا الفاضلة :

«بوزاهر صونية»

المشرفة على هذه المذكرة والذي لم تبخل علينا بالتوجيهات والنصائح التي أمطرتنا بها هذا العام كما لاتسعنا إلا أن نعترف بالجهد الكبير والذي بذله معنا موظفي وعمال «مطاحن بني هارون» لولاية «ميلة»

خاصة رئيس المستخدمين حبور عبد الوهاب وعمي الشريف الذي يستقبلنا دائما بالفرح والسرور

«إلى من سهر على كتابة هذه المذكرة الوفية والغالية: صباح»

في الأخير أتمنى من الله أن يرشدنا إلى سواء السبيل ويحق هدفنا للنيل فإن أصبنا فمن الله إن أخطأنا فمن أنفسنا وما كنا قصرنا في ذلك.

إهداء

الحمد لله الذي من علي بنعمه وكرمه وأفاض علي بخيره لإنجاز هذا الموضوع الذي دام سنة كاملة من الجد والاجتهاد الذي أهديه إلی:
إلی أعظم الناس.. إلی من حملت.. وأحنت.. وأحبت إلی من سهرت وربت.. إلی من كانت الصدر الحنون والحضن الدافئ و القلب الطيب إلی العيون التي أرى فيها الحنان والأمان إلی التي لو اتخذت من ماء البحر مدادا لوصفها لجف البحر.. إلی التي ذكرت اسمها ولازلت أذكره إلی شمعتي في الحياة أُمي الحبيبة والغالية

«لويـزة»

إلی الذي غرس لي بساطا أخضر وأهداني محبة وأعطاني بلا مقابل إلی الذي لو قضيت العمر أعد فضائله لانتهى العمر وبقي الفضل إلی الذي تجرع مرارة العمل وأفنى حياته في الكد والشقاء لأسعد في الدنيا وأرقى إلی درجات العلم إلی الذي أحبني وما زال يحبني إلی أبي الغالي

«نـوار»

إلی من أحس بالسعادة والفرح وأنا بينهم إلی من إذا غابوا كان البيت مريرا بدونهم إلی الذين أكن لهم الحب والاحترام إلی إخوتي الأعزاء

«يحي.. رمزي.. مشو..»

إلی توأم روحي أخواتي العزیزات:

إبتسام .. عبلة .. البشوشة ريم المرحلة.. وكنزتي الصغيرة كنزة»

إلی الأصغر و المفضل والذي لا أستطيع أن أعيش بدونه إلی الكتكوت

«محسن»

إلی أخوالي وخالاتي إلی أعمامي وعماتي إلی جدتي العزيزة والغالية إلی فراشات وعصافير العائلة «سراج الدين .. إياد .. وائل .. تقي الدين .. نورهان .. بسمة .. وسام .. سارة .. إيمان .. هديل .. محمد آدم»

إلی توأم روحي في الحياة والعزیزة الغالية إلی من أمضيت العمر معها ماجدة.. سارة .. زهرة .. إلی من عشنا معهم أحسن اللحظات ثلجة .. فاطمة .. سلوى .. بسمة .. فاتي .. إلهام....

إلی كل من نساهم قلبي سيقون دائما بذاكرتي..

حياة



الشكر لله سبحانه وتعالى الذي وفقني لانجاز هذا العمل المتواضع الذي نحتسب أجره لله وحده إلى سيد الخلق أجمعين سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم) ...
أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل...

إلى أعظم وأعز الناس إلى التي أرضعتني وربتني وسهرت من أجل راحتي ...
إلى من غمرتني بحنانها وقبلتني عند نومها ... إلى أحب إنسانة في الوجود ...
التي منحني بلا حدود ... إليك يا أغلى ما في الوجود... أنت أُمي الحبيبة ...

«بريزة»

إلى أعز و أروع الناس ... إلى من تعب ولم يمل .. وأعطى ولم ييخل .. إلى من رباني وأحسن تربيته .. وقف معي طوال حياتي .. وأوصلني إلى ما أنا عليه
إليك يا أبي العزيز يا أغلى الناس .

«الربيع»

إلى أحب وأقرب الناس إليا إخوتي :

«بلال..إسلام ..إسماعيل..أيمن..»

إلى توأم روحي إلى وحيدتي التي قاسمتني كل شيء .. في البيت .. أنت أختي
العزيزة:

«لمياء»

إلى من عشت معهم أسعد اللحظات :

حياة..سارة..زهرة..شهيرة..ثلجة..فاطمة..سلوى..عائشة..أمينة..بسمة..

إلى براعم المنزل :وائل

..صفاء..نوفل..هديل..أشرف..تسنيم..أمانى..نافع..دعاء..يحي..إيناس..ياسين...
إلى كل طلبة السنة الثالثة مالية فبفضل ربي أنجزت واجباتي اتجاه نفسي وأتممت
دراستي بأفضل الأحوال ، أرجو أن يفقني الله على إكمال هدفي .

ماجدة



إلى من تأبى الذاكرة نسيانهم
إلى نور قلوبنا و أعيننا وتاج عقولنا إلى نبينا وشفيع أمتنا
إلى روح سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أهذي ثمار جهدي
إلى من قال فيهما الله تبارك وتعالى " ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا
كريما"

إلى من علمتني من أكون وكيف أكون إلى من علمتني الصبر على ما أحب و أكره
إلى أطيب و أنبل و أرق وأعز وأحلى من عليها إلى حبيبتي و سر بهجتي أُمي
"فتيحة"

إلى النور الذي أضاء لي دروب العلم و النجاح و الأخلاق الفاضلة إلى أحلى أب
في هذا الوجود أبي "عبد الرحمان"
إلى رمز الكفاح و الصمود إلى حبات أحلى عنقود إخوتي الأعزاء يوسف، ياسين،
موسى، حسام، عادل.

إلى أعز وأطيب أخت " زهية"
إلى صاحبة القلب الكبير أختي "مريم" وزوجها عبود وإلى فلذة أكبادهما ونور
بيتهما ومنبع سعادتهما إلى من ينشر الدفئ في قلوبنا ويسرق السعادة من أفواهنا
الكتكوت "محمد"

إلى رفيقات الدرب الدراسي الحافل بالذكريات السعيدة إلى أحب وأجمل ما عرف
في حياتي الدراسية - حياة - ماجدة - أمال - سارة - حكيمة - نجاة - ثلجة -
بسمة - أمنة - فطيمة - سلوى - حياة - حورية

إلى الأساتذة و كل الزملاء بقسم المالية بدون استثناء

إلى من لم يتسنى لي ذكرهم أقول لهم

منى السلام على من لم لست أنساكم
ولا يمل لساني قط من ذكرهم
ومن يكونوا بقلبي فكيف أنساكم
إن غابوا عني فالقلب مأواهم

الزهرراء

فهرس المحتوى

رقم الصفحة	فهرس المحتوى
	كلمة شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
	مقدمة
	الفصل الأول: تأثير الأجور على أداء الموارد البشرية
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية
02	المطلب الأول : ماهية الموارد البشرية
02	الفرع الأول :تعريف الموارد البشرية
03	الفرع الثاني :أهمية الموارد البشرية
04	الفرع الثالث :خصائص الموارد البشرية
06	المطلب الثاني :دور إدارة الموارد البشرية وعلاقتها مع الإدارات الأخرى
06	الفرع الأول :تعريف أهداف ودور إدارة الموارد البشرية
08	الفرع الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
10	الفرع الثالث : تأثير الأجور على الموارد البشرية
13	الفرع الرابع :علاقات وظائف إدارة الموارد البشرية
15	المطلب الثالث :وظائف إدارة الموارد البشرية
15	الفرع الأول :تخطيط الموارد البشرية
16	الفرع الثاني :الاختيار
18	الفرع الثالث :التدريب والتكوين
20	الفرع الرابع :الاستقطاب والتعيين
23	المبحث الثاني:أداء الموارد البشرية
23	المطلب الأول: ماهية الأداء
23	الفرع الأول :تعريف الأداء ومكوناته
25	الفرع الثاني:العوامل المتحكمة في الأداء
26	الفرع الثالث:خطوات قياس الأداء
27	الفرع الرابع: كيفية تحسين الأداء
27	المطلب الثاني:تقييم أداء الموارد البشرية
27	الفرع الأول:مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
30	الفرع الثاني:أنواع تقييم الأداء
30	الفرع الثالث:خطوات تقييم الأداء
33	الفرع الرابع: طرق تقييم الأداء

35	المطلب الثالث: عوامل فشل ونجاح تقييم أداء الموارد البشرية
35	الفرع الأول: تقييم أداء الموارد البشرية
37	الفرع الثاني: عوامل نجاح تقييم أداء الموارد البشرية
38	الفرع الثالث: عوامل فشل تقييم أداء الموارد البشرية
39	الفرع الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء
41	المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول الأجور
41	المطلب الأول: نظام الأجور
41	الفرع الأول: ماهية الأجور
43	الفرع الثاني: نشأة وتطور الأجور
44	الفرع الثالث: أنواع ومكونات الأجور
46	الفرع الرابع: أنظمة دفع الأجور
50	المطلب الثاني: تصميم هيكل نظام الأجور
50	الفرع الأول: مبادئ تصميم نظام الأجور
51	الفرع الثاني: مراحل بناء هيكل الأجور
53	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور
56	الفرع الرابع: نظريات الأجور
58	المطلب الثالث: التحفيز
58	الفرع الأول: تعريف الحوافز
59	الفرع الثاني: أنواع الحوافز
65	الفرع الثالث: على أي أساس تمنح الحوافز
66	الفرع الرابع: شروط نجاح الحوافز
	الفصل الثاني: الأجور والأداء بمؤسسة مطاحن بني هارون
68	المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن بني هارون
68	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة
68	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة مطاحن بني هارون
69	الفرع الثاني: الوحدة الإنتاجية و التجارية للمؤسسة
70	الفرع الثالث: أهمية وأهداف المؤسسة
71	المطلب الثاني: مختلف المصالح التي تتبعها المؤسسة
72	الفرع الأول: مصلحة الإدارة المالية ومصلحة الشؤون الاجتماعية
74	الفرع الثاني: مصلحة الإنتاج و المشتريات
76	الفرع الثالث: مصلحة الصيانة و الأمانة
79	الفرع الرابع: المخبر
73	المطلب الثالث: الاتفاقية الجماعية للمؤسسة
79	الفرع الأول: التدرج المهني
81	الفرع الثاني: الراحة القانونية
83	الفرع الثالث: التصنيف المهني للأجر
84	المبحث الثاني: مميزات الأجور في مؤسسة مطاحن بني هارون
84	المطلب الأول: أجور مؤسسة بني هارون

84	الفرع الأول: تقديم مصلحة الأجور بالمؤسسة
85	الفرع الثاني: مكونات الأجر في المؤسسة
86	الفرع الثالث: التعويضات و المنح و العلاوات
90	الفرع الرابع: تطور الكتلة النقدية
91	المطلب الثاني: دراسة عينة لأجور عمال مؤسسة مطاحن بني هارون
91	الفرع الأول: حالة عامل من الفئة الأولى (إطار سامي)
93	الفرع الثاني: حالة عامل من الفئة الثانية (إطار)
96	الفرع الثالث: حالة عامل من الفئة الثالثة (منفذ)
98	الفرع الرابع: حالة عامل من الفئة الرابعة (مهرة)
100	المطلب الثالث: الدراسة البشرية وتحليل أجوبة الاستبيان
100	الفرع الأول: الدراسة البشرية
102	الفرع الثاني: تعريف الاستثمار و الملاحظة و المقابلة
102	الفرع الثالث: تحليل أجوبة الاستبيان
112	خاتمة
.....	الملاحق
.....	المراجع

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
34	نموذج تقييم الأداء وفقا لطريقة التدرج	01
49	نظم المشاركة في المكاسب	02
89	التعويضات والعلاوات ومختلف المنح	03
90	تطور الأجور	04
92	جدول خاص بقسيمة الأجر (الفئة الأولى)	05
95	جدول خاص بقسيمة الأجر (الفئة الثانية)	06
97	جدول خاص بقسيمة الأجر (الفئة الثالثة)	07
99	جدول خاص بقسيمة الأجر (الفئة الرابعة)	08
100	توزيع اليد العاملة على مختلف المصالح	09
100	توزيع العمال حسب المجموعات	10
101	توزيع العمال حسب السن	11
101	توزيع اليد العاملة حسب الجنس	12
102	جدول خاص بالوظيفة	13
103	جدول خاص بالجنس	14

104	جدول خاص بالمستوى التعليمي	15
104	جدول خاص بالخبرة (الأقدمية)	16
104	آراء الأفراد حول الأجر	17
105	آراء الأفراد حول التحفيز	18
105	آراء الأفراد حول الترقية	19
105	آراء الأفراد حول الترفيه	20
106	آراء الأفراد حول كيفية تقييم الأفراد في المؤسسة	21
106	آراء الأفراد حول أدائهم في المؤسسة	22
106	آراء الأفراد حول معايير تقييم الأداء الشخصية	23
107	آراء الأفراد حول الهدف من استخدام تقييم الأداء في المؤسسة	24
107	آراء الأفراد حول إخبار المرؤوسين بنواحي الضعف أو القصور لديهم	25
107	آراء الأفراد كيفية تشجيع المرؤوسين على نتائج التقييم	26
107	آراء الأفراد حول إذا كان الأجر يتناسب مع الأداء	27
108	آراء الأفراد حول إذا ما إذا نتائج تقييم الأداء في بعض المجالات أو لا	28
108	آراء الأفراد حول الفائدة من التدريب	29
108	آراء الأفراد حول الهدف من التدريب	30
109	آراء الأفراد حول أن ضعف الإنتاج راجع إلى عدة حالات	31
109	آراء الأفراد حول الفائدة من تقييم الأداء	32
109	آراء الأفراد حول خصم جزء من الراتب	33

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
07	أهداف إدارة الموارد البشرية	01
11	تأثير الأجور على العمال	02
12	تأثير الأجور على الأداء	03
32	مراحل تقييم الأداء	04
35	درجات التوزيع الإجباري	05
51	خطوات تصميم نظام الأجور	06
53	سلم ماسلو للحاجات	07

71	الهيكل التنظيمي بمؤسسة مطاحن بني هارون	08
73	الهيكل التنظيمي لمصلحة الإدارة والمالية	09
75	الهيكل التنظيمي لمصلحة الإنتاج	10
76	الهيكل التنظيمي لمصلحة المشتريات	11
77	الهيكل التنظيمي لمصلحة الصيانة الكهربائية والصيانة الميكانيكية	12
85	الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين	13
91	رسم البياني يوضح تطور الكتلة النقدية	14

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
.....	الأجر الشهري	01
.....	كشف الأجرة	02
.....	الاستمارة	03

ملاحظة: (الملاحق سترقم بعد ترقيم المذكرة كلها)

ترقم رومانية

الاهداء والتشكر لت يرقمو ول يحسبوا

مقدمة

مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تساهم في تطوير المنشأة، لأن أي تحسن تريد هذه الأخيرة تحقيقه يتوقف على قدرات الأفراد العاملين بها، وهي بذلك تحقق أهداف مختلفة لكل من المنشأة والمجتمع ككل.

هنا نشير إلى أن دور إدارة الموارد البشرية يكمن في ترقية المؤسسات ورفع مستوى الإنتاجية بها، لكن هذا لن يكون إلا عن طريق تسيير كفاء وفعال للموارد البشرية وتهيئة الظروف العملية المناسبة لها ونظرا لأهمية الكبيرة للفرد في تحقيق هذه الأهداف وجب الاهتمام به من جميع الجوانب سواء كانت نفسه، اجتماعية أو اقتصادية، وذلك عن طريق التأثير على الموارد البشرية بطريقة لاستخراج الطاقة الموجودة بداخلها ايجابية لاستخراج الطاقة الموجودة بداخلها وذلك يأتي عن طريق تسهيل ظروف العمل ودمج العمل في بيئته العملية منذ التحاقه بالمؤسسة، دون سحبه من بيئته الاجتماعية وهذا للوصول إلى نتيجة وهي تحسن ظروف الاقتصادية أي التكفل به عن طريق تلبية رغباته وإشباع حاجاته وفقا للإستراتيجية المتبعة في المؤسسة، وهذا يعني منح العامل مقابل مادي يكون مستحقا من كل مجهود مبذول وهو ما يسمى (اجر أو راتب)، لهذا أصبح تصميم المواد البشرية.

وبما الأجر يبقى الشغل الشاغل للعمل، فإن إدارة الموارد البشرية أولت الاهتمام الأكبر لهذا الجانب وذلك بالبحث عن طرق وقواعد تتبع لتحديد بدقة حسب رغبة العامل وموازاة مع قدرة المؤسسة، لأنه إذا تمكنت المؤسسة من تحقيق ذلك فإن الفائدة الكبرى تعود عليها، لأن الأجر يبقى دائما الأداة الأكثر تأثيرا على العامل، هذا التأثير الذي يمكن أن يكون ايجابيا أو سلبيا إذا ما كان النظام المتبع في تحديد الأجر فاشلا.

وعليه جاء بحثنا هذا للإجابة عن السؤال التالي:

تأثير الأجور على أداء الموارد البشرية؟

1-أهمية البحث:

تكمن الأهمية في دراستنا لهذا الموضوع أنه موضوع مهم ويتمثل في الأجور والذي تنشأ عنه أضرار في السلوك الإنساني للفرد كونه عاملا مهما في تحديد مستوى الأداء الفردي في العمل لأن الفرد هو رأس المال الحقيقي ، فالأجور بصفة عامة تعتبر أداة مهمة للحياة اليومية للعامل كما يمكن رؤية أهمية هذا الموضوع من خلال الاهتمامات التي تقوم بها المنظمات من خلال دراستها للسلوك الإداري فهي تعمل على رفع معنويات الأفراد لكي تزيد من رغبتهم في تحسين أدائهم الوظيفي والتحفيز المادي أحد السبل لبلوغ هذا الهدف فالأجور تمثل بالنسبة للمنظمة عبئا يجب عقلتها من جهة وتشجيع الموارد البشرية على العمل من جهة أخرى .

2-أسباب اختيار الموضوع:

- ❖ معرفة مدى تأثير الأجور على أداء الموارد البشرية.
- ❖ الأهمية التي يكتسبها موضوع الأجور بالنسبة للأفراد والمنظمات.
- ❖ التعرف على مدى رقي الموارد البشرية على أجورهم المقدمة لهم لأنه موضوع يخص الاختصاص الذي ندرسه وهو التسيير.
- ❖ قلة المواضيع المعالجة في جامعتنا لهذا البحث.

3-أهداف البحث:

- ❖ دراسة واقع مصلحة الوحدة الإنتاجية التجارية لمطاحن بني هارون.
- ❖ التعرف على مدى تأثير الأجور على أداء العاملين بالوحدة .
- ❖ التعرف على أهم المشاكل التي تواجه الأجور .

4-فرضيات الدراسة :

- ❖ هناك العديد من أساليب لتحفيز الموارد البشرية.
- ❖ الأجور المرتفعة تزيد في أداء الموارد البشرية .
- ❖ الأجور لها دور فعال في تلبية متطلبات وحاجات الموارد البشرية.

5-المنهج المستخدم:

لإنجاز هذا البحث والتوصل إلى إجابات عن التساؤلات المطروحة مسبقا ، فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهذا بالنسبة للجانب النظري حيث يفيد في وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة اعتمدنا على منهج دراسة الحالة .

6-خطوات البحث:

من أجل شرح الموضوع وتبسيطه قمنا بتقسيمه إلى قسمين:

١. قسم نظري:ويحتوي على فصل واحد وثلاث مباحث:

1. المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية وأهميتها في المؤسسة.
 2. المبحث الثاني: دراسة حول تقييم أداء الموارد البشرية وطرق تقييمها.
 3. المبحث الثالث: فيحتوي على الأجور و أنظمتها
١١. قسم تطبيقي : ويتضمن الفصل الثاني وفي هذا الأخير قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن بني هارون حول واقع الأجور في هذه المؤسسة ومدى نجاعته في الوصول إلى أهداف هذه المنظمة .

ترقب أبجدية

الفصل الأول: تأثير الأجور على أداء الموارد البشرية

تمهيد

إن إدارة الموارد البشرية تعتبر الركيزة الأساسية لأي منظمة لأن العنصر البشري يحتاج إلى مهارات وتقنيات عالية لإدارة ذلك لابد من إدارة هذه الموارد وتوجيهها لتحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة، فالإدارة إذن تسعى إلى تحسين مستوى أداء عملها من خلال تقسيم أدائهم ومراقبتهم بشتى الطرق لتحديد مواطن الضعف لديهم والعمل على إزالتها من خلال تدريبهم وتحفيزهم لبذل جهد أكبر حيث يعتبر الأجر العامل الأول الذي يدفع العمال لتحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية فكلما كان العامل راضي عن أجره كلما حفزه ذلك أكثر إلى زيادة إنتاجية وتحقيق الربح.

تمهيد يبدأ ترقيمه 2 لأن ورقة الفصل الفارغة تحسب و لا ترقم

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية

لا يمكن أن تدير أي منظمة بدون أفراد و هذه حقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي صاحب عمل أو مدير فمادام هناك عمل و أهداف مطلوب إنجازها، فلا بد أن يتم ذلك من خلال آخرين حتى إذا تم العمل من خلال أجهزة و آلات ، فإن الأفراد هم الذين يشغلونها

المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية

نظر للأهمية البالغة التي تلعبها الموارد البشرية في المنظمات و المنشآت باعتبارها عنصرا هاما من عناصر الإنتاج وعليه ارتأينا دراسة هذا المطلب من خلال ما يلي: تعريف و أهمية و خصائص الموارد البشرية

الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية:

الموارد البشرية هي الوارد الكامنة في أي منشأة ومصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد وهي مصدر كل فشل إذا أسيئت إدارتها، وتعني الموارد: "كل الوسائل المادية والبشرية من المال والآلات والمعدات واليد العاملة أي الأفراد والموارد البشري عنصر هام بالنسبة للمنظمة إذا تم استغلاله وإدارته بنجاح وشكل جيد نجحت المنظمة أما إذا أسيء تسييره وإدارته كانت سببا في فشل المنظمة".⁽¹⁾

الموارد البشرية من أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة، ورسم معالم مستقبلها، كما أن الموارد البشرية تعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركية المجتمع المحدد لإمكاناته بين الدول وتمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسية على الوقت.

كما تعرف على أنها: "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي بها المؤسسات وتنقسم إلى خمسة مجموعات هي: الموارد الاحترافية، الموارد الإشرافية، الموارد المشاركة، الاتحادات العمالية".⁽²⁾

كما أنها: "العدد الكلي للسكان الذين يعملون بالفعل أو الذين سبق لهم أن مارسوا العمل ولكنهم لا يعملون في الوقت الحاضر، أو الذين لا يعملون ولكنهم قادرين على العمل و يبحثون عنه".⁽³⁾

الموارد هي: "جزء هام من السكان يعيشون ويعملون مقابل اجر أو راتب يتقاضونه وهو يشير إلى قطاعين من السكان المشتغلون و العاطلون".⁽⁴⁾

(1). جاري ديسلير، تر محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسنجودة

، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر، الرياض ، ط: 1، 2008، ص: 34.

(2). إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية: منظور إستراتيجي، النهضة العربية، بيروت، 2002 ، ص: 17.

(3). محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص: 256.

(4). زويلف مهدي حسن ، إدارة الأفراد، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 72.

الفرع الثاني: أهمية الموارد البشرية

إن الموارد البشرية بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي والإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتكوينه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته و رغباته فانه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى المدخل من المشرف ، والرقابة لضمان أداء لعمله .

الموارد هي جزء هام من السكان يعيشون ويعملون مقابل اجر أو راتب يتقاضونه وهو يشير إلى قطاعين من السكان المشتغلون و العاطلون.⁽¹⁾

كما تتبع أهمية الموارد البشرية من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية ولابد من توفر الكفاءات الجيدة لتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث و الدراسات أما الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي للنتائج التالية:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء و تحفيز الطاقات لدى العاملين.
 - تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس و التميز و الإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
 - تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يستطيعون الحصول على الاحترام و التقدير و المشاركة و التقدير في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
 - وأهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية.
 - اكتشاف أهمية العنصر البشري.
 - كبر حجم المنظمة وكبر عدد الموظفين.
 - ظهور النقابات العمالية و تأثير ذلك على وضع الموظف و أنظمة العمل
- بالإضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية قامت بتبني مدخلين للموارد البشرية و الذي يمكن أن تستفيد من خلالهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية و إشباع حاجات الفرد.
- اعتبرت مدخل للموارد البشرية يكملان بعضهما البعض ولا يكونا على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلا من اعتبارهم عامل إنتاج ومن الأسس و المبادئ التي يقوم عليها المدخل:
- المورد البشري هو استثمار إذا أحسن إدارته و تنميته، ويمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد من إنتاجيتها.
 - بيئة العمل لابد أن تهيئ و تشجع الموارد البشرية على تنمية و استغلال مهاراتهم.

(1).جاري ديسلير، مرجع سابق، ص: 38.

- برامج و سياسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة، من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.

- ونرى أن هناك عنصر خامس وهو التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان H.R.O و الذي ساعد العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم وواجباتهم، بل تبنى تنظيمات تجمعية مثل إتحاد العمال و الذي ساعد العمال على الاحتجاج ضد أي تعليق. لذا نرى أن هذه الظروف أجبرت المنظمات بطريقة مباشرة او ضمنية على التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أحسن احترامه و تدريبه.

- وأورد الضحيتان أن نائب وزير الإصلاح الإداري الكندي السيد شارلبو (أشارة على أن كندا أعدت خطة طويلة الأجل اعتبارا من 1990-2000 وسميت مشروع تطوير أداء الخدمة لعام 2000 وذلك بقصد تدعيم الخدمة العامة بحيث تكون أكثر كفاءة و تخصصا و حيادته، وأن يتعرف بها كأصل من الأصول الإنتاجية في عملية التنمية) ولا عجب أن نجد أربعة بنود من 10 بنود من الخطة و الكندية تهتم بالموارد البشرية، هذه الأربعة بنود هي المزايا و التعويضات، ثم التدريب و التطوير، ثم التوظيف، بعد ذلك تكييف العاملين مع بيئة العمل.

بعد استعراض ما نقد يتضح لنا أن أهمية الموارد البشرية كأصل تنموي منتج و فعال إذا ما أحسن استغلاله و تدريبه وهذا ما يساعد على تقدم الدول الكبرى، لأنها اهتمت بالعنصر البشري بل وقامت بوضع الخطط الإستراتيجية لإدراكها لأهمية الاستفادة القصوى من هذه الموارد البشرية كما هو الحال في دولة كندا.(1)

الفرع الثالث: خصائص الموارد البشرية

الموارد البشرية تعبر عن الثروة الحقيقة والأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية فلو لا الإنسان لما تحققت العملية الإنتاجية أو من ناحية أخرى فإن رأس المال النقدي والعيني هو من إنتاج الموارد البشرية.

ولقد قسم الاقتصاديون الموارد الاقتصادية إلى قسمين: موارد بشرية وموارد غير بشرية (أي طبيعية أو مادية) وتنقسم الموارد البشرية إلى قسمين رئيسيين:

(1) **موارد بشرية اقتصادية أي القوى البشرية:** وهي ذلك الجزء من السكان القادرين على العمل وتسمح لهم الأوضاع الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله، أما الموارد البشرية غير الاقتصادية فهي تضم الأفراد الذين لا يقومون بأي نشاط اقتصادي. وعادة ما تنقسم القوى البشرية الراغبة في العمل سواء كانوا يعملون عملا في أحد أوجه النشاط الاقتصادي أم مازال في مرحلة البحث عن العمل.

(1) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 15-16.

(2) **القوى غير العاملة:** فهي الجزء من القوة البشرية الراغبة في العمل سواء كان ذلك راجع لكونهم مازالوا في مرحلة الإعداد للعمل مثل طلبة المدارس والجامعات أو ربات البيوت حيث تحول العادات والتقاليد في تشغيلهم أو أي أسباب أخرى وتعتبر الموارد البشرية المتاحة في المجتمع من حيث الكم والكيف ، أحد دعائم الإنتاج فيه ولكن هذه الموارد ذاتها هي المستهلكة التي يهتم الاقتصاديون أقصى رفاهية اقتصادية عن طريق استخدام الموارد المتاحة والمحدودة في المجتمع فكل طفل يولد بالنسبة للاقتصاديون عبئ على الاستهلاك ولكن في ذات الوقت يمثل زيادة في عرض العوامل المنتجة مستقبلا .

إن مستقبل المؤسسات يرتبط مباشرة بالقدرة اللانهائية للعقل البشري فهو عنصر مميز من عناصر الإنتاج إذ يمكن أن تتم عملية الإنتاج والتسويق والتحويل وغيرها من وظائف المنظمات دون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة وذلك لأن الإنسان في مؤسسة الأعمال يرغب دائما في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة بل يرغب في المبادرة في السعي إلى التطوير والإنجاز ،ومن ثم فإن الإنسان إذا أحسن اختياره إعدادة تدريبه وإسناده العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته لأنه بالدرجة الأولى عن طاقة ذهنه Power Brain وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي ، ويزيد عطائه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار فريق من مجموعة من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج متعددة .

ومع التأكيد على أن العنصر البشري أو الموارد البشرية هو العامل الأساسي الهام والأكثر تأثيرا لتمييز الطابع الحركي والديناميكي وكونه العنصر المتزايد الأثر ، خاصة إذا اعتنى به ، وتحفيزه لإعطاء كامل طاقته ، فهو المخطط والمنشط المراقب لكل وظائف المؤسسة . (1)

(1).جاري ديسلير، مرجع سابق، ص :39.

المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

نظرا للأهمية البالغة التي تلعبها الموارد البشرية في المنظمات و المنشآت باعتبارها عنصرا هاما من عناصر الإنتاج وعليه ارتأينا دراسة هذا المطلب من خلال ما يلي:

الفرع الأول: إدارة الموارد البشرية

أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها: "تلك الإدارة المسؤولة في زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد في المنظمة والمجتمع". (1)

ويعرفها هودجيتز: إن إدارة الموارد البشرية هي العملية process التي من خلالها تكفل المنظمة للاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين فيها . . (2)

كما تعريف على أنها: "إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها ، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة وفي ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها". (3)

كما تعرف J. olartim إدارة الموارد البشرية بأنها: "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات ،وعلاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي تستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم". (4)

أيضا تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها: "هي ذلك التخصص في إدارة الأعمال الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعاملين الذين تحتاجهم أية منظمة أعمال ، وهذا يشمل توفيرهم بالإعداد و المؤهلات والأوقات المناسبة ،منحهم الأجور و المكافآت التي تضمن بقائهم ،استخدامهم في الوظائف المؤهلين لها .تطويرهم ليكونوا مؤهلين لأشغال ووظائف مهمة في المستقبل ،...الخ. (5)

من خلال التعاريف السابقة نستخلص الأهداف التالية:

(1) الهدف العام: هو تحقيق التوازن

(2) الأهداف الشمولية: وهي تكون الأهداف شاملة على مستوى الدولة والمنظمة والعاملين

(3) الأهداف التخصصية: وهي أن تكون الأهداف تخصصية اجتماعية وتنظيمية، وظيفية، إنسانية

كما هو موضح في الشكل التالي:

(1). أسامة كامل، محمد الصرفي إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص: 76.

(2). كاظم حمود وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص: 3.

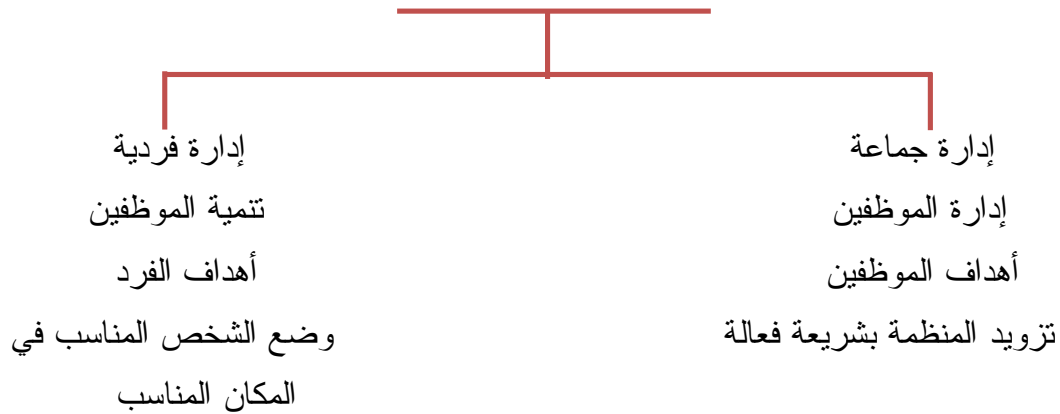
(3). عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر ،حلب، 2005، ص: 53.

(4). صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية :مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، إسكندرية، 2004 ص: 16.

(5). سعاد نائف برونوطي ،الأعمال، الخصائص و الوظائف الإدارية، ط: 2، دار وائل للنشر، عمان ، 2004، ص: 26 .

الشكل رقم(1): أهداف إدارة الموارد البشرية

تحقيق التوازن



الأهداف الشمولية لإدارة الموارد البشرية



الأهداف التخصصية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، تطور إدارة الموارد البشرية

ثانيا: دور إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهم أدوار الموارد البشرية في ما يلي:

- 1- **التنبؤ المسبق:** Anticiper: اكتساب الشخص الملائم على المكان الملائم و على الوقت الملائم .
- 2 - **التحديد:** Identifier: بمعنى التمكن من جلب والمحافظة على المواهب والقدرات.
- 3 - **الاختيار:** Choisir: بمعنى الانتقاء الملائم للمستخدمين.
- 4- **الاستقبال:** Accueillir: بمعنى كسب مساعدين جدد وجعلهم أوفياء
- 5- **الراتب:** Remunérer: بمعنى تسديد الرواتب تشجيعا للمجهودات الشخصي
- 6- **التوجيه:** Orienter: فتح أفات للترقية.
- 7- **التكوين:** Former: بمعنى الامتهان ومضاعفة المقدرة.

(1).نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص: 167.

8- **التشذيب: Animer** بمعنى السطر على ضمان المشاركة أكثر لمزيد من التعبئة أكثر.

9- **التبليغ: Communiquer** أي الإصغاء والتحاور لنجاح الجميع.

و في كل هذه الأطوار حدد الميثاق دور الرئيس السلمي على كل عملية والوسائل الموضوعية تحت تصرفه. (1)

فتختص إدارة الموارد البشرية بشكل رئيسي في المنشأة في توفير القوى العاملة الضرورية حسب الكفاءات و التخصصات لسائر الإدارات و الأقسام العاملة وفي تقديم المشورة للمسؤولين حول كافة الأمور ذات العلاقة بالقوى العاملة إلى جانب القيام بالمهام المتعددة والمتعلقة بتنسيق كافة الجهود المتصلة باستقطاب وتعيين وتدريب ومسك سجلات خاصة بالعمليين وبرامج الصحة والسلامة والعمل كضابط ارتباط بين المال والإدارة والحكومة والنقابات العمالية .

وينبغي لذلك النظر إلى إدارة الموارد البشرية كإدارة مساعدة تقدم خدماتها لسائر الإدارات العاملة والأقسام في المنشأة ويوصي غالبية الباحثين بمنحها وضع خاص في الهيكل التنظيمي نظرا لحساسية دورها ولتوفير أسباب النجاح لها في القيام بأدوارها.

(1) ربطها بالإدارة العليا أو بأعلى جهة قيادية في المنشأة، فمن شأن ذلك تحقيق الدعم والمساندة لها في ممارسة نشاطها من أعلى جهة قيادية.

(2) منحها الاستقلالية بحيث لا تدمج مع أي من الإدارات أو الأقسام العاملة في المنشأة لتجنيبها الخضوع للمؤثرات والضغوط في مزاوله عملها.

(3) منحها سلطات تتعلق باقتراح الأنظمة (أنظمة التوظيف والأجور و الحوافز و التأديب و مراقبة ومتابعة تنفيذ تلك الأنظمة لدى الإدارات والأقسام العاملة في المنشأة.

(4) توفير الدعم المادي والمالي لتمكينها من إجراء الدراسات و الأبحاث الضرورية لاقتراح الأنظمة والسياسات الضرورية المتصلة بالعاملين في المنشأة.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطور ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشرة في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية على أسس علمية، وبالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم . (2)

وسوف توجد فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر

(1) سعيد مقدم، تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009-2010، ص: 22.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 20.

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر هناك صيحات تنادي في الحين والآخر في البلد الصناعية.

-أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية وفي عام 1890 ظهر في بعض الدول الصناعية مفهوم يدعى تحقيق الرفاهية الصناعية welfer lalneustui ، تحسين ظروف ومناخ العمل المادي والصحي داخل المصانع .

وبرز مفهوم إدارة الموارد البشرية عام 1914 في شركة FORD لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية أطلقه مؤسس هذه الشركة Ford Henry

وكان تحت اسم إدارة الاستخدام وذلك بسبب وجود الحاجة إلى إدارة مختصة تهتم باستقطاب واختيار وتعيين العمال وتحديد أجورهم ، إضافة إلى دراسة أسباب دوران العمل المرتفع في هذه الشركة ومحاولة التفاوض مع النقابات العمالية أذاك و تحسين العلاقة معها لمنع حدوث الإضرابات العمالية في الشركة نتيجة انخفاض الأجور . (1)

إن نجاح تجربة شركة فورد في إدارة الموارد البشرية جعل بعض الشركات الأمريكية و الأوروبية أن تحذو حذوها وتتشأ إدارة خاصة لإدارة الموارد البشرية في كل منها.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية :Moement Management Scientisic:

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية ، بقيادة فريدريك تايلور Taylor Frederick والذي لقب بأبي الإدارة . وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى.

وبالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل ، وتحسين طرق العمل ونظم الحوافز، إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، وتركز الهجوم على مطالبة العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة وكذلك إهماله للعنصر الإنساني .

(1). نجم عبد الله العزاوي وآخرون، مرجع سابق، ص: 65-66.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن 20م نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية. وقد حاولت النقابات العمل على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخراج أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال. ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل.

المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى: لقد أظهرت الحرب العلمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، ومن أمثلة هذه الاختيارات (Alpha و Beta). (1)

الفرع الثالث: تأثير الأجور على الموارد البشرية

(مع العلم انه ثم التطرف إلى مفهوم الأجر في مبحث خاص به)

1- دور النقود money of role: إن الاعتبار المسيطر في عملية التحفيز هو أن أعضاء أية منظمة إنما يعملون فيها مقابل ما تقدمه لهم من دوافع وإغراءات ، ومن الواضح أن النقود حافز رئيسي ، إلا أن التعقيد وتشابك عملية التحفيز واشتمالها على العديد من الحاجات والأهداف يجعل متبني نظرية الرجل الاقتصادي التقليدي والتي تنظر إلى النقود كأكبر وأفضل الحوافز ، أي أن الحوافز الحقيقية والجوهرية قد يكون لها أفضل النتائج في المدى البعيد. إن النقود كمحفز لأولئك الذين على رأس العمل لا تحقق غرضها إلا إذا كانوا في موقف يمكنهم من تقدير العائد الذي سيحققونه مقابل درجة معينة من الإنجاز ، وبمعنى آخر فإنه لا بد من وجود علاقة بين الجهد المبذول والعائد المتوقع كما يمكن استخدام النقود كأداة لتحفيز الناس بصورة أفضل إذا يمكن أولئك من ممارسة نوع من التحكم المباشر على ما يعود عليهم ، إن مشروعات (البونص) والمكافأة الجيدة والتي يستطيع العامل أن يحصل على قيمتها والعائد منها بواسطة التصرفات التي يسيطر عليها هو قد تكون محفزات مؤثرة إلا أنه يصعب تصميم مشروعات لمكافآت العاملين تقابل تلك المعايير في مجال المبيعات. (2)

وتؤيد نظرية الحوافز كذلك نظام الدفع المعلن ، فالنقود لا تكون حافزا إذ لم يعرف الأفراد المبالغ التي يستطيعون كسبها ، في أنها مرتبطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بعملية إشباع الحاجات الأساسية وبالرغم من الأهداف المعنوية ، والنقود في حد ذاتها هي مقياس للإنجاز ، لذلك فعلى سياسات الرواتب

(1). صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 22-24.

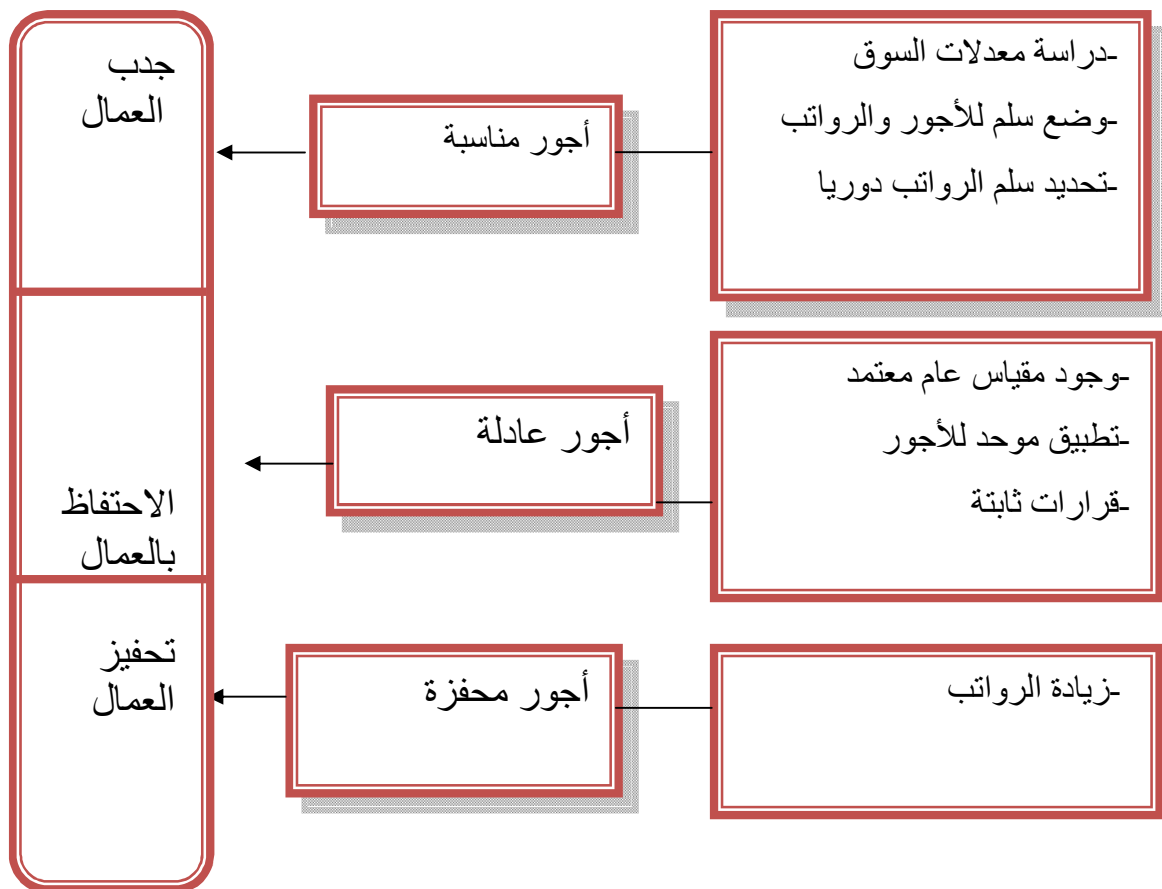
(2). عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 24.

بصفة خاصة أن تأخذ في الاعتبار أهمية النقود كمحفز، ولكن على سياسات شؤون الموظفين الشاملة لذلك أن تأكد الدور الذي تلعبه الحوافز الجوهرية⁽¹⁾

أولاً: تأثير الأجور على العمال

حتى تأثر المؤسسة على أفرادها وتحفزهم من خلال الأجور التي تدفعها لهم يتوجب عليها أن تراعي كل الأسباب الموصلة لذلك ويبين الشكل الآتي الشروط المتوفرة في الأجر ونتائجها وتأثيراتها.

الشكل (2): تأثير الأجور على العمال



المصدر: محمد فالح صالح ، ص:69.(2)

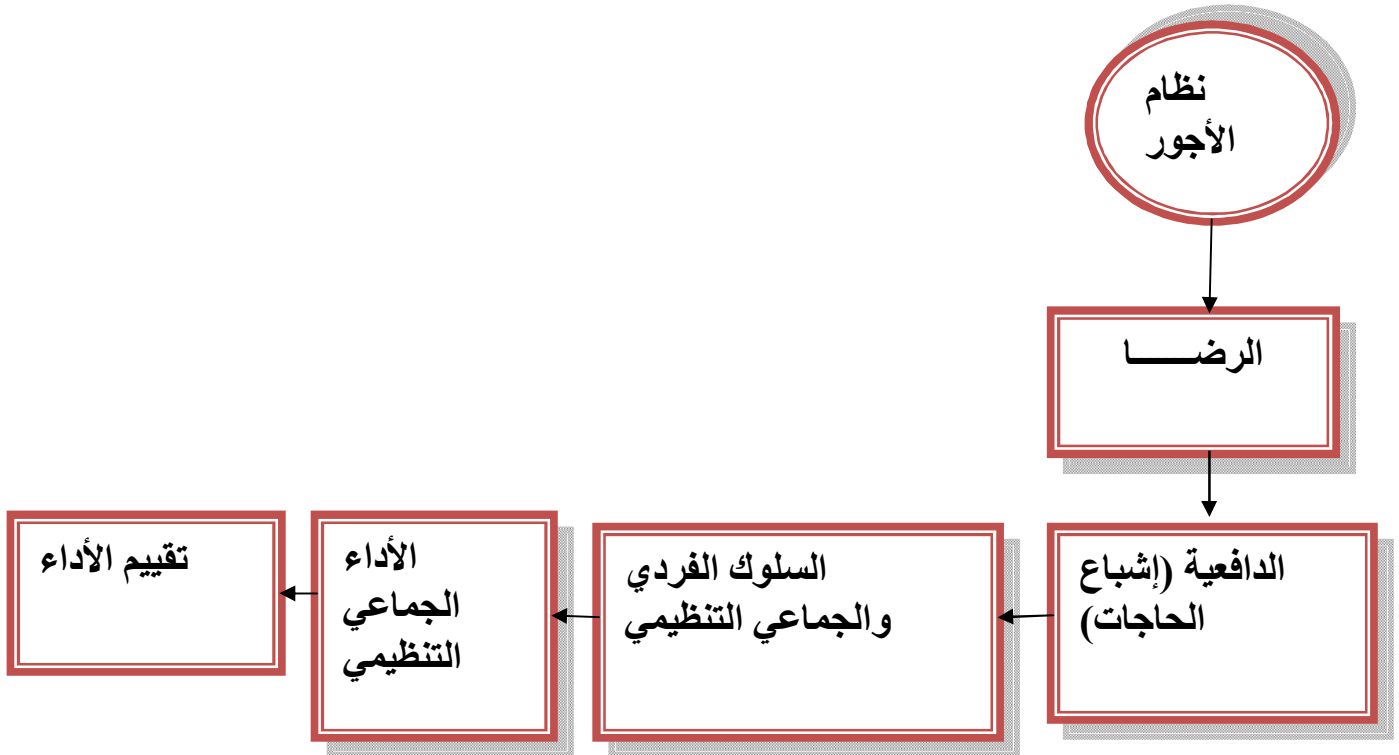
(1). عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 24.

(2). محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية (عرض و تحليل)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص:69.

ثانياً: تأثير الأجور والحوافز على الأداء

هناك علاقة كبيرة بين الأجور وأداء الموارد البشرية، فالأجور هي أكبر حافز للعمال والمحافظة عليهم وجذب عناصر فعالة للمنظمة وإشباع الحاجات ،وتغيير السلوك الفردي والجماعي للأفراد وتوجيهه من أجل أداء العمل على أكمل وجه ، وتقييم الأداء في كل مرة من أجل إعطاء القيمة الحقيقية لأجر العمال للحفاظ عليهم وتحقيق أهداف المنظمة ويبين الشكل الآتي تأثير الأجور وتحفيزها للعمال من خلال خلق شعور داخلي لديها فيظهر ذلك على أدائهم.

الشكل(03) تأثير الأجور على الأداء



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ص 374 (1)

فالأجر حافز يؤثر على الأداء بشكل فعال فهو يؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المنظمة ويتجلى ذلك في:

- ✓ جذب العمالة الماهرة واستقطابها بالمنظمة
- ✓ الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافآت بالأداء والسلوك بصورة مباشرة
- ✓ الحد من التغيب والتأخر عن مواعيد العمل
- ✓ الاحتفاظ بالعاملين المهرة

(1). محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص: 69.

مع العلم أنه سيتم التطرق إلى مفهوم الأجر في مبحث خاص به (1)

الفرع الرابع: علاقات وظائف إدارة الموارد البشرية

تشكل وظائف الموارد البشرية مع بعضها نظاما متكاملا ومتفاعلا يشير إلى وجود اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هذه الوظائف من أعمال وممارسات وأن القرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضه بعضا فجميعها يصب في قرار واحد يسعى إلى تحقيق هدف إدارة الموارد البشرية وهو توفير وتهيئة قوة عمل مؤهلة مدربة و محفزة جيدا ذات إنتاجية وفاعلية تنظيمية عالية المستوى تتمكن من انجاز إستراتيجية المنظمة وأهدافها .

1_علاقات وظيفة التصميم وتحليل العمل:

تمد هذه الوظيفة وتوفر لوظيفة الاختيار معايير الانتقاء والمفاضلة في اختيار أفضل المتقدمين لطلب العمل .

توفر لوظيفة الاستقطاب المواصفات التي عليها استقطابها

تمد وظيفة تخطيط الموارد البشرية بحجم العمل المطلوب الذي على أساسه يجري تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية

توفر لوظيفة تقييم الأداء المعايير التي على أساسها سيتم التقييم

توفر لوظيفة التدريب ما سوف تتدرب عليه الموارد البشرية وذلك من خلال تحديدها مهام ومسؤوليات الوظائف ومتطلبات أدائها

2_علاقات وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

توفر لوظيفة الاستقطاب إعداد ونوعيات الموارد البشرية المراد استقطابها

توفر لوظيفة الاختيار أعداد ونوعيات الموارد البشرية المراد انتقاءها وتعيينها

تعتمد على نتائج وظيفة وتصميم وتحليل العمل في معرفة عبئ العمل لتحديد على أساسه احتياجات المنظمة من الموارد البشرية .

3_علاقات وظيفة الاستقطاب :

استقطاب العدد الكافي من الموارد البشرية لوظيفة الاختيار لتمكينها من تحقيق انتقاء الأفضل منها

تعتمد على نتائج وظيفة تصميم وتحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية في معرفة عدد ونوع ومواصفات من سوف تقوم باستقطابهم من الموارد البشرية علاقات وظيفة الاختيار(2):

تعتمد على وفرة الموارد البشرية المستقطبة من قبل وظيفة استقطاب

تعتمد على نتائج تصميم وتحليل العمل من أجل تحديد معايير انتقاء الموارد البشرية

(1) محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص: 69.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 19-23.

تعتمد على وظيفة تخطيط الموارد البشرية لمعرفة عدد الذين سوف تختارهم

5_علاقات وظيفة التدريب والتنمية:

تعتمد على نتائج تصميم وتحليل العمل لمعرفة ما الذي سوف تتدرب عليه الموارد البشرية وذلك لأن وظيفتنا التصميم والتحليل توضحان مهام ومسؤوليات الوظائف وبالتالي شاغليها. تعتمد على نتائج تقييم أداء الموارد البشرية التي اختارتم لتقييم مدى نجاحها في اختيارهم.

6_علاقات وظيفة التدريب والتنمية:

_تعتمد على نتائج تصميم وتحليل العمل لمعرفة ما الذي سوف تتدرب عليه الموارد البشرية وذلك لأن وظيفتنا التصميم والتحليل توضحان مهام ومسؤوليات الوظائف وبالتالي شاغليها. _تعتمد على نتائج تقييم الأداء لمعرفة جوانب الضعف في أداء الموارد البشرية للعمل على مواجهتها من خلال برامج التدريب التي تعدها وتنفذها. _تعتمد على نتائج وظيفة الاختيار لتعد برامج تأهيل الموارد البشرية الجديدة التي جرى تعيينها حديثاً في المنظمة (1)

_تعمل على تدريب العاملين على حماية أنفسهم من مخاطر وإصابات العمل وأمراضه وهذه العلاقة مباشرة مع وظيفة صيانة الموارد البشرية.

7_علاقات وظيفة تقييم الأداء:

توفر تغذية عكسية عن مستوى أداء الموارد البشرية الجديدة، لتعرف وظيفة الاختيار ومدى نجاحها في عملية اختيارهم
تمد وظيفة التدريب والتنمية لتغذية عكسية طول نجاحها في تدريب الموارد البشرية، حيث إذا أشارت هذه النتائج إلى تحسين مستوى أدائها بعد التدريب معنى ذلك أنها نجحت في تدريبهم .

8_علاقات وظيفة تقييم الوظائف:

تمد وظيفة التعويضات بمعايير تحديد الرواتب والأجور، ذلك لأن التقييم يوضح مدى أهمية وصعوبة هذه الوظائف، حيث من خلالها توفر العدالة والموضوعية في دفع الرواتب و الأجور والمكافآت المالية.

(1).عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص:23.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية:

سوف نحاول التطرق في هذا المطلب إلى أهم الوظائف التي يتم بها إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: تخطيط الموارد البشرية

1-تعريف التخطيط : هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة في المستقبل بالعدد المناسب والنوع المناسب في الوقت والمكان المناسبين
أهمية تخطيط الموارد البشرية:

❖ التنبؤ باتجاهات الطلب والعرض والقوى العاملة

❖ تقليل التكاليف

❖ خدمة الأهداف العامة

❖ تحسين توزيع واستخدام الموارد البشرية

2-عناصر تخطيط الموارد البشرية: هي بصفة عامة يمكن تلخيصها فيما يلي :

1-تحديد أهداف وخطط المنظمة.

2-تحليل الموقف الحالي للعمالة .

3-التنبؤ بالقوى العاملة

4-تنفيذ برامج العمالة ⁽¹⁾

3- مراحل تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة: وتنظم ثلاث خطوات أساسية على النحو التالي:

1-تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية: ويتطلب التنبؤ بحجم الموارد البشرية على مستوى المنظمة اهتماما كبيرا نظرا لخطورة الآثار التي ترتب على وجود عجزا وفائض في العمالة على الأهداف المطلوب تحقيقها ، الأمر الذي يتطلب ضرورة استخدام طرق عملية في عملية التنبؤ بهذه الاحتياجات ، وتعد هذه الطرق إلا أننا سوف نذكر أهمها فقط: الطرق الإحصائية ،طريقة دراسة أماكن العمل ،طريقة الأهداف المخططة .

2-تحليل قوة العمل الحالية Analysis Force Work: إن دراسة تحليل قوة العمل الحالية يتم من خلال إعداد قوائم تفصيلية لكل عمل ووظيفة في كافة إدارات وأقسام المنظمة يوضح فيها عدد العاملين الحاليين ونوع الوظائف التي يؤدونها
-المراجعة والتعديل إذا لزم الأمر.

كما تعطي هذه القوائم بيانات مفصلة عن نوع الوظيفة واختصاصاتها وعلاقاتها بالوظائف والشروط المطلوبة في شغلها من حيث المؤهل والتخصص و الخبرة غيرها.

(1). حنا نصر الله، مرجع سابق، ص: 10.

3-إعادة التوازن هيكل العمالة:بعد تحديد الاحتياجات المستقبلية البشرية وتحليل قوة العمل الحالية

يصبح من السهل إجراء ملائمة بين الطلب والعرض خلال سنوات التنبؤ وتظهر هذه الملائمة العجز أو الفائض في مجموعات المهن و التخصصات والمسؤوليات المختلفة⁽¹⁾.

في هذا المبحث قمنا بدراسة إدارة الموارد البشرية وأهميتها والدور الذي تقوم به في المنظمة وتطرقنا إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وكذا دراسة مختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة.

وقد وجدنا أن إدارة الموارد البشرية هي مجموع الخطط والسياسات التي يقوم الأفراد بتنفيذها على العاملين لديه وتشمل أساسيات التدريب وتصميم الداء وتقييم الأداء وتكوين وتنمية الكفاءات والمكافآت من أجل رفع فعالية المنظمة وتطويرها التي من خلالها تحقق أهدافها.

الفرع الثاني: الاستقطاب

1) تعريف الاستقطاب: تأتي عملية استقطاب الموارد و الكفاءات البشرية المؤهلة للانخراط في

سلك الوظيفة و الاستمرار فيها، بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، و تتضمن عملية الاستقطاب الإعلان عن وجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف، وذلك عقب الإعلان عن الوظائف الشاغرة و شروط الالتحاق بها، ومواعيد المقابلات و الاختبارات⁽²⁾.

2) أهمية الاستقطاب: يمكن القول بأن عملية الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد و المنظمة، ففي

الوقت الذي تمارسها المنظمة للبحث عن المرشحين، يمارسها الفرد، للبحث عن المنظمة، لدى فإنها مصدر معلومات للفرد عن المنظمة و المنظمة عن الفرد، تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختبار مما يعني بأن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية و عملية الاختيار، وعلى هذا الأساس فإن عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها في المنظمة، إذ أن أدائها الناجح يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف الآتية:⁽³⁾

⁽¹⁾مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص:272-283.

⁽²⁾ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص: 87.

⁽³⁾ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 177.

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظيفة و بأقل تكلفة، مما يعني تحديد مجموعات عمل أو الأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الوظائف الشاغرة.
- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي على تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة و تأهيل مناسب من المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة.⁽¹⁾

3) تقييم عملية الاستقطاب: تعتبر عملية تقييم الجهود التي تبذل في استقطاب العاملين عاملاً هاماً نظراً لما يبذل من جهد و يصرف من أموال لإنجازها، وهناك عدة مجالات عامة لتقييم أداء هذا النشاط نذكر منها ما يلي:

أ) حجم و عدد المتقدمين: إن من أهداف الاستقطاب الحصول على أكبر عدد ممكن من المتقدمين للاختبار، لذلك فعدد وحجم المتقدمين تعتبر إحدى المعايير العامة لنجاح عملية الاستقطاب.

ب) نوعية المتقدمين: إلى جانب الاهتمام بالكم لابد من مراعاة النوعية، وهل مستوى الكفاءة للمتقدمين يقابل المواصفات المطلوبة للوظائف، وهل بوسع المتقدمين تحقيق مستوى الأداء المطلوب.

ج) التكلفة لمن يتم استقطابه: تختلف التكلفة تبعاً لنوع و طبيعة الوظيفة المراد شغلها، كما ينبغي مقارنة مدى تكلفة تعبئة كل وظيفة من طرف الإدارة بتكلفة الدوران الوظيفي، إبعاده على المنشأة، وهناك طرق أكثر دقة في تقييم جهود الاستقطاب وتقييم مدى فعاليتها كالآتي:

1) معدل الاختيار: يقصد بمعدل الاختيار النسبة المئوية لمن تم اختيارهم من المؤهلين و المتقدمين وتعيينهم في المنشأة، فعلى سبيل المثال قد تكون النسبة 40% أو قسمة العدد الذي تم اختياره على مجمل عدد المتقدمين، وقد تتدنى أو تقل هذه النسبة كلما سادت البلاد موجة بطالة، كما تتأثر هذه النسبة المئوية بمستوى التطور الذي يتبع في اختيار المتقدمين فالأسلوب الأكثر فعالية هو الذي يحدد نسبة معقولة للاختيار، مثل اختيار 4 من 10 من المتقدمين و عدم الاكتفاء بتساوي العدد المطلوب تعيينه و عدد المتقدمين أو أكثر قليلاً.⁽²⁾

⁽¹⁾ نوري منير، مرجع سابق، ص: 177.

⁽²⁾ حنا نصر الله، مرجع سابق، ص: 116.

(2) إتباع قاعدة ثابتة لمعدلات الاختيار: ينبغي إتباع نسبة ثابتة تقررها الإدارة تحدد بموجبها النسبة المقبولة للاختيار من بينها 4: 10 ، أي عندما يتم استقطاب عدد 10 متقدمين للوظيفة الواحدة فمن المتوقع أن تحصل المنشأة على 4 أفراد جيدين من بينهم، للعمل بينما كقاعدة عامة يفضل أن تزيد النسبة أو قاعدة المتقدمين عن 10 لو تمكنت المنظمة من ذلك.

(3) الوقت المستغرق في الاستقطاب: ينبغي تحديد الفترات العملية للاستقطاب التي تستغرقها باحتساب متوسط الزمن المستغرق في إجراء الاتصالات و الإعلانات عن الوظيفة، وذلك بالنسبة لكل مصدر من المصادر لأن الاستقطاب يختلف من حيث الزمان حسب نوع المصدر المستقدم.⁽¹⁾

الفرع الثالث: الاختيار و التعيين

(1) تعريف الاختيار: الاختيار و التعيين كنظام يمكن أن يتأثر بمجموعة من العوامل تتمثل في العوامل الداخلية المتعلقة بنوعية و طبيعة المنظمة و استخدام التقنيات الحديثة و الوقت متاح أمام المنظمة و العوامل الخارجية المتعلقة بخصائص سوق العمل من حيث الطلب و العرض و التركيبة العمرية و المهارية للمدخلات، و الشروط و المستلزمات الحكومية المتمثلة في القوانين و الأنظمة و اللوائح و شروط النقابات و اتحادات العمل.⁽²⁾

(2) أهمية الاختيار: ينبغي أن تتركز جهود الإدارة على عملية الاختيار و إعطائها الأهمية المناسبة للأسباب التالية:

- إن الاختيار الخاطئ للأفراد يفسر على أنه مضيعة للوقت و المال الذي صرف في الاستقطاب و في إجراء المقابلات و الامتحانات.
- إن اختيار الشخص غير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المنشأة المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد على مقابلة معايير الأداء المطلوبة مما يؤثر على الإنتاجية العامة للمنشأة.
- إن إتباع أساليب اختيار فعالة من شأنها توفير فريق عمل مميز ينعكس على قدرة المنظمة في التنافس وتحقيق انجازات مميزة.

⁽¹⁾ حنا نصر الله، مرجع سابق، ص: 117.

⁽²⁾ نوري منير، مرجع سابق، ص: 190.

3) **مراحل عملية الاختيار:** وتتمثل عملية الاختيار في المنظمات الكبيرة على خطوات رئيسية نستطيع حصرها كالآتي:

أ) **تلقي طلبات التوظيف:** يتلقى المسؤول في إدارة الموارد البشرية مقابلة المتقدمين و تسلم طلبات التوظيف بالبريد و يقوم بالرد على استفسارات و الطلب من المتقدمين وتعبئة نموذج طلب عمل مبدئي و الذي يتم مراجعته من طرف المسؤول للتأكد من توفر المتقدمين على شروط شغل الوظائف المعلن عنها.

ب) **تعبئة طلبات التوظيف الرسمية:** يصمم طلب التوظيف ليخدم أربعة أغراض رئيسية كالتالي:

- كمصدر و مرجع للمعلومات عن المتقدمين.
- يستخدم كأساس لإجراء بحوث حول عملية الاختيار والتعيين.
- يستخدم كأساس قانوني للمنظمة في معاملات المتقدم قبل و بعد التعيين، واشتراط التوقيع على نموذج الطلب بصحة المعلومات و تعريض صاحب التوقيع للمساءلة في حالة ثبوت وجود معلومات خاطئة عن الطالب.
- احتوائه على معلومات قياسية تحددتها المنظمة، حيث تطلب من سائر المتقدمين لتسهيل عملية المقارنة و المفاضلة بينهم.

ج) **فحص المتقدمين:** يلي تعبئة طلب التوظيف قيام المتخصصين في إدارة الموارد البشرية لمراجعة و تحديث مواعيد إجراء الامتحانات و المقابلات و إعلان المتقدم بها .

د) **التحري عن خلفية المتقدمين:** قد تتم عملية التحري عن المتقدمين قبل أو بعد إجراء المقابلة، وتعتبر التحريات ضرورية بالرغم من أنها مكلفة، وتستغرق وقتا تبعا لنوع الوظيفة المراد شغلها، فقد بينت البحوث أن هناك أمور كثيرة تظهر نتيجة التحريات كالحصول على معلومات من الجامعات تفيد بعدم حصول المتقدمين على الشهادة التي يدعي حيازتها، أو إثبات التزويد في الدرجات العلمية أو عدم تمتع المتقدم بأية خبرات لدى شركات معينة

ذ) **إعداد قوائم للمؤهلين:** يلي استكمال إجراءات الامتحانات و التحريات عن خلفيات المتقدمين إعداد قائمة بأسماء الذين يجتازون الاختبارات حيث يتم ترشيحهم حسب الدرجات التي تحصلوا عليها ورفعها من طرف إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة العليا لمراجعتها و اتخاذ قرارات التعيين، فقد يكتفي أحيانا برفع ثلاثة أسماء الذين تأتي ترتيباتهم في رأس القائمة للاختيار من بينهم الأفضل.

ر) **عرض عمل مشروط:** تتولى الإدارة العليا مراجعة قوائم المؤهلين للعمل و قد تجري لهم مقابلات إضافية لاحقة حسب الضرورة، ويتم اتخاذ قرارات التعيين باختيار الأنسب و قد لا

يكون التعيين في نصيب من يحقق أعلى درجة في التقييم في قائمة المؤهلين للاختبار لاعتبارات شخصية عديدة منها قوة الشخصية، والالتزان و المبادأة.⁽¹⁾

الفرع الرابع: التدريب

تعريف التدريب: هو عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات و معارف تساعد في بلوغ الأهداف كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال و ينسجم مع سياسات و خطط المنظمة **أهداف عملية التدريب:** وتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:

- الزيادة في الإنتاج.
- الاقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفتها.
- الرفع من معنويات العاملين إذ يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره.
- تخفيض حوادث العمل.
- مساعدة العاملين على أداء الأعمال و الوظائف الحالية بأحسن مستوى.

طرق و أساليب التدريب: يمكن التطرق إلى طرق التدريب الأساسية فيما يلي

طريقة التدريب أثناء العمل: تعتبر هذه الطريقة الأوسع انتشارا و فيها يقع عبء العمل الأكبر على عاتق الرئيس المباشر، وأسباب انتشار هذا الأسلوب التدريبي هو أن أغلب الأعمال في الصناعة الحديثة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة من الوقت، من ناحية أخرى فإن التدريب أثناء العمل يركز مسؤولية التدريب في شخص واحد بدلا من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية و المشرف على الأعمال الأمر الذي يزيد من فعالية التدريب، إلا أن التدريبية وهي أن يلم الرئيس المباشر إماما بطبيعة العمل و مطالبه، وأن يكون هناك الوقت الكافي للقيام بعملية التدريب إلى جانب ضرورة الإيمان بأهمية التدريب و الاقتناع بفوائده.

طريقة إعداد أماكن خاصة بالتدريب أو مراكز تدريب ملحقة بالمؤسسة: فقد توفر المؤسسة ورشات خاصة للتدريب تماثل في وصفها ورشات الإنتاج و تستخدم هذه الطريقة إن تعذر التدريب على الوظيفة أثناء العمل و تطلب الأمر عددا كبيرا من العمال و في وقت قصير، فتزيد من سرعة تدريبهم بوجود مدربين متخصصين و متفرغين لهذه العملية و قد تفتتح المؤسسة مركزا للتدريب تلحقه بالوحدة الإنتاجية و تشرف على هذه المراكز إدارة الموارد البشرية و أقسام التدريب في المؤسسة.⁽²⁾

(1) حنا نصر الله، مرجع سابق، ص: 126-143.

(2) نوري منير، مرجع سابق، ص: 256.

طريقة التدريب خارج العمل: ويتم ذلك عادة في قاعات التدريب بالمعاهد التدريبية أو الجامعات على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى، ويتفاوت ما بين أسلوب المحاضرات و الندوات و الحالات التدريبية، ومن المفيد أن تتلقى أساليب التدريب اهتماما و استجابة للمتدربين الذين قد يميلون لأسلوب المحاضرة التقليدية و التي لا يتاح من خلالها للمتدرب المناقشة وإبداء الرأي، وهو أمر لا يتفق مع خبراته الإدارية، فالأستاذ المدرب الذي لا يتيح مجالا للمناقشة و إبداء الرأي مهما كان عمله فإنه لن يكون مفيدا في مثل هذه الدورات وخاصة على مستوى المديرين في المستويات الوسطى و العليا.⁽¹⁾

وفي الاخير يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الخطط و السياسات التي يقوم الأفراد بتنفيذها وتشمل أساسيات التدريب و تقييم الأداء و تكوين و تنمية الكفاءات من أجل رفع فعالية المنظمة و تطويرها و التي من خلالها تحقق أهدافها.

⁽¹⁾ نوري منير، مرجع سابق، ص: 257.

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية

يمكن اعتبار الأداء سلوكا باعتباره الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الفريق للأهداف المسطرة و مدى وفاء الموظف بمتطلبات العمل للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

وسيتم التعرف على الأداء من خلال ما يلي:

الفرع الأول: تعريف الأداء ومكوناته

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤشرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها ولذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت لمفهوم الأداء على الساحة الإدارية. يقصد بالأداء مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليه ،ومدى سلوكه أثناء العمل،ومقدار التحسن الذي طرأ على أساليب الأداء .

ويعرف الأداء أيضا على أنه النتائج المحصل عليها وقدرة المنشأة على تحقيق أهداف معينة.⁽¹⁾ كما يعرف بعبارة أخرى بأنه سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة⁽²⁾ ويعرف الأداء على انه المسؤوليات والواجبات والأنشطة و المهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في المعدلات واستطاعة العمل الكفاء المدرب القيام بها⁽³⁾ كما يعرف على أنه نتيجة ما يفعله الفرد نتيجة استجابته لمهمة معينة قام بها وهذه الاستجابة تحدث تغييرا في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية (مواد أولية) إلى مخرجات (سلع وخدمات) بمواصفات فنية ومعدلات محددة .⁽⁴⁾ مكونات الأداء:يتكون الأداء من مكونين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية أي أن الحديث عن الأداء بالمنظمة يقود إلى الحديث عن عاملي الكفاءة والفعالية في تسييرها وعليه سنقوم بالتطرق إلى هذين العاملين:

(1).مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، معجم اللغة العربية ، ج:1، دار التراث العربي، بيروت، ص :10.

(2).عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ص :13.

(3).أحمد السيد: تنمية الأداء، التنمية الإدارية . <http://www.annabaa.org> 2012/01/25 13:03.

(4).حسن إبراهيم بلوط ،إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت ،2002، ص:360.

الكفاءة: يتميز مصطلح الكفاءة بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه.

حيث تعرف الكفاءة حسب Wellfer et Ruekerls على أنها "قدرة مرد ودية المؤسسة" بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمر دودية في المؤسسة أي أنها تتعلق بالمر جرات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية .

وتعرف الكفاءة حسب Vincent Plauchet بأنها "القدرة على القيام بالأعمال المطلوبة بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء والنشاط الأقل تكلفة"

كما تعرف على أنها : "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر"

وهناك تعريف آخر ينظر إلى الكفاءة على أنها : "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل أي بقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى عنصر تكلفة والعلاقة بين المدخلات والمر جرات" (1)

فمن خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة للمدخلات من الموارد مقارنة بمر جراتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة .

-**الفعالية :** ينظر الباحثين في علوم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة وهذا من منطلق إن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد اعتبر المفكرين الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ومن ثم حسب نظره تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة .

كما يعرفها Vincent Plauchet على أنها "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة " كما يعرفها بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة من نمو المبيعات وتعظيم الحصة السوقية مقارنة بالمنافسة

ومن التعاريف السابقة يتبين لنا أن الفعالية تعني تحقيق الأهداف المرجوة كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمر جرات المؤسسة حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المر جرات الفعالية إلى المر جرات المتوقعة أو المخططة .

(1). الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، ص: 220. Reubluudid. net.

الفرع الثاني:العوامل المتحركة في الأداء

أ-العوامل الداخلية(النفسية):تتعلق بالفرد نفسه و بعض صفاته و تتمثل في المهارات و القدرات الفردية، المعارف، الخبرة العلمية، التحمس، الاتجاهات الإقناع، والدوافع...الخ.

ب-العوامل الخارجية(الاجتماعية):وتشتمل على بعض الخصائص المتعلقة بالمحيط -محيط العمل-و المنظمة التي يعمل بها الفرد من تنظيم العمل، و طبيعة مهام و واجبات الوظيفة، العلاقات الاجتماعية و جماعة العمل، النمط الإشرافي و القيادي السائد، أنظمة الجور و المكافآت وجود فرص لترقية وأنظمة الاتصالات والظروف المادية...الخ

ت-العلاقة بين الأجور و أدائه في محيط العمل:أي أن الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع الأفراد و المحدد الرئيسي لسلوكهم ومن ثم أدائه في العمل.و بما أن الدوافع تتبع من داخل الفرد تعبيرا عن حاجته التي يستعد دوما لتحقيقها و إشباعها، فالمنظمة تستطيع التأثير على دافعية الفرد من خلال أنظمة الحوافز لجذب الفرد للمنظمة.

ث-النمط الإشرافي أو القيادي:أكدت العديد من الدراسات أهمية القيادة على أداء الأفراد في العمل، فلأشرف السليم إلى جانب القيادة الفعالة تجنب الفرد الوقوع في العديد من الخطاء والاتجاه نحو أداء صحيح

ج-العوائد المادية للعمل:ترتبط العوائد المادية ارتباط وثيقا بأداء و يسيران جنبا إلى جنب،حيث بمجرد ملاحظة العمال انعدام هذه العلاقة لا تصبح لديهم عوامل دافعة لرفع مستوى الأداء، وتعتبر هذه العوائد العوامل الحيوية في تحديد مستوى الجهد المبذول.⁽¹⁾

ح-جماعات العمل والعلاقات الاجتماعية:تعد مدرسة العلاقات الإنسانية من بين المدارس التي أكدت على أهمية المحور الاجتماعي لدفع الأفراد في محيط العمل ،حيث أكدت الدراسات على ضرورة النظر إلى الفرد كمخلوق اجتماعي يستجيب للوائم الاجتماعي في العمل و ينجلي ذلك في محيط العمل وعلاقة الفرد بجماعات العمل المختلفة ومدى اندماجه معها حيث يعد هذا التفاعل مهم من خلال تحقيق الأهداف المشتركة بين المجموعة . وتكون بذلك مقدرتهم على ا لأداء مرتفعة بصفة مباشرة .

خ/الاتصال :تعد الاتصالات من الوسائل الفعالة في تطوير أداء الفرد لما تحقّقه من تبادل ونشر للمعلومات وبذلك تنمية الموارد البشرية وهي كذلك ما الأدوات التنظيمية الفعالة التي تستخدم في توجيه الأفراد وتنسيق جهودهم ، كما تلعب دورا هاما في توفير المعلومات المتنوعة والمفصلة عن المشاكل التي تعترض سير العمل ، واتخاذ القرارات السليمة من طرف الإدارة . كما يلعب الاتصال دورا هاما

(1).حامد الحرفة وآخرون، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، مج1، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1980، ص: 58.

في دعم العلاقات الاجتماعية بين جميع الأطراف في المنظمة، بما يكفل الأداء الجيد للمهام والواجبات.⁽¹⁾

الفرع الثالث: خطوات قياس أداء الموارد البشرية

لقياس أداء الموارد البشرية عدة خطوات يمكن تحديدها كالآتي :

الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء الموارد البشرية فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتنصيب وتقييم الوظائف

الخطوة الثانية: تحديد أسس و معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها ، ولابد أن تكون هذه المعايير واضحة بالنسبة للطرفين من العاملين والمشرفين ، ولا تخرج هذه الأسس عن :⁽²⁾
_ الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون : والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم ومن تلك الصفات مستوى الدافعية والقدرة على المبادرة والحماس للعمل .

_ السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل: كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، أو عدد المكالمات الهاتفية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل
_ النتائج التي يصل إليها ويحققها العامل كنسبة الربح أو التكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه : وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها الموظف أو العامل ومن البديهي أن التقويم يكون دائماً من الرئيس للمرؤوس . إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من؟ فهناك تقييم الزملاء وتقييم المرؤوسين .⁽³⁾

قياس الأداء بالطرق المناسبة: سواء الملاحظة والتقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية

الخطوة الثالثة : إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقارير عن أدائه

الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار بأي خروج عن المعايير المحددة.

الفرع الرابع: كيفية تحسين الأداء:

لتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

1_تحسين الموظف: إن تحسين الموظف يعتبر من أكثر العوامل أهمية لأن الموظف بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

– التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذها اتجاهها ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها وتركيز أساليب التحسين من خلال الاستفادة من مواهب هذا الفرد وما يملكه من قدرات جديدة.

(1). حامد الحرفة و آخرون، مرجع سابق، ص: 58.

(2). نوري منير، مرجع سابق، ص: 345.

(3). محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان، 1990 ص: 85.

- التركيز على المرغوب : يبين ما يرغب الفرد في عملهم وبين ما يؤديه باعتباره وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها فعلا و يؤذونها بشكل ممتاز .

- الربط بين الأهداف الشخصية: حيث يجب أن تكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب .

2_تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها . وبذلك فإن تحسين الوظيفة يعطي دافعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه .

2_تحسين البيئة : تحسين البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصة للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تتم بها تنظيم الجماعة، ووضوح خطوات الاتصال، التفاعل بين الأطراف الأخرى إضافة إلى أن تنظيم هذه البيئة وعمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب الأهداف والأفراد وإيجاد أسلوب للإشراف المناسب ، هذا كله يعطي الدفع القوي لتحسين الأداء ، والعمل على التحقيق الأمثل لأهداف الفرد وتطويره ومن ثمة تحقيق أهداف أي منظمة أو مؤسسة. (1)

المطلب الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

إن تقييم الأداء يلعب دورا في استخلاص المعلومات وواقعية ومصدقية سلوك وأداء الأفراد في المنظمة باعتباره أحد وظائف إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

سننظر هنا إلى تعريف الأداء وأهدافه وفوائده باختصار كما يلي:

أولا: تعريف تقييم لأداء

بعد أن تعرفنا على مفهوم الأداء فلا بد من الضروري أن نتعرض إلى ما يسمى "تقييم الأداء" ولقد وردت عدة تعاريف بشأنه نذكر منها:

يعرف على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعه مسبقا (2)

(1) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، عمان، 2003-2004 ، ص: 320.

(2) وائل محمد صبحي إدريس وآخرون، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص: 69.

كما يعرف تقييم الأداء على أنه قياس الأداء على أنه قياس الأداء الفعلي أي ما أدي من عمل ، و مقارنة النتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما سوف يحدث فعلا ، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية (1)

يعرف على أنه عملية فحص المنظمة لإنجازات الفرد العامل من مختلف النواحي ، وعلى مدى فترة زمنية محددة طبقا لأسلوب متناسق وموجود بغرض التوصل إلى اتفاق حول أفضل السبل التي تؤدي إلى تحسين مستوى الإنجاز لتحديد مستويات جديدة في العمل في الفترة الزمنية القادمة (2)

يعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية ، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة (3)

كما يعرف على أنه أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة وهو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم (4)

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص فوائد التقييم التالية :

ثانيا: فوائد تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية ، والتي لاغني عنها ، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أساس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان ، وبعيدا عن التحيز والمحسوبية ومن أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها.

– **رفع الروح المعنوية للعاملين :** إن جو التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة ، وأن الهدف الرئيسي والأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم ، كما أن الترقية والعلاوات ستخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة وتدفع الفرد للتقدم في العمل بروح معنوية لزيادة الإنتاجية (5)

– **شعار العاملين بمسؤوليتهم :** عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين ، وأن نتائج هذا التقييم سيرتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في

(1) سهير الشناوي، تقييم الأداء في المنشأة الصناعية، مصر، ص: 11 .

(2) زينات دراحي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة مقدم لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قسنطينة، 1996-1997، ص: 39.

(3) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ط:3، دار وائل للنشر ، 2007 ص: 242.

(4) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص: 284.

(5) عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص: 18.

العمل فانه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا ، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته لتأدية عمله على أحسن وجه .

– **الرقابة على الرؤساء :** إن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها من خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين.

– **وسيلة لضمان عدالة المعاملة:** حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومساوية لكافة العاملين.

– **استمرار الرقابة و الإشراف:** إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم

أهداف تقييم الأداء:

بعد تمديدنا لماهية تقييم الأداء يتبين لنا أننا نقوم به للتأكد من فعالية استخدام المؤسسة لمواردها المالية المتاحة وذلك بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية حيث يمكن أن نلخص:

– البحث عن الأخطاء و الانحرافات، وبالتحديد عن أسبابها والمسؤولين عنها وهذا لاستئصالها أو التخفيف من وطأتها مستقبلا. (1)

إذا كنا نهدف إلى البحث عن الأخطاء وتصحيحها فالنتيجة إننا نرمي إلى تفادي الأخطاء قبل حدوثها. وذلك بالأخذ بالنتائج التي تسفر عنها عملية التقييم عند تحديد الأهداف المستقبلية :

– توفير معلومات غنية وواضحة وموضوعية عن أداء مواردها البشرية .

– معرفة حقيقة مستوى أداء العاملين من أجل تطوير وتحسين هذا المستوى باستمرار.

– بالإضافة إلى فوائد أخرى تتمثل في :

– اختيار الأفراد الصالحين للترقية وتفاذي المحسوبية عن طريق توجيه الأسس التي تتم عليها الترقية أو زيادة الأجور وتوحيد الأسس التي بناءا على ذلك الفصل أو توقيع الجزاءات .

– تنمية المنافسة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل مجهود أكبر لاستفادة من التقدم المتاحة

– المحافظة على مستوى عال مستمر الكفاءة الإنتاجية مع إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة .

– تسهيل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في منصب أعلى في المستقبل.

– تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة للحكم على مدى سلامة و نجاح أساليب شؤون العاملين . (1)

(1) زينات دراحي، مرجع سابق، ص: 43-45.

الفرع الثاني: أنواع تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى وسائل الإدارة الفعالة للتخفيف من مدى انجاز الأهداف المخطط الوحدة وأداة للكشف عن الانحرافات ، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد الأنواع التالية من تقييم الأداء:

1.تقييم الأداء المخطط: يراد به تقييم أداء الوحدة في مدى تحقيقها للأهداف المخططة وذلك عن طريق مقارنة المؤشرات الواردة بالمخطط والسياسات الموضوعة مع المؤشرات الواردة بالمخطط والسياسات الموضوعة مع المؤشرات الفعلية وفقا مدة زمنية دورية كأن تكون شهرية و فصلية وسنوية وربما لفترات متوسطة المدى (3- 5 سنوات) حيث تظهر هذه المقارنات مدى التطور الحاصل في عملية التنفيذ مع تفسيراً لمسببات و المعالجات اللازمة لها ، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف التي تحيط بخطة الوحدة الاقتصادية خلال ما بين إعدادها و مباشرة التنفيذ عند بدء السنة المالية المعنية ، فربما تحدث تبدلات وتغيرات في الظروف الاقتصادية والاجتماعية تؤثر مباشرة على واقعية الأهداف المخططة كارتفاع أسعار المواد الأولية مثلا محلية كانت أم مستوردة مما ينجم عنه ارتفاع أسعار المواد الأولية مثلا محلية كانت أم مستوردة مما ينجم عنه ارتفاع في تكاليف الإنتاج وانحرافات التسويق و الأرباح و غيرها أو قد تظهر سلعة منافسة تزامم منتجات الوحدة الاقتصادية و غير ذلك من التغيرات غير المتوقعة أن كل هذه الظروف يجب أن نأخذ بعين الاعتبار عند إجراء عملية تقييم الأداء

2.تقييم الأداء الفعلي : ويقصد به تقييم الأداء و كفاءة الموارد المتاحة المادية منها و البشرية ودالك بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها بالبعض الآخرة بل التعرف على الاختلالات التي تحدث و تأثير درجة واستوى الأداء في وتوظيف هذه المواد في العملية الإنتاجية وهذا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية ودراسة تطورها عبر فصول السنة المذكورة وفي ضوء تكشفه المعايير و النسب التحليلية المعتمدة في الوحدة⁽²⁾

الفرع الثالث:خطوات تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبني على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف تنشدها المنظمة وبالتالي سننترق إلى مراحل وخطوات تقييم الأداء التالية:

1-تحديد معايير الأداء : إن الجدير ذكره في هذا المجال أنه من الممكن الإعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاد وجوانب

⁽¹⁾زينات دراحي ، مرجع سابق، ص: 43-45.

⁽²⁾مجيد الكرخي، تقويم الأداء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 43-44.

توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء من هذه المواصفات أو الشروط الآتية:

– الثبات : ويقصد بها إمكانية القياس أي أن ثبات المقياس يضم جانبيين الاستقرار والتوافق فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المؤخودة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج مقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى .

– التمييز Discrimination:

– المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم حيث إن الهدف الأساسي لتقييم الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب وفي ترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية والتطويرية كما سبق ذكره في الفقرات الخاصة بالعاملين ، والمعيار المقبول هو المعيار الذي يثير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين⁽¹⁾

يمكننا القول بأنه لابد من تحديد المعيار إما استنادا على النشاطات التي ينظمها الأداء للعمل أو على أساس النتائج المنجزة من قبل الأفراد العاملين.

كما أن تحديد معايير الأداء أو وضع توقعات الأداء تعد أول خطوة من خطوات عمليات تقييم أداء العاملين حيث يتم التعاون بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها

2-مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار العرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا على المعايير الموضوعية مسبقا من خلال ذلك يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية حيث يتم توفير المعلومات عن كفاءة إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل ، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة كما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في تلك الأخطاء والانحرافات مستقبلا

3-تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

4-التغذية العكسية: تتمثل نتائج عملية تقييم الأداء التي تصاغ في شكل تقرير ، حيث يحتاج كل عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يقدمه ويزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه وبلوغ المعايير المطلوبة منه والتغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية تحسين

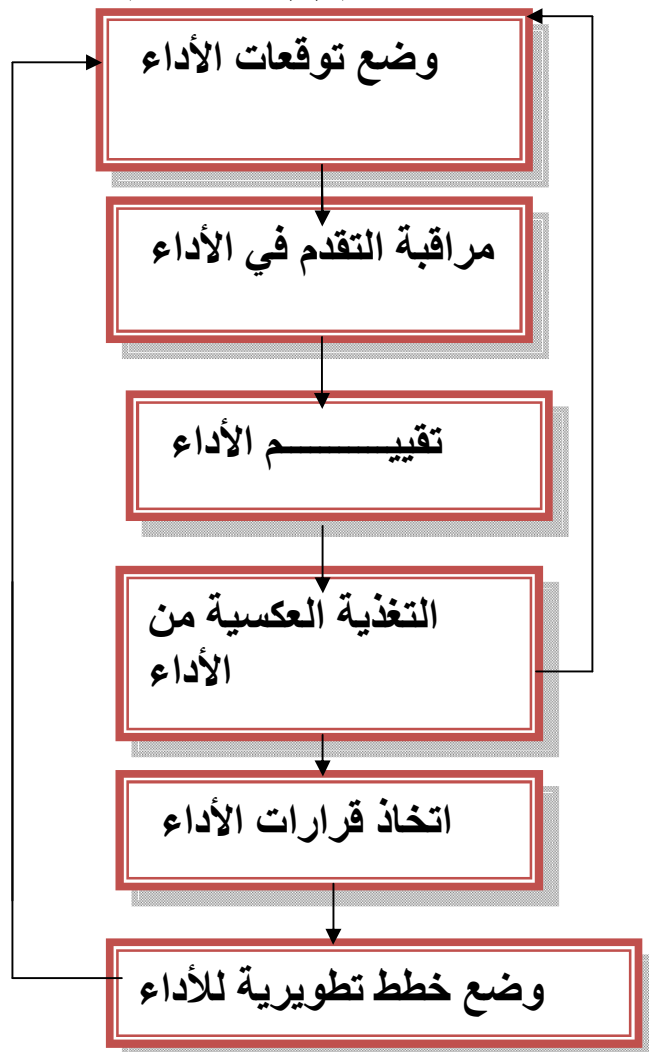
(1) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ط:3، دار وائل للنشر 2007، ص: 244 – 246.

أدائه المستقبلي وحتى تكون نافعة ومفيدة لابد أن يفهمها العامل أي يستوعب المعلومات التي تعلمها عنه. (1)

5- اتخاذ القرارات الإدارية ووضع خطط تطوير الأداء :

هي المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء إذ بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية به التي من شأنها أن تنعكس بشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على المهارات والمعارف والقدرات والقيم التي يحملها الفرد العامل وبالتالي تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة .وهي كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، التعيين، الفصل... الخ

الشكل رقم (4):مراحل تقييم الأداء



المصدر: أحمد صقر عاشور، ص 127 (2)

(1). خالد عبد الرحيم الهيثي، أثر أساليب القيادة على أداء الموارد البشرية بالمنظمة، إسكندرية، 1998، ص: 205-206.

(2). أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، ط:2، دار النهضة العربية، 1999، ص:

الفرع الرابع: طرق تقييم الأداء

يتوفر لدى إدارة المؤسسة المصرفية العديد من الطرق و الأنظمة التي يمكن استعمالها في تقييم أداء العمال، حسب الأهداف المسطرة من هذه العملية، و يمكن التطرق إلى الطرق التالية:

1-طريقة الترتيب البسيط: هي من أقدم الطرق في تقييم الأداء، و تعتمد على ترتيب الأفراد العاملين في نفس الوظيفة بالتسلسل من أحسن أداء إلى أسوء أداء، لكن هذه الطريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.

2-طريقة المقارنة بين العاملين: في هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي أختبر فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

وتحسب عدد المرات المقارنة وفق المعادلة التالية:

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} \times \frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2}$$

مثال: فإذا كان هناك 4 أفراد في قسم هم: سعد /صلاح، علي/محمد، علي/ /صلاح،محمد/صلاح وبالتالي يتم تحديد الفرد الأفضل بناء على التكرارات التي تحصل عليها ⁽¹⁾

– مزايا هذه الطريقة:

تتميز بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا كما لو اتبعت أي طريقة أخرى من التقييم .

– عيوب هذه الطريقة:

مع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا انه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا من العمال حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا .

لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو اختيار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار والتعيين.

3- طريقة التدرج: حسب هذه الطريقة توضع عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية أو المقيمين، ويمثل كل صنف درجة معينة للأداء والجدول التالي يوضح ذلك:

(1) حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمية، الجزائر، 2009، ص: 97.

الجدول رقم(1): نموذج تقييم الأداء وفقا لطريقة التدرج

الاسم..... القسم..... التاريخ.....						
حدد درجة توافر كل من المعايير التالية في أداء مرؤوسيك						
المعايير	الوزن	ممتاز	جيد	متوسط	أقل من المتوسط	الدرجة
كمية العمل: وتمثل الحجم المقبول من العمل في ظل الظروف العادية	35	35	25	15	05	
جودة العمل: الدقة والمكافأة ومطابقة المعايير المتعارف عليها	25	25	20	15	10	
المعرفة بالعمل: فهم الحقائق الخاصة بالعمل، والاعتبارات المؤثرة فيه	15	15	12	09	06	
التعاون: القدرة والرغبة في العمل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين	15	15	12	09	06	
المبادأة: الرغبة في تحمل المسؤولية والمبادرة بأفكار بناءة	10	10	07	04	01	
المجموع						

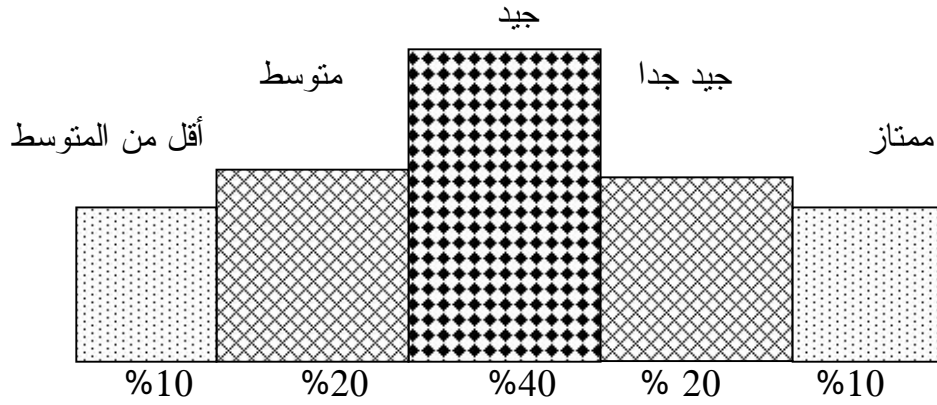
المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 420 .

4-طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات والخصائص المساهمة في الأداء، ويتم تقييم كل فرد حسب مقاييس التدرج البياني محددة وفقا لدرجة امتلاك الأفراد لهذه الصفات

5- طريقة القوائم المرجعية : يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توافرها في العمل، وتحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد وقيمة كل عنصر حسب أهميته .

6-طريقة الاختيار الإجباري: حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل وتتكون كل صفة من زوج من الصفات تصفان في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو السلب.

الشكل رقم (05): يوضح درجات التوزيع الإجمالي



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 424 .

7- الإدارة بالأهداف: هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاته بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه.

مما سبق يمكننا القول أن تقييم الأداء أصبح ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة باعتباره وسيلة لتحقيق العدالة المهنية بين العاملين وأداة لرفع كفاءة الجهاز الإداري وإنتاجية المؤسسة فالأداء ينبغي أن يكون المنطلق لتقييم الأفراد كل حسب جهده المبذول عن طريق مختلف طرق التقييم فالهدف من تقييم الفرد هو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب سواء من خلال تعيينه أو ترفيقه، حيث أن أنظمة التقييم الجيدة هي التي تؤدي إلى اختيار أفضل الموظفين لتولي الوظائف الشاغرة ذات المستوى الأعلى⁽¹⁾.

المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل تقييم أداء الموارد البشرية

تلجأ المنظمات لاستخدام أنظمة تقييم أداء العاملين وذلك لما توفره لها من عوامل تساعد على النجاح والتطور ولكنها رغم ذلك فإنها لا تخلو من المشاكل و عيوب تؤثر عليها سلبا.

الفرع الأول: تقييم أداء الموارد البشرية

إن الأداء يأخذ بعين الاعتبار إستراتيجية التنظيم حيث أن أنظمة تقييم الأداء تتبثق من نموذج إدارة الأداء في المنظمة الذي يتشكل من ثلاث محتويات المحتوى الأول خصائص الأفراد أما المحتوى الثاني فهو تحقيق النتائج وفق الأهداف المحددة ولغرض اكتساب الميزات التنافسية لابد أن تكون هذه المكونات الثلاث مرتبطة بإستراتيجية المنظمة، كما و من المهم ملاحظة بان هناك محددات في بيئة العمل التي قد تمنع الأفراد من إنجاز أهدافه.

ويشير تقييم الأداء إلى عملية قياس و تحديد مستوى أداء الأفراد في المنظمة، حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية و كمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات و الإمكانيات التي

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 424.

يملكها كل فرد وماذا احتياجات الأفراد إلى التطوير، وتعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات التي تكتنفها بعض الصعوبات الأساسية و التي منها تحديد المعايير المساهمة في الأداء، إضافة إلى أن القياس في الغالب لا يبنى على تحديد الأداء الفعلي للفرد، وإنما على تصورات و أحكام القائم بالعملية، كالمشرف المباشر أو الرئيس وفي هذا الفصل سنحاول معرفة جوانب وأسس و طرق تقييم الأداء و الصعوبات التي تواجهها الإدارة في تنفيذ هذه العملية.⁽¹⁾

كما أن تقييم الأداء يعتبر أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ و ممارسات علمية مستقرة فيمكن تعريفه على أنه العمل التقديري و المستمر للفرد بالمؤسسة وهو أيضا وسيلة لقياس مقدرة الأفراد⁽²⁾.

ويتم من خلال تقييم أداء الأفراد الاطلاع على نقاط القوة و الضعف للفرد وبالتالي تحديد حاجاته إلى التدريب و الغرض من التقييم هو قيام المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة لها و على الأخص الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية و التي تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض، من أهمها ما يلي⁽³⁾:

- تقييم المعلومات للعاملين على جودة و كفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك لمعرفة وتحسين الأداء إلى الأفضل.

- تحديد زيادات الأجر و المكافآت و العلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد.

- تحديد مدى مناسبة الوظيفة الحالية للفرد و تحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى وربما الاستغناء عنه إن لم يكن ذا كفاءة عالية.

- إخبار المرؤوسين على ربط سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل و قيمته النهائية⁽⁴⁾.

- الفرد يؤثر في شكل نظام تقييم الأداء فإن كان التقييم هو تحديد مقدار الحوافز في المكافآت التي تمنح للعاملين فإن معايير التقييم لابد أن تركز على إنجازات محددة مثل كمية الإنتاج أو الجودة.⁽⁵⁾

(1) علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط:3، عمان، 2007، ص: 241.

(2) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط1، كلية العلوم الاقتصادية و إدارة الأعمال، الجامعة اللبنانية، 2004، ص: 125.

(3) عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الدار الجامعية المصرية، القاهرة، 1954، ص: 267.

(4) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسكندرية، 2002، ص: 361.

(5) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص: 288.

الفرع الثاني: عوامل نجاح تقييم أداء الموارد البشرية

إن اتجاه حديث في تصميم أنظمة الأداء يتجه نحو تبسيط أساليب و تنويعها زيادة مرؤوس في تحديد المعايير و أساليب القياس و تحديد النتائج كما تقدم، أي عدم اقتصار عملية التقييم على المشرف المباشر فقط، وفيما يلي نبين أهم عناصر نجاح نظام تقييم الأداء.

معايير الأداء: ينبغي تعديل المعايير بشكل دوري وفق متطلبات ظروف العمل إما بخفضها أو رفعها تناسب قدرات العاملين ومتطلبات العمل أن تتصف المعايير بالمرونة (قابلية للتعديل) والوضوح والاستيعاب من العاملين.

- أن يتم شرح معايير المشرفين والعاملين على حد سواء يتسنى لهم تنفيذها بشكل فعال.
- أن يراعي بتحديد معايير عوامل البيئة (ظروف العمل) و العوامل الاجتماعية و النفسية للعاملين.

- مشاركة الرئيس و المرؤوس: كلما زاد عدد المشاركين من العاملين في تصميم و تقييم الأداء كلما تحقق الرضا الوظيفي لهم وزاد التزام العاملين بالمعايير و قبولهم لها.
- المشاركة تتطلب وضع خطط من قبل الرئيس و المرؤوس لتحسين الأداء كوسيلة مستقبلا.
- المشاركة في مراجعة و تحليل المشاكل في العمل و وضع الحلول لها.
- تتطلب المشاركة من المشرف اتخاذ موقف المرشد و المحفز للعمل وليس المتسلط المتصيد للأخطاء (تجنب الاتجاه التقليدي بالتلويح بالعقاب).

معرفة جديدة بالوصف الوظيفي: ينبغي أن يبين نظام تقييم أداء الاعتبار محتويات العمل و عناصر أساسية للوظائف المراد تقييمها.

المقيمون:

- يحبذ قيام أكثر من مقيم لتقييم أداء الموارد البشرية.
- ينبغي إلحاق المقيم بدورات تدريبية لتعريفهم بأهداف و أساليب التقييم.
- ينبغي أخذ مشورة واقتراحات المشرفين بشأن تصميم و تعديل نظام التقييم و المشاكل و الصعوبات و الحلول المقترحة لتبديلها.
- ينبغي وضع تعليمات إرشادية في نموذج تقييم لإرشاد المقيم بما ينبغي عمله و الخطوات المطلوبة لإجراء التقييم.⁽¹⁾

⁽¹⁾ حنا نصر الله، مرجع سابق، ص: 203.

المروءوسون:

- ينبغي شرح نظام تقييم الأداء للعاملين لتعريفهم بمزاياه و أهدافه.
- ينبغي إشراكهم بقدر الإمكان في اقتراح المعايير وأساليب قياس لكسب تعاونهم والتزامهم بتطبيق النظام.
- ينبغي تصميم إجراءات للتظلم وتلقي شكاوي العاملين ومحاولة حلها ومناقشتها مع المقيم و الإدارة العليا.
- ينبغي تزويد المروءوسين بتغيير القرارات المتخذة بشأنهم (الفصل و النقل) و المبررات لذلك.

أساليب القياس:

- ينبغي كلما أمكن استخدام أكثر من أسلوب لقياس الأداء (التوزيع في الأساليب).
- ينبغي أن تتوفر في أساليب القياس عنصري الصدق و الثبات .
- ينبغي الطلب أكثر من مقيم واحد إجراء تقييم (تشكيل لجان) وذلك لتوخي الحيادية و الموضوعية لتقييم .
- يجب مراجعة تقارير الأداء من جهات عليا بعد انتهاء المشرف من كتابة تعبئة تقرير الأداء.

الفرع الثالث: عوامل فشل تقييم الأداء

لو كان من الممكن تقييم جميع الأفراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات أو غير ذلك من المعايير الموضوعية المنتجة أو قيمة المبيعات أصبحت تلعب دور عملية التقييم البسيط لأن معظم حالات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية مما يعرض عمليات التقييم للكثير من الأخطاء منها:

1. التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها: إذ قد يعطي المقيم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلة في التقييم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط يعطيه المقيم اهتماما كبيرا فقد يكون العامل يحوز على رضا المقيم هو الأمانة، فإن كان الفرد أمينا فإن ذلك يدفع المقيم على منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى و العكس صحيح.⁽¹⁾
2. التأثيرات بسلوك الأفراد قبل فترة التقييم: إذ المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية قد تكون سنة مثلا إلا أنه كثيرا ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مروءوسيه في الفترة

(1) حنا نصر الله، مرجع سابق، ص: 204.

الأخيرة التي تسبق عملية التقييم، فإن كان أداء الفرد أذاك مناسب فمن المحتمل أن يمنحه تقديرًا مرتفعًا حتى لو كان أدائه قبل ذلك غير مرضي و العكس صحيح، وقد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفًا فيعطيه تقييمًا ضعيفًا حتى لو كان أدائه خلال المدة التي سبقت ذلك التقييم مرتفعًا.

3. التحيز الشخصي: وهي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء، أي متحيز بسبب الدين أو بالعرف أو الجنس، أو العائلة التي ينحدر منها الفرد، وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية حصر نتائج الأداء و الوقوف على حيادية المشرفين إلا أن هذا الإجراء قد لا يمنع هذا التحيز إذ سيكون في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم.

4. الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة: وهنا يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد عاليا فيما يأتي بعض المشرفين ولجميع الأفراد منخفضا وكان من الطبيعي أن يتم التقييم بناء على الصورة الحقيقية كما يجب أن يؤديه بصورة واقعية، وهناك من المشرفين من يرى ضرورة إحقاق تفوق بعض الأفراد على الآخرين خوفا من نقل الجيدين و إبقاء الآخرين تحت إشرافهم.

الفرع الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء

تتركز مسؤولية المديرين التنفيذيين في الأداء الفعلي لوظيفة تقييم الأداء في إعطاء معلومات عن الأداء لمرؤوسهم أما إدارة الموارد البشرية فهي مسؤولة عن تصميم النظام و الإشراف على تنفيذه و ذلك من خلال توزيع الاستثمارات الخاصة بالتقييم و الحصول على نتائج التقييم و تحليلها ومراجعة دقة التقييم الذي قام به المديرون التنفيذيون و تصحيحه إن لزم الأمر و الاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها في القرارات الإدارية المختلفة حيث يكمن دور كل من إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في نظام تقييم أداء العاملين في:

- تصميم نظام تقييم الأداء.
- تدريب المديرين التنفيذيين على التقييم.
- توزيع استمارة التقييم في مواعيدها.
- مراجعة دقة التقييم.
- الاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها.
- التقييم الفعلي للمرؤوسين.
- كتابة تقارير الأداء بشكل سليم.
- إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم.⁽¹⁾

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 406-407 .

مما سبق يمكننا القول أن تقييم الأداء أصبح ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة والمتطورة باعتباره وسيلة لتحقيق العدالة المهنية بين العاملين وأداة لرفع كفاءة الجهاز الإداري وإنتاجية المؤسسة، فلأداء ينبغي أن يكون المنطلق لتقييم الأفراد كل حسب جهده المبذول عن طريق مختلف طرق التقييم فالهدف من تقييم الفرد هو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب سواء من خلال تعيينه أو ترقيته حيث أن أنظمة التقييم الجيدة هي التي تؤدي إلى اختيار أفضل الموظفين لتولي الوظائف الشاغرة ذات المستوى الأعلى.

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول الأجور

لن تجد شخصا لا يهتمه أجر وظيفته، فكلنا نستمد من أجرنا قيما ومعاني كثيرة فمن الأجر نعيش ونشبع احتياجاتنا الأساسية، ومنه قد نشعر بقيمة الاجتماعية وبتحقيق الذات.

المطلب الأول: نظام الأجور

للرواتب والأجور أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة لأنها الوسيلة الفعالة لجذب الكفاءات للعمل في المنظمة وهو المقابل العادل للوظيفة كما أن ذلك مهما للفرد ويشبع احتياجاته الضرورية.

الفرع الأول: ماهية الأجور

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم الأجر الذي يعتبر المقابل الذي يتحصل عليه الأجر لقاء عمله المبذول فمن أهم التعاريف الموجهة لهذا المفهوم مايلي:

أولاً: تعريف الأجور

الأجر من وجهة نظر العلماء و الفقهاء عبارة عن مقوم من المقومات التي يتأسس عليها عقد العمل فعقد العمل لا يصلح إلا من خلال توفر عنصر الأجر بصفة فعلية و إلا غلب عليه طابع التبرع و التطوع من قبل العامل.

حسب النظرية الأولى للأجور و التي تعود إلى الفيلسوف الإيطالي سانت توماس داكين 1255م – 1274م و الذي يعتبر فيها هذا الأخير أن المعنى الحقيقي و الصحيح للأجر هو أنه " ذلك المقابل الذي يمكن المستفيد منه من الحياة بصفة عادية و ذلك تبعا لمحيطه و وضعه الاجتماعي "

و من حيث التنمية أو المصطلح فالأجر يأخذ شكلين من خلال هذا الجانب ..

– **مصطلح الأجر:** يقصد به كل ما يحصل عليه العامل لقاء عمله و جهده و ذلك تحت ظل قانون العمل دون النظر إلى مدة العمل أو علاقة العمل أو إلى طبيعة صاحبة العمل ، العمل شخصي طبيعي أو معنوي يدفع هذا الأجر و المكافأة يوميا أو أسبوعيا أو نصف شهريا .

– **مصطلح الراتب:** فهو عادة يطلق على أجر الموظف الخاضع لقوانين الوظيفة العمومية و يدفع عادة كل شهر للموظف.

– **تعريف الأجر:** وهو السعر الذي يدفع من أجل استخدام العمل في إنتاج سلعة ما وبعبارة أخرى فالأجر هو ما يحصل عليه العامل مقابل خدمة العمل التي يساهم بها في العملية الإنتاجية.⁽¹⁾

الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يحس التفريق بينهما. ومن أهم المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالأجر ما يلي:

– **المرتب:** هو ما يحصل عليه الموظف، وهو ما يصرف شهريا في الغالب.

– **الأجر:** هو ما يحصل عليه العامل، وهو ما يصرف يوميا أو أسبوعيا.

(1). أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 186-187.

- **إجمالي الأجر:** وهو ما يستحقه الفرد من أجر (كمقابل للوظيفة) قبل خصم أي استقطاعات.
- **صافي الأجر:** هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات التي تخصم من الأجر في الضرائب، ونصيب وظيفة الفرد من التأمينات المختلفة (مثل تأمينات البطالة، والرعاية الصحية، والعجز، والمعاش).
- **الأجر النقدي:** وهو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد.
- **الأجر العيني:** هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد ومن أمثلتها الرعاية الطبية، والعلاج والمواصلات والسكن، والملابس ووجبات الطعام أثناء العمل، وهي بالرغم من أنها تأخذ الشكل غير المادي في تقديمها، إلا أن تكلفتها يمكن حسابها ضمن ميزانية (أو موازنة) الأجور⁽¹⁾
- كما نعني بالأجور ثمن العمل أي مقدار النقود التي يدفعها صاحب العمل نظير أو مقابل خدمات يؤديها العامل وهي تمثل الدخل بالنسبة له.⁽²⁾

ثانيا: أهمية الأجر ووظائفه

1. أهمية الأجر:

يعتبر الأجر مصدر الدخل الوحيد بالنسبة لأفراد المجتمع وخاصة فئة العمال، وفي ظل التغيرات الاقتصادية التي يحياها عالمنا اليوم أصبح موضوع الأجر من الاهتمامات الرئيسية للعمال وقادة النقابات العمالية.

لذلك تحاول المنظمات الصناعية ومن ورائها الحكومات وضع القواعد الصحيحة لسياسة الأجور وضبط أنظمة دفعها: وما تجدر الإشارة إليه أن الأجور تحتل مكانة بالغة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية فالأجور ذات أهمية سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الشركة.

1_ أهمية الأجر بالنسبة للأفراد: تتمثل أهمية الأجر على مستوى الفرد في أنها وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه أو لشعور بالأمان أو الاندماج في العلاقات الاجتماعية أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه.

2_ على مستوى المنشأة: تحظى الأجور بقدر كبير من الأهمية على مستوى المنشأة تحاول دائما التخفيض منها إلى أدنى حد ممكن فيحول صاحب العمل أن تكون الأجور منخفضة لأن في ذلك خفض للتكلفة الصناعية وبالتالي تعظيم الأرباح المنخفضة وتؤدي الأجور وظائف تبرز أهميتها من خلال ما فهي:

(1). أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 187.

(2). محمد طاقة وآخرون، أساسيات علم الاقتصاد، ط2، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 220.

- وسيلة الشركة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.
- وسيلة الشركة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة بها.
- وسيلة نشر العدالة بين العاملين حيث تستعمل الأجور كوسيلة للإشباع.

2. وظائف الأجر

- يقصد بالوظيفة الدور الذي تلعبه الأجور في الحياة الاجتماعية والاقتصادية ودرجة تأثيرها على الإنتاج والتوزيع وعموماً يمكن إجمال وظائف الأجر كما يلي:
- **1_ الوظيفة الاستهلاكية:** حيث أن الأجور تعتبر من أهم مصادر القدرة الشرائية وعليها يتوقف الرخاء والرفاهية الاجتماعية ولهذا فإن ارتفاع مستوى الأجور يزيد من قوة القدرة الشرائية وبالتالي يرفع من مستوى معيشتهم وعليها فإن الأجور تستخدم كأداة لتأثير تشكيل الاستهلاك لدى هناك علاقة طردية بين الأجور والاستهلاك
- **2_ وظيفة التكاليف:** تشكل الأجور إحدى عناصر التكاليف الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية فالأجر بالنسبة لصاحب العمل عنصر من عناصر تكلفة الإنتاج فهو يحاول قدر الإمكان أن تكون الأجور منخفضة لأن في ذلك خفض للتكلفة الصناعية وبالتالي تعظيم الأرباح المنخفضة، أما في النظام الاشتراكي فالمؤسسة تعمل على تغيير نسبة الإنتاج قصد الوصول إلى الفائض الاقتصادي المطلوب بهدف زيادة الناتج الاجتماعي الإجمالي.
- **3_ الوظيفة التحفيزية:** ترتبط إلى حد كبير بالوظيفة الاستهلاكية وفيها تستخدم الأجور كأداة لتحفيز العمال على زيادة الإنتاجية لأن الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الاقتصادية للفرد.
- فقط ولكنه أيضاً يشبع حاجات أخرى نفسية واجتماعية غير مباشرة ومن ثم يعتبر الأجر أداة فعالة لزيادة الإنتاجية ويمكن هذا عن طريق رفع الأجور وتشكيل سلم لها يراعى فيه التوزيع العقلاني للقوة المنتجة البشرية كأن تعطى الأهمية للقطاعات الإستراتيجية للاقتصاد الوطني ورفع أجور العمال بالمناطق النائية والصناعات ذات النفقات العالية.⁽¹⁾

الفرع الثاني: التطور التاريخي للأجور:

- ❖ أولاً: نظام العبودية : كان العبد ملكاً لسيده كملكية الأغراض الأخرى حيث كان يقوم العبد بخدمة سيده مقابل أن يقوم سيده بغدائه وإيوائه وقد كان هذا المقابل يزداد كلما أراد السيد زيادة ثروته لأن هذه الزيادة ستحت العبد على مضاعفة عمله ، وقد كان هذا المقابل ينخفض في حالة نشوب الحروب حيث يصبح عرض العبد كبيراً مما يؤدي إلى انخفاض التزام السيد اتجاه عبده أي انخفاض المقابل من غداء ومأوى... الخ

(1). عبد الباسط محمد حسن، مرجع سابق، ص: 320.

❖ **ثانياً: نظام رقيق الأرض:** في هذا النظام لم يكن العبد مملوكاً لسيده عكس العبد في النظام السابق حيث تمتع بعدة امتيازات أهمها حقاً بتكوين أسرة والعمل لحسابه الخاص وقد كانت هذه المسافة تزداد وتتقص حسب المردود الذي يقدمه

❖ **ثالثاً: النظام الحرفي :** لقد أتاح هذا النظام للأجراء قدراً أكبر من الحرية فالحرفي كانت له ملكية أدوات إنتاجية... كما كان يقوم بتسويق منتجاته بنفسه حيث كان يحصل على الخامات ويردها مصنعة مقابل نسبة معلومة تكون دخلت الناتج عن الفرق بين ثمن الخامات والإنتاج الكامل للصنع

❖ **رابعاً: النظام الأجرى الحديث:** في هذا النظام كان للعامل التمتع بالحقوق القانونية التي جعلته يقف على قدم المساواة مع رب العمل وهذا الأخير كان له الحق في تملك الآلات للأفراد وكان ملزماً أيضاً بدفع أجرة العامل التي يتفق عليها الطرفان حسب سعر السوق بحيث يحصل على ربحية من الفارق بين الأجر الواجب عليه دفعه وبين الثمن الذي يتقاضاه عن المنتج التام الصنع الذي يبيعه.⁽¹⁾

الفرع الثالث: أنواع الأجر ومكوناته

أولاً: أنواع الأجر

تستخدم الأجور عادة للدلالة على أنها وسيلة دفع أساسية للعامل، لهذا يتطلع كل فرد إلى أجره باعتباره الدخل الوحيد لتلبية حاجياته، فالواقع ما يهم الأفراد من هذه الأجور هي القدرة الشرائية التي تمكنهم من شراء السلع والخدمات على الأساس يميز الاقتصاديون بين الأنواع التالية من الأجور.

أ- **الأجر العيني:** يمثل كل ما يحصل عليه العامل باستثناء النقود، كالرعاية الطبية، المواصلات، السكن، ملابس العمل، وجبات الإطعام وغيرها من الخدمات الاجتماعية ويجب أن يستوحي هذا الأجر عدة شروط أهمها:

- أن تضاف إلى ما يتقاضاه العامل من أجر نقدي كان يعطي أجر نقدي أكبر لنفس كمية العمل وأن يمنح بعض الخدمات المجانية التي كان من المفروض أن يشتريها من السوق.
- أن تكون ذات منفعة للعامل فإذا كانت منفعتها للعامل فإنها لا تعتبر من المزايا العينية.
- أن يستفيد منهم معظم أفراد القوة العاملة فهذه الإضافة لا تعتبر أجر عيني إذا اقتصر منحها على عدد قليل من العمال، ولعل أهم ما يحققه هذا النوع من الأجور هو:
- جذب العاملين للالتحاق بالعمل بالمؤسسة وإغراء من يعمل بها للبقاء فيها ولهذا تقلل من دوران العمل.
- توفير مستوى معيشة للعاملين وذلك بتقديم خدمات المواصلات الإسكان والتغذية.
- الاعتراف بعضوية الأفراد في المؤسسة.

(1) محمد حماد شطا، النظرية العامة للأجور والمرتبات، مقارنة بين النظام الرأسمالي والاشتراكي، ط: 2، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1982، ص: 11-07.

ب- **الأجر النقدي**: ويمثل المقدار المادي الذي يمنح للعامل لقاء عمله ،ينفقه كما شاء لقضاء حاجاته وتحقيق رغباته ويتكون الأجر النقدي من جزأين .

ج- **الأجر الثابت**: يدفع الأجر عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجور في المؤسسة ،وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي ،لهم مستحقاتهم يوميا أو في نهاية شهر .

د- **الأجر المتحرك**: تدفع المؤسسة علاوة على الأجر الثابت مبالغ إضافية ومن ذلك:

- الأجر التشجيعي الذي يعطي للعامل نتيجة لتحقيق زيادة في إنتاجية
- الأرباح التي قد تدفعها المنشأة للعاملين بها بصفة سنوية أو غير سنوية نتيجة لتحقيق الأرباح على مستوى المؤسسة.
- المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلافة أو المبتكرة التي يحققها العامل، بحيث تحقق فائدة للمشروع تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات.

يمكن تقسيم الأجور حسب قدرتها الشرائية إلى :

- **الأجر الاسمي**: هو كمية النقود التي يتقاضاها العامل كقيمة لعمله ،هذا الأجر لا تنعكس قيمته إذ يجب الأخذ بعين الاعتبار المستوى العام للأسعار وتكاليف المعيشة .

- **الأجر الحقيقي**: يتحدد الأجر الحقيقي قيمته على أساس ما يمكن لأي أجر نقدي معين أن معين أن يشتريه من مختلف السلع والخدمات في أي وقت معين .

تجدر الإشارة إلى أنه أثناء منح الأجور للأفراد العاملين يجب مراعاة الظروف الاقتصادية المحيطة بالعمل ذلك تفاديا لحالات التضخم والركود ، أيضا من أجل المحافظة على المستويات المناسبة للمعيشة فإذا كانت الأجور الاسمية تمثل :المبلغ الفعلي الذي يكسبه الفرد دون مزايا أخرى متعلقة بالوظيفة ،فإن الأجور الحقيقية تدل على المكافآت الفعلية في صورة نقود بالإضافة إلى بعض الامتيازات والاعتبارات المتعلقة بظروف العمل.(1)

على هذا الأساس عند تقدير الأجور الحقيقية لعمل ما لابد من أخذ بعض الاعتبارات أهمها ما قد يحدث من تغيرات مستويات الأسعار وتكاليف المعيشة لهذا السبب فإن : "الأجر الحقيقي عادة ما يتغير في حالة الرواج والكساد وعندما ينخفض المستوى العام لأسعار وتنخفض تكاليف المعيشة وتزيد القدرة الشرائية لكل وحدة من النقود "

وعليه فإن الوضع الذي يتطلب دائما ما هو زيادة دخول الأفراد ومع زيادة الإنتاج لمعدلات أكبر من معدلات الزيادة في السكن ،ومن ثم تحقيق الزيادة في الأجور الحقيقية التي تعكس مستويات ، المعيشة من خلال قدرتها الشرائية

(1) صادق مهدي سعيد، العمل وتشغيل العمال والسكان: القوى العاملة، مطبعة مؤسسة النقابة العمالية، بغداد، 1978، ص:48.

ثانيا: مكونات الأجر

يتكون الأجر الإجمالي من الأجر الأساسي تضاف إليه مجموعة من المكونات

(أ) الأجر الأساسي: هو الجزء من الأجر الذي يتم الحصول عليه عن طريق عملية التقييم

(ب) الأجر القاعدي: يساوي عدد النقط الوظيفية ضرورية في قيمة النقطة الواحدة.

(ج) العلاوات:

– علاوة الأقدمية: تحسب على أساس الأجر القاعدي وهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن نظام إلى آخر وعلاوة الأقدمية في الغالب على شكل نسبة مئوية.

– علاوة الساعات الإضافية: وهي الساعات التي تزيد عن حجم الساعي المقرر وبالتالي مكافأتها تختلف عن ساعات العمل العادية.

– علاوة المنطقة الجغرافية.

– علاوة غلاء المعيشة: عبارة عن دعم اقتصادي للأجر.

– علاوة الخطر: تمنح للوظائف المصحوبة بأخطار خاصة.

– الامتيازات العينية : عبارة عن السلع والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

– علاوة الأداء: تمنح على أساس النتائج المحققة أي على أساس المجهود الفردي PRT، وعلاوة جماعية على أساس المجهود الجماعي PRS.⁽¹⁾

الفرع الرابع: أنظمة دفع الأجور

هناك عدة أنظمة لتحديد الأجور إلا أن من أهم هذه الطرق شيوعا واستخداما في الواقع الفعلي هي: **أولا: تحديد الأجر حسب الزمن:** حيث يحدد أجر متماثل للعمل المتماثل لكل وحدة زمنية من العمل يؤديها العامل (ساعة ، يوم، أسبوع، شهر....الخ) وهذه الطريقة سهلة الاستخدام ولا تتطلب تكليف وجهود تذكر من أجل الأخذ بها وتطبيقها ، ولا يوجد تمايز بين العاملين الذين يؤديون ذات العمل في الأجور وبالتالي فإنها توحد مواقفهم ولا تثير الحساسية فيما بينهم إلى حد كبير ، إلا أنها لا تثير الحوافز لدى العاملين حيث يحصل العمال الأكثر كفاءة ذات الأجر الذي يحصل عليه العمال الأقل كفاءة كما أنها لا تدفع العاملين في الغالب إلى بذل جهود أكبر خلال وقت العمل طالما أن الأجر يتحدد تبعا لوقت العمل هذا دون ارتباط بنتائج هذا العمل وبالتالي فإنها لا تتضمن إجهاد العامل وخاصة عندما يمارس العمل في ظل عدم وجود رقابة فعالة وفي ظل عدم وجود درجة وعي وحرص وشعور بالمسؤولية كافية ، وهو ما يتحقق في الغالب في العديد من الحالات في معظم الدول النامية حيث يمارس العمل بأدنى الجهود التي تبذل خلال وقت العمل وبدون تحقق نتائج تذكر نتيجة لهذا العمل طالما أن أجر

(1) نور الدين شنوفي، دراسة فعالية نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1990 ، ص:72.

العمل محدد ولا يتغير سواء بذل جهد أكبر أو أقل ولهذا فإن الغالب هو القيام بالعمل بأدنى الجهود الممكنة في ظل هذا الواقع و هو ما يتضمن انخفاض إنتاجية العمل والإنتاج الذي تحققه المشروعات بسبب ذلك.⁽¹⁾

ثانيا: نظام الأجر التشجيعي (الأجر على أساس الإنتاج أو القطعة):

في هذا النظام تحدد أجور العمال على أساس إنتاجيتهم فالخاصية الأساسية للدفع على أساس كمية الإنتاج، حيث أن العمل المطلوب تأديته تحدد له قيمة نقدية معينة يحصل عليها الفرد أد أتم عمله، لكن هذه الطريقة من ناحية لا تتناسب كل الأعمال أو الوظائف ، ومن ناحية أخرى قد تصبح غير مرضية إذا أسيء استخدامها ، فقد يندفع الأفراد في سبيل زيادة أجورهم إلى الدرجة التي قد تؤثر على حالتهم الصحية أو تؤدي إلى زيادة حوادث العمل، أو تلحق الضرر بالمعدات وآلات والمواد الخام المستخدمة وهناك نظامين لتحديد الأجر بالإنتاج الفردي الأجر على أساس الإنتاج الفردي، والأجر اجتماعي على أساس الأجر الجماعي .

1/ الأجر على أساس الإنتاج الفردي: في هذه الحالة يحصل الفرد على أجره على أساس الوحدات المنتجة أو التي قام بإنتاجها بمفرده .

ويمكن تمييز نظامين رئيسيين هما نظام الأجر الموحد ونظام الأجر المتغير.

أ- في حالة أجر القطعة الموحدة: بمقتضى هذا النظام يتم دفع أجر موحد لفرد على كل قطعة أو وحدة ينتجها العامل مقدما ويتم حصر الإنتاج للعامل في نهاية اليوم أو الأسبوع أو الشهر ويضرب في الأجر للوحدة في عدد الوحدات التي انتهى منها العمل خلال فترة المحاسبة

مثال : بفرض أن عاملا يأخذ المصانع قد أنتج في ثلاثة أيام 30، 40 و 20 وحدة على التوالي، وكانت أجرة الوحدة هي 4 قرشا فان دخله سيكون على التوالي :

دخل العامل في اليوم الأول: $4 \times 30 = 120$ قرشا

دخل العامل في اليوم الثاني: $4 \times 20 = 80$ قرشا

دخل العامل في اليوم الثالث: $4 \times 40 = 160$ قرشا

ب- في حالة أجر القطعة المتغير: في هذه الحلة يتم تحديد سعر للقطعة المنتجة ، مثال ذلك تقرر الإدارة أن سعر الوحدة المنتجة 4 جنييه ويتم دفع هذا الأجر للعامل إلى أن يبلغ الإنتاج المقياس المقرر وليكن 30 وحدة مثلا ، فإذا تعدى الإنتاج هذا الحد القياسي أو المعياري تدفع الإدارة 3 جنييه فقط ومن تم تستفيد المنظمة ، وتنخفض تكلفة إنتاج الوحدة المنتجة بعد أن يصل الإنتاج إلى حد قياسي معروف . وهناك العديد من الطرق الشائعة لدفع الأجور والتي تقدم على توفير الحافز المباشر للعامل لزيادة إنتاجه ، ولنجاح هذه الطرق ينبغي تحديد مستويات معيارية للإنتاج غير مبالغ فيها ، يصعب على

(1). طارق الحاج ، فيلح حسن، الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 208-209.

الفرد الوصول إليها أو العكس تحديد مستويات معيارية منخفضة يدركها كافة العاملين بصرف النظر عن كفاءتهم ومن تم عبثاً على تكلفة العمل

2/ نظم المشاركة في المكاسب:

في هذه النظم يتم دفع الأجور على أساس زمني مسموح به لانجاز العمل وإذا تحققت أي مكاسب نتيجة أي وفر في الوقت ، فان هذه المكاسب تقسم بين صاحب العمل والعمال بنسبة مئوية يتفق عليها ويمكن أن نذكر بعض هذه النظم فيما يلي:

نظام هالسي: Halsey system

بمقتضى هذا النظام تقوم إدارة المنشأة بتحديد زمن أو وقت قياسي لأداء عمل معين ، ويتم حساب هذا الوقت القياسي من واقع السجلات الماضية للأداء ، أي إذا تم العامل عمله في أقل من الزمن المعياري المسموح به فإنه يحصل على الأجر بالساعة عن كل ساعة عملها .⁽¹⁾ مثال إذا كان الوقت القياسي لعمل ما 12 ساعة ولكن العامل استطاع انجازه في 10 ساعات و كان أجر الساعة 10 قرشا وكانت المكافأة تحسب على أساس 50% من الوقت المتوفر فإن العامل يحصل على الدخل الآتي :

الأجر = الساعات الفعلية × معدل الدفع بالساعة

الأجر = $10 \times 10 = 100$ قرش

الوقت المتوفر = الوقت المعياري - الوقت الفعلي .

الوقت المتوفر = $12 - 10 = 2$ ساعة

المكافأة = الأجر × الوقت المتوفر × نسبة المكافأة

المكافأة = $10 \times 2 \times 50\% = 10$ قرش

جملة دخل العامل = الأجر + المكافأة

$10 + 10 = 20$ قرش

معدل الدفع بالساعة أصبح = 11 ريال بالمقارنة بالمعدل العادي وهو 10 قرش و يعتبر نظام هالسي الأول من حيث الظهور في نظم المكافآت التشجيعية وصمم نظام باسمه بكندا في عام 1890.

نظام رومان: Rowan system

سميت هذه الطريقة بنظام رومان لأنه طبق النظام الأول مرة في مصانع

باسكتلندا وخطة رومان تتشابه مع هالسي من حيث David rowan

إعطائها معدلات واشتراك العامل صاحب العمل في القرارات ووضع معايير

لكن خطة رومان تختلف عن خطة هالسي في طريقة حساب المتحصلات

⁽¹⁾ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 351-353.

مثال: بالنسبة لخمس عمال اختلفوا في الوقت الذي إستغرقه في انجاز عمل محدد له زمن معياري قدره 10 ساعات ومعدل الدفع بالساعة 10 قرش

الجدول رقم (02): أنظمة الدفع التشجيعية

العامل	الوقت الفعلي	الوقت المتوفر الفعلي	الوقت المتوفر	نسبة المكافأة	قيمة المكافأة	الأجر + المكافأة	المعدل للساعة (الحديد)
	ساعة	قرشا	ساعة	%	قرشا	قرشا	قرشا
عبد الرحمن	4	40	6	60	24	64	16
إبراهيم	5	50	5	50	25	75	15

المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 355

ثالثا: الجمع بين عامل الزمن وعامل الإنتاج: فقد تحدد الأجور وفقا للزمن بالنسبة لبعض العاملين وطريقة القطعة والإنتاج للبعض الآخر تبعا لنوع الأعمال أو للخلفيات أو المؤهلات الفردية وقد يكون هناك أجور ثابتة أو متساوية عن الوقت الذي يتم قضاؤه بالمنظمة بالإضافة إلى أجر إضافي عن كل قطعة تزيد عن الحد الأدنى المقرر لكل العاملين.⁽²⁾

المطلب الثاني: تصميم هيكل الأجور:

إذا كانت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تصميم نظام الأجور فينبغي إذن الاهتمام بتحديد المراحل و الخطوات التي تمر بها عملية التصميم.

الفرع الأول: مبادئ تصميم هيكل الأجور: Wage system design

لنظام الأجور تأثير فعال وواضح على كثير من القضايا المتعلقة بشؤون إدارة الموارد البشرية ، مثلا استقطاب الأفراد العاملين في المنظمة ودرجة الرضاء الذي يتمتعون به ، وعلاوة على ذلك أنه يحمل المنظمة الكثير من التكاليف ،لذلك لا بد على المنظمات أن تتسم إعداد نظام الأجور بدقة لكي يكون ذو تأثير إيجابي وعليه يجب أن يتمتع ذلك النظام بالخصائص التالية:

⁽²⁾ عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمات المدنية، منشورات المنظمة العربية للتسمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص: 171.

1/العدالة Fairness: إن العدالة شرط مهم لأي نظام سليم للأجور، إلا أن العدالة هي حالة معقدة متعددة الأبعاد ولهذا هناك حاجة لأن يتمتع نظام الأجر بعدالة خارجية وكذلك داخلية في تحديد أجر كل وظيفة:

❖ **العدالة الخارجية:** هي عدالة مع الأجور التي تمنحها منظمات أخرى لنفس الوظيفة مثلاً: إذا كان الراتب الذي تدفعه الشركات المناظرة لوظيفة (معاون محاسب) هو 180دينار شهرياً، فالنظام السليم يحدد لها أجراً مقارباً.

❖ **العدالة الداخلية :** هي العدالة في ذات الوظيفة وبين الوظائف المختلفة ضمن المنظمة فيجب أن يكون مبلغ الراتب عادلاً في مكافأة المؤهلات والخبرة الضرورية لأشغال الوظيفة ، فالنظام السليم يجعل أجر (معاون المحاسب) مثلاً متناسب مع المؤهلات والجهد الذي تطلبه الوظيفة ومع أجر الوظائف الأخرى التي تتطلب مؤهلات وجهد مناط .

2/الوضوح: المقصود بالوضوح هو أن يخضع النظام لقواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف تم تحديد الأجر لوظيفته متكافئاً مع استحقاقه ومع الأجر المحدد للوظائف الأخرى ولهذا النظام السليم يتضمن تعليمات واضحة وبسيطة.

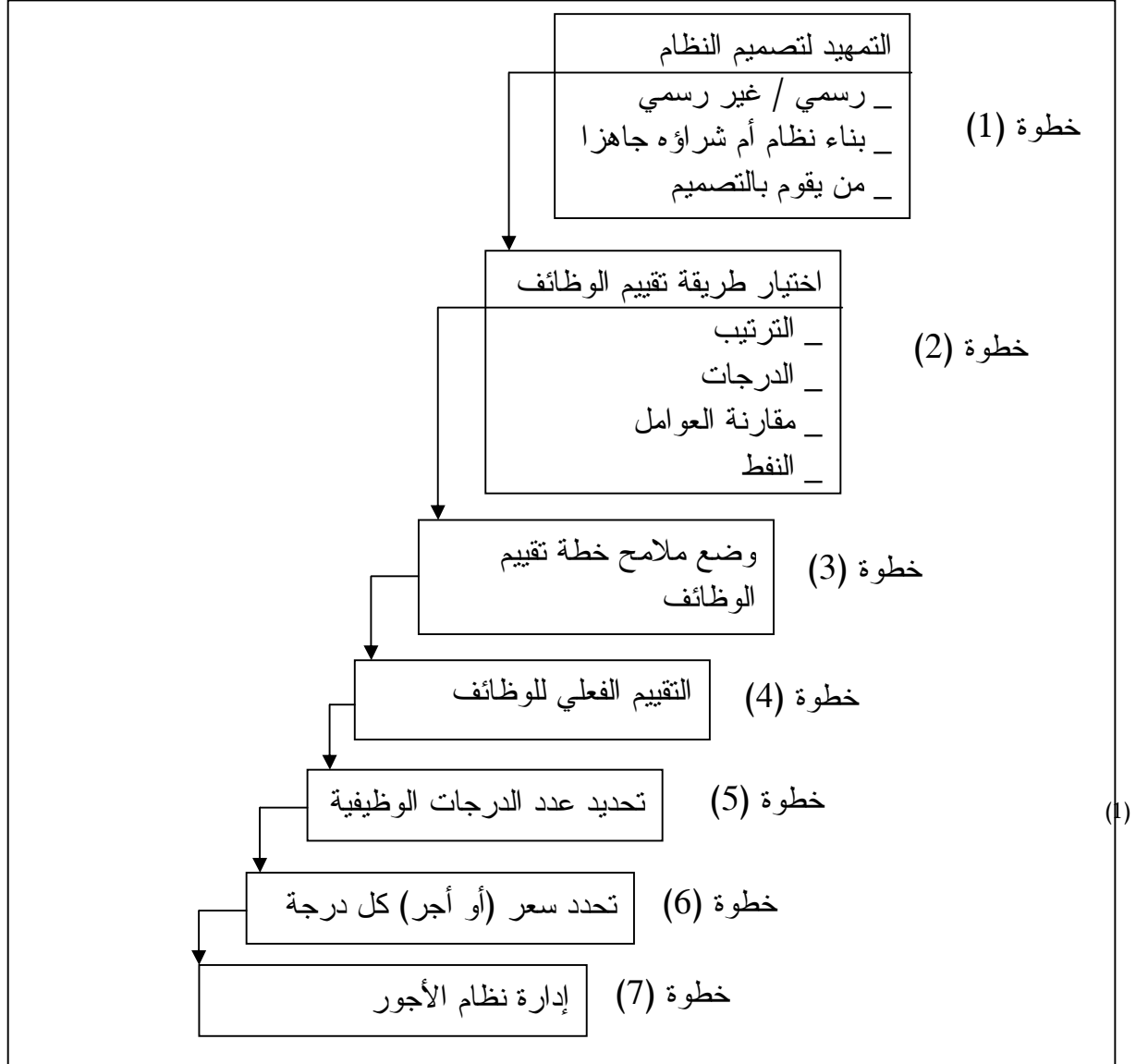
3/الشفافية: تعني أن يكون النظام مكشوف وليس سرياً وغالباً ما تستخدم السرية للتقييم على التحيز الفاضح فقد تدفع المنظمة.⁽¹⁾

(1). يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، ط:1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 351.

الفرع الثاني: مراحل بناء هيكل الأجور

إذا كانت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تصميم نظام الأجور فينبغي إذن الاهتمام بتحديد المراحل أو الخطوات التي تمر بها عملية التصميم ويعرض الشكل التالي خطوات تصميم نظام الأجور

الشكل رقم (06): خطوات تصميم نظام الأجور



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 189.

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 189.

الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام:

في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية :

- 1/. تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبقواعد محددة ومكتوبة، ومقننة، ومتعارف عليها تنظيمياً، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، أمان هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي. لا تحكمه قواعد محددة وأنه يتم بشكل ودي، وغير مكتوب، ويتم على أساس شخصي وحسب الظروف.
- 2/. تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة و من خلال تطويره خطوة بخطوة بناءاً على ظروف الشركة، أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية (تتوفر لديها الطريقة والخطوات بشكل تفصيلي، تمكن الشركة من التوصل إلى تقييم الوظائف بصورة نظامية).
وحيث أن معظم الشركات ليست لديها الدراية بعناوين هذه المكاتب، فإنه يصعب عليها شراء مثل هذه الأنظمة الجاهزة.

- 3/. 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 أو أن يتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين⁽¹⁾

الخطوة الثانية: اختيار طريقة تقييم الوظائف:

هناك عدة طرق للتقييم الوظائف وهي كالآتي:

1. الترتيب 3. مقارنة العوامل

2. الدرجات 4. النقاط

ولكن 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 ما يلي:

- ❖ تحديد الوظائف الأساسية التي يتم تقييمها . وذلك لأن منى الصعب تقييم مئات من الوظائف الموجودة، بالشركة
- ❖ وضع الجدول الزمني للتنفيذ، ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ أو الزمن الذي يستغرقه كل خطوة، ومن مسئول عن تنفيذ كل خطوة، وتحديد لطبيعة الناتج النهائي لكل خطوة تحديد تكلفة التقييم ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين، وتكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم، وتكلفة ساعات العمل والمكافآت للمتخصصين المشاركين من إدارة الموارد البشرية
- ❖ تعريف العامين بخطة الوظائف وأهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها وذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة.⁽¹⁾

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 189.

الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف

ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعية والتسيير بالشكل المرضي المطلوب.

الخطوة الخامسة: تحديد عدد الدرجات:

ويطلق هذا أيضا على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف، وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات (8 درجات مثلا) وكل درجة تحتوي على عدد من الوظائف .

ويتم ذلك تمهيدا لتسعير كل درجة (وبالتالي كل الوظائف المتدرجة في الدرجة الواحدة) تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حده.

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 جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف ،أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفا في هيكل الوظائف، ومعالجة أي مشكل تطرأ على نظام الأجور.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر

هناك العديد من العوامل التي تلعب دورا أساسيا و مباشرا في تحديد مستوى الأجر في أي منظمة ولأي وظيفة ومن أهم تلك العوامل:

❖ **الانجاز:** والمقصود بذلك مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقا للمهام والواجبات والصلاحيات المنوط به ،ويشمل كذلك مدى الإنتاج الذي تم تحقيقه حيث أن الانجاز ومستوى الأجر يتناسبان تناسباً طردياً فكلما زاد الانجاز يفترض زيادة في مستوى الأجر المتوقع .

❖ **الجهد:** المقصود بالجهد هذا الجهد العقلي أو الجهد الجسدي والجهد والجدى المطلوب يختلف من وظيفة إلى أخرى علما أن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعية يتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجر المتوقع .

❖ **الأقدمية:** الأقدمية تعني عدد سنوات الخبرة العملية التي مضاهها الفرد سواء في الوظيفة أو في المنظمة حيث أن بعض المنظمات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر وبالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملائه في نفس المستوى الوظيفي .

- ❖ **المؤهل العلمي :** تختلف المواصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة لأخرى فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية مثل : البكالوريا ليتمكن الشخص من القيام بعمله والبعض الآخر يتطلب الماجستير و هكذا فان درجة العلمية مطلوبة للوظيفة ليتمكن الموظف من القيام بالوظيفة بشكل فعال تتناسب تناسبا طرديا مع مستوى الأجور.
- ❖ **صعوبة العمل:** تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى فهناك الأعمال الشاقة والأعمال السهلة فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى.
- ❖ **قدرة المنظمة المالية:** إن توفر الموارد المالية في المنظمة سبب رئيسي لتحديد مستوى الأجور في المنظمة والقدرة على الاستمرار في دفعها كلما كانت الأرباح مرتفعة كان الوضع المالي أفضل وبالتالي فان إمكانية دفع أجور منافسة تكون أعلى.
- ❖ **مستويات الأجور في سوق العمل:** إن معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق قبل تحديد مستوى الأجور لديها.
- ❖ **معدل الخصم السائد:** المقصود بالتضخم هو جدول الأسعار السائد في السوق والذي يعكس مستوى الأسعار الحالية ومعدل الارتفاع الذي طرأ عليها مقارنة مع سنوات سابقة: وكلما ارتفع معدل التضخم بنسبة مئوية يعني ذلك ارتفاع سعر السلع و الخدمات بنسب مختلفة فيجب أن يرتبط تحديد مستوى الأجور بمعدل الخصم.
- ❖ **المساومة الجماعية :** تستخدم المساومة الجماعية في كثير من الدول خاصة الدول الرأسمالية على نطاق واسع ومقبول كأساس تعتمد عليه المنظمات في تحديد معدلات الأجور والمزايا المادية إضافية الأخرى ، إن جهود النقابات وأيضا تهديدات الجهود المنظمة قد ساعد على إيجاد معدلات أجور متنافسة وموحدة داخا المنظمات المتشابهة ، وأيضا بين المناطق الجغرافية المتشابهة للدولة، وبالإضافة إلى ذلك فان نقابات العمال غالبا ما تستطيع التأثير على سوق العمل المحلي عن طريق رقابة المعروض من بعض أنواع العمل ولقد بذلت مجهودان كبيرة ساعدت على إصدار تشريع يغطي الأجور وساعات العمل⁽¹⁾
- ❖ **قدرة المنظمة على الدفع :** غالبا ما تستخدم النقابات العمالية القدرة على الدفع كوسيلة للمساومة الجماعية للتدليل على ربحية المنظمة تعتبر كافية لتدعيم متطلبات زيادة الجور بها ومع ذلك فقد بدأت المنظمات تحرص في الوقت الحالي بشدة عند مطالبتها بعدم القدرة على الدفع كوسيلة للمساومة بسبب القواعد التي وضعتها هيئات العمل الدولية والتي تنص على إعطاء الحق للنقابة أن تقوم بالتفتيش المالي على السجلات لمراجعة صلاحية مثل هذه المتطلبات.

⁽¹⁾ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص: 108-109.

❖ **سوق العمل:** إن الأجور التي يجب دفعها لبعض أنواع الوظائف قد تتأثر بظروف سوق العمل فإذا كان العرض النسبي للعمل لبعض الوظائف نادرا مما يحتم على المنظمة دفع معدلات أجور عالية من أجل الحصول والمحافظة على عاملين مؤهلين لهذه الوظائف ، لكن المعدلات العالية قد ساعد أيضا على جذب العاملين من مناطق أخرى و من ثم فإن ذلك يحسن عرض العمل المحلي. وحتى تستطيع أي منطقة تحقيق نوع من التكامل الفعال داخل سوق العمل بالنسبة للأشخاص الذين يؤدون وظائف ذات خصائص محددة فإن معدلات أجور مثل هذه الوظائف يجب أن تتلاءم مع تلك التي تدفع بواسطة منظمات أخرى تستخدم نفس سوق العمل.

❖ **القيمة النسبية للعمل:** من الأهمية بمكان أن ترتبط الأجور المدفوعة لكل عامل بدرجة كبيرة بالطلب على وظيفة ، وأيضا بالأجر المدفوع للعاملين في الوظائف الأخرى (لما لذلك من آثار كبيرة خاصة على الروح المعنوية في العمل) أن تتناسب معدلات الأجور داخل المنظمة يمثل أهمية كبيرة لذلك فإنه يجب عليها أن تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل هيكل الأجور وبالتالي يكون لديها أساس موضوعي تبين عليه فروق الأجر بين الوظائف :ومن ثم يعكس هذه الأهمية النسبية للوظائف .

❖ **تكلفة المعيشة:** إذا أرادت المنظمة المحافظة على كفاءة ومعنويات العاملين بها : فظنه يجب عليها أن تدفع لهم أجور كافية لتضمن لهم التمتع بمستوى معيشة مناسب ، وإلا فسيضطر بعض العاملين إلى البحث عن العمل في مكان آخر أو تكمل دخلهم عن طريق الجمع بين وظيفتين ، ويعني ذلك الاحتفاظ بعمل الآخر بجانب عملهم في المنظمة ، و في هذا الصدد يجب الإشارة إلى أن كثير من نقابات العمال قد نجحت في المحافظة أو تحسين مستويات معيشة العاملين خلال فترات التضخم⁽²⁾. إن الكثير من اتفاقيات النقابات حاليا تتضمن ضرورة الالتزام بالشروط المعدلة (أي شروط في العقد بين المنظمة والنقابة تجبر زيادة الأجور أو خفضها وفقا لمستوى المعيشة) والتي بمقتضاها تجري التعديلات على الأجور أوتوماتيكيا بمجرد تغير تكلفة مستوى المعيشة

❖ **التشريع:** إن جوانب عديدة من الأجور أصبحت تنظم حاليا عن طريق مجموعة من القوانين والتشريعات المختلفة ، إن مثل هذه القوانين قد شملت مثلا معدلات الحد الأدنى للأجور ، مكافأة الوقت الإضافي ، طرق حساب الأجور ،... وبالتالي فإن مثل هذه القيود التشريعية لها تأثيرها على الأجور المدفوعة للعاملين بالمنظمة.

وبصفة عامة تتحدد مكافأة الأجور داخل المشروع عن طريق تسلسل مجموعة من الأحداث تضمن تحليل الوظائف والتي تنتهي بتوصيف الوظائف وتقييم الوظائف ، تحليل المشكلات التنظيمية ذات

(2) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 375-377.

الصلة الوثيقة بهذا الموضوع ، وأخيرا مكافآت الأجور للعاملين من الأفراد ، إن هذا التسلسل للأحداث يمكن توضيحه في الشكل التالي رقم (1/10) ⁽¹⁾

الفرع الرابع: نظريات الأجور

1/نظرية حد الكفاف: The theory of subsistence

وتعد من أقدم النظريات في تحديد الأجور وقد عرض لها كل من ويليام بيتي وريتشارد كانتسلون وفرانسوا كينية و قد أضاف إليها كذلك كل من ريكاردو و مالتس ووفقا لنظرية حد الكفاف يعتبر الأجر ثمن للعمل أو لقدرة العمل أي القدرة على العمل ، ويتوقف هذا الأجر على مستوى الكفاف بالنسبة للعامل ، أي أن أجر العامل يجب أن يتساوى مع قيمة ما يلزمه وعائلته من الموارد الضرورية لغدائه وملبسه ، ويتحدد ما هو ضروري بالطبع بالعادات ونمط الحياة الذي يعيشه العامل. ولهذا يتعين أن يتغير ثمن العمل أي الأجر إذا تغيرت أثمان السلع الضرورية للعمل. ⁽²⁾

2/نظرية رصيد الأجور: لقد كانت الرغبة في تفسير انحراف الأجور في المدى القصير عن مستوى أجر حد الكفاف في المدى الطويل هو الذي أدى إلى نشوء نظرية أخرى ، وهي نظرية رصيد مخصص الأجور وهي نظرية مكملة لنظرية حد الكفاف وليست بديلا لها . وتتلخص هذه النظرية في أنه في أية فترة زمنية فإن معدل الأجر يتحدد بالعلاقة بين حجم قوة العمل ورأس المال ، وذلك الجزء من رأس المال المخصص لدفع الأجور والذي يتكون من السلع الأجرية (الاستهلاكية) اللازمة لمعيشة العامل أثناء فترة الإنتاج ولقد نظر إلى ذلك الحجم من رأس المال في أي لحظة على أنه كم ثابت ، ومن ثم فإنه بقسمة رأس المال على حجم القوة العاملة ينتج متوسط الأجر ويتحدد الأجر بناء على هذه العلاقة ومن ثم فإن أي محاولة لرفع مستوى الأجر هي محاولة فاشلة . حقيقي أنه يمكن لفئة من العمال رفع أجورها، بل وسوف يتم هذا على حساب انخفاض أجر الآخرين. وبالتالي يعتبر من الاستحالة بمكان رفع مستوى الأجور بصورة عامة. يكون الضعف في هذه النظرية واضح. فهي تفترض ثبات رأس المال أو مخصصة الأجور. ⁽³⁾

ويرجع ذلك في اعتقادها أن هذا المخصص قد تراكم وتكون في الماضي، وليست نتاجا لعملية الإنتاج الجاري، والتي تتوقف على كيفية استخدام العمل. وحتى لو نظرنا إلى رصيد الأجور بوصفه كم ثابت، فهذه النظرية تعجز على بيان استحالة زيادة هذا النصيب على حساب الأنصبة الأخرى وهي الربح والريع هذا بجانب المجهود الشديد سيعود هذا التفسير للأجور ، مما يتنافى مع الواقع حتى في أبسط صور.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 377-379.

(2) سوزي عدلي ناشد، الاقتصاد السياسي النظريات الاقتصادية، منشورات الحلبي الحقوقية، سوريا، 2009، ص: 314.

(3) سكيمة بن حمود، مدخل لعلم الاقتصاد، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2009، ص: 97-98.

3/ نظرية البقية الباقية: صاحب هذه النظرية هو الأمريكي (ولكر) الذي اعتبر أن أجور العمال هي الواقع ما يزيد ويبقى بعد دفع عوائد عناصر الإنتاج من فائدة وريع وربح ذلك أن هذه العوائد تتحدد بقوانين ثابتة.

4/ نظرية العرض والطلب: يتحدد أجر العامل بحسب هذه النظرية هن خلال تفاعل العرض والطلب على العامل ففي أوقات الرواج الاقتصادي تجد مطالب اتحادات العمال لرفع الأجور أدانا صاغية من قبل أرباب العمل . لأن عم تلبية هذه المطالب سيلحق بهم الخسائر ، أما عندما تكون الظروف الاقتصادية في حالة انكماش أو كساد والطلب على العمال منخفضا فإن العمال يقبلون بالوضع السائد بل قد يقبلوا بتخفيض الأجور عوضا عن فصلهم أو الاستغناء عن خدماتهم.⁽¹⁾

5/ نظرية الإنتاجية الحدية: اعتمدت أنها كلما كان عمل العامل منتجا فإن صاحب العمل يكون على استعداد لدفع أجور أعلى وقد جاء بهذه النظرية الاقتصادي الفرنسي لوري بوليو .
Beaulieu في سنة 1792 والاقتصادي الأمريكي ولكر Walker 1876 ولكن هذه النظرية لم توضح ما هو المقصود بالإنتاجية العامة وما هي أسس تحديد دخول عناصر الإنتاج لذلك جاءت نظرية الإنتاجية الحدية. حيث نصت على دفع الأجر وفقا للإنتاجية الحدية لعنصر العمل وليس الإنتاجية العامة أي على أسس إنتاجية آخر عامل تم توظيفه في المنشأة، فالإنتاجية الحدية لعنصر العمل وفقا لهذا المفهوم هي مقدار التغيير في الإنتاج الذي يحصل بسبب إضافة عامل واحد إلى العملية الإنتاجية ، فإذا رمزنا إلى رأس المال بالحرف (ر) وإلى العمل (ع).⁽²⁾

المطلب الثالث: التحفيز

إن المؤسسات الناجحة تهدف باستمرار إلى تشجيع المنافسة بين العاملين و تميز الأفراد ذوي الأداء المتميز و استمرار المتميز وحفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم و إبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز واستمرار التمييز وتطور الأداء وهذه الأهداف يمكن تحقيقها من خلال وظيفة تحفيز فعالة . ذلك أن التأثير على اتجاهات الأفراد في التنظيم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب يعتبر التحدي الأساسي نحو ماء نحو ماء الأفراد في المنظمات الحديثة ، ومن هذا المنطق فإن تحديد القوى الداخلية للفرد بالتحديد النفسية منها هي محور التحليل للوصول إلى مساهمة فعلية الفرد الأداء عملية عن رغبة وقدرة . إن تحديد دوافع.

الفرد لو تكفي إطلاقا لتحديد نمط سلوكه كما هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب لذا يتطلب الأمر البحث عن شيء ما يمكن من خلاله تحديد نمط السلوك المطلوب من كل فرد هو ما يعرف بالحوافز.

⁽¹⁾ محمود الوادي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 292.

⁽²⁾ محمد طاقة وآخرون، مرجع سابق، ص: 221.

الفرع الأول تعريف الدوافع والحوافز

- ❖ **مفهوم الدوافع:** الدوافع تعني الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يثير أداء العمل، حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدوافع.
- ❖ **مفهوم الحوافز:** هي مجموعة عوامل تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته .
- ❖ **المفهوم اللغوي للتحفيز:** نقول حفز حفزا وحركة ومنه يتضح أن التحفيز يدل ذلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما .
- ❖ **المفهوم الاصطلاحي:** البعث أو المنبه للسلوك فالفرد يعبر عن شعوره نحو حافز معين عن طريق التصرف بطريقة معينة أو سلوك معين ومنه الحوافز هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة و التي تهدف من خلالها تحريك قدرات الفرد الإنسانية وإثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه وإشباع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته .
- ❖ **الدوافع والحوافز:** تكمن أهمية الدوافع والحوافز في أثرها بالسلوك الإنساني في كونها عاملا ملائما مهما في تحديد سلوك الأداء الفردي في العمل ومهما تساوت أو تقاربت خبرات الأفراد وقدراتهم إلا أن أحد أسباب اختلاف الأداء يعود إلى قوة الرغبة أو الدافعية لأداء العمل.
- ❖ **تعريف الدوافع:** هي عبارة عن مجموعة الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة فهي كل ما ينشط السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاه السلوك وشدته وطبيعته.
- ❖ **تعريف الحوافز :** هي عبارة عن عوامل خارجية و تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استئثار الدوافع وتحريكها و بهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجات والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.⁽¹⁾

الفرع الثاني: أنواع الحوافز

هناك عدة تقسيمات للحوافز إلا إن أكثر التقسيمات اعتمادا هي الحوافز المادية و الحوافز المعنوية .

الحوافز المادية : وتشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور والرواتب أي هو نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها ، مثل الأجر الصافي والعلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية والمشاركة في الأرباح .

والحافز المادي يعتبر من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا وهي حقيقة واقعة وقابلة لتداول يعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة وزائلة، ويرجع سبب

(1).نوري منير، مرجع سابق، ص: 281-285.

اعتبار المال من الحوافز الرئيسية لأنه يشبع ضرورات الحياة من مأكّل ومسكن الصحة والتعليم ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مما يقوم به من عمل و يوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى ولكل طريقة من هذه الطرق أثره في حفزه ودفعه إلى العمل ومن هذه الطرق :

1. الأجر اليومية: يوجه لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمل الماهرة لبدل جهود أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء إلا أن هذه الطريقة تعطي فرصة للعالم ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في انجاز عمله حتى يزداد أجره

2. الأجر بالقطعة: يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة وبالصحة والحيوية وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحته وإذا قل انخفض أجرها .

3. الأجر على حسب الخبرة في العمل: أي كلما كانت خبرة العامل كبيرة كلما كان أجره عاليا ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل

4. الأجر حسب احتياجات الفرد: أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته.⁽¹⁾

- كما توجد أنواع أخرى

كالعلاوات المستحقة بداية كل والعلاوات الاستثنائية، الاشتراك في الأرباح الأجور التشجيعية -
العمولات -الخدمات التي تشبع حاجات الفرد كالخدمات الغذائية والصحية و التعليمية والسكنية
ومن أمثلة ذلك حوافز

✓ ضمان العمل واستقراره

✓ الحوافز الاجتماعية المعنوية

✓ التقادّم الوظيفي

✓ المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية

✓ المركز والمكانة

2-الحوافز المعنوية:

هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل للاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية وأمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد الإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة

(1). فيصل حسونة، مرجع سابق، ص: 86-88.

في اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف مناخ الجماعة صورة المنظمة ، طبيعة العمل فلسفة المنظمة تجاه أفراد التنظيم والتدريب والمهارات وجدول العمل المرنة والقيادة الفعالة للأفراد . كما أخذ المسؤولين في الحسبان أنواع أخرى للحوافز تثير قدرات العامل وتربطه بعمله وهي الحوافز المعنوية والتي تتمثل في المدح والتشجيع .

- **المدح والتأنيب** : حيث يقدم المدح والثناء الأفراد عند قيامهم بأداء أعمالهم الصحية السليمة وتوجيه اللوم والتأنيب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة غير سليمة. (1)

1/ أنظمة الحوافز :

إن أنظمة الحوافز التي إعدادها من قبل المنظمات تختلف باختلاف المنظمة وإمكانيتها المتاحة وكذلك في ضوء نظرتها إلى الدافعية وأهميتها في تحريك جهود العاملين نحو انجاز الهدف المراد تحقيقه و الحوافز تأخذ صوراً مختلفة ، فمن حيث مادتها تقسم إلى :

▪ **حوافز مادية: inactive Matériel** : وتتمثل في الأموال والمزايا المادية كالسكن والنقل والطعام والحوافز النقدية أكثرها شيوع

▪ **حوافز معنوية Non-incentives Matrail** : وتمثل الأشياء غير المادية التي تقدمها المنظمة للعاملين مثل فرص التعلم والتقدم والتكريم والشكر والتقدير... الخ

كما يمكن أن تقسم الحوافز من حيث اتجاه أثارها على الفرد إلى نوعين هما:

1- **الحوافز الإيجابية Incetives Positive** : وتمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو انجاز عمل معين تستهدفه المنظمة كالحوافز المادية والمعنوية... الخ

2- **الحوافز السلبية Incetives Negative** : وتمثل الحوافز التي تدفع العاملين نحو تجنب انجاز عمل معين لا ترغبه المنظمة وأيضاً تتضمن الحوافز المادية المعنوية... الخ التي تنطوي على العقاب عند حصول موقف معين .

• **أنظمة الحوافز الفردية** : تقوم أنظمة الحوافز الفردية incentives Individuals على أساس الدفع الأداء الفردي ، ويمكن الاعتماد على أنظمة الحوافز الفردية حيثما تتسم الأهداف بالوضوح ويمكن تمديدها بدقة وقياسها بشكل سليم كما أن المهام التي تتأط بالأفراد وتكون مستقلة عادة، بمعنى يمكن للفرد العامل أن يقوم بأدائها بمفرده ، دون أن تفترق بمهام ونشاطات أخرى للأداء وإن أكثر الحوافز الفردية شيوعاً هي خطط الدفع بالقطعة work Piece Plans الوقت المتوفر eTim bonues saving وكذلك العمولات . (2)

(1). زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص: 300.

(2). خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط: 4، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطباعة، عمان،

• **خطط الدفع بالقطعة :** ويتم وفقا لخطط الدفع بالقطعة استلام الفرد العامل حد أدنى من الأجر أو الراتب وفق الإنتاج القياسي للأفراد والمحدد مسبقا وفق معدلات طبيعية ،أما إذا أفاق الإنتاج المستوى القياسي.

• **خطط الوقت المتوفر :** إن أسلوب خطط الوقت المتوفر تعتمد على تحديد حد أدنى للأجر يدفع للعامل الفرد في الوقت المحدد للإنجاز ، أما إذا تم الإنجاز للمهام بأقل من الوقت القياسي المحدد فإن الفرد العامل يحصل على مكافأة تعادل نسبة الوقت المتوفر للإنجاز ، ومن الأساليب الشائعة في هذا المجال ما يلي :

خطة هالسي : ويتم بموجبها دفع أجر مضمون وهذا لساعة العمل ، إضافة لنسبة مئوية من الوقت المعياري للإنجاز ، فلو كان الوقت المعياري لإنتاج كمية معينة خلال ساعة واحدة وقد قام الفرد بانجاز العملية خلال 40دقيقة ، فإنه يتقاضى أجره وفق معدل الأجر للساعة ، ويستحق بالإضافة لذلك نسبة ثابتة من قيمة 20دقيقة تم توفيرها أثناء انجاز العمل.

• **خطط على أساس العمولات :** إن الخطط التي وردت أعلاه غالبا ما يتم تطبيقها على العاملين في الحقول والأنشطة الإنتاجية ، لكن أسلوب العمولات غالبا ما يتم استخدامه في النشاطات التسويقية والبيعية كمندوبي التأمين وغيرها من الأنشطة الأخرى ، وعلى الرغم من تنوع هذه الخطط إلا أن جميعها يعتمد على حجم المبيعات بصورة كلية أو جزئية كما يلي:

➤ يعمل مندوبي البيع على نظام العمولات بصورة كلية

➤ يعمل البعض بحصوله على أجر ثابت إضافة لنسبة معينة من العمولات.

وتتميز خطط الحوافز على أساس العمولة بأنها تربط مباشرة بين الأداء والمكافآت ، بحيث أن رجل البيع يدرك تماما إذا لم يحقق مستوى معين من المبيعات ، فإنه لا يحصل على عمولته ، وبالغم من مزايا ربط الحوافز بالأداء وفق هذه الطريقة ، لكن من عيوبها أن هناك متغيرات بيئية لا يستطيع رجل البيع التحكم بها كالمتغيرات التكنولوجية ،الكساد ،العوامل المناخية ، الكوارث و الحروب وغيرها من المؤثرات التي تقع خارج قدرة رجل البيع في التحكم بها .

• **أنظمة الحوافز الجماعية :** تقوم أنظمة الحوافز الجماعية على عملية الدفع لمجموعة من الأفراد العاملين في أنشطة وأعمال مشتركة ،ويركز هذا الأسلوب على الأعمال المترابطة مع بعضها بحيث أن المهام والأنشطة التي يتم انجازها لا يمكن فصلها من بعضها البعض لترابطها الدقيق من جهة ومتطلبات انجازها تستدعي جهدا جماعيا مشتركا وليس فرديا مستقلا .

إن أنظمة الحوافز الجماعية تعاني من مشكلة رئيسية وهي عدم إمكانية تحديد المسؤولية في تحسين أو تردي الإنتاجية ،إذا كان جيدا ويفصلون عن مسؤولية العمل بروح الريق الواحد والمسؤولية المشتركة إزاء مختلف جوانب الأداء وهذا بطبيعة يرتبط بالقيم الثقافية التي ينبغي أن تسود جماعات أو فرق العمل بشكل خاص.

- **أنظمة الحوافز التنظيمية:** إن أنظمة الحوافز التنظيمية ترتبط بشكل وثيقا بمدى التعاون والترابط بين الإدارة بمختلف مستوياتها والأفراد العاملين في المنظمة ، إذ أن سبل التعاون بين الطرفين من شأنه أن يساهم في تشغيل روح التفاعل البناء من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية بالصورة المستهدفة ، وأن هذا النمط من الحوافز التنظيمية غالبا ما يتيح فرص الحصول عليه من قبل جميع الأفراد العاملين في المنظمة خصوصا لو تحقق انخفاض واضحا في التكاليف الناجمة عن الأداء المنظم أو أن هناك أرباحا مجزئة قد تم تحقيقها من قبل العاملين في المنظمة. (1)

2/نظريات الدوافع والحوافز:

تشير أغلب الأبحاث والدراسات حول دوافع العاملين إلى ضرورة فهم العمليات والتفاعلات الداخلية للأفراد من خلال بعض المداخل الرئيسية ، فهناك اتجاهين في نظريات الدوافع ، الاتجاه الأول يركز على محتوى الدافع والاتجاه الثاني يركز على عملية الدافع ، حيث تركز نظريات المحتوى على العوامل ذاتية أو خارجية أما نظريات العملية فتحاول تحديد المتغيرات الرئيسية التي تميز وتوضح السلوك.

من أهم نظريات المحتوى ماسلو للحاجات والدفر ونظرية هرايغ وماكيلاند للإنجاز .

أولاً: نظرية الحاجات الإنسانية ماسلو Theory Maslow:

طور ماسلو نظرية في سلم الحاجات في بداية 1935 إذ يوضح بأن هناك خمس مجموعات من الحاجات لدى الأفراد تتدرج من الحاجات الدنيا (الأساسية التي سماها بالحاجات المتعلقة بالأمان ومن ثم الحاجات الاجتماعية ومن ثم حاجات التقدير ، وأخيرا حاجات تقدير الذات (التطور والنمو) تقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجات الإنسانية يمكن تقسيمها إلى المجموعات التالية :

✓ **الحاجات الأساسية أو الفسيولوجية:** وهي تلك الحاجات المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة وتشمل الطعام والماء والملبس والمأوى وغيرها ويرتبط إشباع الحاجات الأساسية عادة بالنقود كقوة شرائية.

✓ **حاجات الأمن:** بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية تبدأ حاجات الأمان في الظهور والسيطرة على سلوك الحالي للفرد ومن هذه الحاجات نجد الرغبة في الحماية ضد الأخطار وتفضيل العمل في بيئة مستقرة.

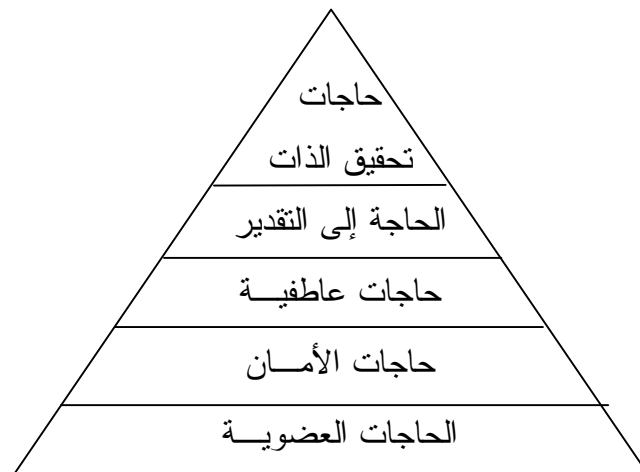
✓ **الحاجات الاجتماعية:** حينما يشبع الفرد حاجاته السابقة تظهر له الحاجات الاجتماعية كدافع يوجه سلوكه ومنها ، حاجة انتماء الفرد إلى الآخرين دعم الآخرين للفرد الحاجات إلى جماعات العمل غير الرسمية.

✓ **الحاجة للشعور بالذات:** بعد إشباع الحاجات السابقة فإن الحاجة للشعور بالذات تظهر وتصبح محلة وتبدأ بتوجيه سلوك الفرد .

(1).خضير كاظم حمود ياسين، كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص: 186-187.

✓ **حاجات إثبات الذات :** تأتي ظهور هذه الحاجات فقط بعد أن تكون بقية الحاجات قد أشبعت بصفة أساسية ، وتعبر هذه الحاجة على رغبة الفرد أن يصبح الفرد الأكثر تميزاً عن غيره من الأفراد وان يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يريد.

الشكل رقم (07): سلم ماسلو للحاجات



المصدر: نوري منير، ص: 288 .

ثانياً: النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور: وهي النظرية التي طبق فيها فريدريك تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول، حيث يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل ومجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.⁽¹⁾

إن تطبيق الحافز النقدي يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن قليلين ،وان الحوافز المادية هي الأساس لحفز وزيادة الإنتاج وقد أثبت تايلور انه يمكن زيادة الحافز المادية هي الأساس لحفز وزيادة الإنتاج، وقد اثبت تايلور انه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور فكل زيادة في الأجر بصاحبها زيادة في الإنتاجية وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجراً أعلى وهكذا ،ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها ،أما الفرد منخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجيته إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبية أو نقله أو فصله

ثالثاً: نظرية Z: يعود ظهور هذا النوع من الإدارة (اليابانية) إلى علم الإدارة الياباني وليام اوتشي حيث لاحظ إنتاجيته المنظمات اليابانية قد حققت أرقاماً قياسية مقارنة بالمنظمات الأمريكية ، فبعد الحرب العالمية الثانية زادت الإنتاجية إلى أربعة أضعاف إنتاجية المنظمة في الولايات المتحدة الأمريكية ولاحظ العالم اوتشي أن سبب هذه الزيادة لا يعود إلى السياسات النقدية والاستثمارية والى العمل الدؤوب للعامل ، ولكنها تعود في حقيقة الأمر إلى كيفية إدارة العنصر البشري في تلك

(1). زاهد محمد، مرجع سابق ص: 308 - 309.

المنظمات حيث يعمل العاملون معا بكفاءة وتعاون أكثر .ومن أجل مصلحة معالجة مشكلة تدني الإنتاجية بالنسبة للمنظمات اليابانية التي تعمل خارج حدود اليابان ،حيث كانت المنظمات في الغرب تتبع أسلوب الإدارة (A) في حيث المنظمات اليابانية تتبع أسلوب الإدارة (J) فسعى إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم بقدر الإمكان الطريقة اليابانية ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان.(2)

رابعاً :نظرية هزربرغ في التحفيز: هي نظرية حديثة وجدلية في ذات الوقت وضعها فريدريك هزربرغ ، وهي تتفق مع مدخل تحقيق الذات وأورده ماسلو ،ومع نظرية (Y) التي أوردها ماغروغر،ومع نموذج القيادة الديمقراطية الذي سبق مناقشته ،ويقوم جوهر نظرية هزربرغ على اعتبار أن العمل ذاته هو المصدر الأساسي ،وتفترض النظرية أن هناك نوعين أساسيين من العوامل .

- النوع الأول:أطلق عليه صاحب النظرية العوامل الصحية ويعني بها عوامل المحافظة على معنوية العاملين ومن أمثلتها الأجر.(3)

- أما النوع الثاني: فيطلق عليه هزربرغ العوامل المحفزة فهي تساهم في التقدم نحو تحقق الذات ومن أمثلتها طبيعة العمل ذاته ، والاعتراف بالأهمية والشعور بالإنجاز وإمكانية النمو وفر الترقية والتقدم والشعور بالمسؤولية.

- إن كافة هذه العوامل تتعلق بالعمل ذاته وليس بالبيئة المحيطة سواء كانت بيئة طبيعية أو إدارية أو اجتماعية، أما العوامل الصحية فتخدم فقط في تطهير البيئة وتلاقي حالة عدم الرضا.(1)

الفرع الثالث: على أي أساس تمنح الحوافز

1-الأداء (Performance): يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي ، وربما الأوحى لدى البعض وفي بعض الحالات ،وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية ، أو في الجودة ، أو في وقت العمل أو وفر في التكاليف و في أي مورد آخر . ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز .

2-المجهود (Effort): يجب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح ،كما في وظائف الخدمات ، والأعمال الحكومية أو لأن الناتج شيء احتمالي لحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات والمسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة أو قد يمكن الأخذ بالحسبان أن مكافآت المجهود أو الأسلوب ، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء ،

(2) محفوظ جود، حسن الزعبي، منظمات الأعمال، ط:2، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص: 45.

(3) بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 318-319.

(1) بشير العلاق، مرجع سابق، ص: 319.

ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان .

3-الأقدمية (Seniority): ويقصد بها طول الفترة التي قضاها، الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء التي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي بشكل علاوات في الغالب المكافأة الأقدمية وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل في العمل الخاص .

4-المهارة (Skills): بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو رخص أو إجازات أو دورات تدريبية ، كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الغير محمود جدا ، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين .

و أخيرا نؤكد إن أهم المعايير هو الأداء.(1)

الفرع الرابع: شروط نجاح الحوافز

هناك العديد من الشروط حتى يكون نظام الحوافز فعال وجيد على المنظمة وخاصة إدارة الأفراد والأخذ بعين الاعتبار هذه الشروط عند تصميم نظام الحوافز وفيمايلي نذكر أهمها:

- البساطة: يجب إن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده صياغته وحساباته
- معايير الأداء: ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير الأداء والسلوك أو مؤشرات الانجاز و الأهداف وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة ويمكن تحقيقها وقابلة للقياس.(2)
- ربط الحوافز بالأداء :لابد أن يشغل الأفراد لأن مجهداته تؤدي إلى الحصول على الحوافز وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة .
- التفاوت لا يجب أن يحصل العاملون على نفس الحوافز وإلا فقدت قيمتها الحافزة والاختلاف لابد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.
- التغطية الكاملة للأداء: ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل الأنواع والإجادة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة وتخفيض التكاليف والحوادث وفتح أسواق وعقد الصفقات وتمثيل المنظمة وتقديم أفكار جديدة وغيرها من أنواع مختلفة للأداء.
- المشاركة : يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتحمسهم ، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه .
- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

(1).خضير كاظم حمود، ياسين كاتب الخرشة، مرجع سابق ص: 221.

(2).أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 252-256.

- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حل جميع العاملين على نفس المقدار منها إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار النسبية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز .
 - **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا يعني إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك. (1)
- من خلال ما سبق عرضه في هذا المبحث تتضح لنا الأهمية الكبرى التي يكتسبها الأجر وما يمنحه من أهداف بالنسبة للفرد والمؤسسة إذ يسعى الأجر إلى تحسين الأداء ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين وهذا يعني زيادة رضا العامل عن العمل والمنظمة.
- من خلال ما سبق عرضه في هذا المبحث يتضح لنا الأهمية الكبرى التي يكتسبها الأجر وما يمنحه من أهداف بالنسبة للفرد والمنظمة إذ يسعى الأجر إلى تحسين الأداء ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين وهذا ما يعني زيادة رضا العامل عن العمل والمنظمة.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، ط:1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009 ص: 371-372.

خلاصة الفصل:

تعتبر الأجور والأداء من المحاور الأساسية التي يجب أن تلقى عناية من طرف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة لأنه بدون الأجر لا يمكن لأي مؤسسة أن تعمل وأن تستمر، فكل عامل وكل رئيس يحتاج للأجر بقدر معين وهذا هو دور إدارة الموارد البشرية حيث يكتسب الأجر أهمية كبرى وما يمنحه من تحفيز مادي للفرد العامل بالمؤسسة وهذا يجعل المؤسسة تحقق الأرباح.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية وتطبيقية

تمهيد :

تعتبر المؤسسة الخلية الأساسية للنشاط الاقتصادي و يتوقف نجاح هذا النشاط على مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرجوة وذلك باعتمادها على المورد المالي بالدرجة الأولى كونه يمثل العمود الفقري لها والمورد البشري بالدرجة الثانية لكونه المسير الأساسي لإدارتها.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة مطاحن بن هارون

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

تم التطرق في هذا المطلب إلى تقديم المؤسسة و وحداتها الإنتاجية و هيكلها التنظيمي عبر الفروع التالية.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة الرياض:

تأسست المؤسسة الأم SEMPAC لأول مرة في 22 ماي 1965 حيث كان مقرها في الجزائر العاصمة أين كانت تعتمد على مركزية القرار توفي سنة 1982 وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية أنشأت فروع وهذا نظرا لدور الكبير الذي تلعبه هذه المؤسسة في تطور الاقتصاد الوطني وتمويل خزينته وهذه الفروع في إطار المخطط المعد من طرف الدولة الذي يرمي إلى أحداث تغيير جذري وهيكل في الاقتصاد ، تم تنظيم المؤسسات الوطنية على كل شركات تجارية وهذا بإحداث شركات فرعية مستقلة على مستوى الوحدات ، ومن هنا كان تقييم مؤسسة الرياض قسنطينة إلى شركات فرعية :

– الشركة الفرعية لصناعة الخمائر (بوشقوف قالمة)

– الشركة الفرعية للتحاليل الخاصة بالنوعية (المخبر المركزي)

بالإضافة إلى 9 شركات فرعية وهي:

– الشركة الفرعية لمطاحن سيبوس عنابة

– الشركة الفرعية لمطاحن مرمورة بقالمة

– الشركة الفرعية لمطاحن سيدي راشد بقسنطينة

– الشركة الفرعية لمطاحن لعوينات بتبسة

– الشركة الفرعية لمطاحن سيدي غريس بأم البواقي

– الشركة الفرعية لمطاحن الأوراس بباتنة

– الشركة الفرعية لمطاحن الحروش بسكيكدة

– الشركة الفرعية لمطاحن بني هارون بميلة

ومن بين الشركات التابعة لم جمع سميد بقسنطينة الشركة الفرعية لمطاحن بني هارون المتواجدة مقرها بالقرام قوقة ولاية ميلة .التي تتكون من:

1. مقر المؤسسة (المديرية العامة)

2. المركب الإنتاجي والتجاري (فرجوة)

3. الوحدة الإنتاجية والتجارية (القرام قوقة)

هذه الأخيرة التي نحن بصدد دراستها.

الفرع الثاني: تعريف الوحدة الإنتاجية والتجارية القرارم قوقة

الموقع والمساحة :تقع الوحدة الإنتاجية والتجارية لدائرة القرارم قوقة ولاية ميلة على الطريق الوطني رقم 1-2 الرابط بين ولايتي قسنطينة وجبل ، تتربع على مساحة قدرها 7هكتارات ،2منها مغطاة تشكل سكنات الموظفين .

تحمل هذه الوحدة الرقم التسلسلي التالي:431281 بمعنى:43يشير إلى الرقم ألولائي:

12يشير إلى الشهر الذي بدأت

81 يشير إلى السنة التي انطلقت فيها العملية الإنتاجية

وقد بدأت أشغال هذا المشروع في نوفمبر 1977 و انتهت في نفس الشهر من سنة 1983من طرف شركة وطنية "SONATIBA" وشركة مجرية "COMPLEXE BUDAPEST" وكان ذلك على مراحل:

تحويل الجانب التكنولوجي في 1976/04/01

بداية التركيب في 1976/04/14

نهاية الانجاز في 1976/04/14

نظرا لتأخر أجهزة المطحنة تم تأهيل العملة الإنتاجية إلى غاية 1983/11/05مع أنه كان من المفروض أن تبدأ نشاطها في سنة 1981

بطاقة فنية عن الوحدة :

الطاقة الإنتاجية : تقدر ب 1600قنطار يوميا أي ما يعادل 66 قنطار في الساعة من المادة الأولية (القمح اللين)منها:

- 1200 قنطار فريئة (دقيق الخبز)

-400 نخالة .

طاقة التخزين :125000 قنطار من المادة الأولية (القمح اللين)

-9000 قنطار فريئة

-3000 قنطار نخالة

يقدر عمالها ب 108 عامل بالإضافة إلى وجود عدد من الممتهنين في مختلف الاختصاصات مبعوثين من طرف التكوين المهني بالقرارم قوقة:

يسهر على تنظيم وتسيير الوحدة 09مصالح

- مصلحة الأمانة

- مصلحة الإدارة المالية

- مصلحة الإنتاج

- مصلحة المشتريات

– مصلحة الصيانة الميكانيكية والكهربائية

– مصلحة الأمن الوقائي

– المخبر

– مصلحة التقنية التجارية

والتي سنتطرق إليها بالتفصيل

الفرع الثالث: أهمية وأهداف المؤسسة

لكل مؤسسة من مؤسساتنا أهمية وحدة من أجلها فأهمية مؤسسة أو وحدة الرياض تظهر في استعمال الفريضة فبصناعة الخبز الذي يعتبر مادة غذائية أساسية والذي يعتبر من حاجات الإنسان الضرورية طوال السنة وكذلك استعمالها من طرف محلات الحلويات والعجائن ، إضافة إلى البقايا أي ما يعرف بالنخالة والتي تعد نتيجة لعملية الطحن والغلبة للقمح اللين فهي تستعمل كغذاء أو علف للحيوانات والدواجن وتوظيف النوع من المشاريع يرجع إلى:

✓ كثرة الطلب على هذا النوع من المنتجات فكان فرض المركب تغطية حاجيات السوق وكذا الوصول لتحقيق الاكتفاء الذاتي من مادة الفريضة .

✓ نظرا لإتاحة الظروف المناخية من درجة الحرارة والرطوبة وكذا الموقع الاستراتيجي لمزاولة مثل هذا النشاط الاقتصادي ، فالوحدة تقع بمحاذاة الطريق الوطني رقم 27 مما يسهل عملية التموين وكذا تسويق المنتج النهائي وان كل مؤسسة تسعى عند تكوينها إلى تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها وتحقيق المكانة والوصول إلى أعلى المراتب وتحقيق الهدف بأقل ناقد ممكن وهذا لضمان بقائها في السوق ضمن ما يعرف بالمنافسة ،ومن بين ما تسعى هذه المؤسسة إلى تحقيقه ما يلي :

– إدخال بعض الطرق التقنية والتكنولوجية الحديثة

– العمل على إنشاء وحدة إنتاجية تختص بإنتاج العجائن

– إتباع إستراتيجية خاصة وفعالة

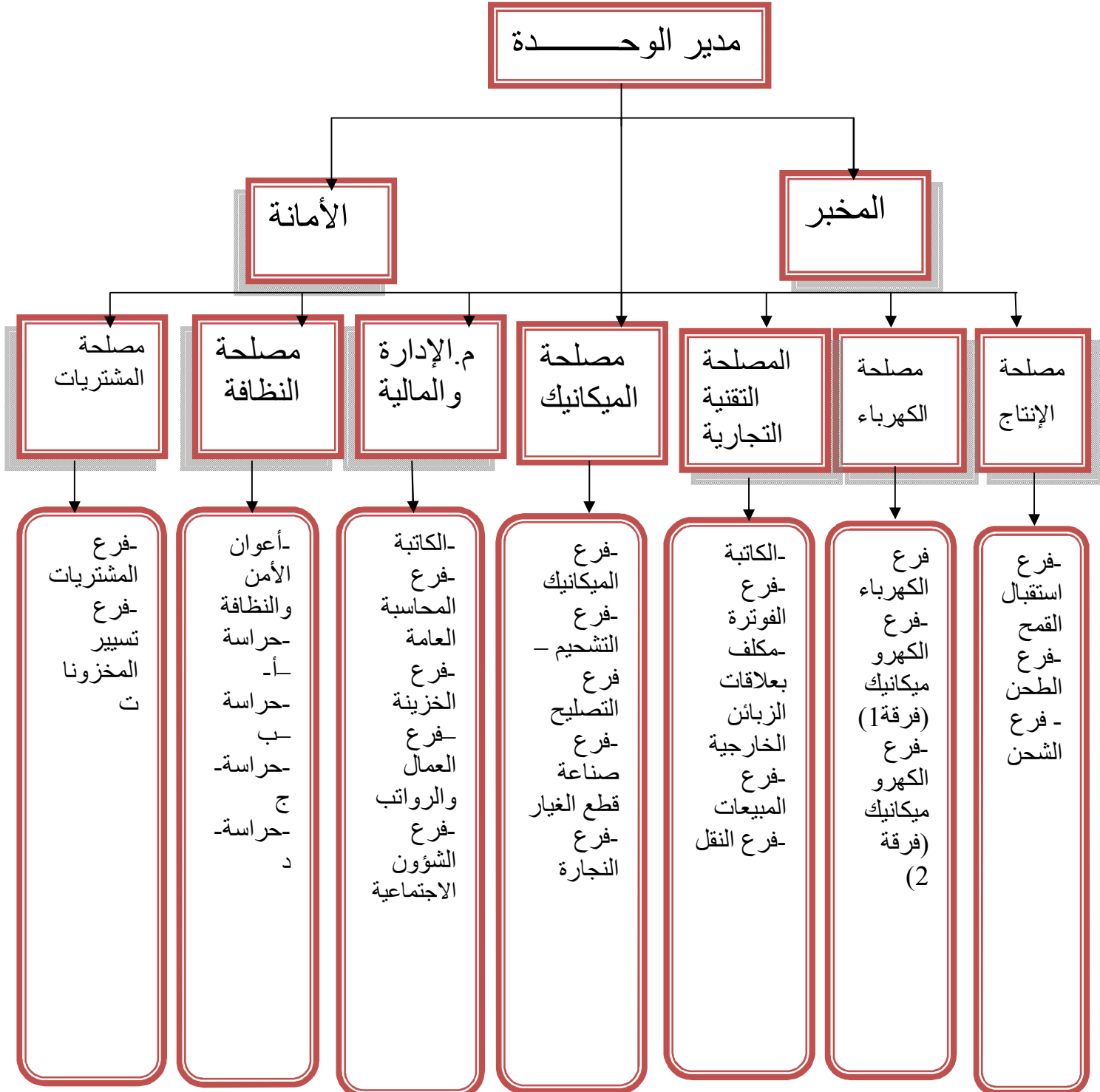
– إعادة هيكلة المصنع واستقلاليته

إدخال أساليب وطرق تقنية جديدة آلات حديثة مما يؤدي إلى زيادة الطاقة الإنتاجية للمصنع من 1600 ق في الولايات المتحدة الى 4000 ق في اليوم بسبب ارتفاع معدل استهلاك الفريضة وزيادة الطلب عليها بالمقارنة مع السميد والذي مرجعه إلى عامل السعر .

المطلب الثاني:مختلف المصالح التي تتبعها المؤسسة

من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني هارون سوف نتطرق إلى مختلف مصالح المؤسسة في شكل الفروع التالية

الشكل (8):الهيكل التنظيمي بمؤسسة مطاحن بني هارون.



المصدر: مصلحة المستخدمين.

الفرع الأول: مصلحة الإدارة المالية و مصلحة الشؤون الاجتماعية

1- تعريفها: تعتبر هذه المصلحة مصب لجميع المصالح كونها تسجل كل حركات الوثائق الذي تستعمله، فهي التي تسجل العمليات المحاسبية في دفاتر اليومية وإعداد الميزانية والمحاسبية . وتضم الميزانية المحاسبية ثلاث فروع أساسية وهي:

– الكاتبة

– فرع المحاسبة العامة

– فرع الخزينة

– فرع العمال والرواتب

فروعها: وتتمثل فروعها

الكاتبة مهامها :

– ترتيب ملفات المصلحة

– الضرب على الحاسوب وتخزين المعلومات داخله

– التسجيل في سجل الصادر والوارد

2- فرع المحاسبة العامة :

يشرف على هذا الفرع رئيس مهمته الأساسية تكمن في تسجيل العمليات المحاسبية في مختلف دفاتر اليومية التي تجري عبر مختلف المصالح لعمليتي البيع والشراء . يعمل هذا الفرع ب 8 يوميات من بين اليوميات العشر الموجودة وهي :

1. يومية الاستثمارات

2. يومية المخزون 7. يومية البنك

3. يومية المشروبات 12. يومية العمليات المختلفة.

4. يومية المبيعات

5. يومية البنك 13. يومية التنازل بين الوحدات

6. يومية العمليات المختلفة 14. يومية الأجور.

3- فرع الخزينة: يعتبر رئيس هذا الفرع هو المسئول عن دخول وخروج الأموال إلى البنك والصندوق، ما عدا الأموال المتعلقة بالمشتريات تتحملها المديرية العامة .

أ) فرع العمال والرواتب: تمثل دور رئيس هذا الفرع في المتابعة اليومية لنشاطات المستخدمين، كما يقوم بإعداد وثيقة الأمر بمهمة التي تسند إلى العامل مع التكفل بمصاريف المهمة بالإضافة إلى مختلف الأعمال التالية التي تعتبر من مهام هذا الفرع:

✓ إعداد الملف الإداري للعامل .

- ✓ إعداد ملفات التقاعد والعطل السنوية للعامل والعقوبات
- ✓ إعداد حوصلة عن العمليات المختلفة التي قامت بها مصلحة الإدارة والمالية وترسلها إلى المديرية العامة للإطلاع عليها ومتابعتها

✓ إعداد التاريخ الشهري السنوي الخاص بالضريبة على الدخل الإجمالي لدفع الجزافي

الوثائق المستعملة:

- ✓ الملف الإداري
- ✓ السجلات القانونية

4- فرع الشؤون الاجتماعية:

يهتم هذا الفرع بالشؤون الاجتماعية العامة ومنها: -الضمان الاجتماعي بنسبة 100% بواسطة tuelMu Carte La حيث يمنع الصندوق الضمان الاجتماعي 80% والباقي 20% منحه المؤسسة للعمال

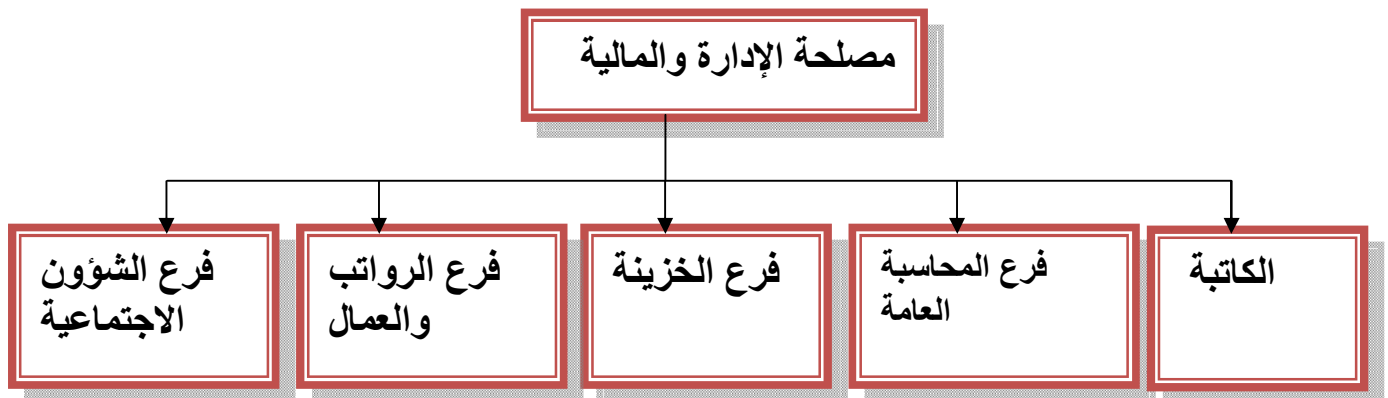
- ✓ تسهيل مهام العمال الذين يتقدمون لطلب السلفيات وذلك بتقديم ملف خاص بذلك مثل: الزواج إذ تقتطع من راتبه بالتقسيط .

✓ تعويض العمال في حالة تعرضهم إلى حوادث أثناء العمل كما تقول بدفع الدية عند وفات احد العمال .

✓ يستفيد العامل من منح أخرى كمصاريف صنع نضارة والرحلات كما يهتم بجلب مختلف الأشياء وبيعها للعمال بدون فائدة، كذلك البيع بالتقسيط لبعض الأجهزة كالثلاجة و التلفاز...الخ ويكون طويل المدى .

5-المطعم والنادي: يوفر وجبة الغداء فقط وذلك بتذكرة تقدم 50 أما النادي يوفر المشروبات و القهوة ويعمل وقت عمل المطعم .

الشكل: (9): الهيكل التنظيمي لمصلحة الإدارة والمالية.



المصدر: مصلحة المستخدمين لمطاحن بني هارون

الفرع الثاني: مصلحة الإنتاج و المشتريات

أولاً: مصلحة الإنتاج

1-تعريفها: تعد هذه المصلحة بمثابة الأساس لهذه الوحدة،وهي تعتبر العضو المحرك بها حيث تعمل على تحويل المادة الأولية (القمح الصلب) .

تعتمد على اليد العاملة الإنتاجية أكبر منها إدارية إذ تضم هذه المصلحة حوالي 33عامل بينما كان حوالي 60عاملا في عام 2002أي أنها في انخفاض مستمر ،وتعمل هذه المصلحة على زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وذلك بالتنسيق مع المخبر ونظرا لعدم كفاية القمح الوطني تضطر المؤسسة إلى الاستيراد من الخارج .

2-فروعها: تنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع هي:

❖ فرع استقبال القمح:دوره الأول يتمثل في مراقبة القمح عن طريق سند الوصل المتكون من الكمية والمكان ورقم الشاحنة ورقم الفاتورة حيث تتم المراقبة عن طريق وزن الشاحنة وهي محملة بالقمح أيضا وهي فارغة للتأكد من أن الكمية مطابقة للفاتورة ، وبعدها تأتي عملية التنظيف عن طريق التهوية لإزالة الغبار والشوائب الخفيفة وأخيرا يوضح القمح في المخزن .

❖ فرع الإنتاج (التصنيع):يمر بثلاث مراحل هي:

✓ مرحلة التنظيف :لان عملية شبه التنظيف السابقة غير كافية استوجب توفر هذه المرحلة ، حيث تتسم بأجهزة دقيقة وكل جهاز خاص بنوع معين من التنظيف مرفوق بجهاز تهوية ،مثلا :جهاز خاص بتقنية الحجر ،جهاز لإزالة الطين والغبار .

✓ مرحلة التكييف :يبلل القمح ويترك مدة معينة من الزمن قصد الحصول على نسبة رطوبة تتراوح ما بين 15,5% و 16,5% حتى تتفصل القشرة عن اللب وتعطي منتج جيد .

✓ مرحلة الطحن:بعد الإطلاع على نتائج تحليل المخبز نبحت عن الصنف الذي يعطي أحسن منتج ، نقوم بخلط النوعيات متع بعضها كأن نأخذ 25%من القمح البلجيكي و 75%من القمح الاسباني إذا استلزم الأمر بعدها تأتي عملية الطحن عن طريق الآلات مستحدثة ،وفي الأخير تتم عملية التخزين حسب نوعية كل منتج (فريشة أو نخالة)،يعمل في فرع الإنتاج 12عامل في كل فرع ثلاث عمال موزعين على 4 أفواج كما يلي :

الفوج الأول = 6:00 سا 14:00 سا

الفوج الثاني = 14:00 سا 12:00 سا

الفوج الثالث : 12:00 سا 6:00 سا

أما الفوج الرابع يكون في تناوب مع هذه الأفواج

❖ فرع الشحن : يقوم هذا الفرع بملء الأكياس بالمنتوج سواء كانت فريضة أو نخالة ووضعه في الشاحنات ،سعة الأكياس الخاصة بالفريضة مختلف 50كلغ ،25كلغ ،5كلغ ،1كلغ .

يعمل بهذا الفرع 18 عاملا موزعين فوجين بالتناوب كما يلي :

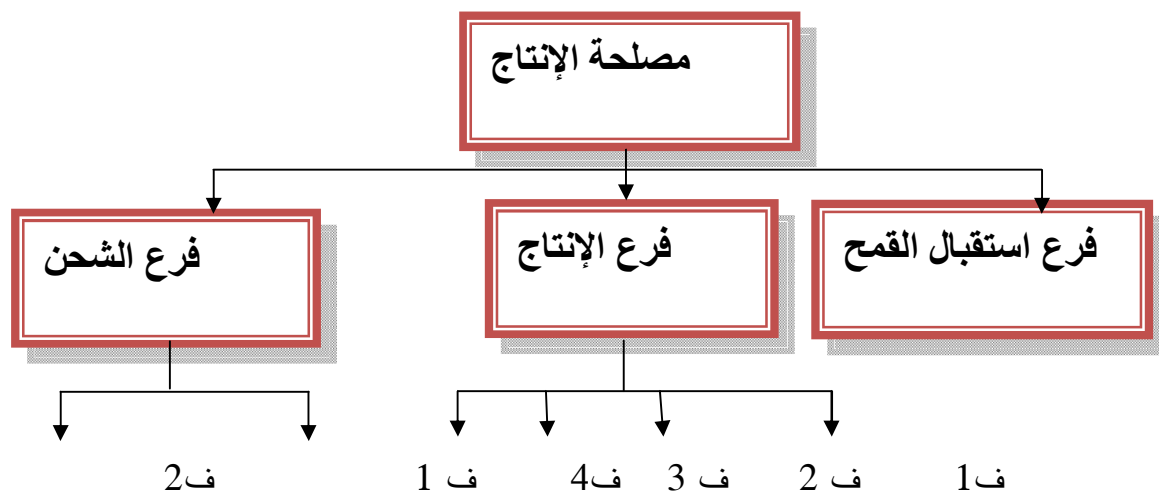
✓ -الفوج الأول :6:00 سا 13:00 سا

✓ 13:00 سا 20:00 سا

❖ علاقة مصلحة الإنتاج بفرع المحاسبة :يتمثل دور المحاسبة في مراقبة سند الوصل الذي قامت بواسطته مصلحة الإنتاج باستقبال القمح ، كما تقوم بإعداد سند التنازل و 5نسخ منه ترسل واحدة للزبون و أخرى للمحاسبة والمستندات الباقية لمصلحة الإنتاج والتجارة %

3-الهيكل التنظيمي لمصلحة الإنتاج:

الشكل (10):الهيكل التنظيمي لمصلحة الإنتاج .



المصدر:مصلحة المستخدمين لمطاحن بني هارون.

ثانيا: مصلحة المشتريات

تعريفها: هي المصلحة التي تقوم بشراء كل المتطلبات ومستلزمات العمال و الآلات وكذا تمويل الوحدة يقطع الغيار ومواد التعبئة والتغليف بالإضافة إلى المادة الأولية (القمح اللين) . يعمل بها 3 موظفين ولها علاقة خارجية متمثلة في الموردين وذلك باتفاق الطرفين من حيث السعر، النوعية، وعلاقة داخلية مع مصلحة الصيانة والإنتاج والمحاسبة.

فروعها:تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين هما:

❖ فرع المشتريات:يمثل دوره الأساسي في تمويل لوحدة بمختلف المشتريات التي تدخل في العملية الإنتاجية

تتم عملية الشراء باتصال مصلحة المشتريات بالمورد وتقدم له سند الطلب Command Bonde ويكون مرقم من طرف رئيس المصلحة ومدير الوحدة المتضمن كل من النوع، الصنف، الكمية المطلوبة، السعر، مدة التسليم، بعدها يتم:

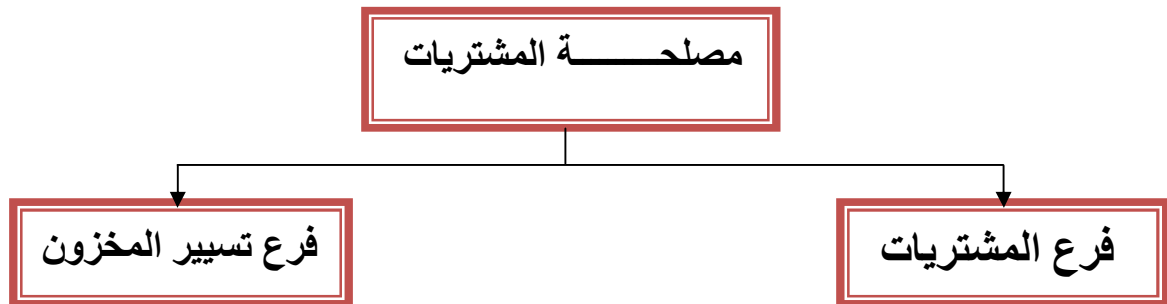
تسليم السلعة والفاتورة

وعند وصولها يتم التأكد منها وتحديد وصل الاستقبال Réception Bond وأخيرا إرسال كل من الفاتورة وطلب تسديد المال Paiment de Bon ووصل الاستقبال إلى مصلحة المحاسبية .

❖ فرع تسيير المخزون :وهو الذي يقوم بالمتابعة اليومية والدقيقة للمخزون بطريقة نظامية تضمن السير الحسن للبضاعة عند دخولها وخروجها من المخزن ،فعند دخولها تكون مرفقة ب Réception Bond وبعدها يتم إعداد بطاقة الدرج Casier Fiche التي تحمل تاريخ دخول البضاعة مع نوعها وثنائها ويتم ترتيبها في إدراج خاصة بها تكون محمولة بدليل رقمي حسب طبيعة كل مخزون بتسهيل عملية البحث عن صدور Pour Bon عن أية مصلحة التي تتضمن اسم المصلحة والشيء المطلوب أهم الوثائق المستعملة:

-وثيقة الدفع -وثيقة الطلب -وثيقة الخروج -الفاتورة

الشكل (11): الهيكل التنظيمي لمصلحة المشتريات



المصدر:مصلحة المستخدمين.

الفرع الثالث: مصلحة الأمانة و الصيانة

أولا: مصلحة الأمانة

تعريفها:تعتبر هذه المصلحة عنصرا مهما في أي مؤسسة كانت كما تلعب دورا مهما داخل الإدارة ، فهي همزة وصل بين المدير ومختلف المصالح حيث يعمل بها موظف واحد يتمثل في السكرتيرة ولهذه الأخيرة علاقة مباشرة مع رئيسها تتوب عنه في بعض الأحيان وتنظم مختلف الأعمال التي تردمن خارج المؤسسة وتصدر منها ،ويشترط في السكرتيرة ما يلي:

-الإخلاص للمؤسسة والولاء للرئيس

-الدقة في تحديد المواعيد

- الكفاءة والقدرة على أداء المهام والشعور بالمسؤولية
- أن تجيد بعض اللغات بالإضافة إلى اللغة الوطنية

هامها:

- تقوم السكرتيرة ببعض المهام نذكر منها :
- حفظ الوثائق وترتيب المستندات في حافظات .
- ضبط مواعيد المدير .
- تسجيل المكالمات الهاتفية للمدير وتحويلها للعمال إذا كانت خاصة بهم .
- تسجيل البريد الصادر والوارد في دفتر البريد .
- استقبال الزوار وتحديد المواعيد مع المدير .
- استقبال وإرسال المكالمات والفاكس.
- ترتيب وتنظيم الأرشيف

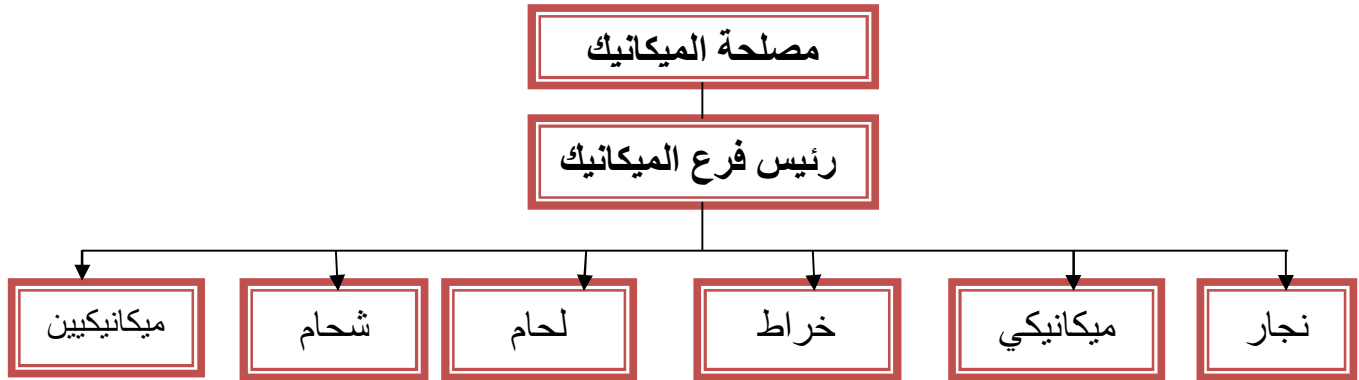
أهم الوثائق المستعملة :

- سجل البريد
- سجل الفاكس الصادر والوارد
- جدول الإرسال

ثانيا: مصلحة الصيانة الكهربائية ومصلحة الصيانة الميكانيكية

1- تعريف مصلحة الميكانيك: تهتم هذه المصلحة بتصليح الآلات عند وجود عطب ميكانيكي تحت إشراف رئيس المصلحة ،لها فرع واحد هو فرع الميكانيك يعمل تحت إشرافه عدة عمال حسب الهيكل التنظيمي التالي :

الشكل (12):الهيكل التنظيمي لمصلحة الصيانة الكهربائية والصيانة الميكانيكية .



المصدر : مصلحة المستخدمين.

2- تعريف مصلحة الكهرباء: تهتم هذه المصلحة بتصليح الآلات عند حدوث هاتان المصلحتان تعملان بالدرجة الأولى مع مصلحة الإنتاج في كون وظيفتها الأساسية صيانة آلة بالتنسيق مع مصلحة الأمن لتفادي أي خطر محتمل وقوعه وتتم الصيانة بعدة أنواع :

صيانة مبرمجة :صيانة يومية ، أسبوعية ، شهرية ،سنوية حيث كل سنة يتم توقيف الأجهزة لمدة شهر لصيانتها وضمان بقائها مدة أطول والحصول على منتج جيد
صيانة غير مبرمجة :تتمثل في حدوث عطل مفاجئة ويمكن دمجها مع الصيانة .

أهم الوثائق المستعملة :

- ✓ طلب شراء الأعضاء العاطلة للآلة ومصلحة المشتريات هي المتكلفة بذلك
- ✓ طلب ترخيص الصيانة وهذا عندما يكون عمل ضروري حيث يقدر هذا الطلب إلى مصلحة الأمن الوقائي .

3/ مصلحة الأمن الوقائي:

1- تعريفه: وظيفتها الأساسية مراقبة دخول وخروج العمال وتحتوي على جميع الإمكانات البشرية والمادية ،والتي توفر للأشخاص الحماية ضد حوادث المرور وذلك من خلال القيام بالدراسة الدائمة في جميع الميادين ، والمراقبة المستمرة في كل أماكن العمل ، كما تقوم بحماية المحيط والمحافظة على نظافته .

2- فروعها:

- أ. فرع الأمن الداخلي : تقوم بحماية المؤسسة من الأخطار الخارجية وينقسم بدوره إلى فرعين :
 - ❖ فرع الأمن: ويتمثل دوره في ضمان الحراسة التامة للعمال نهارا
 - ❖ فرع الحراسة: يتمثل دوره في ضمان الحراسة التامة للعمال ليلا يحتوي هذا الفرع على 4 أفواج وكل فوج لديه 4 حراس يعملون بالتناوب.
- ب. فرع الأمن (الصناعي) : سهر على حماية العمال من حوادث العمل والآلات من الإلتاف ،كما تقوم بمراقبة دخول المادة الأولية وخروج المنتج وحركة العمال ، نظام العمل فيها 14 سا على 24 سا . يعمل به ثلاثة أفواج من العمال يعملون بالتناوب موزعين كما يلي :

فوج 1: 6:00 سا 14:00 سا

فوج 2: 14:00 سا 20:00 سا

فوج 3: 20:00 سا 6:00 سا

3-علاقتها بالمصالح الأخرى: تقدم هذه المصلحة وثيقة خاصة بتحركات العمال إلى فرع العمال والرواتب يبين فيها ساعات الدخول والخروج تقوم هذه المصلحة بمراقبة الشاحنات التي تصل إلى الوحدة المعبئة بالمواد اللازمة وذلك من خلال مصلحة المشتريات .

الفرع الرابع: المخبر

1- تعريفه: يعتبر المخبر بمثابة العين المجردة للمؤسسة لتفادي أي مشكل قد يعيق الحركة الإنتاجية والتجارية حيث يعتبر المكان الذي تجرى فيه التحاليل للمادة الأولية (القمح اللين) والمنتج النهائي (الفرينة) وذلك لمعرفة خصائصه

2- مراحل التحليل: يقوم المحلل بغسل القمح وتركه في الماء حتى يحصل على درجة الرطوبة المطلوبة والمحددة وذلك باستعمال جهاز قياس نسبة الرطوبة وتكون محصورة ما بين 15,5% و 16,5% لأن هذه النسبة توضح لنا خصائص القمح ثم يقوم بغربلته وذلك بعد طحنه وتتم الغربلة بواسطة جهاز الغربلة وفي الأخير يكتشف النوعية من حيث الجودة والرداءة.

وهذه الأعمال يقوم بها عامل واحد وهو رئيس المخبر بالإضافة إلى عمله باستمرار مع العملية الإنتاجية ،لأنه هو الذي يكشف عن العطل والخلل الموجود في جهاز الغربلة الخاص بعملية الإنتاج .

أما المواصفات الخاصة بالفريضة هي :

✓ نسبة الرطوبة من 14,5 إلى 15,5%

✓ لمعرفة أن هذه الفريضة صالحة لصناعة الخبز يتم التأكيد من ذلك بأخذ عينة منها لصنع كمية قليلة من الخبز وطهيها في المخبز بواسطة مخبزة صغيرة ، وعند عدم مطابقتها للوصفات ترجع إلى مصلحة الإنتاج

3- الوثائق المستعملة : يقوم رئيس المخبز يوميا بار سال كشف التحاليل حيث يرسل نسخة إلى مصلحة الإنتاج ،وأخرى إلى مدير الوحدة ،ونسخة أخرى إلى مصلحة النجارة تكون ممضية من طرف المحلل.

المطلب الثالث: الاتفاقية الجماعية للمؤسسة

تعتمد مؤسسة مطاحن بني هارون في تكوين أجرتها على الاتفاقية الجماعية التي أبرمتها مع العمال الذين يمارسون عملهم بصورة دورية منتظمة و هي عبارة عن مواد قانونية مصادق عليها وسنذكر بعضها فيما يأتي.

الفرع الأول: التدرج المهني

1_ الترقية: هي إجراء يمنح للعامل المرسم في منصب عمل درجة أعلى و شاغر و المنصوص عليه في الهيكل التنظيمي و في إطار المناصب ذات الكفاءات المتنوعة التي تحددها المؤسسة في إطار المخطط المنشود للمجموعات الاجتماعية المهنية فإن أي عامل تتوفر فيه الشروط التي تمكنه من الاستفادة من هذه الترقية في سلم التأهيل.

و تعد الكفاءات تغيب مهارة تقضي تأهيلا مهني.

على العالم المرشح إلى ترقية أن تتوفر فيه شروط احتلال المنصب أي الملائمة من بين متطلبات المنصب و تكوين العامل وهذا وفق لما تحدده الاتفاقية الجماعية للمؤسسة.

2_ الترقية عن طريق الاستحقاق: الترقية تعني تدرج العامل في المنصب الذي يشغله فيه إطار تصنيفه فمن هيكل المناصب ، تحدث الترقية على أساس النظام التقييمي السنوي تقوم به كل مؤسسة قياس نظام التقييم يأخذ بعين الاعتبار خاصة التطور المرتبط ب:

✓ الإنتاجية والكفاءة

✓ الاقتصاد المنجز (التكلفة- الوقت -الاستهلاك)

✓ تحسين النوعية

تحدد الاتفاقية الجماعية لكل مؤسسة الإجراءات التطبيقية للترقية مع الأخذ بعين الاعتبار تطور المؤسسة والنتائج المالية التي تحصلت عليها وكذلك إنتاجية العمل المحدد.

3- النيابة: في حالة شغور منصب أو غياب مؤقت لصاحب المنصب ما بعد شهر يمكن للمؤسسة اللجوء إلى تعيين عامل مرسوم كمستخلف خلال مدة النيابة يتقاضى العمل المستخلف منحة مساوية للفارق بين المرتبتين، إما النيابة فتكون عن طريق قرار إداري يسلم للمعنى خلال فترة النيابة التي لا يمكن أن تتجاوز السنة، وإما يرسم المعنى أو يعاد إلى منصبه الأصلي .

إعادة الانتشار -التبديل - التقليل: عندما تتطلب المقتضيات الاقتصادية (تقليل العمل -إنهاء جزئي أو كلي لنشاط المؤسسة) وبعد إجراء كل المحاولات الداخلية في إطار الإمكانيات المتاحة يلجأ إلى إعادة انتشار العمال بين المؤسسات التابعة للقطاع الزراعي ،ويكون ذلك بعد أخذ رأي لجنة المشاركة .

على العامل الموجه إلى مؤسسة أخرى أن يقبل المنصب المساوي للتأهيل وأقل من منصبه الأصلي وإن رفضه الالتحاق بتحويله الجديد يعتبر قطيعة من جانب واحد لعلاقة العمل ،إن كل عملية إعادة الانتشار تؤدي إلى علاقة جديدة للعمل مع المؤسسة المستقبلية

✓ إن مخطط إعادة الانتشار للعامل يتركز على مقاييس يحددها اتفاق مشترك

✓ يعد استنفاد كل الإمكانيات والأبعاد للتقليل يتقرر اللجوء إلى تقليل العمال مع الأخذ بعين الاعتبار المقاييس التي تتضمن استمرارية المؤسسة.

4-التخفيض في الدرجة: إن التخفيض في درجة العامل إلى منصب أقل من منصبه الأصلي تكون في الحالات التالية :

✓ خطأ مهني خطير ينص عليه النظام الداخلي

✓ عدم الكفاءة المهنية

✓ التخلي الإداري للعامل (في هذه الحالة على العامل أن يقدم طلب)العامل المنزل يتقاضى راتباً يتماشى مع منصب الشغل الجديد

الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي لكل مؤسسة يحددان أن الحالات والإجراءات وطرق تطبيق التخفيض .

الفرع الثاني: الراحة القانونية ، العطل، الغيابات

1- الراحة القانونية: أيام الراحة القانونية هي :

✓ يوم الراحة الأسبوعية محدد بيوم الجمعة والسبت .

✓ أيام الموسم والأعياد والمدفوعة الأجر محددة ضمن القانون .

عندما تقتضي ظروف العمل ،يمكن استبدال يوم الراحة الأسبوعي بغيره وذلك بتناوب يستفيد العمال الذين يشتغلون أيام الراحة القانونية ،أو أيام العطل المدفوعة الأجر براحة تعويضية ماثلة للمدة مع استفادتهم بامتيازات الساعات الإضافية

2- العطل: لكل عامل الحق في العطلة السنوية المدفوعة الأجر، والتخلي عن العطلة أو جزء منها مرفوض، إن تأجيل العطلة لسنة موائية كلياً وجزئياً يرفض به مرة واحدة ،وفي حدود سنة واحدة على الأكثر في الحالات التالية:

للضرورة قصوى في إطار العمل أو المصلحة العامة

للجمع لغاية أداء فريضة الحج

لمرض طويل المدى أو حادث معترف به

لتربص تكويني من أي نوع كان

تتوقف العطلة السنوية لأسباب مرضية أو الالتحاق بالخدمة الوطنية في إطار الاحتياط

خلال العطلة السنوية لا يمكن إنهاء تعليق أو تغيير علاقة العمل.

لتنظيم وإجراءات الاستفادة من العطلة من صلاحيات المؤسسة تعتبر فترات عمل في تحديد مدة العطلة السنوية .

لفترات العمل المنجز .

لفترات العطل السنوية.

لفترات الغيابات الخاصة المدفوعة الأجر والمفروض بها من طرف المستخدم .

لفترات الخدمة الوطنية .

بالإضافة إلى العطلة السنوية يستفيد العمال العاملون بالجنوب من فترة إضافية تقدر ب 10 أيام يمكن رفع معدل العطلة السنوية بالنسبة للعمال الذين يمارسون أعمالاً شاقة أو خطيرة تؤثر عليهم سلباً ساء جسمياً أو عصبياً .

تحدد اتفاقيات المؤسسات الإجراءات التطبيقية بهذه المادة

تطبيقاً للأحكام التشريعية والقانونية في هذا المجال ، فان العمال مصابين بعرض طول المدى يستفيدون سوى بعطلة سنوية محددة ب30 يوماً والمضاف إليها 10 أيام للعاملين بالجنوب وهذا مهما كانت مدة مرضهم لان برنامج العطلة السنوية وتجزئتها يقررها المستخدم بالتشاور مع لجنة المشاركة،وتحدد وفقاً للظروف المعمول بها في الصناعات الزراعية الغذائية .

3-الغيابات:

باستثناء الحالات الخاصة والمعلن عنها فبالفاتورة لا يمكن لأي عامل مهما كان موقعه ضمن الهيكل الإداري أن يتلقى راتباً عن مدة لم يشتغل فيها دون الإجراءات التأديبية المنصوص عليها في النظام الداخلي.

منح رفض غياب دون مرتب من طرف المستخدم قصد قضاء حاجة ملحة بشرط أن يقدم تبريرات على ذلك وبعد أن يرفض له كتابيا ومهما يكن الأمر، فإن رخصة الغياب خلال السنة يمكن أن يتجاوز 12 يوما.

وفقا للشروط و الإجراءات المحددة ضمن التشريعات الاجتماعية المعمول بها فان عطلة الأمومة تمنح قبل ، و بعد الولادة و يمكن الاستفادة من التسهيلات التي تحددها الاتفاقية الجماعية للمؤسسة و النظام الداخلي الخاص بها .

لكل عامل الحق خلال حياته المهنية بتغيب واحد مدفوع الأجر لأداء فريضة الحج و غياب خاص بأجر يقدر ب 30 يوما متتالية.

يستفيد العامل ب 3 أيام مدفوعة الأجر بمناسبة كل حدث عائلي

- زواج العامل أو العاملة.
- ميلاد طفل العامل.
- زواج أحد أبناء العامل.
- وفاة والد(ة) أو ابن(ة) أو أحد الأقارب بالدرجة الأولى سواء بالنسبة للعامل أو زوجته.
- وفاة زوجة العامل.
- إختتان طفل العامل.

وعند وفاة احد أعضاء العائلة بصلة قرابة من الدرجة الثانية تمنح رخصة تغيب باجر اليوم الواحد إما يمكن للعامل إن يستفيد من 48 ساعة لمدة سفر على الأكثر،إذا وقع الحدث في مكان بعيد عن المسكن الاعتيادي للعامل.

الفرع الثالث: التصنيف المهني - الأجر القاعدي

المادة 111: يحدد التصنيف المهني الترتيب المنسجم لمناصب العمل ويتم هذا التصنيف حسب خصوصيات كل مؤسسة على أساس:

- وصف مناصب العمل و تحليلها .
- تقييم و تنقيط محتواها.
- تسلسلها.

المادة 112: تحدد المؤسسة معايير الالتحاق بكل منصب عمل و تراعي هذه المعايير التأهيل المطلوب ونتائج الاختبارات أو الامتحانات المهنية إن وجدت، وقدرات المرشح.

المادة 113: تحدد الأجرة الأساسية مباشرة في تصنيف مناصب العمل وتضبط الاتفاقية الجماعية للمؤسسة، تصنيف مناصب العمل وفي إطار وصف مناصب العمل، ينبغي إعطاء الأفضلية لتعدد الاختصاصات عن طريق إثراء المهام.

إن التأهيلات المطلوبة و كذلك حجم العمل المخصص للمنصب ينبغي مراعاتها عند تصنيف المنصب.

تعتبر الشهادة (الدبلوم) معيار يؤخذ بعين الاعتبار في التأهيل المهني ولا تعتبر تلقائياً منصب عمل.

التعويض عن النقل (تابع للتعويضات):

المادة 133: عندما لا توفر المؤسسة النقل للعمال يمنح للعامل تعويضاً جزافياً عن النقل وفق الأسعار التي تطبقها وسائل النقل الجماعي (الاشتراك أو التذكرة) يحدد الحد الأدنى و الحد الأقصى لمبالغ التعويض عن النقل في الجدول الملحق بهذه الاتفاقية. تحدد الاتفاقية الجماعية للمؤسسة شروط وكيفيات تطبيق هذه التدابير .

التعويض عن وجبة الطعام :

المادة 134 : يهدف التعويض عن وجبة الطعام إلى التسديد الجزافي للمصاريف التي يتحملها العامل لتناول وجبة الطعام عندما لا يسمح له تنظيم العمل بالذهاب إلى منزله لتناول وجبة الطعام و عندما لا تضمن المؤسسة هذه الوجبات مجاناً، يحدد مبلغ هذا التعويض في الجدول الملحق بهذه الاتفاقية لا يمكن جمع هذا التعويض مع التعويض عن مصاريف المهنة أو التنقل يتم الاحتفاظ بالتعويض عن وجبة الطعام خلال شهر رمضان نظراً لطابعه الجزافي.

المبحث الثاني: مميزات الأجر في مؤسسة مطاحن بني هارون

تعد مصلحة المستخدمين الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الوحدة لتسيير شؤون المستخدمين يترأسها رئيس الفرع و يقوم هذا الأخير بالمتابعة اليومية لكل تحركات المستخدمين و تقديم كل المعلومات إلى فرع الأجور.

المطلب الأول: الأجور في مؤسسة مطاحن بني هارون

تناولنا في هذا المطلب تقديم مصلحة الأجور و مكونات الأجر فيها و التعويضات والمنح و العلاوات التي تقدمها.

الفرع: الأول: تقديم مصلحة الأجور في مؤسسة مطاحن بني هارون

تعد مصلحة المستخدمين الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الوحدة لتسيير شؤون المستخدمين يرأسها رئيس الفرع ويقوم هذا الأخير بالمتابعة اليومية لكل تحركات المستخدمين وتقديم كل المعلومات إلى فرع الأجور .

_مصلحة المستخدمين:

هي مصلحة تشرف على تسيير حركة العمال ابتداء من أول يوم لدخولهم الحياة المهنية الى غاية خروجهم منها ،يعمل بها 7 موظفين وتنقسم المصلحة إلى 3 فروع هي :

_ فرع المستخدمين :

يعمل على استقبال العمال الموظفين الذين يربطهم بالفرع عقد عمل يحدد حقوق وواجبات العامل اتجاه المؤسسة علماً أن كل عامل له ملفاً خاص به يضم ساعات عمل محدد قانونياً ب 40 ساعة أسبوعياً

ويلزم القانون الفرع بمسك سجلات تكون موقعة من طرف مفتشيه العمل والتي تقوم بمراقبة دورية لهذه السجلات ونذكر من بينها :

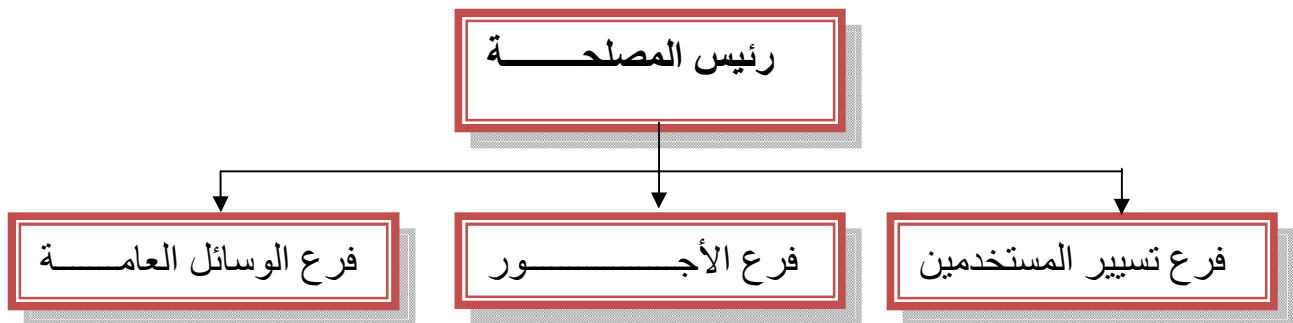
سجل المستخدمين، سجل الحوادث المهنية، العمال الأجانب العطل المرضية، العطل السنوية، العطل الاستثنائية.

_ **فروع الوسائل العامة:** يشرف الفرع على كل ما يتعلق بالإدارة من شراء تجهيزات صيانة، تنظيف...

حيث ترسل الوثائق المتعلقة بالعملية إلى مصلحة المحاسبة والمالية التي تقوم بالدفع .

_ **دفع الأجور:** مهمتها الرئيسية إعداد الأجور على أساس المعلومات المقدمة من طرف فرع تسيير المستخدمين حيث يتم إعداد قسيمة الأجر الشهرية حسب منصب كل عامل بداية من تحضير بطاقة الحضور إلى غاية الأجر الصافي.

الشكل:(13):الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين .



المصدر: مصلحة المستخدمين

الفرع الثاني: مكونات الأجر في مؤسسة مطاحن بني هارون

تعتمد مؤسسة مطاحن بني هارون فيكون أجرتها على الاتفاقيات الجماعية التي أبرمتها مع العمال الذين يمارسون عملهم بصورة دورية منظمة وكذلك قانون العمل الجزائري ويتكون الأجر في شكله العام من أجر قاعدي وتعويضات ومنح اقتصادية علما أن:

الأجر الصافي = الأجر القاعدي + العناصر الخاضعة للضريبة + العناصر غير الخاضعة للضريبة _ القطاعات.

الأجر القاعدي: هو عدد ساعات العمل مضروبا في سعر الساعة

أولا: العناصر الخاضعة للضريبة

(أ) الساعات الإضافية: تمثل الساعات الزائدة عن الوقت المقدر في عقد العمل، وتحسب كالتالي:

150% بالنسبة ل 4ساعات الأولى الزائدة عن الوقت العادي .

175% بالنسبة للساعات الأخرى دون أن تزيد عن 64 ساعة إضافية في الشهر.

200% بالنسبة للأيام الجمعة و الأعياد.

(ب) تعويض الخبرة المهنية:

تمنح لكل عامل تجاوز السنة وتقدر حاليا 3% لكل سنة عمل

- **منحة المردود الفردي:** ويتم إعدادها من التتقيط الذي يمنحه المسئول ،المباشر للعمل ،وتقابل المجهود الفردي للعامل في عمله.

- **منحة المردود الجماعي:** وهو المبلغ الممنوح بالتساوي بين جميع العمال عند تحقيق حد معين ، من الإنتاج وهي تقدر ب 400 دج .

- **منحة الخطر:** وهو المبلغ الممنوح للعامل كتعويض له عن الخطر الذي يمكن أن تصيبه بالنسبة لعامل الأمن .

(ج) **تعويض الأوساخ:** تمنح تعويضات عن أثار العمل الظاهرة على جسم العامل والمؤثرة على صحته بالنسبة للأمن والإنتاج وتقدر ب 394 دج.

(د) **تعويض المواصلات:** للعمال الذين يستعملون وسائل نقلهم الخاصة.

(هـ) **تعويض السلة:** تمنح لجميع العمال وعدد الواجبات المعوضة هو 20 وجبة وتقدر التعويض ب 100 دج
ثانيا: العناصر الغير خاضعة للضريبة

(أ) **الأجر الوحيد :** هو المبلغ الذي يتقاضاه العمل عن زوجته التي لا تعمل ويقدر ب 1000 دج

(ب) **تعويض المنطقة الجغرافية:** هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل في بعض المناطق التي تتطلب مجهودا عضليا.

(ج) **المنح العائلية:** تقدر بـ: 600 دج بالنسبة ل 5 أولاد الأولين أما فوق ذلك فتمنح لهم 300 دج مع العلم أنه إذا كانت أجرة المنصب أكبر من 15000 دج فإن هذه المنحة تقدر ب 300 دج لجميع الأولاد .

(د) **الاقطاعات:**

هي المبالغ التي تقوم المؤسسة باقتطاعها عن أجر العامل، وتدفعها إلى المصالح المعنية (الضمان الاجتماعي...) وتنقسم إلى:

أ. اشتراكات الضمان الاجتماعي: تنقسم إلى قسمين.

✓ اشتراكات إجبارية: هي المبالغ المدفوعة إلى مصلحة الضمان الاجتماعي والتي يلزم القانون العامل بها .

✓ اشتراكات اختيارية: تقتطع من الأجر الصافي وللعامل الاختيار أو الاقتطاع بنسبتها 20%.

ب. الضريبة على الدخل الإجمالي: وهي ضريبة على الدخل تصب خاصة الأجور المحددة وهي تصاعدية أي تتزايد مع زيادة الأجر تحسب انطلاقا من جداول معدة مسبقا موجودة بين كل القطاعات.

الفرع الثالث: التعويضات والعلاوات والمنح المختلفة

التعويض عن الأجر الوحيد:

➤ **المادة 135:** يمنح التعويض عن الأجر الوحيد لكل عامل متزوج مهما كان الجنس لا يمارس قرينة أي نشاط مأجور كما يمنح هذا التعويض للعون الأرملة (الأرملة) أو المطلق (المطلقة) الذي يعول أبناءه

يحدد مبلغ هذا التعويض في الجدول الملحق بهذه الاتفاقيات.

➤ **منحة التمدرس المادة 136:** تمنح منحة التمدرس مرة واحدة في السنة إلى العمال الذين لهم أبناء متدربين يحدد مبلغ هذه المنحة في الاتفاقية الجماعية أو الاتفاق الجماعي داخل المؤسسة

➤ **منحة المجاهد المادة 137:** إن العامل الذي له صفة المجاهد حسب الشروط المنصوص عليها في التشريع المتعلق بذلك يتقاضى منحة خاصة بالمجاهدين طبقا للقانون رقم 90-16 المؤرخ في 14 سبتمبر 1991 والنصوص اللاحقة.

➤ **علاوة نهاية الحياة المهنية المادة 138:** يخصص للعمال المجال على التقاعد علاوة نهاية الحياة المهنية يعادل مبلغها 3 أشهر من معدل الأجور خلال 12 شهر الأخير وذلك عن كل حصة من خمس على سنة سنوات أقدمية على أن لا تتجاوز هذه العلاوة أجرة ثمانية عشر (18) شهرا. تمنح هذه العلاوة للعمال الذين لهم عشر (10) سنوات أقدمية في المؤسسة على الأقل .

➤ **منحة الوفاة المادة 139:** عند وفاة العامل يمنح لذوي حقوقه منحة وفاة ،يحدد مبلغ هذه المنحة بخمسة عشر (15) شهرا من معدل الأجرة الخاضعة لاشتراك الضمان الاجتماعي التي كان يتقاضاها خلال الإثني عشر شهرا الماضية
علاوة المنطقة :

➤ **المادة 140:** يمنح للأعوان العاملين في مناطق الجنوب علاوة المنطقة الجغرافية طبقا للقانون الساري .وتحدد كيفيتها في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة.

العلاوات والتعويضات الأخرى

المادة 3141: إن العلاوات والتعويضات التي نصت عليها هذه الاتفاقية الجماعية للقطاع لا تحول دون الاستفادة من العلاوات والتعويضات ذات طبيعيات أخرى التي تدفعها كل مؤسسة حسب خصوصيات نشاطها.

تعويض الخبرة المهنية:

المادة 114: يهدف تعويض الخبرة المهنية إلى تثمين الخبرة الأقدمية اللتين اكتسبها العمل أثناء حياته المهنية ويستحق هذا التعويض لمكافأة خبرته في المؤسسة كما يستحق عن الخبرة التي اكتسبها على

مستوى صيانة المستخدمة السابقة تحدد الاتفاقية الجماعية للمؤسسة النسبة السنوية للتعويض عن الخبرة المهنية حسب الحدود المبنية في الجدول الملحق بهذه الاتفاقية .

تعريف العمل التناوبي:

المادة 115: يمكن تنظيم العمل في شكل فرق متعاقبة عندما تقتضي متطلبات العمل ذلك حسب هذا النظام أو ذلك النظام المبين فيما يلي:

للنظام ثلاث (3) فرق ×ثمانية (8) متواصل.

للنظام ثلاث (3) فرق ×ثمانية (8) منقطع .

للنظام فرقتين (2) ×ثمانية (8) متواصل .

للنظام فرقتين (2) ×ثمانية (8) منقطع.

يهدف هذا التعويض إلى تغطية التبعات المرتبطة بالتغيرات المتكررة لأوقات العمل والضغوط الناجمة عن تسليم التعليمات.

لا يمكن الجمع بين التعويض عن العمل التناوبي والتعويض عن العمل الليلي. إن سنة التعويض عن العمل التناوبي لكل نظام من الأنظمة المشار إليها أعلاه محددة الجدول المرفق بهذه الاتفاقية.

التعويض عن الضرر:

المادة 116: يمنح التعويض عن الضرر لكل عامل عين في منصب عمل تنطوي مهامه على مساوئ شاقة ووسخة ومضرة بالصحة وخطيرة تحدد المؤسسة قائمة المناصب التي تمنح الحق في هذا التعويض وكذا النسبة المطابقة لكل منصب عمل حسب طبيعة ومدة التعرض إلى الأضرار وذلك باقتراح من لجنة النظافة والأمن بموافقة طبيب العمل ضمن الحدود المدرجة في الجدول المرفق بهذه الاتفاقية

لا يمنح دفع التعويض من تزويد العمال الذين يعملون ضمن الشروط المبنية أعلاه بصفة فردية أو جماعية بوسائل الوقاية (بدلات العمل والأمن) حسب مواصفات وفترات تحددها المؤسسة بناء على اقتراح لجنة النظافة والأمن .

تعويض الإلزام المادة 117: يعتبر الإلزام أمرا يعطي للعامل قصد وضع نفسه تحت تصرف خارج ساعات العمل.

تحدد الاتفاقية الجماعية للمؤسسة قائمة مناصب العمل المعينة بالإلزام وعلى العامل الذي يجد نفسه تحت نظام الإلزام أن يبقى في مسكنه العادي أو في مكان آخر (يحدد بصفة إلزامية) حيث يمكن الاتصال بهو لهذا الغرض يتقاضى تعويضا عن الإلزام يحدد مبلغه في الجدول الملحق بهذه الاتفاقية التعويض عن **العمل الليلي المادة 118:** عندما تؤدي أوقات العمل العادية ليلا بالساعة التاسعة ليلا والخامسة صباحا، يستفيد العمال المعنويون من تعويض عن العمل الليلي .

ويحدد مبلغ هذا التعويض في الجدول الملحق بهذه الاتفاقية.

ولا يمكن الجمع بين التعويض عن العمل الليلي والتعويض عن المكمل التناوبي

التعويض عن الساعات الإضافية المادة 119: إن الساعات الإضافية هي التي يتم أداؤها بعد المدة القانونية للعمل أو بعد المدة المحددة في إطار المادة 31 من القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 ولا يمكن أن تتجاوز الساعات الإضافية 20% من المدة القانونية للعمل وتعطي الحق في زيادة لا يمكن أن تقل عن 50% من أجر الساعة لأجرة الأساسية .

التعويض الجزافي عن تكاليف الوظيفة المادة 121: يخصص الجزافي عن تكاليف الوظيفة للتعويض جزافيا عن الإكراهات وتبعات التوقيت والمصاريف مختلفة والأخطار الخاصة التي يتعرض لها الإطارات في المؤسسة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم منصب العمل يحدد الاتفاقية أو الاتفاق الجماعي على مستوى المؤسسة ، قائمة مناصب العمل التي تستفيد من هذا التعويض ، يتغير مبلغ هذا التعويض حسب الإكراهات التي يفرضها منصب العمل في الحدود المبينة في الجدول الملحق بهذه الاتفاقية يلغي التعويض عن تكاليف الوظيفة عندما تزول شروط منح هذا التعويض .

وسنبين ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم: (3): التعويضات والعلاوات ومختلف المنح

العنوان	المبلغ أو النسبة المئوية		ملاحظات
	الحد الأدنى	الحد الأقصى	
	2%	3,25%	تحديد سقفها بنسبة 80%
التعويض عن العمل التناوبي			
8x3 متواصل		25% من الأجر الأساسي	
8x2 متواصل		20% من الأجر الأساسي	
8x3 متقطع		15% من الأجر الأساسي	
8x9 متقطع		10% من الأجر الأساسي	
التعويض عن الأضرار	من 5% إلى 20%	من الأجر الأساسي	
التعويض عن الإلزام		200 دج في اليوم	
التعويض عن العمل الليلي		300 دج عن كل ليلة	
التعويض عن الخدمة الدائمة	5%	20%	
التعويض عن تكاليف	2000 دج	8000 دج	

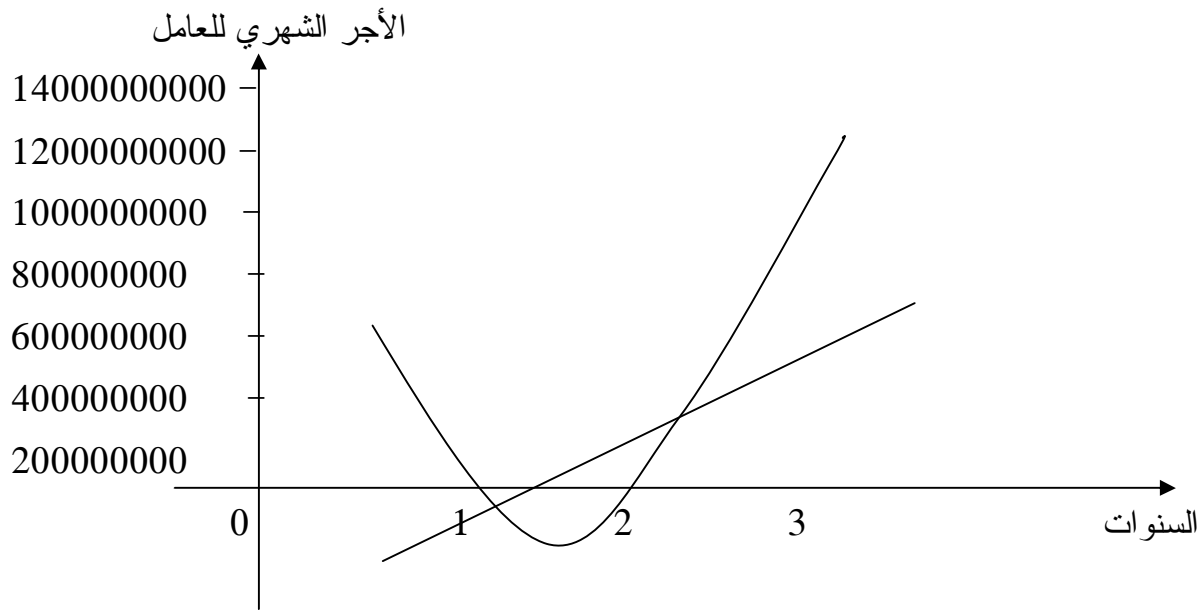
				الوظيفة
		4000 دج	1000 دج	علاوة الصندوق
		4000 دج	2000 دج	علاوة الجرد
		6000 دج	2000 دج	الميزانية
	المجموع / يوم	المبيت	الإطعام	تعويض عن مصاريف المهمة في الشمال -الإطارات -الأعوان المهرة والتنفيذ في الجنوب -الإطارات - الأعوان المهرة والتنفيذ
	12 دج عن الكيلومتر			التعويض الكيلو متر
تحدد الاتفاقية الجماعية للمؤسسة شروط وكيفيات منح وإغائها	6000 دج	2500 دج	تعويض السيارة	
	3100 دج/شهر	700 دج/شهر	التعويض عن النقل	
	210 دج/شهر	150 دج/شهر	التعويض عن وجبة الأكل	
	1000 دج في الشهر			التعويض عن الأجر الوحيد

المصدر :الاتفاقية الجماعية لسنة 2010/3°NAC

الفرع الرابع : تطور الكتلة النقدية بمؤسسة مطاحن بني هارون
مقارنة بعدد العمال: فيما يلي سنعرض تطور الأجور، 2009، 2010
2011 مقارنة بعدد العمال في المؤسسة
الجدول رقم (4):تطور الأجور.

السنوات	إجمالي الأجور	عدد العمال	متوسط الأجر لكل عامل في السنة	متوسط الأجر لكل عامل في الشهر
2009	38966066,02	66	590394,93	49199,57
2010	42316887,80	71	596012,50	46997,70
2011	5606880,70	80	700860,08	58405,006

الشكل رقم (14) رسم البياني يوضح تطور الكتلة النقدية



المصدر: مصلحة المستخدمين لمطاحن بني هارون.

التفسير: نلاحظ أن كتلة الأجر قد زادت بشكل ملموس خلال سنة 2010 و 2011 و يرجع ذلك إلى إعادة تقييم أجور العاملين في المطاحن (علاوات مختلفة).

المطلب الثاني: دراسة عينة لأجور عمال مؤسسة مطاحن بني هارون

يمكن تقسيم العمال في مؤسسة مطاحن بني هارون إلى أربع فئات هي إطارات سامية، إطارات، منفذين، مهرة وهي:

الفرع الأول: حالة عامل من الفئة الأولى (إطار سامي)

مكونات الأجر:

-الأجر القاعدي : 27635,00

تعويض الخبرة المهنية : 80%

علاوة المردود الفردي : 9%

علاوة المردود العام : 50%

تعويض السلة : 4400,00

تعويض المنطقة : 3500,00

الأجر الوحيد : 1000,00

اقتطاع السلفية : 3500,00

اقتطاع الضمان الاجتماعي : 9%

اقتطاع التعاضدية : 1,5%

اقتطاع IRG: 15001,00

إعداد قسيمة الأجر:

تعويض الخبرة المهنية = الأجر القاعدي x النسبة %

$$= 27635,00 \times 80\% = 22108,00 \text{ دج}$$

علاوة المردود الفردي = الأجر القاعدي x النسبة %

$$= 27635,00 \times 9\% = 2487,15 \text{ دج}$$

علاوة المردود العام = الأجر القاعدي x النسبة %

$$= 27635,00 \times 50\% = 13817,50 \text{ دج}$$

تعويض العمل الليلي = الأجر القاعدي x النسبة %

$$= 27635,00 \times 5\% = 1381,75 \text{ دج}$$

أجرة المنصب = الأجر القاعدي + تعويض الخبرة المهنية + علاوة المردود الفردي + علاوة المردود العام

$$= 27635,00 + 22108,00 + 2487,15 + 1381,75 + 4400 = 73929,48$$

اقتطاع الضمان الاجتماعي = أجرة المنصب x النسبة %

$$= 73929,48 \times 9\% = 6653,65 \text{ دج}$$

اقتطاع التعاضدية = أجر المنصب x النسبة %

$$= 73929,48 \times 1,5\% = 1108,94 \text{ دج}$$

جدول رقم (05) : جدول خاص بقسمة الأجر (الفئة الأولى)

الرقم	البيان	القاعدة	العدد	%	العناصر الخاضعة	العنصر الخاضع	الاقتطاعات
100	الأجر القاعدي	-	-	-	27635,00	-	-
114	تعويض الخبرة المهنية	-	-	80,00	22108,00	-	-
122	PRI	-		-	6500,00		
124	PRC	-		5,00	1381,75		
130	تعويض السلة	-	-	9,00	2487,15		
209	تعويض المنطقة	-	-	50,00	13817,50		
280	الأجر الوحيد	-	22		4400,00		
410	اقتطاع السلفية	-	22			352,00	
420	Avance	-					3500,00
390	اقتطاع الضمان الاجتماعي	73929,48					6653,65
490	التعاضدية	73929,40					1108,94
492	الضريبة IRG	71675,75					15001,00
	المجاميع				78329,40	352,00	26263,59
	الأجر الصافي				53417.81		

المصدر: مصلحة المستخدمين .

الفرع الثاني: حالة عامل من الفئة الثانية (إطار)

مكونات الأجر هي:

18636,00

-الأجر القاعدي

%78

-تعويض الخبرة المهنية

4500,00

-تعويض مصاريف المنصب

%5

-تعويض العمل الليلي

1100,00 -تعويض النقل

%9,10 - (PRI) علاوة المرد ودية الفردية

%50 - (PRC) علاوة المردود العام

4400,00 -تعويض السلة

319,00 -تعويض المنطقة

1000,00 -الأجر الوحيد

3500,00 -اقتطاع السلفية

-اقتطاع الضمان الاجتماعي 9 %

-اقتطاع التعاضدية 1,5 %

-اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي 8695,00

إعداد قسيمة الأجر :

تعويض الخبرة المهنية=الأجر القاعدي X النسبة %

$$14536,08 = \%78 \times 18636,00 =$$

علاوة المردود الفردي = الأجر القاعدي X النسبة %

$$14536,08 = \%78 \times 18636,00 =$$

علاوة المردود الفردي = الأجر القاعدي X النسبة %

$$931,8 = \%5 \times 18636,00 =$$

تعويض العمل الليلي = $\%5 \times 18636,00 = 931,80$ دج

اقتطاع الضمان الاجتماعي = أجر المنصب X 9 %

أجر المنصب = الأجر القاعدي + تعويض الخبرة المهنية + تعويض عمل المنصب + علاوة المردود الفردي

$$1695,88 + 931,80 + 4500 + 14536,08 + 18636,00 =$$

$$49617,76 =$$

اقتطاع الضمان الاجتماعي = $\%9 \times 49617,76 = 4465,60$ دج

اقتطاع التعاضدية = أجر المنصب X النسبة %

$$744,27 = \%1,5 \times 49617,76 =$$

اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي :

الأجر الخاضع للضريبة = (أجر المنصب + تعويض السلة) - (اقتطاع الضمان الاجتماعي)

+ تعويض النقل

$$(4465,60) - (4400 + 49617,76) =$$

50652,16=

قيمة IRG=8695,00(حسب سلم التنقيط).

صافي الدخل =العناصر الخاضعة للضريبة +العناصر الغير خاضعة للضريبة _الاقتطاعات

=39031,89 دج 17404,87_1319,00+55117,76

الجدول رقم : (6) جدول خاص بقسمة الأجر (الفئة الثانية)

الرقم	البيان	القاعدة	العدد	النسبة %	العناصر الخاضعة	العناصر غير الخاضعة	الاقتطاعات
100	الأجر القاعدي				18636,00		
114	تعويض الخبرة المهنية			78	14536,08		
116	تعويض الضرر				4500,00		
118	تعويض العمل الليلي			5,00	931,80		
121	تعويض النقل				1100,00		
122	علاوة المردود الفردي			9,10	1695,88		
124	علاوة المردود العام			50,00	9318,00		
130	تعويض السلة		22		4400,00		
209	تعويض المنطقة		22			319,00	
280	الأجر الوحيد					1000,00	
420	اقتطاع السلفية						3500,00
390	اقتطاع الضمان الاجتماعي	49617,76					4465,60
490	اقتطاع التعاضدية	6					744,27
492	الضريبة على الدخل الإجمالي IRG	49617,76					869,00
		6					
		50652,16					
		6					
	المجاميع	-	-	-	55117,76	1319,00	17404,87
					الأجر الصافي		
					39031,89		

المصدر :مصلحة المستخدمين لمؤسسة مطاحن بني هارون.

الضريبة على الدخل الإجمالي: 4105 (وفق سلم التقييط IRG)
صافي الدخل = العناصر الخاضعة + العناصر غير الخاضعة _ الاقتطاعات
= 38415,38 + 1093,50 _ 15176,62 = 24332,26 دج

الفرع الثالث: حالة عامل من الفئة الثالثة (منفذ)

*مكونات الأجر :

13525,00	-الأجر القاعدي :
%71,50	-تعويض الخبرة المهنية :
%10	-علاوة المردود الفردي
%50	-علاوة المردود العام
4400,00	-تعويض السلة
93,50	-تعويض المنطقة
1000,00	-الأجر الوحيد
35000	-اقتطاع السلفية
%9	-اقتطاع الضمان الاجتماعي
%1,5	-اقتطاع التعاضدية
4105IRG	-اقتطاع
*إعداد قسمة الأجر:	

تعويض الخبرة المهنية = الأجر القاعدي X النسبة %

$$= 13525,00 \times 71,50\% = 9670,38 \text{ دج}$$

علاوة المردود الفردي = الأجر القاعدي X النسبة %

$$= 13525,00 \times 10\% = 1352,50 \text{ دج}$$

علاوة المردود العام = الأجر القاعدي X النسبة %

$$= 13525,00 \times 50\% = 6762,50 \text{ دج}$$

أجرة المنصب = الأجر القاعدي + تعويض الخبرة المهنية + علاوة المردود الفردي + علاوة المردود العام

$$= 13525,00 + 9670,38 + 1352,50 + 6762,50 = 2705$$

$$= 34015,38$$

اقتطاع الضمان الاجتماعي = أجرة المنصب X النسبة %

$$= 34015,38 \times 1,5\% = 510,23$$

الشكل رقم (7): جدول خاص بقسيمة الأجر (الفئة الثالثة)

الرقم	البيان	القاعدة	العدد	%	العناصر الخاضعة	العنصر الخاضع	الاقتطاعات
100	الأجر القاعدي	-	-	0	13525,00	-	-
114	تعويض الخبرة المهنية	-	-	71,50	9670,38	-	-
122	PRI	-		10,00	1352,50		
124	PRC	-		50,00	6762,50		
130	تعويض السلة	-	22	-	4400,00		
209	تعويض المنطقة	-	22	-	-	93,50	
280	الأجر الوحيد	-				1000,00	
410	اقتطاع السلفية	-				4000,00	
420	Avance	-				3500,00	
390	اقتطاع الضمان الاجتماعي	34015,38				306,39	
490	التعاضدية	34015,38				510,23	
492	الضريبة IRG	35353,99				4105,00	
	المجاميع				38415,38	1093,50	15176,62
	الأجر الصافي	24332,26					

المصدر: مصلحة المستخدمين بمطاحن بني هارون.

الفرع الرابع :العامل من الفئة الرابعة (مهرة)

مكونات الأجر

الأجر القاعدي 16118,00

-تعويض الخبرة المهنية 80%

-علاوة المردود العام 9,10%

-علاوة المردود الفردي 50%

-تعويض السلة 4400

-تعويض المنطقة 297

-الأجر الوحيد 1000

-اقتطاع السلفية 4000

-اقتطاع الضمان الاجتماعي 9 %

-اقتطاع التعاضدية 1,5%

-اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي 6199,00

إعداد قسيمة الأجر: تعويض الخبرة المهنية=الأجر القاعدي X النسبة%

$$12894,40 = 80\% \times 16118,00 = \text{دج}$$

علاوة المردود الفردي= الأجر القاعدي X النسبة%

$$1466,00 = 9,10\% \times 16118,00 = \text{دج}$$

علاوة المردود العام =الأجر القاعدي +تعويض الخبرة المهنية +علاوة المردود الفردي +علاوة

$$40038,14 = 1500 + 8059,00 + 1466,00 + 12894,40 + 16118,00 = \text{دج المردود العام}$$

اقتطاع الضمان الاجتماعي =أجرة المنصب X النسبة %

$$3603,43 = 9\% \times 40038,14 = \text{دج}$$

اقتطاع التعاضدية =أجرة المنصب X النسبة %

$$600,57 = 1,5\% \times 40038,14 =$$

اقتطاع IRG:

الأجر الخاضع للضريبة =(أجرة المنصب +تعويض السلة)_ (اقتطاع الضمان الاجتماعي

$$42334,71 = 1500 + (3603,43) _ (4400 + 40038,14)$$

$$6199,00 = \text{IRG (حسب سلم التتقيط)}$$

صافي الدخل =(العناصر الخاضعة للضريبة +العناصر غير الخاضعة للضريبة_ الاقتطاعات)

$$29332,14 = 1297,00 + 817903,00 + 45938,14 =$$

جدول رقم (08) جدول خاص بقسمة الأجر (الفئة الرابعة)

الرقم	البيان	القاعدة	العدد	%	العناصر الخاضعة للضريبة	العناصر غير الخاضعة للضريبة	الاقتطاعات
	الأجر القاعدي				16118,00		
	تعويض الخبرة المهنية			80	12894,40		
	تعويض النقل				1500,00		
	علاوة المردود الفردي			9,10	1466,00		
	علاوة المردود العام			50,00	8059,00		
	تعويض السلة		22		4400,00		
	منحة الصندوق				1500,00		
	تعويض المنطقة		22			297,00	
	الأجر الوحيد					1000,00	
	Avance						3500,00
	اقتطاع السلفية						4000,00
	اقتطاع الضمان						3603,43
	الاجتماعي						600,57
	اقتطاع التعاضدية						6199,00
	الضريبة على الدخل						
	الإجمالي IRG						
	المجاميع				45938,14	1297,00	17903,00
	الأجر الصافي			16645,66			

المصدر: مصلحة المستخدمين بمؤسسة مطاحن بني هارون.

المطلب الثالث: الدراسة البشرية و تحليل الاستبيان

في هذا المطلب درسنا الموارد البشرية وقمنا بانجاز استمارة وحللناها وفق لأراء بعض العمال لمؤسسة مطاحن بني هارون.

الفرع الأول: الدراسة البشرية

توزيع العمال على مختلف المصالح: لقد عدد عمال الوحدة الإجمالي ب 77 عامل في سنة 2009 موزعين على الشكل التالي:

الجدول رقم (9): يمثل توزيع اليد العاملة على مختلف المصالح :

اسم المصلحة	العدد	النسبة
الأمانة والمدير	01	1,25%
مصلحة المالية	08	10%
مصلحة الإنتاج	18	22,5%
مصلحة المشتريات	02	2,5%
مصلحة الصيانة الميكانيكية	07	8,75%
مصلحة الكهرباء	02	2,5%
مصلحة الأمن الوقائي	26	32,5%
المصلحة التقنية التجارية	14	17,5%
المخبر	02	25%
المجموع	80	100%

المصدر: مصلحة المستخدمين.

التعليق: من الجدول رقم (9) الخاص بتوزيع اليد العاملة على مختلف المصالح بالوحدة يبين لنا أن مصلحة الأمن تمثل النسبة الأكبر من حيث عدد الأفراد العاملين بالوحدة وهذا من أجل السهر على أمن وسلامة العمال داخل المؤسسة ويليهها مصلحة الإنتاج كونها المحرك الأساسي للوحدة والعنصر المنتج لها .

توزيع العمال حسب المجموعات :يتوزع العمال بالمؤسسة حسب المجموعات بحسب الجدول (10)

المجموعات	العدد	النسبة
المنفذين	40	50%
المهرة المال التحكم	30	37,5%
الإطارات	10	12,5%
المجموع العام	80	100%

التعليق : منخلا هذا الجدول الخاص بتوزيع العمال حسب المجموعات تبين لنا نسبة 50% المتمثلة في المنفذين غالبية وهذا راجع إلى كونها ذات طابع إنتاجي يحتاج ليد عاملة ذات طاقات كبيرة.

توزيع العمال حسب السن: يتوزع العمال بالمؤسسة حسب السن بحسب الجدول رقم (11):

الفئات	العدد	النسبة
أقل من 25 سنة	لا يوجد	–
25 وأقل من 35 سنة	3	3,75 %
35 وأقل من 15 سنة	23	28,75
45 وأقل من 55 سنة	50	62,5 %
55 سنة فأكثر	4	5 %
المجموع العام	80	100 %

المصدر : مصلحة المستخدمين.

التعليق:من خلال هذا الجدول الخاص بتوزيع اليد العاملة على حسب السن نلاحظ أن العمال تجاوز مرحلة الشباب أغليبيتهم وهذا لأن أغلبية العمال انضموا للمؤسسة منذ بداية نشاطها الفعلي بالتقريب ولا يزالون يمارسون نشاطهم بها لحد الآن والاستفادة منهم.

توزيع العمال حسب الجنس :

الجدول رقم(12) يمثل توزيع اليد العاملة حسب الجنس:

الجنس	العدد	النسبة
أنثى	6	7,5 %
ذكر	74	92,50 %
المجموع	80	100 %

المصدر : مصلحة المستخدمين.

التعليق:من خلال هذا الجدول الخاص بتوزيع اليد العاملة على حسب الجنس تبين لنا أن نسبة الذكور الغالبة وهذا راجع إلى كونها ذات طابع إنتاجي يحتاج ليد عاملة ذات طاقات كبيرة.

الفرع الثاني: تعريف الاستثمار و الملاحظة

تعريف الاستثمار: تعتبر الاستثمار أداة منظمة مهمة لجميع المعلومات الأكثر إلهاما وشمولا لأي بحث حيث كان اعتمادنا عليه بنسبة كلية لما توفره من حرية لدى المبحوثين للإجابة عن الأسئلة المطروحة وأخذ آرائهم وتصوراتهم حول موضوع الدراسة .

وتعرف الاستثمار على أنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى الأفراد أثناء المقابلة ويقوم الباحث بملئها من خلال الإجابات التي يحصل عليها من المبحوثين أثناء مقابلتهم.

وقد قام الباحثون لبناء استثمار تضم سؤال بعد أن تم الإطلاع عليها من طرف الأستاذ المؤثر وكانت مستوحاة على حسب فرضيات الدراسة إلى 3 محاور:

- المحور الأول: البيانات الشخصية وتضم أسئلة.
- المحور الثاني: المعلومات المتعلقة بالاستقطاب والترقية.
- المحور الثالث: المعلومات بالاختبار المهني والتعيين.

الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات الرئيسية في البحث الاجتماعي فيمكن القول أن كل بحث اجتماعي يستخدم الملاحظة ، فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يرجع إليها للتحقق من صحة النتائج التي نتوصل إليها وبالتالي تصبح مصدرا رئيسيا لجمع البيانات ، فبواسطتها يمكننا أخذ صورة واضحة عن الظاهر فهي تكون مباشرة ، حيث لاحظنا الظروف الداخلية للمؤسسة مباشرة ظروف العمل ، سلوك العمال ، طريقة تعامل الرؤساء مع المرؤوسين والعكس ، ولقد اعتمدنا عليها نتيجة لعلاقتها بالمنهج المستخدم .

المقابلة : تعتبر المقابلة كذل من أدوات جمع البيانات وأكثرها استعمالا فهي كما يقال تبادل لفظي يتم وجها لوجه بين القائم بالبحث وبين شخص آخر وأشخاص آخرين فلقد كانت الإجابات المقدمة من قبل المبحوثين نوعا ما منطقية وهذا لأنها تمت وجها لوجه بين الباحثين وبين المبحوثين ولقد أعطيت الإجابات مباشرة دون أية وساطة وقدمت بكل حرية لأنها تمت على انفراد وفي المكاتب الشخصية نظرا لحساسية الموضوع .

الفرع الثالث: تحليل أجوبة الاستبيان

جدول رقم (13): خاص بالوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
إطار سامي	01	3,33%
إطار تقني	8	26,66%
منفذ	18	60%
مهارة	3	10%
المجموع	30	100%

التعليق : من خلال دراستنا لأفراد العينة نلاحظ من خلال الجدول أننا قد وافينا جميع مستويات التوظيف مع شمول الأغلب الأسلاك الموجودة في المؤسسة .

الجدول رقم (14): خاص بالسن :

السن	التكرار	النسبة %
25 وأقل من 35	2	6,67%
35 وأقل من 45	5	16,67%
45 وأقل من 55	10	33,33%
أكثر من 55	13	43,33%
المجموع العام	30	100%

التعليق: من خلال الجدول تبين لنا أن العينة لا تحتوي على فئة الشباب فمتوسط العمر محصور بين 45-55 فما هو وهذا راجع للتوظيف المبكر للموارد البشرية للمؤسسة. المؤسسة مازالت تستفيد من خبرتهم لحد الساعة وبالتالي قلة مناصب الشغل الجديد أو خلق مناصب أخرى.

الجدول رقم (15): خاص بالجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	22	73,33%
أنثى	8	26,67%
المجموع	30	100%

التعليق : من خلال جدول خاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس يتبين لنا أن نسبة من المال تمثلها فئة الرجال على حساب فئة النساء وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة حيث يصلح عنصر الرجال لهذا النشاط أكثر من نظرية النساء كونوا ذات طابع إنتاجي يحتاج ليد عاملة ذات طابع إنتاجي يحتاج ليد عاملة ذات طاقات كبيرة .

الجدول رقم (16) خاص بالمستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ابتدائي	3	10%
متوسط	18	60%
ثانوي	4	13,33%
جامعي	5	16,67%
المجموع	30	100%

التعليق: من خلال الجدول تبين لنا حسب المستوى التعليمي أن نسبة العمال ذوي التعليم المتوسط . هي النسبة الأكثر شيوعاً مقارنة في النسبة ويرجع هذا إلى أن المؤسسة تقريباً عند بداية تشغيلها كانت بحاجة لتشغيل يد عاملة كبيرة العدد وتوفير مورد بشري لبساطة العمل وكانت لفئة التعليم المتوسط لنسبة أكثر من الوظائف .

جدول رقم (15): خاص بالخبرة (الأقدمية)

الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	02	6,66%
5 الى 10 سنوات	05	16,67%
10 الى 15 سنة	05	16,67%
15 فما فوق	18	60%
	30	100%

التعليق: من خلال الجدول الخاص بالخبرة لدى أفراد العينة يتبين لنا أن نسبة 60% والتي تمثل مستوى الخبرة 15 سنة فما فوق وهذا راجع لكون المؤسسة ما تزال تستفيد من خبرات العمال ومهاراتهم .

الجدول رقم (17): يبين آراء الأفراد حول الأجر

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	6	20%
لا	24	80%
المجموع	30	100%

التعليق: تبين نتائج السؤال الأول أن نسبة 80% من الأفراد العينة غير راضيين عن أجرهم المقدم حسب اختلاف مناصبهم سواء كانوا منفذين مهرة إطاراً وهذا راجع إلى ظروف المعيشة اليومية.

الجدول رقم (18): يبين آراء الأفراد حول التحفيز

إجابة	التكرار	النسبة %
نعم	27	90%
لا	03	10%
المجموع	30	100%

التعليق: يتبين لنا من خلال إجابة أفراد العينة على السؤال أن التحفيز يدفعهم لتحسين أدائهم والدليل على ذلك نسبة 90% الممتلئة في الجدول .

الجدول رقم (19): يبين لنا آراء الأفراد حول الترقية

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	28	90%
لا	03	10%
المجموع	30	100%

التعليق: يتبين لنا من خلال إجابة أفراد العينة على السؤال أن التحفيز يدفعهم لتحسين أدائهم والدليل على ذلك نسبة 90% الممثلة في الجدول .

الجدول رقم (20): يبين لنا آراء الأفراد حول الترفيه.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	28	93,33%
لا	02	6,67%
المجموع	30	100%

التعليق: يتضح لنا من خلال الإجابات على السؤال أن الأفراد يفضلون الترفيه جراء العمل المبذول من طرفهم حيث تمثل السنة 93,33% ذلك

الجدول رقم (21): يوضح آراء الأفراد حول أدائهم في المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة %
مهم	12	40%
مهم جدا	8	26,67%
متوسط الأهمية	6	20%
ضعيف الأهمية	4	1%
المجموع	30	100%

التعليق : من خلال الإجابات التي حصلنا عليها من السؤال المطروح نلاحظ أن أغلبية الأفراد رءوا أن تقييم الأداء في المؤسسة مهم لفائدته في تحسين مستوى الأفراد من خلال السنة 40%

الجدول رقم (22): يبين لنا آراء الأفراد حول كيفية تقييم الأفراد في المؤسسة:

الإجابة	التكرار	النسبة %
على أساس نتائج الأداء	12	40%
على أساس سلوكهم	12	40%
على أساس صفاتهم الشخصية	06	20%
المجموع	30	100%

التعليق: من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 40% المتحصل عليها من السؤال المطروح على عينة الأفراد تفضل التقييم على أساس النتائج الأداء والسلوك .

الجدول رقم (23): يبين آراء الأفراد حول معايير تقييم الأداء الشخصية

الإجابة	التكرار	النسبة %
الذكاء	00	0%
الثقة بالنفس	04	13,33%
القدرة على الابتكار	20	73,33%
الولاء للمؤسسة	04	13,33%
المجموع	30	100%

التعليق: من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 73,33% المتحصل عليها من السؤال المطروح على عينة الأفراد يتضح أن المعيار المناسب لتقييم الأداء هو القدرة على الابتكار ثم يليها الثقة بالنفس والبعض يعطي الولاء للمؤسسة.

الجدول رقم (24): يبين الأفراد حول الهدف من استخدام تقييم الأداء في المؤسسة .

الإجابة	التكرار	النسبة %
معرفة نقاط الضعف للمرؤوسين	20	66,67%
معرفة نقاط القوة للمرؤوسين	05	16,66%
الاثنتين معا	05	16,67%
المجموع	30	100%

التعليق : توضح النتائج المحصل عليها من آراء الأفراد العينية يرون أن تقييم الأداء في المؤسسة يهدف إلى معرفة نقاط الضعف للمرؤوسين بنسبة 66,67%

الجدول رقم (25): يوضح آراء أفراد العينة حول إخبار المرؤوسين بنسبة بنواحي الضعف أو القصور لديهم .

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	15	50%
لا	15	50%
المجموع	30	100%

الجدول رقم(26):يوضح آراء أفراد العينة حول كيفية تشجيع المرؤوسين على نتائج التقييم :

الإجابة	التكرار	النسبة %
دائما	25	50%
لا	15	50%
المجموع	30	100%

التعليق : توضح النتائج المتحصل عليها من خلال آراء الأفراد على كيفية تشجيع المرؤوسين على تحسين أداء الأفراد وكانت النتائج بنسبة 83,33%أي أنه دائما يتم تشجيع الأفراد على تحسين الأداء. الجدول رقم (27): يوضح آراء أفراد العينة حول إذا كان الأجر يتناسب مع الأداء .

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	26	86,66%
لا	04	13,34%
المجموع	30	100%

التعليق :بينت النتائج المحصل عليها في هذا السؤال أن نسبة 86,66%من أفراد العينة أكدوا على أن الأجر يتناسب مع الأداء و أن المؤسسة تعمل وفقا لمنهج واحد عادل بالنسبة لكل العمال ، والبقية المتمثل في 13,34% أقروا أنه لا يوجد عدالة وهذا يؤثر على نسبة أجرهم أو المكافأة المقدمة لهم الجدول رقم (28):يوضح آراء أفراد العينة حول ما إذا كانت المؤسسة تعتمد نتائج تقييم الأداء في بعض المجالات أم لا:

الإجابة	التكرار	النسبة %
الاختيار والتعيين	15	50%
المكافأة التشجيعية	06	20%
تحديد الاحتياجات التدريبية	02	6,67%
الترقية	07	23,33%
الفصل من الخدمة	30	100%

التعليق :بينت نتائج الإجابة على أن المجال الأنسب لنتائج تقييم الأداء هو الاختيار والتعيين الذي يمثل نسبة 50%تم تلبية الترقية بنسبة 23,33% والبعض فضل المكافأة التشجيعية .

الجدول (29): يوضح آراء الأفراد العينة حول الفائدة من التدريب:

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	27	90%
لا	03	10%
المجموع	30	100%

التعليق: يتضح من خلال النتائج المجاب عليها الأغلبية يقرون أن التدريب مفيد بنسبة 90% لأن التدريب يحسن أداء الأفراد ويخفف من حوادث العمل.

الجدول (30): يوضح آراء أفراد العينة حول الهدف من التدريب :

الإجابة	التكرار	النسبة %
زيادة الإنتاج	10	33,33%
تقليل التلف من الإنتاج	05	16,67%
تحسين مستوى الأداء	05	16,67%
تحسين الجودة	00	00%
تقليل التكاليف	01	3,33%
تقليل من حوادث العمل	09	30%
المجموع	30	100%

التعليق: بينت نتائج الإجابة على السؤال أن نسبة 0,03333 من أفراد العينة أكدوا أن الهدف من التدريب يزيد من الإنتاج وبعضهم بنسبة 30% يؤكدون أن الهدف من التدريب يقلل من حوادث العمل لأن أهمية التدريب وتحسن من مستوى الأداء بنسبة 16,67%.

الجدول رقم (31): يوضح آراء أفراد العينة أن ضعف الإنتاج في المؤسسة راجع إلى عدة حالات:

الإجابة	التكرار	النسبة %
نقص التدريب	02	6,67%
علاقات العمل	07	25,33%
أمور مالية	07	23,33%
الحالة الاجتماعية للعامل	03	10%
ظروف العمل	06	20%
المجموع	30	100%

التعليق: بين النتائج الواجبة على هذا السؤال إن نسبة 3.33% من الأفراد أكدوا على ان ضعف الإنتاج راجع بالدرجة الأولى إلى علاقات العمل بالدرجة الثانية إلى الأمور المالية للمؤسسة بنسبة 23.33% وفي الأخير إلى ظروف العمل بنسبة 20%

الجدول رقم(32):يوضح آراء أفراد العينة حول الفائدة من تقييم الأداء :

الإجابة	التكرار	النسبة%
تحسين النتائج الفردية	10	33,33%
تحسين النتائج الجماعية	20	66,67%
المجموع	30	100%

التعليق: يرى نسبة 66,67% من أفراد العينة أن الفائدة من تقييم الأداء هو تحسين النتائج الجماعية . وباقي الأفراد يرون أنه راجع إلى تحسين النتائج الجماعية وباقي الأفراد يرون أنه راجع الى تحسين النتائج الفردية بنسبة 33,33%

وهذا هو الهدف الأساسي للمؤسسة.

الجدول رقم (33):يوضح آراء الأفراد العينة حول خصم جزء من الراتب :

الإجابة	التكرار	النسبة%
نعم	00	00%
لا	30	100%
المجموع	30	100%

التعليق:تبين نتائج الإجابة على السؤال الثامن أن نسبة 100%من أفراد العينة أكدوا على عدم خصم جزء من الراتب وعدم حرمانهم من المكافأة .

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل توصلنا إلى مدى معرفة أهمية العنصر البشري في مؤسسة مطاحن بني هارون بالقرارم من خلال مدى تأثيره على زيادة الإنتاج وذلك برفع الأداء الوظيفي للعمال عن طريق زيادة الأجور لهم لسد متطلبات المعيشة وتلبية حاجاتهم الضرورية في الحياة ولا ننسى أن دور الرؤساء في توجيه وترقية وكيفية التعامل مع هؤلاء الأفراد يزيد من مثابرتهم و إعطائهم فرصة لإبداء الرأي عن طريق سماعهم أو مناقشتهم ،وهذا يدفعهم للعمل أكثر ويقود المؤسسة إلى زيادة الإنتاج والأرباح بأقل التكاليف فتزيد من أجورهم .

المهم قمو بالتصحيح الأخطاء العامة، خاصة في التهميش الذي يجب أن يكون كما في لصفحات الأولى

تحتزم الفواصل والنقاط والنقصتين والترتيب

المذكرة من الناحية التنظيم نظمة وهي ان شاء الله تكون طبعتها نظيفة لكن حاول تأكد من بعض

الاطعاء الملائية ان وجدة لأن لم أتابعها لأن المظمون قرأته سابقا والخطة خلال الطبع يوم الأحد

أراقب المراقبة الأخير التي تحدد فيها العمل

الفصول تبدأ من 1 صفحة الفارغة للفصل الأول وهكذا إلى اخير المذكرة بما فيها الخاتمة المراجع

الملاحق...

بالتوفيق

الخلاصة

اتضح هذا البحث أنه على الرغم من وجود التكنولوجيا تبقى أهمية العنصر البشري كمحرك ومحدد أساسي لرفع كفاءة الأداء المؤسسي الأكثر شيوعاً .

وبالتالي فإن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءته وإنتاجه ،هذه الرغبة وبدون أدنى شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة في المؤسسة وبصفة خاصة إدارة الأفراد والتي تنحصر على كيفية رغبة الفرد وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب بالتبعية أداء المؤسسة .

من هنا واستناداً لعرضنا سابقاً فقد عرفنا إن الأجر يعتبر من المحددات والمحفزات التي توجه سلوك العنصر البشري إلى أداء أحسن من خلال دفعه على زيادة الإنتاج وتحسينه كما ونوعاً .
وتبقى الأجور من أهم الحوافز المادية التي تبت في الفرد روح العمل والرغبة فيه باعتبارها الأداة والوسيلة التي بواسطتها يستطيع الفرد إن يضمن المركز الاجتماعي له وشعوره بالأمن الاقتصادي.

وبهذا وتأسيساً لأهمية الأجور لابد أن يعكس أجر الفرد توازناً بين ما يساهم به من جهد وما جمع عليه في شكل أجر ومكافآت نقدية، فاختلال هذا التوازن سيعكس حالة الإحباط وانخفاض للروح المعنوية والشعور بعدم العدالة وبالتالي انخفاض مستوى أدائه.

ولكي تبلغ كل مؤسسة إلى أداء أحسن يجب عليها الاهتمام أكثر بالأجور كسياسة تحفيزية لزيادة رغبة ورفع أداء الفرد العامل دون أن تهمل المحددات الأخرى التي جاءت في مضامين نظريات كثيرة مثل نظرية الحاجات الإنسانية (لماسلو) ونظرية "X و Y" (لدوغلان ماك جريجور) ونظرية العلاقات الإنسانية (لالتون مايو) ونظرية العاملين (لفرديم هرز برج) التي تساعد الفرد على أداء عمله .

لأن الأجر كسياسة تحفيزية ليس وحده الكفيل لرفع معنويات الفرد أو المحدد الرئيسي لسلوكهم بل هناك عوامل أخرى تعمل على التأثير على سلوك الفرد وتصل إلى درجة رضاه بهذه المحددات والأجر تستطيع المؤسسة أن تخلق جواً من التنافس مع المؤسسات المنافسة وبالتالي إلى درجة رضاه بهذه المحددات والأجر تستطيع المؤسسة أن تخلق جواً من التنافس مع المؤسسات المنافسة وبالتالي إلى أعلى كفاءة وأحسن أداء.

نتائج الدراسة:

1. ينظر الأفراد في مؤسسة مطاحن بني هارون على أن تقييم الأداء مهم، ونعتقد أن سبب عدم النظر إليه على أنه مهم جدا راجع إلى أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره واتصافها بالعمومية.
2. الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة لتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف.
3. يقوم الرؤساء بإطلاع مرؤوسيهـم بنتائج التقييم الأداء نواحي القصور والضعف لديهم كما يقوموا بتصحيح الأخطاء فور حدوثها وذلك لتفديها مستقبلا أو لتصحيحها في حينها كما يقومون بمناقشة مرؤوسيهـم في طريقة أدائهم للعمل وهذا لأن الفائدة من تقييم الأداء هو تحسين النتائج الفردية والجماعية .
4. تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين حيث تستخدم نتائج التقييم الأداء بالدرجة الأولى في الاختبار والتعيين والترفيه .
5. اتفق كل من الرؤساء والمرؤوسين على أن التدريب مفيد سواء بالنسبة للعامل حيث يمكن اكتساب مهارات ومعارف جديدة وبالنسبة للمؤسسة حيث تحقق زيادة في الإنتاجية وتحسين المستوى معالجة مشاكل كل التأخر والغياب .
6. كما بينت الدراسة أن أسباب ضعف الإنتاج بالمؤسسة راجع إلى النقص في التدريب وتحسين ظروف العمل.
7. كما اتفق كل من الرؤساء والمرؤوسين على أن التدريب يساعد على تخفيض حوادث العمل أي أن التدريب حقق جزء من أهدافه .
8. عدم رضا العاملين على أجرهم لأن لا يكفي لسد متطلبات حاجاتهم اليومية و لا يتناسب مع الظروف الاجتماعية للموظف.
9. إن التحفيز يدفع لعامل إلى بذل جهد أكبر و تحسين مستواهم خاصة التحفيز المادي بالدرجة الأولى والعطل و الراحة بالدرجة الثانية.
10. إن العمال يفضلون العمل أكثر من أجل الحصول على أجر مرتفع إذ اقتضى الأمر ذلك.

أهم الاقتراحات:

11. ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء.
12. بما أن تقييم الأداء هو الأساس في تحديد الاحتياجات التدريبية فإنه يتعين أن ينظر له على أنه عملية مستمرة تهدف إلى علاج المشاكل التي قد تظهر في الوقت المناسب وأن يتسم بالعدالة بالنسبة لجميع الأفراد العاملين .
13. أن يكون نتائج تقييم الأداء علنية وليس سرية مع إعطاء الأفراد العاملين حق التظلم.
14. ضرورة الاعتماد على سجل يسجل به تطور أداء الأفراد العاملين كمصدر يعتمد عليه المشرفين في الحصول على معلومات.
15. يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم و النماذج المتبعة في التقييم وأن يتدربوا على عدم الوقوع في أخطاء الشائعة في التقييم.
16. يجب النظر إلى التدريب على أنه عملية مستمرة فلا تكفي مجموعة من البرامج تقدمها المؤسسة لعمالها، و أن تخصص له مبالغ مالية كبيرة لمواكبة التطورات التكنولوجية و لمواجهة المنافسة الخارجية.
17. الاهتمام بالموظف من خلال توفير الجد المناسب للعمل يشعره بالراحة أثناء تأديته لمهامه.
18. منح عطل وأيام وراحة عند ممارسة العمال لمهامهم بشكل جيد.
19. مكافأة وتشجيع الاقتراحات و الأفكار الجيدة من أجل خلق جو منافسة بين العمال
20. تحسين مستوى المعرفة للعمال عن طريق توجيههم لدورات التكوين وتحسين المستوى.
21. زيادة الأجر و المنح والعلاوات .
22. ترقية العمال حسب جهودهم المبذولة .
23. تدريب العمال لتقليل حوادث العمل وتحسين أدائهم.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي -ميلة-

استمارة بحث حول:تأثير الأجور على أداء الموارد البشرية

-أخي العامل إن هذه الاستمارة التي أمامك تهدف إلى معرفة تأثير الأجور على أداء الموارد البشرية وهذا من خلال إجابتك الواضحة والدقيقة على أسئلة الاستمارة وتؤكد من أن المعلومات التي تدلون بها في خدمة البحث العلمي وتحاط بالسرية التامة وذلك بوضع علامة (x)أمام الإجابة المناسبة .

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

شكرا

القسم الأول: معلومات عامة

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
*السن 20 - 25 سنة ☐ 25 - 30 سنة ☐
30 - 35 سنة ☐ 35 - فما فوق ☐

*الإدارة التي تنتمي إليها:

☐ للمديرية العامة
☐ للمديرية التقنية:
☐ لمديرية المشتريات
☐ لمديرية الموارد البشرية
☐ للمديرية التجارية
☐ لمديرية المالية والمحاسبة
☐ لمديرية مراقبة التسيير

❖ الدرجة الوظيفية:

☐ لإطار مسير ☐ إطار ☐
☐ لإطار سامي ☐ عون تحكم ☐

❖ الوضعية القانونية بالمؤسسة :

☐ مؤقت ☐ دائم

❖ المستوى التعليمي :

☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐
☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

❖ مدة الخدمة بالمؤسسة :

☐ أقل من أربع سنوات ☐ من 4 سنوات إلى 10 سنوات ☐
☐ من 10 سنوات إلى 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر ☐

القسم الثاني : بيانات أساسية :

1. هل أنت راض عن أجرك: نعم ☐ لا ☐
2. هل يدفعك التحفيز للعمل أكثر نعم ☐ لا ☐
3. هل يتم تحفيز عمالكم عن طريق زيادة:

☐ للأجر
☐ لتوفير وسائل النقل

هل إعطائهم عطلة للراحة ☐

4. هل يدفعك التحفيز إلى بذل جهد أكبر لتحسين أدائك : نعم ☐ لا ☐

5. هل ترى أنه من الضروري ترقيتك نتيجة للعمل المبذول من طرفك: نعم ☐ لا ☐

6. كيف تنظر لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة :

لهم جدا ☐ مهم ☐ متوسط الأهمية ☐

7. على أي أساس تقيم مرؤوسيك ؟

لهم على أي أساس نتائج أدائهم ☐ على أساس سلوكهم ☐ على أساس صفاتهم الشخصية ☐

8. إذا كان تقييم الأداء يعتمد على المعايير الخاصة بالنتائج ما هي هذه المعايير الخاصة بالنتائج ما

هي هذه المعايير التي يركز عليها:

لهم كمية الإنتاج ☐ نوعية الإنتاج ☐ الاثنين معا ☐

9. إذا كان تقييم الأداء يعتمد على معايير السلوك ما هي هذه المعايير :

لهم علاقة العامل مع رؤسائه ☐ علاقة العامل مع مرؤوسيه ☐ علاقة العامل مع زملائه ☐

10. إذا كان تقييم الأداء يعتمد على المعايير الشخصية ما هي هذه المعايير:

لهم الثقة بالنفس ☐ القدرة على الابتكار ☐ الولاء للمؤسسة ☐

12. هل يستخدم تقييم الأداء في مؤسستكم بهدف :

لهم معرفة نقاط الضعف للمرؤوسين ☐ معرفة نقاط القوة للمرؤوسين ☐ الاثنين معا ☐

13. إذا كان تقييم الأداء يستخدم لمعرفة نقاط الضعف للمرؤوسين فيما يرجع هذا الضعف :

لهم نقص في المهارات ☐ نقص في المعارف ☐ عدم الاستعداد للعمل ☐

14. هل تخبر المرؤوسين بنواحي الضعف أو القصور

لديهم نعم ☐ لا ☐

15. هل تقوم بتصحيح أخطاء المرؤوسين حينها

نعم ☐ لا ☐

16. هل تطلع المرؤوسين على نتائج التقييم الخاصة بهم

نعم ☐ لا ☐

17. إذا كانت إدارة المؤسسة تعتمد نتائج تقييم الأداء ففي أي المجالات الآتية :

لهم الاختيار والتعيين ☐ المكافآت التشجيعية ☐ تحديد الاحتياجات التدريبية ☐

لهم الترقية ☐ الفصل من الخدمة ☐

18. على أي أساس يتم تدريب الأفراد العاملين بالمؤسسة :

لهم على أساس نتائج تقييم الأداء ☐ عندما تتغير ظروف العمل ☐

هل عند استخدام آلات جديدة ☐ عند النظر في ترقية العامل ☐

19. هل تعتقد أن التدريب يكون مفيدا :

نعم ☐ لا ☐

20. ما هو الهدف من التدريب :

هل تقليل التلف من الناتج تحسين مستوى الأداء

هل تحسين الجودة ☐ تقليل التكاليف ☐ تقليل من حوادث العمل ☐

21. هل تعتقد أن ضعف الإنتاج في المؤسسة راجع إلى :

نقص التدريب ☐ علاقات العمل ☐ أمور مالية ☐

هل الحالة الاجتماعية للعامل ☐ ظروف العمل ☐

22. هل تعتقد أن التدريب يزيد في الإنتاجية :

بدرجة كبيرة ☐ متوسطة ☐

ضعيفة ☐ لا أدري ☐

23. هل تعتقد أن التدريب يساعد على تخفيض حوادث العمل :

بدرجة كبيرة ☐ متوسطة ☐

ضعيفة ☐ لا أدري ☐

24. أي برامج التدريب أنجح:

الذي يعتمد على برامج تقييم الأداء ☐ عند استخدام آلات جديدة ☐

عندما تتغير ظروف العمل ☐ عند النظر في ترقية العامل ☐

25. ما هي الفائدة من تقييم الأداء :

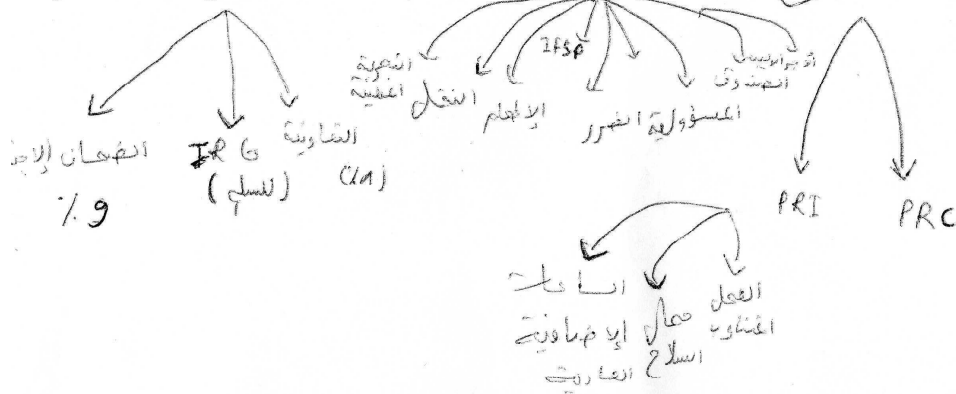
تحسين النتائج الفردية ☐ تحسين النتائج الجماعية ☐ الاثنين معا ☐

26. هل تناقش مروضيك في طريقة الأداء لمهامهم :

دائما ☐ أحيانا ☐

البحر السفلي

الأجر القاعدي + المزدح + العلاوات - الإقطاعات القانونية



- 01 → 10.04. = execution (Gina)
- 11 → 14.04. = Maitre (Sito)
- 15 → 19.04. = Cadre m (Gina) 4/4
- 20 → — = cadre sup (Gina) 4/4



قائمة المراجع

1/ الكتب:

1. أحمد السيد، تنمية الأداء _ التنمية الإدارية، <http://www.a nnabaa>، 2012/01/25.
2. أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ط:1، ديوان المطبوعات الجامعية.
3. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، ط:2، دار النهضة العربية، 1999.
4. أسامة كامل، محمد الصرفي، إدارة الموارد البشرية، ط:1، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط:1، دار وائل للنشر، 2004.
6. إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط:1، النهضة العربية، بيروت 2002.
7. بشير العلاق، الإدارة الحديثة، ط:1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
8. جاري ديسلير: تر محمد سيد أحمد عبد المتعال وآخرون، ط:1 دار المريخ للنشر، الرياض، 2003-2008.
9. حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، ط:1، دار زهدان للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
10. حامد الحرفة وآخرون، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، مج:1، ط:1، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1980.
11. حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، ط:1، مديرية النشر الجامعي قالمة، 2009.
12. خضير كاظم حمود وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط:1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
13. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، ط:1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
14. زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، ط:1، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
15. سهير الشناوي، تقييم الأداء في المنشأة الصناعية، ط:1، دار وائل للنشر، مصر، 2004.
16. سكيانة بن محمود، مدخل لعلم الاقتصاد، ط:1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2009.

17. سعيد مقدم، تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، ط:1، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009-2010.
18. سهيلة محمد عباس ،علي حسين علي وآخرون ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، ط: 1، دار وائل للنشر ، 2009.
19. سعاد نايف بريوطي ، الأعمال ، الخصائص والوظائف الإدارية ، ط:1 ، دار وائل للنشر،عمان، 2009.
20. صلاح الدين محمد عبد الباقي،إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مدخل تطبيقي معاصر، ط:1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
21. صادق مهدي سعيد، العمل وتشغيل العمال والسكان، القوى العاملة ،مطبعة مؤسسة النقابة العمالية، بغداد، 1978.
22. طارق الحاج فليح حسن ،الاقتصاد الإداري ، ط:1، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان، 2009.
23. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، ط:1، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة، 2009.
24. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2002.
25. عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة أنجلو مصرية ، 1947.
26. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد ، ط:1، دار أسامة للنشر والتوزيع 2012.
27. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية المصرية ،القاهرة، 1954.
28. علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، ط:3، دار وائل للنشر ، 2007.
29. عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية ، في الخدمة المدنية ، ط : 1، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، المملكة العربية السعودية ، 2005.
30. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، ط:1، دار وائل للنشر ، حلب ، 2005.
31. فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، ط:1، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008.
32. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية و إدارة الأعمال، الجامعة اللبنانية.

33. محمود الوادي وآخرون ،إدارة الموارد البشرية، ط :ع، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.
34. مجيد الكرخي، تقويم الأداء، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان،2004.
35. مايكل أمستروج و هلين مريس، إدارة الرواتب، تر: كمال جعفر المفتي، ط:1، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1985.
36. محفوظ جود حسن الزغبى ، منظمات الأعمال ، ط:2 ، دار وائل للنشر،2008.
37. محمد حماد شطا ، النظرية العامة للأجور والمرتبات ، مقارنة بين النظام الرأسمالي والاشتراكي ، ط:1، ديوان المطبوعات الجامعية الجائر ، 1982.
38. مصطفى محمود أبو بكر،الموارد البشرية، الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2008.
39. محمد طاقة وآخرون ،أساسيات علم الاقتصاد ، ط:2، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004 .
40. محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دار العرفة الجامعية ، مصر .
41. محمد فالح صالح،إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل) ، ط:1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
42. محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد، ط:1،دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 1990.
43. مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط ، معجم اللغة العربية ، ج:1 دار التراث العربي ، بيروت .
44. نجم عبد الله العزاوي و آخرون،تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
45. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط:1، ديوان المطبوعات الجامعية،عمان، 2006.
46. وائل محمد صبحي إدريس وآخرون ،أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، ط: 1، دار وائل للنشر ، 2009.
47. يوسف حليم الطائي وآخرون،إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل، ط:1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006.

2/ رسائل الماجستير

48. زينات دراحي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة قسنطينة، 1996/1997.
49. نور الدين شنوف، دراسة فعالية نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية ، رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1990.

3/ القوانين و المراسيم

50. المادة (114 - 134): الاتفاقية الجماعية للمؤسسات الجزائرية.