



معهد التكنولوجيا
جامعة ورقلة
Institut de technologie
Université de Ouargla

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

معهد التكنولوجيا



ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ادارة الموارد البشرية

المقياس : ادارة الموارد البشرية
التخصص : منجنت
المستوى : الثانية

د. خالد رجم (جامعة ورقلة-)

د. رشيد مناصرية (جامعة ورقلة)

د. العربي عطية (جامعة ورقلة-)

الموسم الجامعي: 2017/2016

ادارة الموارد البشرية

المقياس : ادارة الموارد البشرية

التخصص :مناجمنت

المستوى :الثانية

د. خالد رجم (جامعة ورقلة-)

د. رشيد مناصرية (جامعة ورقلة)

د. العربي عطية (جامعة ورقلة-)

الفهرس

I. محتويات المحاضرة	
1	تطور إدارة الموارد البشرية.....06
2	نشاطات ووظائف ادارة الموارد البشرية.....14
3	تحليل وتوصيف الوظائف.....22
4	تخطيط الاحتياجات البشرية.....27
5	الاستقطاب والاختيار.....33
6	التعيين والتهيئة المبدئية.....40
7	التدريب.....45
8	تقييم الأداء.....51
9	تقييم الوظائف.....58
10	نظام الحوافز.....61
11	نظام الأجور والرواتب.....67
12	استراتيجية الموارد البشرية.....76
13	المشاكل الناجمة عن سوء تسيير المورد البشري.....80
14	تحديات إدارة الموارد البشرية.....82
15	المراجع.....91
16	الملاحق.....92

II. محتويات الاعمال الموجهة

السداسي الأول:

1. تنظيم وتوجيه الموارد البشرية.
2. الخدمات والمنافع المقدمة للعاملين.
3. صحة وسلامة العاملين والأمن الصناعي.
4. تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.
5. الانضباط والجزاء الوظيفي-أنواع العقوبات -الخصم الاقصاء...

6. إعادة هندسة الموارد البشرية.
7. الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين.
8. بيئة العمل وأثرها على أداء العاملين.
9. نظام الحوافز.
10. إدارة الوقت وأداء العاملين.
11. الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين.
12. إدارة التغيير.

السداسي الثاني:

- يقسم الطلبة إلى مجموعات مكونة من طالبين حيث أن المطلوب من كل مجموعة التنقل الى مؤسسة سواء خدماتية او اقتصادية ، خاصة او عمومية، او ادارات كالمستشفيات أو الإدارات المحلية الجامعة...الخ، والقيام بوصف لجميع وظائف ادارة الموارد البشرية وجلب ما يمكن من الوثائق المستخدمة في المصلحة.

مقدمة:

إن كل الجهود التي تبذل من طرف المؤسسات من اجل النمو تبقى محدودة وغير مجدية ان لم توجد لديها إدارة فعالة تهتم بانشغالات عمالها وأهدافهم، هذا الجهاز الإداري اصطلح على تسميته حديثا بإدارة الموارد البشرية . كما ان نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية(الأفراد) ويصفها بأنها مصدرا للميزة الاستراتيجية التنافسية لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري والعناية به.

لذا سنحاول من خلال هذه المطبوعة جمع مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (التطور التاريخي، المفاهيم الأهمية، الوظائف، التحديات)، بالإضافة الى تعزيز المفاهيم ببعض النماذج من أجل التوضيح أكثر، وهي موجهة لطلبة السنة الثانية جذع مشترك العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (ليسانس مهني).

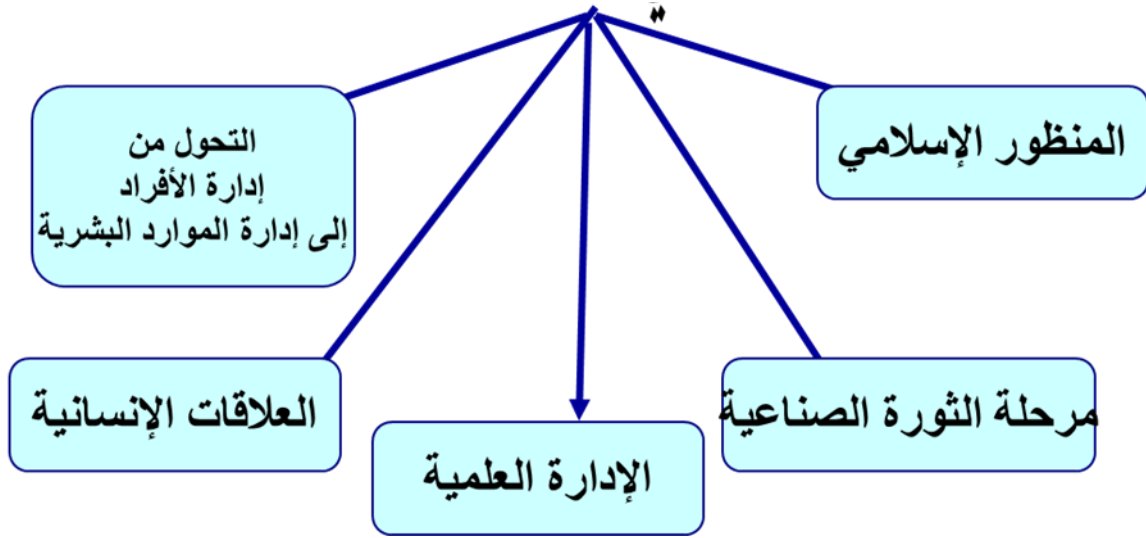
مقولات في أهمية المورد البشري:

- الثروة الحقيقية هي الانسان. جون بودن.
- ان اي مؤسسة من اي نوع لها مورد واحد حقيقي : الانسان. بيتر دريكر
- الفرق بين الحديقة والصحراء ليس الماء وإنما الانسان. مثل عربي.

المحاضرة الأولى: مدخل لإدارة الموارد البشرية

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

شكل رقم 01: يوضح مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية



1- المنظور الإسلامي :

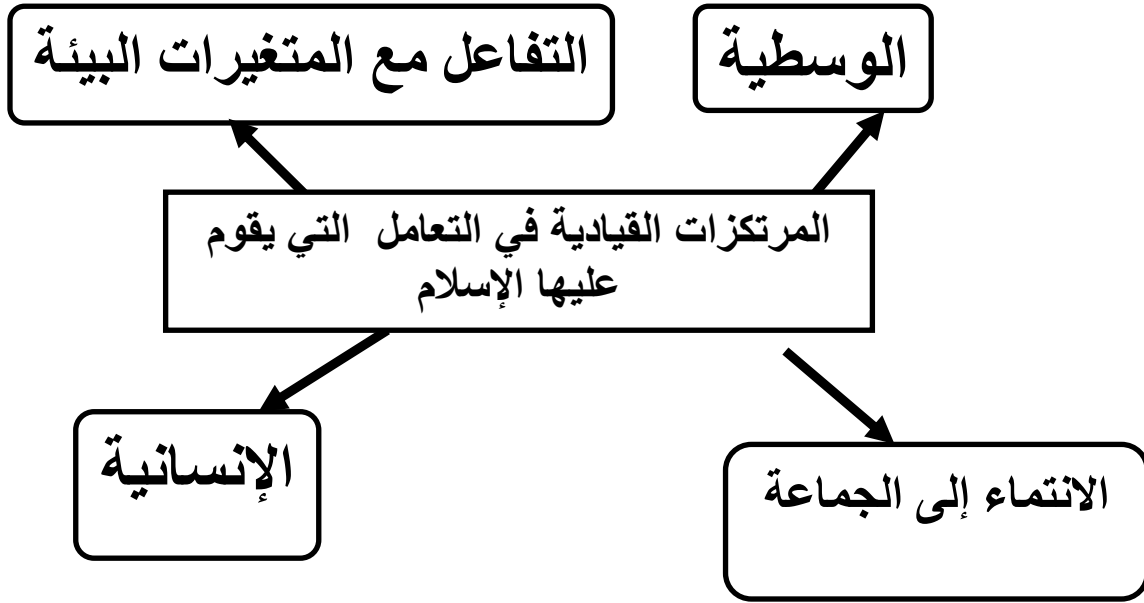
بالرغم من أن التشريعات العمالية والإدارية بمفهومها الحديث لم تكن موجودة في صدر الإسلام، إلا أن هذه التشريعات كانت موجودة قولاً وعملاً في كتاب الله وسنة نبيه، والأمثلة على ذلك كثيرة. فقد كان بمقدور العامل أن يتظلم وأن ينصف حتى لو كان خصمه حاكماً أو ولياً.

يدل على أن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان سواء كان عاملاً أوروباً، وحدد الإسلام كثير من المفاهيم في مجالات متعددة تناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم .

1-1- أمثلة للمجالات التي تناولها الإسلام :

- ✓ مجالات التعليم والتدريب
- ✓ مجالات المسؤولية والتفويض.
- ✓ مجالات القيادة والرقابة على الأفراد.
- ✓ مجالات التعويض المادي والضمان الاجتماعي.
- ✓ مجالات توصيف الوظائف وتحديد المتطلبات والصفات لمن يشغلها.
- ✓ مجالات التعيين والاختيار

شكل رقم 02: يوضح مقارنة بنن منهجي مدرستي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية



2- مرحلة الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر ، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين ، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا عن العمال ، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة . كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل ساعات عمل طويلة، وضوء، وأتربة، وأبخرة وغيرها كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت أمرتهم . كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين .

3- مرحلة الإدارة العلمية:

رائدها "فردريك تايلور" الذي استخدم المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل. فاعتمد على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء والأدوات المستخدمة في الإنتاج من خلال دراسة الوقت والحركة للوصول إلى معايير مقبولة من كميات الإنتاج يلتزم بها العاملين، ويمنح العامل علاوة حين يتجاوز المعيار المحدد من الإنتاج.

جدول رقم 01: يوضح مقارنة بنن منهجي مدرستي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية

منهج العلاقات الإنسانية	منهج الإدارة العلمية
العامل عنصر إنتاجي ولكنه يختلف عن العناصر الأخرى.	العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلات والمواد الخام.
الإنسان اجتماعي بطبعه. الموظف السعيد موظف منتج.	لا بد من استغلال طاقة العامل من خلال تحديد معايير إنتاجية طبقاً لدراسة الحركة والزمن.
هناك حوافز أخرى يهتم بها العمل بالإضافة إلى الحوافز الاقتصادية.	أهداف العامل أهدافاً اقتصادية فقط.
هناك عناصر أخرى إضافة إلى طريقة تصميم العمل تدفع العامل لزيادة الإنتاجية وأهمها ارتباطه بالجماعة وتفاعله معها .	تحقيق أهداف المؤسسة يأتي في المقام الأول دون الاهتمام بالعوامل الإنسانية أو النفسية والاجتماعية.
التركيز على رفاهية الأفراد	التركيز على أهداف المؤسسة

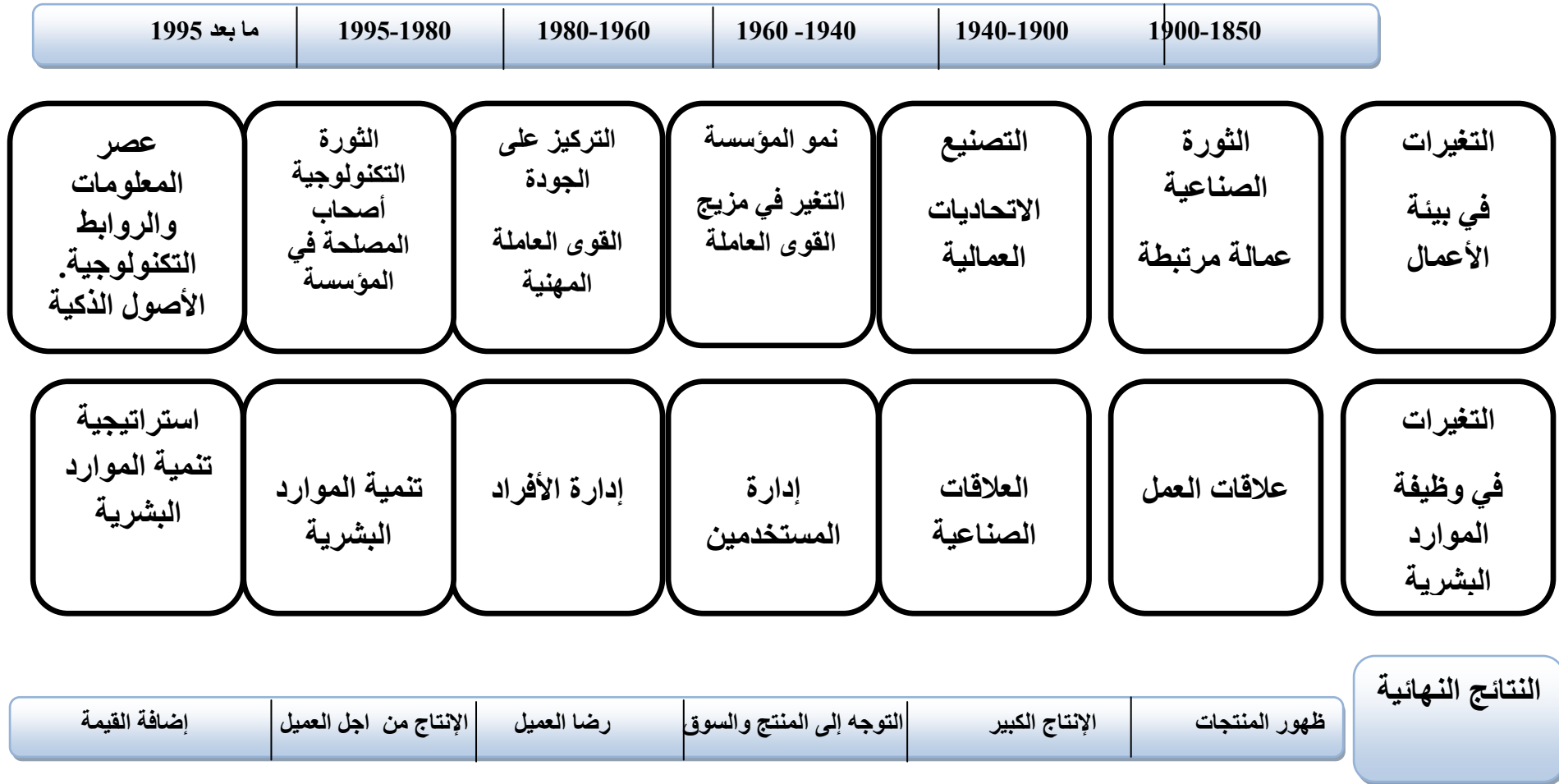
✓ أفكار مدرسة الإدارة العلمية:

- يعمل العامل في العمل كطاقة منتجة مثل الآلة والموارد الطبيعية.
- تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن.
- إذا تجاوز العامل المحدد من الإنتاج يمنح علاوة تشجيعية كبيرة على الزيادة في الإنتاج.
- ينظر إلى العامل كرجل اقتصادي هدفه الحصول على المال، أي أن أهداف العامل اقتصادية فقط.

4- مرحلة العلاقات الإنسانية: (التون مايو):

نتيجة لتجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغبتهم الاجتماعية والعاطفية أدى ذلك إلى ظهور مدرسة جديدة هي مدرسة العلاقات الإنسانية. ورائداها (التون مايو) وعرفت تجاربه بتجارب الهوثرون. أن العاملين لا بد أن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل.

شكل رقم 03: يوضح التطور التاريخي لوظيفة ادارة الموارد البشرية



5- التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية:

5-1- إدارة الأفراد : توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتنميتها والحفاظة عليها بما يحقق أهداف المؤسسة في الإنتاجية والربحية والنمو، وكذلك مساعدة المؤسسة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة.

تحدد نشاطات إدارة الأفراد في العديد من الوظائف وهي:

- * تحليل الوظائف وتوصيفها.
- * اختيار الأفراد.
- * تحديد الأجور والحوافز.
- * تنمية وتطوير الأفراد.
- * حل مشاكلهم.

5-2- نواحي القصور في دور إدارة الأفراد : أهمها ما يلي :

- ✓ عدم التوازن والتناسق بين تطلعات العاملين وتطلعات المؤسسة.
- ✓ عدم التناسق والتكامل بين نشاطاتها المختلفة داخل الجهاز نفسه.
- ✓ عدم التناسق والتكامل بين نشاطات إدارة الأفراد ونشاطات الإدارات الأخرى في المؤسسة.
- ✓ دور إدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة مفقود.
- ✓ اعتبار الأفراد عنصر تكلفة إنتاجي، ومن ثم يجب استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المؤسسة ويوفر لها التكاليف.

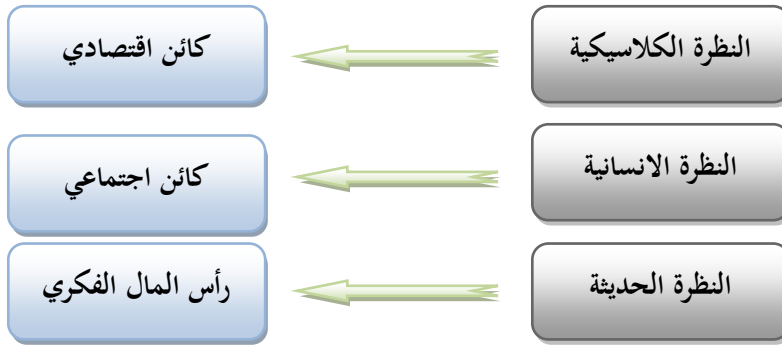
جدول رقم 02: يوضح مقارنة بين إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
جزء من الإدارة التنفيذية تهتم فقط بإنجاز المهام اليومية (حفظ الملفات، التسويات المالية، الاجازات، التنقلات، الاجور...)	هي جزء من الادارة العليا لها إستراتيجية مكملة لإستراتيجية المؤسسة.
تهتم بتقديم خدمات قصيرة الأجل ودور محدود.	لها دور مهم في التنسيق مع الادارات الأخرى في توفير الموارد البشرية .
اهتمام ضعيف بتطوير الخدمة ومتابعة الأداء.	تقدم خدمات طويلة الأجل بدرجة عالية من الجودة والتطوير .
	تعامل العاملين كالعلاء والعمل على رضاهم والحفاظة عليهم

نتيجة للقصور في الجوانب السابقة من إدارة الأفراد، بالإضافة إلى مواجهة المؤسسات لظروف عمل جديدة اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية ظهرت أهمية إدارة الموارد البشرية برز خلال فترة السبعينات من القرن الماضي مفهوم "إدارة الموارد البشرية" كمسمى بديل "لإدارة الأفراد".

- التحول في المفاهيم اتجاه الأفراد العاملين طبقا لإدارة الموارد البشرية
- ✓ الأفراد العاملين في المؤسسة ليسوا مجرد عناصر إنتاجية تابعة، وإنما أصل إستراتيجي هام من أصول المؤسسة.
- ✓ أهداف المؤسسة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال قوة بشرية مؤهلة وتتمتع بروح معنوية عالية ورضا عن العمل مع تفهم لاحتياجاتها ومطالبها.

شكل رقم 04: يوضح تطور النظرة نحو الموارد البشرية



ثانيا: إدارة الموارد البشرية

1- تعريف ادارة الموارد البشرية: هناك العديد من التعاريف أهمها:

- إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم.

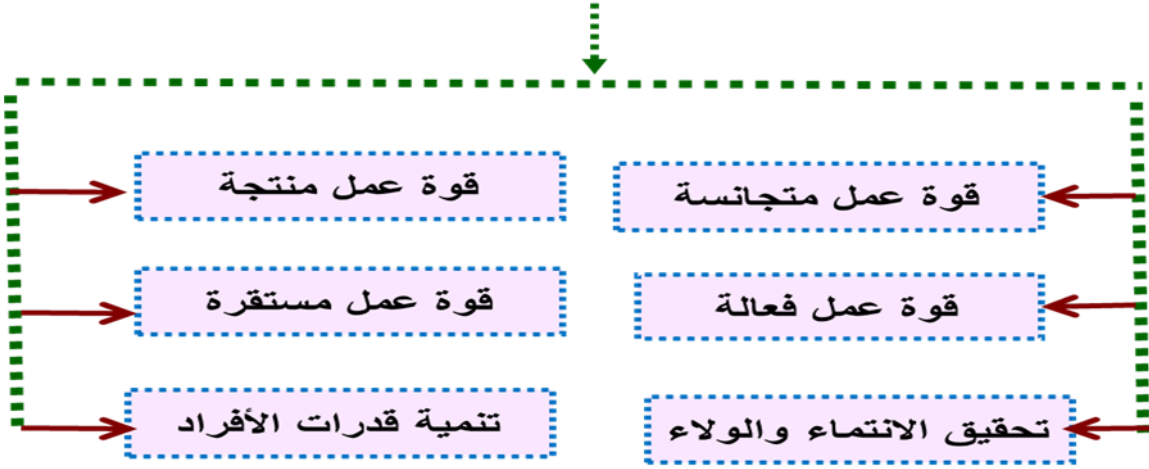
- كما تعرف باختصار على أنها عملية توفير العدد المناسب من الأفراد المناسبين وتعيينهم في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب بالإضافة إلى تنميتهم وتطويرهم والحفاظ عليهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية

2- أهداف إدارة الموارد البشرية: عديدة منها:

- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة .
- تنمية القوى العاملة وتحسين كفاءتها في الإنتاج .
- صيانة القوى العاملة والحفاظة على سلامتها ، ومستوى مهارتها في الأداء.
- تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم ماديا ومعنويا وخلق درجة كافية من الرضا والإقبال على العمل.
- المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المؤسسة.

شكل رقم 05: يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية

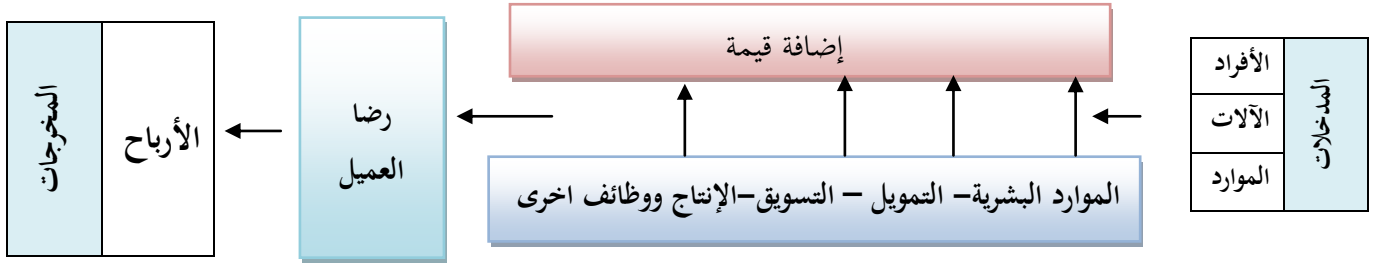
أهداف إدارة الموارد البشرية



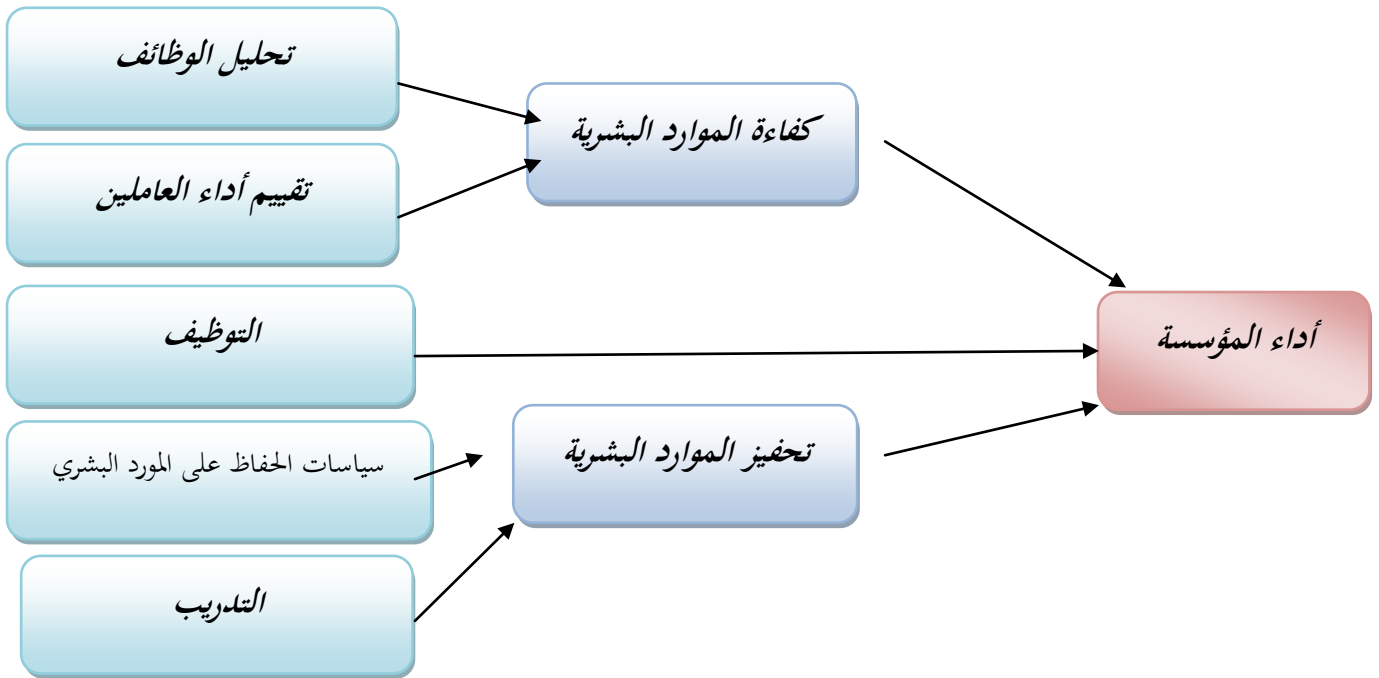
3- أهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل في:

- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين على صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تساعد المديرين على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للقوى العاملة والمؤثرة على فعالية التنظيم.
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى، ومن هذه الإجراءات : الخدمات - إعداد وتهيئة الأفراد العاملين - إعداد البرامج التدريبية - إدارة الأجور والحوافز...
- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات. ويدخل في هذا توفير المزايا والحوافز المادية والمعنوية لإشباع حاجاتهم ورتباتهم الفردية والجماعية.
- تكتسب الموارد البشرية أهمية كبيرة في عصرنا فهي إدارة أهم عنصر وأعلى الأصول تتميز عن غيرها من الأصول على أنها منتجة ومفكرة ومساهمة في تحويل باقي الأصول خلال العملية الإنتاجية، فيجب تشجيعها ودفعها للاجتهاد والابتكار وتهيئة المناخ الذي يساهم في إنمائها وتنشيطها.

شكل رقم 06: يوضح دور الموارد البشرية في خلق القيمة



شكل رقم 07: يوضح علاقة أداء المؤسسة بوظائف إدارة الموارد البشرية



أسئلة المراجعة:

- 1- رغم الانتقادات الموجهة للمدرسة العلمية إلا أن لديها إيجابيات ما هي؟
- 2- ما هي أسباب التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية؟
- 3- كيف يمكن للموارد البشرية أن تساهم في خلق القيمة في المؤسسة؟

المحاضرة الثانية: نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية

1- العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية :

تعرف الإدارة بأنها مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية, مالية, فنية , معلومات) بأقصى طاقة ممكنة , من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

✓ تخطيط الموارد البشرية :

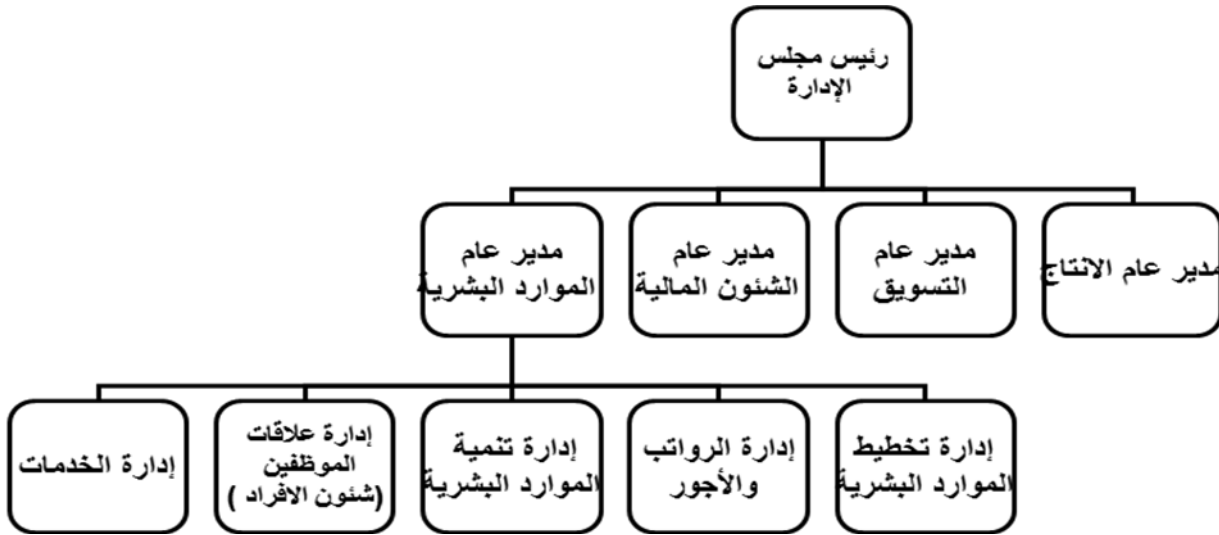
وهي تلك العملية التي تهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وما يلزم من المهارات والكفاءات لتحقيق أهدافها كما تقوم بتوقع العرض والطلب على العمالة المستقبلية وتقوم بعملية التنبؤ وفقا للخطة الاستراتيجية والتكتيكية مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التكنولوجية .

✓ تنظيم الموارد البشرية :

لكي تقوم إدارة الموارد البشرية بمسئوليتها ينبغي وجود جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة ويتم على أساس دراسة احتياجات وظروف العمل بالمؤسسة .
- تحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة .

الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية : تختلف نظرة وتقدير الإدارة العليا من منظمة لأخرى ومن بلد لآخر, حول أهمية إدارة الموارد البشرية ومن ثم موقعها في الهيكل التنظيمي ومن ثم المسؤوليات والواجبات المسندة إليها .

شكل رقم 08: يوضح مثال حول الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



✓ توجيه الموارد البشرية (التنفيذ) :

1. تتضمن هذه العملية سلسلة من الاعمال التي يقوم بها المديرون والتي من شأنها وضع الخطط موضع التنفيذ وتشمل :

2. شرح المهام والاعمال المطلوبة .

3. تنسيق مهام الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى .
4. التغلب على المعوقات ومساعدة الافراد في تنفيذ واجباتهم .
5. تحفيز الافراد وتشجيعهم لاستغلال كامل طاقاتهم .
6. حل الصراعات والشكاوي داخل المؤسسة .

✓ الرقابة :

الهدف من الرقابة هو : التأكد من أن العمل الذي تم أو يتم تنفيذه يسير وفق الأهداف والخطط المطلوبة.
تستلزم عملية الرقابة تحديد المعايير وتقييم الأداء وقياسه ثم تصحيحه .يمكن أن يشمل التقييم ما يلي :

1. تقييم انتاجية الافراد وأدائهم .
2. تقييم أنظمة وسياسات وأهداف الموارد البشرية .
3. تقييم اجراءات وقواعد العمل .
4. تقييم نظام الحوافز والاجور والرواتب .
5. تقييم نتائج التدريب .
6. تقييم معدلات دوران العمل والغياب .

2- تصنيف الوظائف في إدارة الموارد البشرية :

- الوظائف التخصصية :

- تضم مجموعة من الخبراء والاختصاصيين في جوانب العمل المختلفة في إطار الموارد البشرية مثل :
- ▶ الاستشارات والتوجيه
 - ▶ خبراء تقييم الوظائف
 - ▶ خبراء تصميم وتحليل الوظائف .

- الوظائف الكتابية (المساندة) :

تضم هذه المجموعة وظائف السكرتارية , الاستعلامات , طابعي الآلات , مشغلي الحاسبات .

- الوظائف الادارية والقيادية :

- ✓ يمثل هؤلاء مدراء الاقسام والوحدات الداخلية في الجهاز الاداري للموارد البشرية.
- ✓ تتولى القيادة الإدارية العليا لجهاز الموارد البشرية , رسم السياسات وتحديد الخطط والبرامج الخاصة باستغلال وتدريب الطاقات البشرية .

3- المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية :

✓ مهارات فنية :

تختص بطبيعة العمل وتؤثر في مستوى اداء الفرد.

✓ المهارات السلوكية :

مثل مهارات الاتصال وحل الصراعات والتفاوض والتحفيز .

✓ المهارات الفكرية :

وتتضمن القدرة على التفكير المنطقي العقلاني والقدرة على التنبؤ ومهارات اتخاذ القرارات .

• مواصفات أخرى :

✓ معرفة طبيعة العمل وجوانبه العلمية والنظرية .

✓ الإلمام الشامل بطبيعة المؤسسة وأهدافها .

✓ الإلمام بطرق العمل الفنية ومقاييس الأداء الانتاجية .

✓ الاطلاع والفهم على مختلف التشريعات والأنظمة الحكومية .

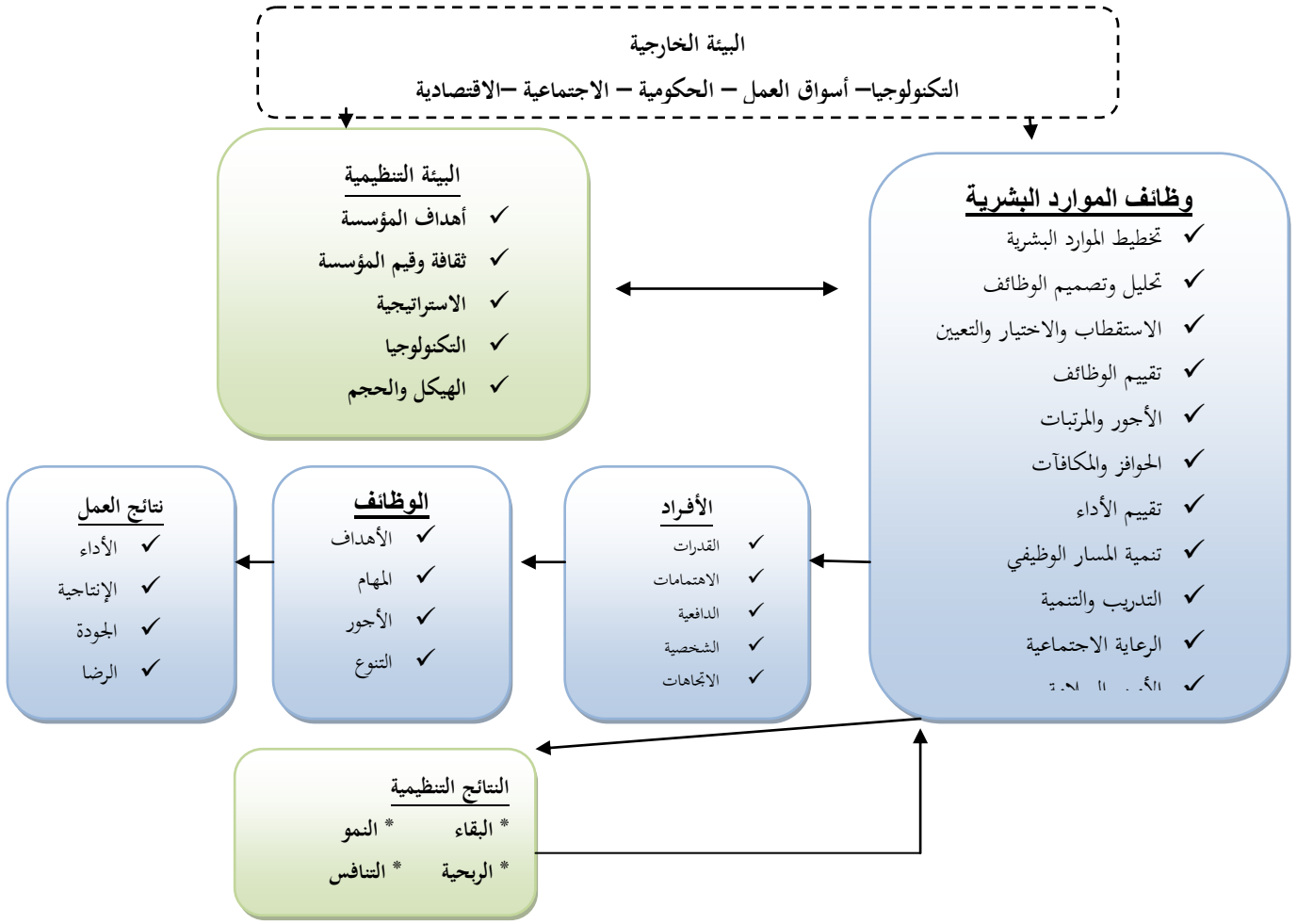
✓ القدرة التفاوضية والقدرة على الاقناع .

✓ الاستماع الجيد .

✓ تكوين العلاقات مع اطراف متعددة .

✓ القدرة على الاتصال .

شكل رقم 09: يوضح العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



4- نشاطات ووظائف ادارة الموارد البشرية :

• تخطيط الموارد البشرية :

1. توصيف الوظائف .
2. تخطيط الاحتياجات البشرية.
3. عمليات الاختيار والتوظيف وتقويم الاداء
4. النقل والفصل من الخدمة .

• تنمية الموارد البشرية :

1. من أهم الانشطة وأكثرها تكلفة .
2. تشمل عمليات التأهيل والتدريب وإعادة التدريب
3. عمليات التطوير الإداري للمستويات الإدارية العليا في المؤسسة.

• التعويض (الأجور والرواتب) :

1. يتناول تقييم الوظائف ومقارنتها مع بعضها البعض من أجل تحديد الاجر العادل .
2. مقارنة الأجور بالمؤسسة مع الأجور السائدة خارجها .
3. معايير الزيادة في الأجور

• صيانة الموارد البشرية :

1. وهو المحافظة على أصول المؤسسة من الموارد البشرية وكذلك جعل المؤسسة مصدر اجتذاب وإغراء للكفاءات البشرية خارجها .
2. الاهتمام بالخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية .
3. الاهتمام برفع معنويات الافراد ورضائهم الوظيفي .

• علاقات الموظفين :

1. يعني بتوفير الفرص والتوافق والانسجام بين المؤسسة والموظفين في إطار ضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط مسار هذا التقدم .
 2. إدارة الحركة الوظيفية داخل المؤسسة (الترقيات – التنقلات – الاستقالات) .
 3. خلق التوافق والانسجام وتقليل الاحتكاك بين الادارة والموظفين
- 5-العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية: عديدة أهمها :**

➤ الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية

➤ حجم المؤسسة

➤ كثافة استخدام الموارد البشرية

➤ مستوى التقنيات والتكنولوجيات المعتمدة

➤ خصائص سوق العمل

➤ توفر الإطارات الإدارية الكفؤة (أي ذات الكفاءة))

6-العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى

إن إدارة الموارد البشرية كإدارة متخصصة في شؤون الأفراد لا تعني إلغاء دور الإدارات الأخرى في المؤسسة في رعاية شؤون العاملين بها إنما يقوم كل مدير بأداء وظائف شؤون الأفراد كل في إدارته، وتقوم إدارة شؤون الأفراد كل في إدارته، وتقوم إدارة الموارد البشرية بمساعدتهم في القيام بها، وتقديم المشورة والمساعدة لهم.

هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المؤسسة، حيث تزود إدارة الإنتاج، والتسويق والمالية بكل احتياجاتها من الأفراد بالأعداد، والتخصّصات المناسبة لخصائص الأعمال المؤدّاة، وبذلك فإنّ أيّ قصور من إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، أو في عملية الاختيار، التعيين، التدريب،

أو التحفيز، يؤدي لإعاقه سير أعمال الإدارات التي تتلقى خدماتها المتعلقة بالعنصر البشري من إدارة الموارد البشرية، وبالتالي يتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات، ومن ثمة الأهداف العامة للمؤسسة، لأن هذه الأخيرة تحقيقها مرهون بتحقيق أهداف كل إدارات المؤسسة، باعتبارها أهدافاً فرعية منبثقة منها. وفي هذه الفقرة سيظهر أثر إدارة الموارد البشرية، على السير الحسن لأهم إدارات المؤسسة، وهي على النحو التالي:

1- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الإنتاج: لا شك أن العملية الإنتاجية تتم داخل المؤسسة التي تعتبر كنظام تقني يضم وسائل الإنتاج المادية، ونظام اجتماعي لا يخلو من الخصائص النفسية والاجتماعية، لهذا تعد العملية الإنتاجية عملية معقدة، باعتبار أنها تمزج بين العوامل المادية، والاجتماعية، والنفسية، فمهما كانت وسائل الإنتاج المادية متطورة لا بد من مساهمة العامل البشري حتى تضمن المؤسسة نجاح العملية الإنتاجية، وتكون هذه المساهمة عادة ممثلة في إدارة الموارد البشرية، ويبدأ دور إدارة الموارد البشرية بضبط العمالة كما ونوعاً، حتى يتوافق مع هذه التغيرات الحاصلة في الأسلوب الإنتاجي.

2- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق: تقوم إدارة التسويق على المفهوم التسويقي الذي يهتم بدراسة حاجات المستهلكين، ثم توفير السلع والخدمات التي تتناسب مع أذواقهم وإمكاناتهم على ضوء الموارد المتاحة للمؤسسة.

وفي سبيل ذلك، لا بد من تنسيق أنشطة إدارة التسويق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تزداد مسؤولية إدارة الموارد البشرية كلما زادت المؤسسة من مستوى نشاطها الأجنبي، وبلوغ مساهمة المبيعات الأجنبية للمؤسسة بأكثر من 20 % من إيراداتها الكلية، تنشئ المؤسسة قسماً دولياً، ويكون مستقلاً تماماً مثله مثل أقسام الإنتاج المحلية أو الإقليمية، وفي هذه المرحلة تتسع مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية، وتصبح أكثر تعقيداً، نظراً لوجود موارد بشرية جديدة لها متطلبات أخرى، مما سيؤثر في سياسات، وممارسات، وقرارات تنمية الموارد البشرية، خاصة تلك المتعلقة بالعمليات الأجنبية، ويصبح يطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية الدولية.

3- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة المالية: واجهت العديد من نشاطات إدارة الموارد البشرية الرفض في تخصيص الموارد المالية التي تغطيها، ويعود سبب ذلك حسب الإدارة المالية، إلى كون إدارة الموارد البشرية بنشاطاتها تلك، تحمل المؤسسة تكاليف غير مبررة، ومن الصعب متابعتها، كتكاليف نشاط التدريب الذي تُنفق عليه مبالغاً مالية طائلة الآن، على أمل أن تظهر نتائجه مستقبلاً. ولكن زيادة أهمية الموارد البشرية في المؤسسة مع الوقت،

واعتبارها كأصل من أصولها، دفع إلى ظهور فرع من المحاسبة يُدعى بمحاسبة الموارد البشرية هدفه حساب تكلفة، وعائد الموارد البشرية، ووضع الموازنات الخاصة بها. حيث يعرف مجمع المحاسبة الأمريكية محاسبة الموارد البشرية، بأنها عملية قياس، وتحديد المعطيات المتعلقة بالموارد البشرية، وتوصيل تلك المعلومات إلى الأطراف المستفيدة منها.

وتدور الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية، حول قياس ومتابعة القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة، واعتبار التكاليف الناتجة عن الموارد البشرية استثماراً طويلاً الأجل، يحتاج إلى رسملة وإطفاء حسب العمر الإنتاجي لهذه الموارد البشرية، وعليه يمكن استنتاج الأدوار المنوطة بمحاسبة الموارد البشرية، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- أ- توفير الإطار الذي يساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.
- ب- تقديم المعلومات الكمية لتكلفة، وقيمة الموارد البشرية في شكل بيانات.
- ت- وضع نماذج قياس للتكاليف المحاسبية في مجال الموارد البشرية.
- ث- تحسيس الإدارة العليا للمؤسسة بضرورة الاهتمام برأس المال البشري (Human capital) عند اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.
- ج- تحديد أثر محاسبة الموارد البشرية على سلوك الأفراد في المؤسسة.

جدول رقم 03: يوضح مقارنة بين تطور وظائف ادارة الموارد البشرية عند المدارس التسييرية

المدرسة الوظائف	الكلاسيكية	العلاقات الانسانية	المدرسة الحديثة
تخطيط الموارد البشرية	تقدير عدد ونوع العمالة	تقدير عدد ونوع العمالة	تنمية أصول المؤسسة البشرية
الاختيار والتعيين	وصف الوظائف	وصف الوظائف	الوظائف المستقبلية
تحليل وتصميم الوظيفة	تقسيم العمل والتخصص	فرق العمل	المؤسسات المتعلمة
التدريب	رفع كفاءة العامل	رفع كفاءة جماعة العمل	رفع كفاءة المؤسسة
تقييم الأداء	على أساس فردي	على أساس فردي وجماعي	على أساس القيمة المضافة
الأجور والمكافآت	ربط الأجر بالإنتاج	حوافز مادية ومعنوية	على أساس القيمة المضافة
تنمية المسار الوظيفي	التخصص	التخصص	المعرفة

أسئلة المراجعة:

- 1- ما هي معايير تصميم الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية؟
- 2- كيف يمكن أن تساهم وظائف تسيير الموارد البشرية في تحقيق النتائج التنظيمية للمؤسسة؟
- 3- ما هو الهدف من محاسبة الموارد البشرية؟
- 4- ما المقصود بالوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، و ما العوامل المؤثرة في تحديده؟
- 5- ما هي الخطوات اللازمة لتحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية؟

المحاضرة الثالثة: تحليل وتوصيف الوظائف

تعد عملية تحليل وتوصيف الوظيفة أو العمل، الحجر الأساس أو المرتكز الرئيسي لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، وتحديد الأجور والرواتب والتدريب والتطوير، النقل، الترقيات وغيرها.

● مصطلحات مهمة

العمل: هو مجموعة من الوظائف التي تنطوي على مهام وواجبات ومسؤوليات.

المهمة: هي عبارة عن النشاط المميز لتحقيق هدف معين .

الوظيفة: هي مجموعة من مهام وواجبات ومسؤوليات تسند إلى فرد واحد. وهي تمثل حجر الأساس لعمل إدارة الموارد البشرية بحيث تكون لها هوية واسم وهو مصدر تسمية موظف.

الواجبات: تشتمل على أكثر من مهمة وتعتبر تحديد تفصيلي للوظيفة.

المسؤوليات: هي التزامات بأداء مهام وواجبات معينة.

1- **تعريف عملية تحليل الوظائف**: هي مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة، واجباتها، ونوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها.

2- **أهمية تحليل الوظائف**: نذكر ما يلي:

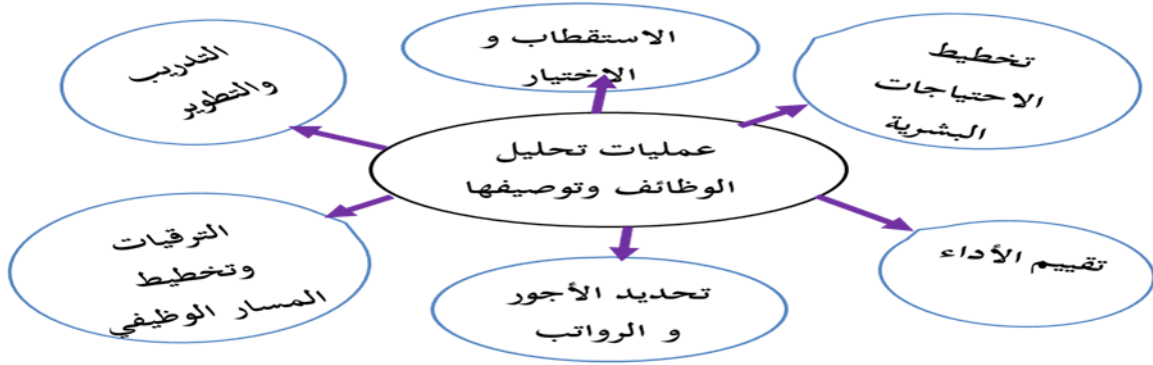
- تحديد العمل المطلوب من كل فرد، وبذلك يمنع الازدواجية والتداخلات المحتملة.
- تتم محاسبة الموظف على أساسه، حيث لا يمكن محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته التي تحددها الوظيفة.
- يساعد في الاختيار حيث يحدد الشروط والمؤهلات المطلوبة لمن يشغل الوظيفة.
- على أساسه يتم تحديد الأجر أو الراتب.

شكل رقم 10: يوضح الجوانب التي يركز عليها الخبراء عند جمع المعلومات عن الوظائف

الجوانب التي يركز عليها الخبراء عند جمع المعلومات عن الوظائف



شكل رقم 11: يوضح علاقة عمليات تحليل الوظائف وتوصيفها بباقي أنشطة تسيير الموارد البشرية



3- خطوات تحليل الوظائف: وهي كما يلي :

3-1- الخطوة الأولى: احصل على معلومات مبدئية: وتمثل هذه المعلومات في طبيعة المؤسسة، ومنتجاتها أو خدماتها، وهيكلها التنظيمي، واختصاصات الإدارات وما يتبعها من أقسام، وطبيعة الأعمال، والعلاقات بين الأقسام وبين الإدارات، وأي معلومات عن المحاولات السابقة لتحليل وتصميم وتوصيف الأعمال إن وجدت في المؤسسة.

3-2- الخطوة الثانية: اختر عينة من الوظائف: إذا كانت المؤسسة موجودة، وتعمل منذ فترة طويلة، وتحتاج إلى تحليل لوظائفها، فإن اختيار عينة ماثلة للنوعيات المختلفة من الوظائف يعتبر أمرًا مفضلًا، ويتم تحليل باقي الوظائف بالقياس (والمقارنة) بالوظائف المشابهة في العينة، أما إذا كانت المؤسسة جديدة، فيفضل عدم أخذ عينة، بل تتم الدراسة على كل الوظائف.

3-3- الخطوة الثالثة: اجمع المعطيات إن جمع أكبر قدر ممكن من المعطيات، يساعد على تحليل العمل، وتتم هذه الخطوة بتحديد نوعية المعطيات، وتحديد أسلوب جمع المعطيات، وتحديد أسلوب التحقق من صحة المعطيات.

➤ نوع المعطيات المطلوبة في تحليل الوظائف:

- ✓ اسم الوظيفة.
- ✓ تبعيتها التنظيمية.
- ✓ واجباتها.
- ✓ سلطاتها ومسئولياتها.
- ✓ الإشراف على الآخرين.
- ✓ طبيعة القرارات المتخذة.

- ✓ شكل الخامات المستخدمة.
- ✓ طبيعة السجلات والتقارير المرتبطة بالوظيفة.
- ✓ ظروف العمل.
- ✓ الأخطاء المحيطة بالعمل.
- ✓ المتطلبات الذهنية والعضلية للقيام بالعمل.
- ✓ المؤهلات المطلوبة للقيام بالعمل.
- ✓ التدريب والخبرة المطلوبة للقيام بالعمل.

➤ أساليب جمع المعطيات:

تتعدد أساليب جمع المعطيات بغرض تحليل العمل، ولكن هناك خمسة أساليب رئيسية يمكن استخدامها في جمع المعطيات التحليل، ويتوقف استخدام كل أسلوب من هذه الأساليب على الغرض الذي من أجله يتم إعداد تحليل العمل، ويمكن استخدام كل أسلوب على حدة طبقاً للغرض من التحليل، كما يمكن أيضاً استخدام أكثر من أسلوب في نفس الوقت، وهذه الأساليب هي:

- 1) المقابلات الشخصية.
- 2) الملاحظة المباشرة.
- 3) نماذج الاستقصاء.
- 4) فحص سجلات الأداء.

3-4- الخطوة الرابعة: حلل العمل: بعد جمع المعطيات اللازمة عن العمل يتم التعرف على (أي تحليل) مكونات الوظيفة من حيث:

✓ طريقة أداء العمل:

- ما الذي يؤدي؟
- متى يؤدي؟
- لماذا يؤدي؟
- أين يؤدي؟
- كيف يؤدي؟

✓ المسئوليات:

- المسئولية عن المرؤوسين.
- المسئولية عن الخامات والمعدات.
- المسئولية عن الأموال.

✓ العلاقات مع الآخرين:

- العلاقات مع الرؤساء.
- العلاقات مع الزملاء.
- العلاقات مع المرؤوسين.
- العلاقات مع الأقسام الأخرى.
- العلاقات مع الجمهور.

✓ ظروف العمل:

- ظروف العمل المادية (إضاءة، الحرارة،...).
- العلاقات الاجتماعية وجماعات العمل.
- الأجر والمزايا والخدمات العينية.

✓ متطلبات القيام بالوظيفة:

- التعليم.
- المهارات والخبرة.
- التدريب.
- الذكاء.
- الصحة والمجهود البدني.
- الدافعية والمهارات الاجتماعية.

ثانيا: توصيف الوظيفة: هو النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة،

وهدفها وطبيعتها، والمهام، وظروف وبيئة العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة.

كيف يمكن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة؟

شكل رقم 12: يوضح نموذج بطاقة توصيف وظيفة

..... مسمى الوظيفة..... رمز الوظيفة.....
..... مسمى الإدارة.....
..... الدرجة الوظيفية.....
..... المشرف المسؤول عن الوظيفة.....
..... واجباتها.....
..... مسؤولياتها.....
..... متطلبات وشروط شغلها.....

فيما يلي بعض النصائح التي تساعد من يقوم بتحليل العمل عند قيامه بتوصيف الوظائف:

1. يجب أن يكون توصيف الوظيفة مكتوبًا بشكل بسيط وكامل، ويعبر عن المهام والأنشطة بوضوح.
2. التحديد الدقيق لمجال عمل الوظيفة، وطبيعة عملها، والعلاقات بينها وبين الوظائف الأخرى، وأهمية تلك العلاقات.
3. التحديد الدقيق للكلمات التي تصف الوظيفة، واستخدام بعض الألفاظ ذات التأثير الفعال مثل: يحلل، يخطط، يشرف على، ينقل، يجمع...
4. التحديد الدقيق لنطاق السلطة والمسؤوليات الإشرافية.
5. أن تكون موجزة ومختصرة.
6. المراجعة من خلال التأكد من أن التوصيف الذي أعدته يفي بالمتطلبات الأساسية أم لا، وهل يستطيع الموظف الجديد أن يتفهم عمله إذا ما قُدم له التوصيف؟

أسئلة المراجعة:

- 1- ما هو الفرق بين الوظيفة والمهنة؟
- 2- كيف يمكن أن تؤثر عملية تحليل الوظائف على تنظيم الموارد البشرية؟
- 3- فيما تتمثل علاقة توصيف الوظائف بأداء الأفراد؟
- 4- ما المقصود بتوصيف الوظائف و تحليلها؟ و ما دورها في تسيير الموارد البشرية؟

المحاضرة الرابعة: تخطيط الموارد البشرية

1- تعريف التخطيط : هو العمل على تلافي اخطار المستقبل . هو اتخاذ قرار حاضر لأحداث نرغب في تحقيقها مستقبلا .

- التخطيط يعني أين نحن اليوم وماذا نريد غدا ؟
- هو اتخاذ قرار مسبق حول : ماذا نعمل ؟ كيف نعمل ؟ متى نعمل ؟ ومن يعمل ؟
- هو العملية التي يتم بموجبها الاختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل .

2- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

تعتبر من أهم وابرز الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة وتهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وما يلزم من المهارات والكفاءات لتحقيق أهدافها كما تقوم بتوقع العرض والطلب على العمالة المستقبلية وتقوم بعملية التنبؤ وفقا للخطة الإستراتيجية والتكتيكية مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التكنولوجية باختصار تهتم هذه الوظيفة بـ:

• أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة؛

• إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة؛

• الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية

تعني عملية تخطيط الموارد البشرية تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل , وكذلك للإدارات المختلفة فيها , كل على حدة , وللإدارات المساندة .

3- شروط عملية تخطيط الموارد البشرية

- يجب أن تكون عملية التخطيط للموارد البشرية في إطار عملية التخطيط الشاملة للمنظمة ككل.
- أن تتم في إطار تحليل الظروف المحيطة بالمؤسسة الداخلية والخارجية .

4- أهمية تخطيط الموارد البشرية

- ✓ الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلي للمنظمة.
- ✓ تساعد المؤسسة على أن تتبنى سياسة إنتاج أكثر بتكلفة أقل .
- ✓ يساعد المؤسسة على التعامل مع الأنظمة الحكومية ذات العلاقة بالموارد البشرية .
- ✓ اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية .
- ✓ يساعد المؤسسة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة .

5-مراحل تخطيط الموارد البشرية

5-1- دراسة الوضع الحالي للموارد البشرية (العرض) :

من خلال إعداد سجلات شاملة أو قوائم تفصيلية لكل وظيفة في كافة الإدارات وتتضمن هذه القوائم عادة بعض المعلومات الأساسية مثل :

- - بيانات شخصية – الحالة التعليمية والمسار الوظيفي لشاغلي الوظائف – ونوع الوظيفة واختصاصاتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى .
- وهنا تجدر الإشارة إلى أهم المشكلات التي تؤثر على قوة العمل الحالية، وهي :
- الغياب : فشل الفرد في الحضور للعمل رغم أنه مدرج في جداول العمل .
- دوران العمل : يشير إلى حركة قوة العمل دخولا إلى المؤسسة وخروجها منها .

5-2- التنبؤ بموقف الموارد البشرية خلال فترة الخطة (الطلب) :

إن التنبؤ بحالة القوى العاملة خلال فترة الخطة يحتاج إلى تحليل أهداف وإستراتيجيات المؤسسة في المستقبل ، ولأن وجود الموارد البشرية ليس هدفها بذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وهناك طرق عملية تستعمل في عملية التنبؤ بهذه الاحتياجات في الموارد البشرية .

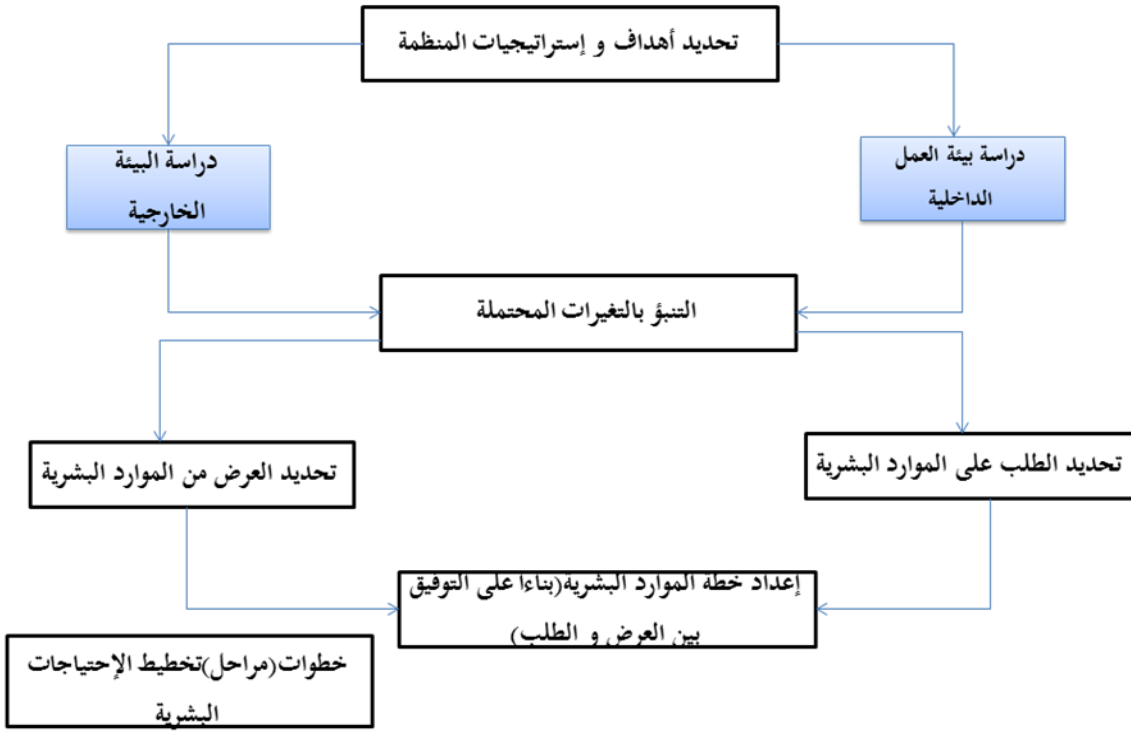
5-3- التوفيق بين ظروف الطلب والعرض :

إن المقارنة قد تسفر عن عجز في الموارد البشرية ، فينبغي اتخاذ التدابير لتوفيرها عند الحاجة لها ، وقد تسفر عن فائض في بعض نوعيات الموارد البشرية ينبغي هنا التخطيط لإجراء ملائمة الطلب للعرض .

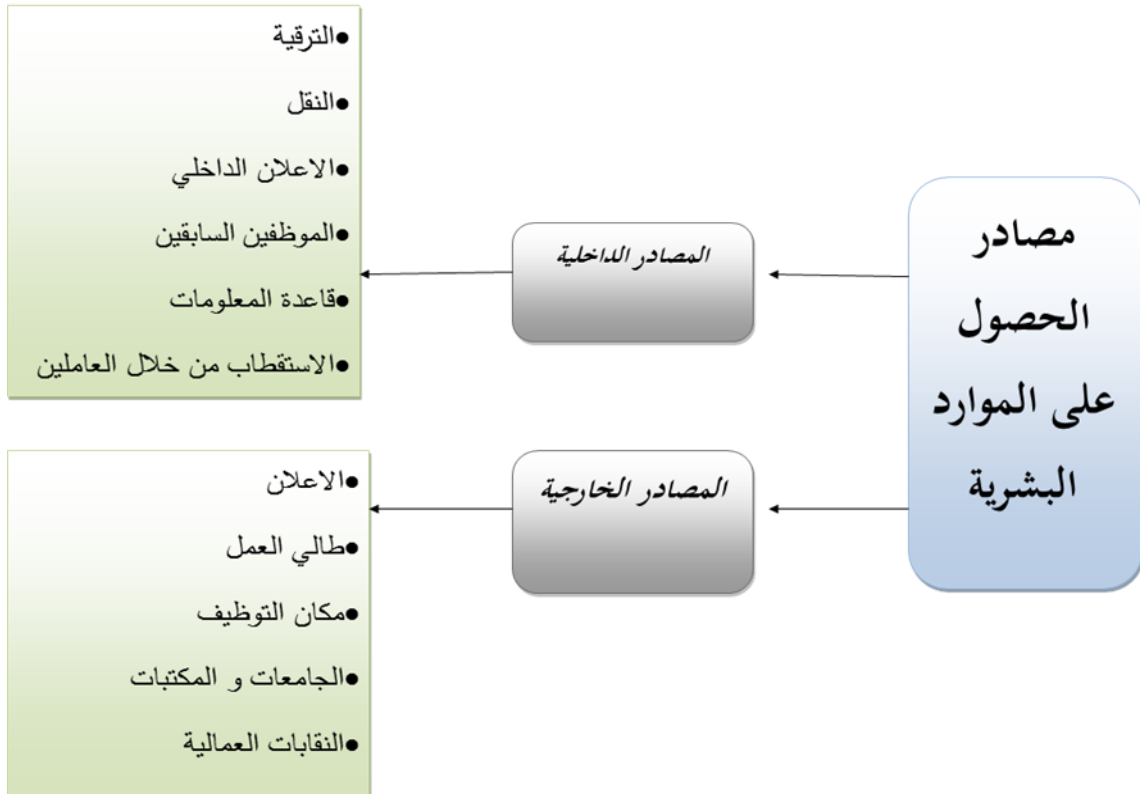
- إذن التخطيط الموارد البشرية تنشأ عنه الحاجة إلى إعداد خطط أخرى تتمثل في :

خطة التعيين والاختيار – خطة الفائض – خطة التدريب والتنمية – خطة الإنتاج ... وغيرها من الخطط التي تساهم في دفع عجلة التطور والتقدم داخل المؤسسة .

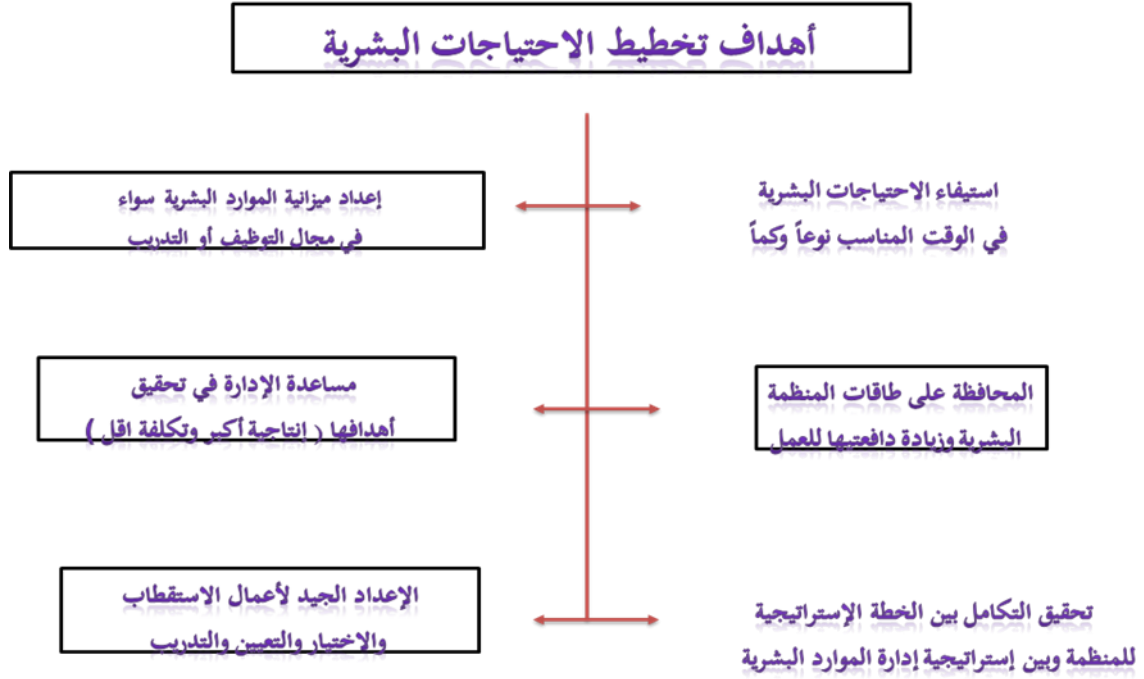
شكل رقم 13: يوضح مراحل تخطيط احتياجات الموارد البشرية



شكل رقم 14: يوضح مصادر الحصول على الموارد البشرية



شكل رقم 15: يوضح أهداف تخطيط احتياجات الموارد البشرية



شكل رقم 16: يوضح العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة تخطيط احتياجات الموارد البشرية



6-العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

1-6- المؤثرات الخارجية التي يتم دراستها والتنبؤ بها:

ويستلزم إجراء تحليل العرض الخارجي قيام المؤسسات بدراسة وتحليل والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية من أهمها:

- الظروف الاقتصادية العامة: (التضخم، الحركة التجارية، ميزان المدفوعات والميزان التجاري للدولة، ودرجة البطالة)، وكل ما انخفضت درجة البطالة في المجتمع كلما كانت هناك صعوبة في الحصول على العمالة المطلوبة، والانتقاء منها، والعكس صحيح.
- أوضاع الأسواق المحلية: فقد تعكس هذه الأسواق بطالة شديدة في وقت لا تعاني فيه أسواق محيطية نفس هذه الظروف.
- أوضاع سوق المهن المحلية: قد تعكس الظروف السائدة فائضاً في بعض المهن وعجزاً في مهن أخرى، سواءً كان ذلك في المدينة التي تعمل بها المؤسسة أو في المدن والمناطق المجاورة.

2-6- العوامل داخلية:

- طبيعة المؤسسة ومجال عملها.
- حجم المؤسسة.
- المركز التنافسي للمنظمة.
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات.
- المركز المالي للمنظمة.
- الموقع الجغرافي للمنظمة.

7- التوفيق بين الطلب والعرض:

بعد تحليل جانب الطلب المتوقع على الاحتياجات البشرية في المستقبل والعرض المتوقع من هذه الاحتياجات داخليا وخارجيا يمكن أن تظهر الصور التالية :

الحالة الأولى : زيادة الطلب على العرض (حالة عجز). تقوم المؤسسة بالبدائل التالية:

- ✓ اللجوء لمصادر جديدة للتوظيف .
- ✓ استخدام وسائل إغراء للإقناع .
- ✓ تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف .
- ✓ إطالة سن التقاعد.
- ✓ زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام .
- ✓ تحسين نظام الأجور والحوافز .

الحالة الثانية : زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض). تقوم المؤسسة بالبدائل التالية:

- ✓ تخفيض ساعات العمل .
- ✓ تشجيع التقاعد المبكر .
- ✓ تخفيض عمليات التوظيف لامتناس الزيادة مع مرور الوقت.
- ✓ اللجوء لسياسة إنهاء الخدمة.
- ✓ السماح بالإجازات الطويلة.

الحالة الثالثة :التوافق بين الكميات المطلوبة والمعروضة .

في حالة تساوى العرض مع الطلب على القوى العاملة

- من حيث الكم والكيف فليس هناك مشكلة، ومن ثم تسير الأمور بمجرها العادي الطبيعي.
 - ولكن قد يحدث توافق في الأعداد، ولكن لا يوجد توافق من حيث المؤهلات المطلوبة والمعروضة، فقد يحدث زيادة في الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى. وهنا يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف آخر.
- ملاحظة: من أهم المؤشرات التي تستعمل لمتابعة حالة الموارد البشرية هما:

- معدل الغياب الذي يحسب كالآتي: $\frac{\text{عدد أيام الانقطاع عن العمل (او عدد الساعات)}}{100 \times \text{العدد الاجمالي لأيام العمل (او اجمالي ساعات العمل)}}$

- معدل دوران العمل **Turnover** وهو معدل ترك العمل و ينتج عنه عدم الاستقرار الوظيفي و من اسبابه الرئيسية الاقالة و الاستقالة و يحسب كالآتي:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الدخول} + \text{عدد الخروج}}{2} \times 100$$

عدد العمال في بداية الفترة

الطريقة الثانية معدل دوران العمل = $\frac{\text{عدد الموظفين الذين تركوا العمل في فترة معينة}}{100 \times \text{متوسط عدد الموظفين في المنظمة خلال نفس الفترة}}$

يمكن حساب متوسط عدد الموظفين كالآتي: $\frac{\text{عدد الموظفين في بداية الفترة} + \text{عدد الموظفين في نهاية الفترة}}{2}$

2

أسئلة المراجعة:

- 1- لتخطيط الموارد البشرية أهمية بالغة فيما تتمثل هذه الأهمية و في أي نوع من المؤسسات يكون ذلك ؟
- 2- ما هي أساليب معالجة العجز والفائض في العمالة في المؤسسة؟
- 3- ما هي الأدوات والطرق العلمية التي يمكن أن تساعد في إعداد موازنة العمالة؟
- 4- ما هي العوامل التي تساعد في المفاضلة بين المصادر الداخلية و الخارجية للموارد البشرية ؟

المحاضرة الخامسة: التوظيف (الاستقطاب و الاختيار و التعيين).

تعد عملية التوظيف أحد أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة وذلك لتحديد حاجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً، فإنه لا بد لإدارة الموارد البشرية أن تقوم بعملية التوظيف التي تعني إجراءات الحصول على الموارد البشرية الفاعلة، التي ينجم عنها جلب عدد من الكفاءات التي يتوقع لها أن تؤدي الأعمال بفاعلية، وعند استقطاب الموظفين الجدد فإنه من الضروري مراعاة طبيعة سوق العمل مثل توفر المهارات. لذلك سنحاول التطرق لمفهوم الاستقطاب أهميته وقواعده، وكذا أهم طرقه، ومفهوم الاختيار وأهم خطواته؟.

التوظيف = الاستقطاب + الاختيار + التعيين

1- التوظيف:

عملية التوظيف **recrutement** هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط ، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها إجراء المفاضلة بين الأفراد وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه . وتتضمن عملية التوظيف ثلاثة عناصر أساسية هي : الاستقطاب والاختيار والتعيين .

2- الاستقطاب

تأتي عملية استقطاب الموارد والكفايات البشرية المؤهلة للانخراط في سلك الوظيفة والاستمرار فيها، بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، وتتضمن عملية الاستقطاب الإعلان بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف، وذلك عقب الإعلان عن الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها ومواعيد المقابلات والاختبارات.

- الاستقطاب هو البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم، واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل.
- الاستقطاب هو البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل بالعدد والنوع المطلوب.
- الاستقطاب هو عملية خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة من سوق العمل وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف بالمؤسسة.

1-2- أهمية الاستقطاب:

- الاستقطاب الجيد هو العمل الذي يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة. وكلما تعددت أساليب البحث عن الكفاءات كلما اتسعت قاعدة المتقدمين، وأصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من المتقدمين كماً ونوعاً.

- من خلال الاستقطاب، تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين المحتملين للعمل بأماكن المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
 - أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، حيث أن هذه العملية بما سيتبعها من فرز المصادر الأفضل والأقرب، وكذلك عملية الاختيار الفعلي ستقود في النهاية إلى الحصول على الكفاءات الفعالة.
 - تحديد أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن الكفاءات (الإعلان، الاتصال الشخصي، الجامعات، المكاتب المتخصصة)، وأي هذه الوسائل يجب أن تستخدم في البحث عن كفاءات معينة.
- 2-2- قواعد ومبادئ الاستقطاب:

- دراسة أوضاع سوق العمل من جوانبه المختلفة، مثل :

- ✓ مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة أو شحها.
- ✓ حدود سوق العمل/ محلي/ إقليمي/ أو دولي.
- ✓ الظروف الاقتصادية السائدة.
- ✓ الإغراءات التي يقدمها المنافسون.

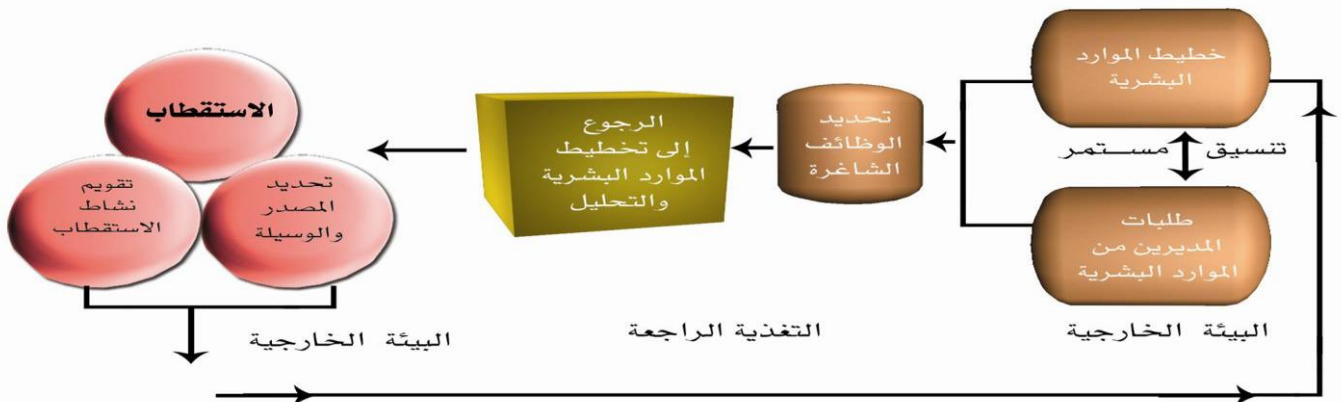
- التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب.

وذلك من خلال معرفة أي هذه المصادر أكثر نجاحا في تلبية احتياجات المؤسسة.

3-3- خطوات الاستقطاب: الشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم 17: يوضح خطوات استقطاب الموارد البشرية

والمخطط التالي يوضح خطوات الاستقطاب السابقة :



2-4- مصادر الاستقطاب : الشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم 18: يوضح مصادر استقطاب الموارد البشرية



2-4-11 الاستقطاب الداخلي: الجدول التالي يوضح مزايا وعيوب الاستقطاب الداخلي :

جدول رقم 04: يوضح مزايا وعيوب الاستقطاب الداخلي

مزايا الاستقطاب الداخلي:	عيوب الاستقطاب الداخلي:
1- معرفة الأفراد بضوابط وإجراءات عمل المؤسسة مما يؤدي إلى سرعة تكيف الموظف على الوظيفة الجديدة.	1- يسمح بتغلغل العناصر الشخصية في عملية الاختيار كالمحاباة وعدم المساواة بين العاملين عند الاختيار.
2- تكلفة استقطاب وتدريب متدنية مقارنة بالاستقطاب الخارجي.	2- توفير برنامج التنمية وتدريب العاملين، الأمر الذي يحتم على المؤسسة دفع تكاليف.
3- ارتفاع في معنويات ودوافع الأفراد .	3- زيادة المشاكل الداخلية بسبب التنافر على الترقيات داخليا.
4- إتاحة فرصة التقدم للعاملين في المؤسسة وتحقيق تتابع لحالات الترقيّة.	4- خفض معنويات العاملين وعدم الرضا الوظيفي وتراجع الأداء في المؤسسة وزيادة الشكاوى والتظلمات داخل المؤسسة
5- توفير المعلومات الدقيقة والصحيحة السابقة عن إدارة الموظفين.	

2-4-2 الإستقطاب الخارجي: الجدول التالي يوضح مزايا وعيوب الاستقطاب الخارجي:

جدول رقم 05: يوضح مزايا وعيوب الاستقطاب الخارجي

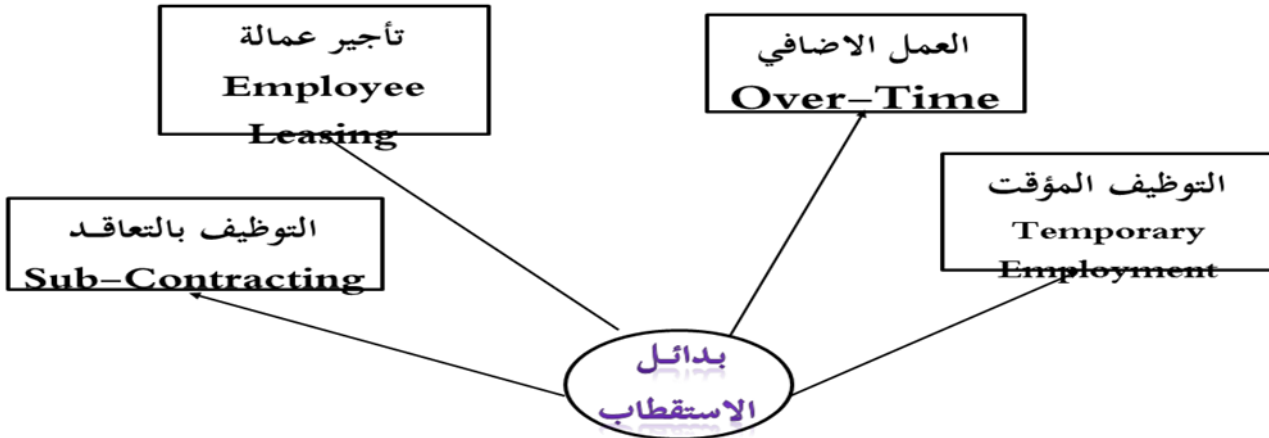
مزايا الاستقطاب الخارجي:	عيوب الاستقطاب الخارجي:
1- تتيح هذه المصادر للمنظمة فرصة للتقدم والتطور عن طريق السماح بدخول مهارات وقابليات ومعارف جديدة لم تكن موجودة مسبقاً.	1- تحميل المؤسسة تكاليف مالية إضافية من الممكن تجنبها.
2- إقامة علاقات تعاونية مع جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات تقليدية وغير ملائمة في المؤسسة.	2- احتمال وقوع أخطاء وبطء في العمل بسبب عدم تكيف الموظف الجديد في الوظيفة الشاغرة.
3- أقل كلفة من إعداد برنامج لتدريب العاملين للتكيف مع الوظيفة الشاغرة.	3- نقل عادات غير مناسبة إلى داخل المؤسسة وغير مرغوب توفرها في المؤسسة.
4- إدخال طرق وأساليب صناعية جديدة يمكن للمنظمة ان تستفيد منها.	4- خفض معنويات والتأثير السلبي على الروح المعنوية للعاملين الحاليين الموجودين في المؤسسة.

2-4-2- وسائل الاستقطاب الخارجي:

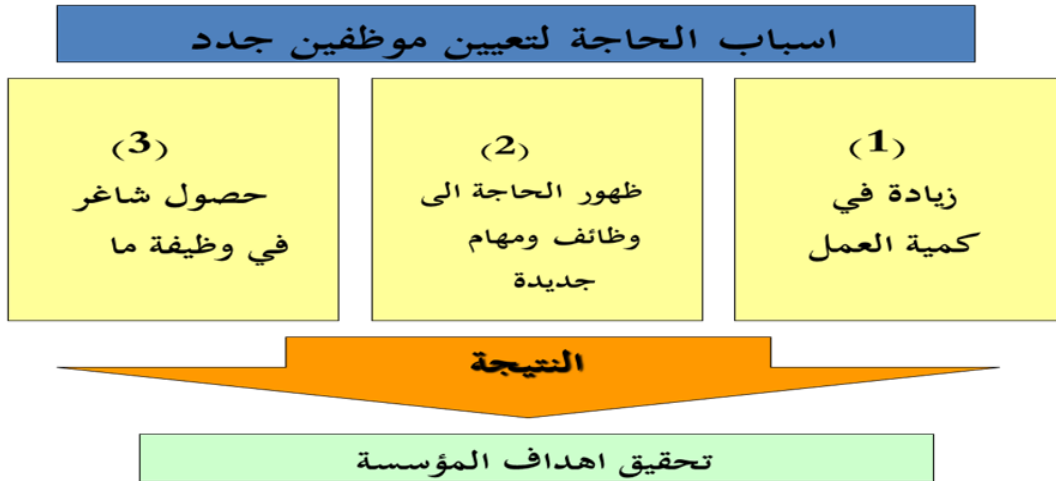
- **الإعلانات:** تمثل مصدراً جيداً من مصادر الاستقطاب الخارجي لجذب المرشحين للعمل، ويجب أن يراعى في الإعلانات جانبين هما:
 - ❖ **وسيلة الإعلان:** من حيث وسيلة الإعلان فتبدو الصحف المحلية كوسيلة مفضلة لاجتذاب الوظائف العادية الإدارية والكتابية والحرفية والمهنية. أما الوسيلة الثانية فهي المجلات المتخصصة العلمية والمهنية، وتستخدم للإعلان عن طلب الكفاءات الرفيعة من إدارية ومهنية وفنية.
 - ❖ **بناء الإعلان وتصميمه:** من حيث بناء الإعلان وتصميمه وصياغته فيجب أن تراعى فيه؛ جذب الانتباه للإعلان، وإثارة الرغبة في الوظيفة، وتحديد العمل المطلوب من المتقدمين.
- **مكاتب التوظيف:** تتنوع مكاتب التوظيف المتاحة كوسائل للحصول على الكفاءات البشرية المطلوبة التي تقوم بدور الوساطة بين المؤسسات وطالبي العمل. منها المكاتب الحكومية، مكاتب العمل الخاصة، المكاتب التابعة لمنظمات غير ربحية (الغرف التجارية، الجمعيات المهنية المتخصصة).
- **مكاتب الاستقطاب الاستشارية:** تتواجد هذه المكاتب في بعض الدول المتقدمة وتهدف إلى البحث عن الكفاءات البشرية الرفيعة المستوى، وتقوم نيابة عن المؤسسات بعمليات الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات، ثم تقدم نتائج أعمالها للمنظمات الطالبة للمرشحين.

- **المعاهد والجامعات:** المعاهد المتخصصة والجامعات تمثل مصدراً خصباً في تزويد المؤسسات باحتياجاتها البشرية. ويجب اختيار الجهات ذات السمعة الجيدة من حيث خططها الدراسية وكفاءة مدرسيها... الخ.
 - الموظفين العاملين بالمؤسسة: هذه وسيلة شائعة وناجحة لاستقطاب الاحتياجات البشرية، حيث يقوم العاملون بالمؤسسة بالاتصال المباشر بالمعارف والأصدقاء والأقرباء ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظائف الشاغرة.
 - مكاتب التوظيف بالمؤسسات نفسها: المتبع في هذا الأسلوب هو أن تعلن المؤسسة عن الوظائف الشاغرة في لوحة الإعلانات على مدخل المؤسسة أو في فروعها.
 - استخدام الشبكة (الأنترنت): وهو من وسائل الاستقطاب التي شاع استخدامها وذلك من خلال الدخول إلى موقع المؤسسة والبحث عن الوظائف المتاحة وكيفية التقدم لها
- 2-4-3- بدائل الاستقطاب (بدون التعيين)

شكل رقم 19: يوضح بدائل الاستقطاب (بدون التعيين)



شكل رقم 20: يوضح أسباب الحاجة لتعيين موظفين جدد



2-5-العوامل المؤثرة في الاستقطاب:

- ✓ حجم المؤسسة .
- ✓ الظروف الاقتصادية العامة .
- ✓ الخبرة السابقة للمنظمة في مجال الاستقطاب .
- ✓ ظروف العمل والأجور التي توفرها المؤسسة .
- ✓ اتجاه المؤسسة نحو البقاء أو النمو أو الانكماش .
- ✓ طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المؤسسة .
- ✓ طبيعة النشاط .
- ✓ إيضاح الوصف والتوصيف الوظيفي للمتقدمين .
- ✓ التنوع في استخدام مصادر الاستقطاب .
- ✓ توقيت الاستقطاب .

2-6-خطوات الاستقطاب:

شكل رقم 21: يوضح خطوات الاستقطاب



3-الاختيار:

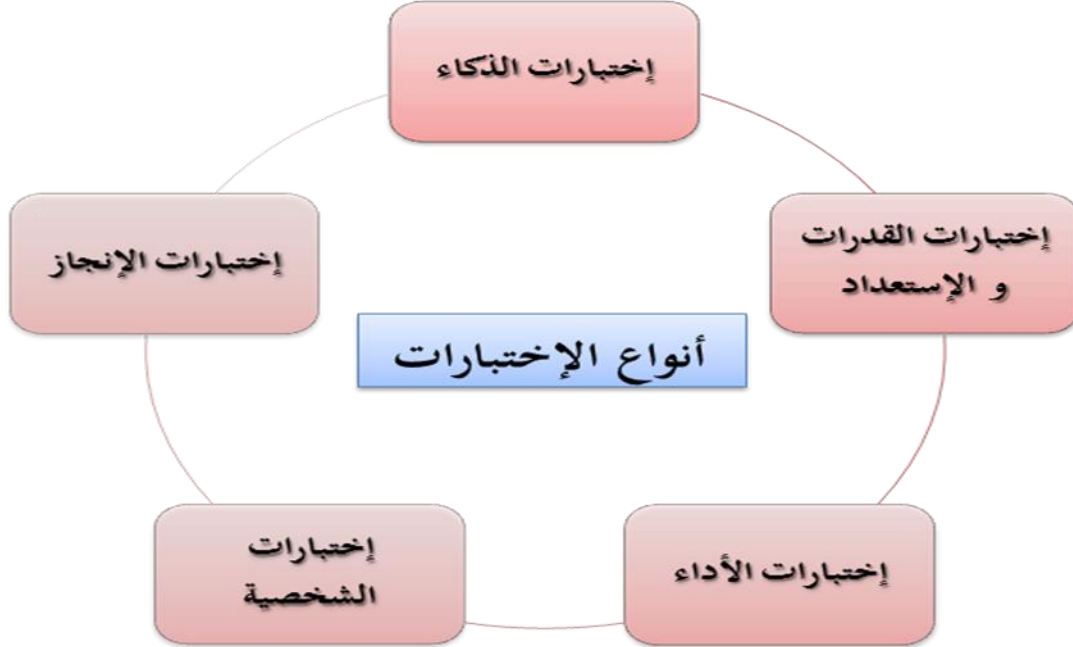
الاختيار يمثل الخطوة الثانية بعد عملية الاستقطاب، وهو أيضا الخطوة السابقة مباشرة لصدور قرار التعيين. ويمكن أن نعرف عملية الاختيار أو "الانتقاء" بأنها: العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد من تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم إجراء الاختبارات اللازمة والمقابلات، وتعيينهم في نهاية الأمر. وكذلك يمكن أن نعرف عملية الاختيار بأنها: العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة.

شكل رقم 22: يوضح خطوات الاختيار



3-2- خطوات الاختيار: - الاختبارات:

شكل رقم 23: يوضح أنواع الاختبارات



3-3- المقابلة الشفوية:

يمكن ان نذكر اهم الاسئلة التي تطرح في المقابلات الشفوية:

- عرف عن نفسك: يعتبر سؤال روتيني لكن الاجابة عليه هي امر صعب اذ على المترشح عدم الخوض في الحياة الشخصية بل التركيز فقط على مساره التعليمي والمهني والخبرات التي يمتلكها.
- لماذا علينا توظيفك، وما يمكنك اضافته لمؤسستنا؟
- ماهي مؤهلاتك؟ مؤهلاتك المذكورة في السيرة الذاتية لكن يريدون اختبار قدرتك على وصف مؤهلاتك.
- ماهي نقاط ضعفك؟ هنا يجب الحذر عليك اختيار نقاط الضعف التي لديك دون ان تكون لها علاقة مباشرة بالوظيفة المتقدم لها.
- ماذا كنت تعمل في مؤسستك السابقة؟
- لماذا تركت مؤسستك؟
- كيف كانت علاقتك برئيسك وزملائك في المؤسسة السابقة؟ واهي نقاط ضعف رئيسك؟ حذار هنا ان تذكر مشاكلك مع رئيسك السابق ان كنت تعمل سابقا، لانهم هنا يريدون امتحان مدى الحفاظ على أسرار العمل وعدم التحدث عن رئيسك بسوء حتى ولو كان في السابق.

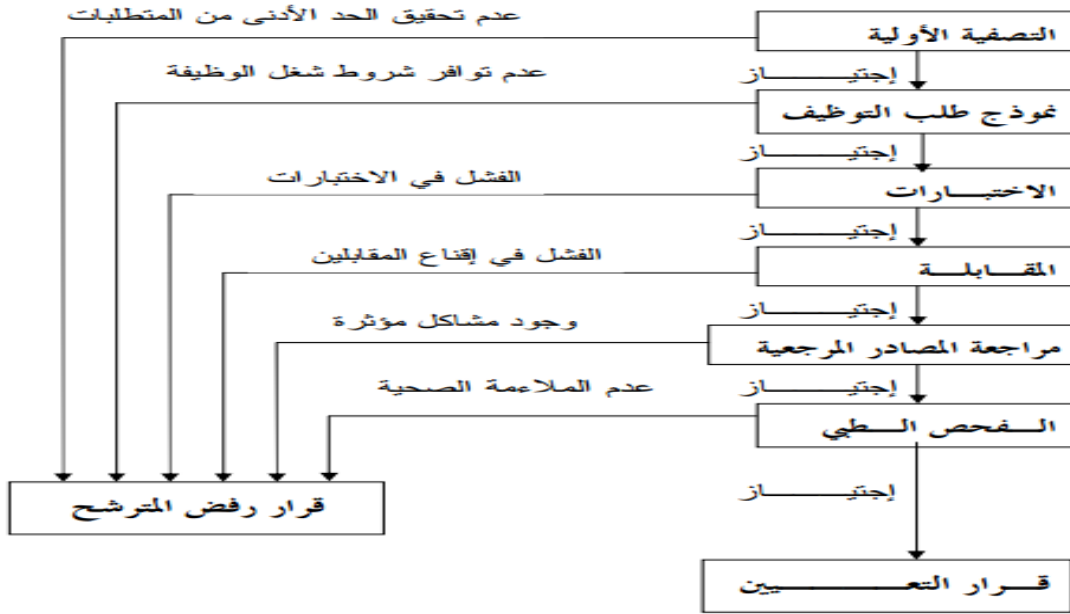
- لماذا انت عاطل عن العمل كل هذه المدة؟
 - ما هو الراتب الذي تريده؟ هنا يجب ان تكون ذكي في الاجابة عليك اولا ان تكون لديك فكرة عن مجال الاجر في المنصب المتقدم اليه، ثم تجيب انه يمكن ان نتفق بعد ان يتم قبولي للمنصب، وفي حالة شدد عليك بالإجابة اعطه الاجر المناسب في نظرك انت شريطة ان يكون في المجال المتعارف عليه، الا اذا كانت المؤسسة في حاجة ماسة اليك فهنا يمكن ان تطالب بأعلى راتب يمكن ان تمنحه لك المؤسسة، وهذا راجع لقدراتك في التفاوض.
 - هل يمكنك العمل تحت الضغط؟
 - فيما تكمن اهمية الوظيفة المتقدم اليها؟
 - هل يمكنك أن تحدث تغييرات وتحسينات على هذه الوظيفة في حال تم قبولك؟ وماهي؟
 - هل يمكنك العمل ليلا وفي عطلة الأسبوع؟
 - هل يمكنك الاتصال بمديرك السابق للسؤال عنك؟
- هناك العديد من الأسئلة لكن حاولن جمع التي تتكرر دائما، كما ننصح كل متقدم للوظيفة ان يقوم بتهيئة نفسه للمقابلة وهذه اهم النصائح للتحضير الجيد لها:
- اجراء بحث بسيط عن المؤسسة، تاريخها نشاطها...؛
 - الفهم الدقيق للوظيفة المتقدم اليها؛
 - اجراء مقابلة افتراضية مع زميلك؛
 - الحضور مبكرا الى مكان اجراء المقابلة؛
 - الهدام الرسمي والمحترم؛
 - الثقة في النفس؛
 - الاجابة على الأسئلة بثقة دون تكبر؛
 - يجب ان تشعر اللجنة انك متيقن ان المؤسسة هي التي تحتاجك.

4- التعيين:

- 4-1- تعريف التعيين:** هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل تبدأ من الاستقطاب .. ثم عملية الانتقاء، وأخيرا التعيين.

مراحل الاختيار والتعيين :

شكل رقم 24: يوضح مراحل الاختيار والتعيين



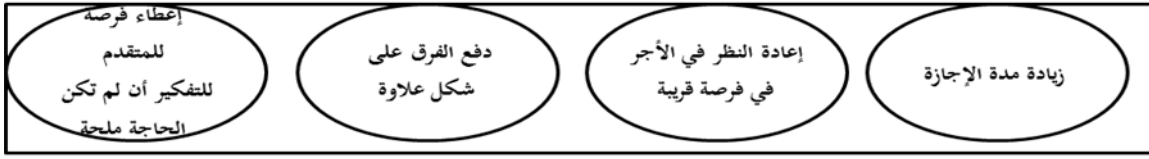
• مفاوضات عرض العمل :

حينما تقترب خطوات الاختيار من النهاية ويثبت المتقدم جدارته في الاختبارات والمقابلات العامة والمتخصصة، يتم عرض مميزات الوظيفة وظروف العمل على المتقدم قبل اتخاذ قرار التعيين. وقد تكشف عملية التفاوض بين الطرفين عن أمور لم تظهر أساساً في الخطوات السابقة في عملية الاختيار. وقد تكون هذه الأمور في صالح المتقدم أو في صالح المؤسسة؛ كأن يكون المتقدم قد أثبت قدرة فائقة على التفاوض، أو أن يكون القائم بالعرض قد اكتشف قدرات إضافية أخرى لدى المتقدم.

ومن القواعد الإرشادية في هذا المجال ما يلي:

- يجب تحديد الحد الأقصى للمميزات التي يمكن أن تقدمها المؤسسة ويفضل أن يكون ذلك مكتوباً (بداية الراتب ونهايته ، مدة الإجازات ، المسار الوظيفي... الخ) .
- يجب إطالة عملية التفاوض ، فمع إطالة الفترة يمكن أن يخفف المتقدم من شروطه ، وقد يجد أشياء أخرى جذابة في المؤسسة
- في حالة انخفاض الأجر عن المتوقع من المتقدم يتم النظر في:

شكل رقم 25: يوضح الخيارات الممكنة للمتقدم في حالة انخفاض الأجر عن المتوقع



- في حالة الرفض من المتقدم للعرض الوظيفي يتم البحث عن الأسباب الخفية ومحاولة علاجها أو غض النظر عن العرض.

4-2- التهيئة المبدئية :

بعد الانتهاء من عملية الاختيار وإصدار قرار التعيين يتم توجيه الموظف وتعريفه بعالمه الجديد. ويتم ذلك من خلال التهيئة المبدئية.

تعريف التهيئة المبدئية :

هي عملية تعريف الموظف الجديد بالمؤسسة وتعريف المؤسسة به بهدف تحقيق الانسجام والفهم في المرحلة الأولى من تسلم العمل .

4-3- أهمية التهيئة المبدئية:

وتكمن أهميتها فيما يلي :

- تخفيف مشاعر القلق والاضطراب لدى الموظف الجديد .
- تطوير نوع من الشعور الايجابي نحو المؤسسة وأنظمتها والعاملين بها .
- انخفاض تكلفة بداية العمل للتقليل من الأخطاء .
- زيادة كفاءة وفاعلية الموظف الجديد وتعظيم استفادته من تسهيلات العمل المختلفة.

4-4- أهداف برنامج التهيئة المبدئية:

- الترحيب بالموظفين الجدد .
- تعريف الموظفين الجدد بأهداف المؤسسة وفلسفتها وتاريخها وأنشطتها.
- التعرف بالأنظمة والقواعد والإجراءات المختلفة.
- التعرف بواجبات ومسؤوليات العمل والرؤساء والزملاء.

4-5- طرق ومحتويات التهيئة المبدئية :

يمكن أن تتم التهيئة من خلال (بعد تحديد موعد ، وتحديد الشخص المرافق) :-

- 1- الكتب والنشرات وأدلة العمل
- 2- الأفلام التسجيلية .
- 3- جولة على مباني ومنشآت المؤسسة .

4-6- خطوات التهيئة :

- تحديد موعد التهيئة المبدئية .
- تحديد الشخص أو الجهة التي ستتولى مرافقة الموظف .
- عرض فيلم تسجيلي وتوزيع نشرات عن المؤسسة .
- زيارة ميدانية لإدارة الأفراد ، الإدارة المالية ، الخدمات ، الحاسب الآلي ، الرئيس المباشر ، ... الخ .

أسئلة المراجعة:

- 1- ما هي معايير المفاضلة بين وسائل وأنواع الاستقطاب؟
- 2- في عملية اختيار الموارد البشرية هل دائما يجب القيام بجميع الخطوات و لماذا ؟
- 3- هناك عدة أنواع لمقابلات التوظيف فما هي معايير اختيار النوع المناسب ؟
- 4- ما مدى تأثير عملية التهيئة والدمج على سرعة اندماج العامل الجديد في العمل في المؤسسة؟

المحاضرة السادسة: التدريب

1- مفهوم التدريب:

جهد مخطط يهدف لتغيير سلوك ومهارات الموظفين وتوجهاتهم وآرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقاً لمعايير العمل بشكل مقبول.

- **التكوين:** هو كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة.
- **التطوير:** هو جهد ونشاط مخطط طويل المدى يهدف إلى تغيير ثقافة المؤسسة في سبيل التحسن المستمر، تقدره المؤسسة في تطوير رؤياها وزيادة جودة أدائها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها.
- **التعليم:** هو الإصلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع، ويقصد بالتعليم إكساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته.
- **التمنية:** هي عملية تحسين وإثراء قدرات الناس ووجهات نظرهم وصفاتهم الشخصية.

الفرق بين التدريب والتعليم:

جدول رقم 06: يوضح مقارنة بين التدريب والتعليم

البيان	التعليم	التدريب
الأهداف	يتلاءم مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة	أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين أكثر فاعلية في وظائفهم
المحتوى	محتوى عام	محتويات البرنامج التدريبي محددة تبعاً لحاجة العمل الفعلية.
المادة	مدة التعليم طويلة	مدة التدريب قصيرة
الأسلوب	أسلوب التلقي للمعارف الجديدة	أسلوب الأداء وليس التلقي

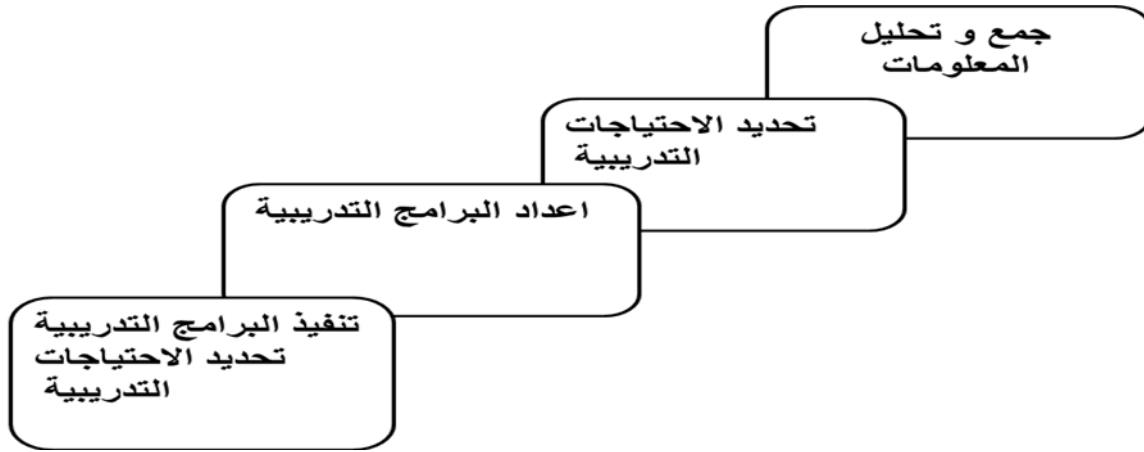
2- أهداف التدريب :

جدول رقم 07: يوضح أهداف التدريب

العلاقات الانسانية	الأفراد	المؤسسة
تحسين وسائل الاتصال	زيادة فعالية القرارات	تحسين الربحية
تقديم معلومات عن السياسات والانظمة	يساعد على الثقة بالنفس	تحسين الروح المعنوية
ينمي الاحساس بأهمية العمل الجماعي	يساعد الافراد على كيفية التعامل مع الضغوط	تحسين سمعة المؤسسة وصورتها
يعمق الشعور بحب العمل ومكان العمل	تقديم معلومات جديدة	يساعد على التطوير التنظيمي
يرفع معنويات العاملين	يفتح مجال أمام الترقية	تخفيض تكاليف الانتاج

3- المراحل العملية للتدريب :

شكل رقم 26: يوضح المراحل العملية للتدريب



4- شروط التدريب :

- ✓ دعم وتأييد الإدارة العليا مادياً ومعنوياً.
- ✓ يجب أن تركز جهود التدريب على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة .
- ✓ تلبية الاحتياجات الفعلية للموظف والمؤسسة .
- ✓ إتباع المنهج السليم في اختيار موضوعات التدريب
- ✓ التأكد من صلاحية برامج التدريب .

- ✓ التأكد من أن العائد الاقتصادي للتدريب سيغطي فعلياً الإنفاق على التدريب وخاصة في الأجل الطويل .
- ✓ تزويد القائمين بالتدريب بحصيلة من المعلومات المرتدة لتطوير أساليب التدريب .

5- عناصر التدريب:

- المادة العلمية: تكون عادة مختصرة تحتوي على تطبيقات وحالات دراسية وتكون ضمن حقيبة التدريب فبعضها يؤديه المتدرب وحده والبعض الآخر يؤديه بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات.
- المدرّب: هو الشخص المسؤول عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة لتلبية أهداف التدريب وكذلك فإنه من المهم ان يتم اختيار المدرّب المناسب القادر على استخدام وسائل التدريب وأساليبه المتنوعة بما يتفق مع طبيعة المتدرب وأهدافه، ومستوى التدريب.
- المتدرب: إن وجود متدرب مقتنع بأهداف التدريب وبجأته إليها، يعتبر من العوامل التي يؤدي إلى نجاح التدريب، حيث يعتبر المتدرب أساس العملية التدريبية ومحورها.

6- خطوات تصميم البرنامج التدريبي:

شكل رقم 27: يوضح خطوات تصميم البرنامج التدريبي



• بعض مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية

1. تعجل تنفيذ البرنامج التدريبية، فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات الفعلية.
2. الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية
3. عدم اهتمام الإدارة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية
4. تكرار نفس البرامج التدريبية في كثير من الخطط التدريبية.

5. الاحتياجات التدريبية التي يتم تحديدها لا توضع في شكل أهداف تدريبية محدودة (في صيغة كمية وزمنية ونوعية).

6. اعتقاد مسئولي التدريب بصعوبة جمع المعلومات وتحليلها.

7. عدم القدرة على التفرقة بين المشكلة التدريبية وغيرها من المشكلات فماذا يجدي التدريب مثلا عند موظف في وظيفة لا تناسب مع مؤهله أو تخصصه.

8. عدم اهتمام بعض الموظفين بالبرامج التدريبية.

7- أنواع التدريب:

7-1- التدريب من حيث الزمان:

- **التدريب قبل الالتحاق بالعمل:** ويقصد بذلك إعداد الفرد علميا وعمليا بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم. وكذلك التعرف على حدود واحتياجات بيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل.

- **التدريب أثناء العمل:** ويعني تدريب وصقل الموظفين الحاليين (جميع أفراد التنظيم) وإحاطتهم بأحداث التطورات التي تجدد في مجالات اختصاصاتهم وتحسين مستواهم.

7-2- التدريب من حيث المكان :

- **التدريب داخل المؤسسة:** ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المؤسسة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة.

- **التدريب خارج المؤسسة:** وقد تم الحديث عنه سابقا، ومن مميزاته هو إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات.

7-3- من حيث أهداف التدريب

- **التدريب لتجديد المعلومات:** حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله.

- **تدريب المهارات:** ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء

- **التدريب السلوكي:** ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المدبرون والموظفون في أداء أعمالهم.

7-4-حسب الوظيفة:

- التدريب المهني: ويتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية، مثل أعمال البناء، النجارة وغيرها.
- التدريب التخصصي: ويتمثل في الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة عمل متخصص مثل المحاسبين، المهندسين والأطباء وغيرها، وهدف هذا التدريب هو تنمية المهارات والخبرات المتخصصة لمواجهة مشاكل العمل.
- التدريب الإداري: ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات وتمثل هذه الأعمال جانبا مهما في الأعمال الإدارية.
- التدريب الإداري القيادي: وهو ذلك التدريب الذي يعطي احتياجات التدريب المطلوب إجراؤها للقادة أو الرؤساء.

تحديد الأساليب التدريبية

جدول رقم 08: يوضح الأساليب التدريبية

وسائل التدريب النظرية	وسائل التدريب العملية
- المحاضرات.	- دراسة الحالة.
- الندوات.	- تمثيل الأدوار.
- المؤتمرات.	- المحاكاة.
- العصف الذهني.	- الرحلات الميدانية.
- مناقشة الحالة.	

8-تقييم التدريب :

8-1 تقييم البرامج التدريبية:

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المؤسسة. والتقييم هو عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة لتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها والبرنامج الزمني المحدد لإنجاز مراحلها والميزانية المقدرة لها من أجل تحقيق أهدافها المقررة .

8-2- لتقييم عملية تهدف الى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف

المقررة وابرز نواحي القوة والضعف فيها من خلال :

1- تقييم كفاءة خطوات العملية التدريبية

يتم التأكد من انجاز البرنامج التدريبي وهذا يشمل تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية ، تقييم تصميم البرنامج ، تقييم كفاءة المدرب ، تقييم تعلم المتدرب ، تقييم وسائل التدريب .

2- تقييم تحقيق أهداف التدريب التطبيقية

التأكد من نقل اثر التدريب (المهارات ، المعارف ، السلوك) إلى واقع العمل واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف وبالتالي رفع كفاءة اداء الشركة بوجه عام.

8-3- مراحل عملية تقييم التدريب:

شكل رقم 28: يوضح مراحل عملية تقييم التدريب



8-4- أثر التدريب على أداء العاملين

- الزيادة في الإنتاج؛
- الاقتصاد في النفقات؛
- قلة في دوران العمل؛
- رفع معنويات العاملين ؛
- توفير قوة احتياطية في المؤسسة ؛
- قلة في حوادث العمل .

أسئلة المراجعة:

- 1- يمكن أن يستهدف التدريب معارف أو مهارات أو سلوكيات العاملين كيف ذلك؟
- 2- ما أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة؟
- 3- ما هي معايير المفاضلة بين أنواع التدريب ؟
- 4- ما هي معايير تحديد نجاح البرنامج التدريبي؟

المحاضرة الثامنة: تقييم أداء العاملين

1- أداء العاملين انطلاقاً من التعريف اللغوي للأداء بأنه "إنجاز عمل ما" فإن مفهوم أداء العامل هو إنجاز العامل لهدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة.

2- معايير أداء العاملين

✓ الجودة: تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو متنتظر منه (مستوى أداء العامل) وتنعكس أيضاً إلى مدى تلبية رغبات العملاء؛

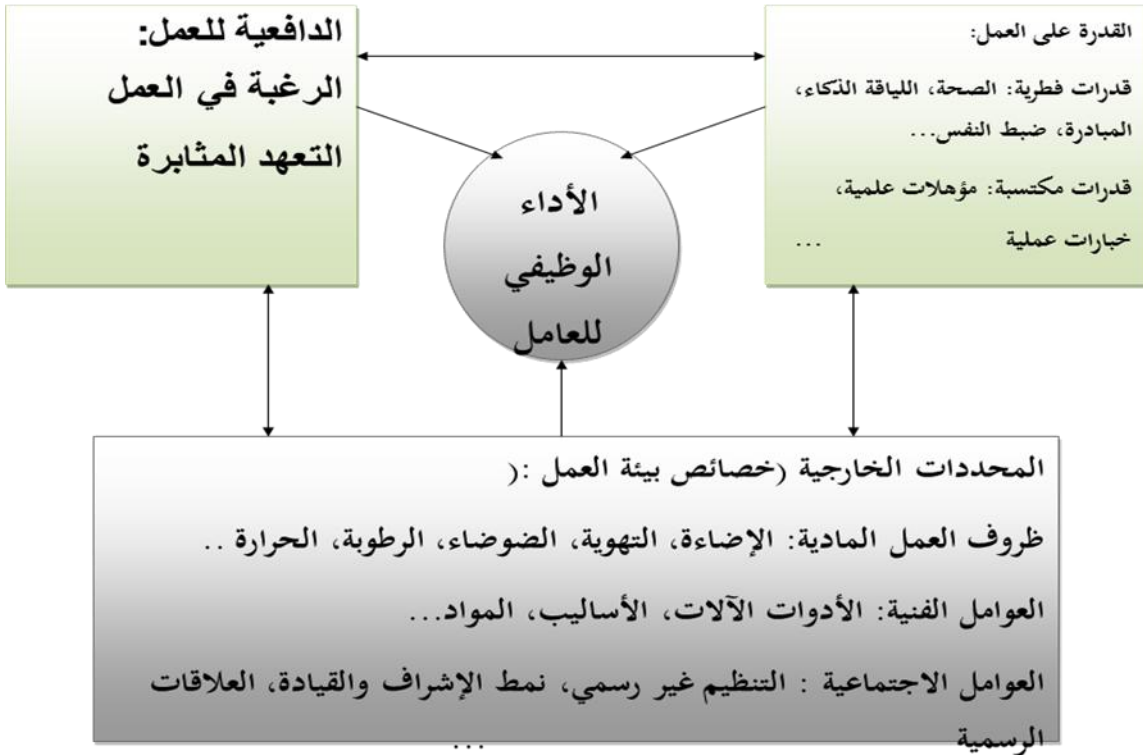
✓ الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة وقدرات العامل؛

✓ الوقت: يمثل الوقت أحد أهم موارد المؤسسة(الموارد،المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت) وما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال؛

✓ الإجراءات: هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

3- العوامل المؤثرة على أداء الفرد:

شكل رقم 29: يوضح العوامل المؤثرة على أداء الفرد



توضيح المصطلحات:

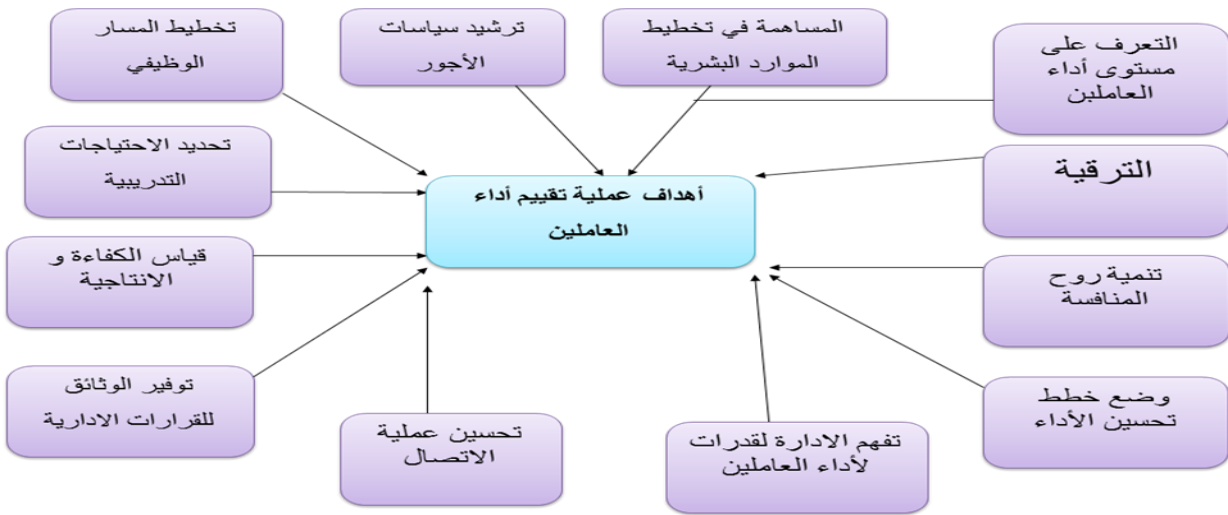
- ✓ قياس الأداء هي عملية مقارنة الأداء بمعايير موضوعة مسبقا؛
- ✓ تقييم الأداء: تحديد مستوى الأداء المحقق جيدا كان أم سيئا؛
- ✓ تقويم الاداء: اتخاذ الاجراءات من اجل معالجة نقاط الضعف أو تعزيز نقاط القوة؛

4- مفهوم تقييم أداء العاملين

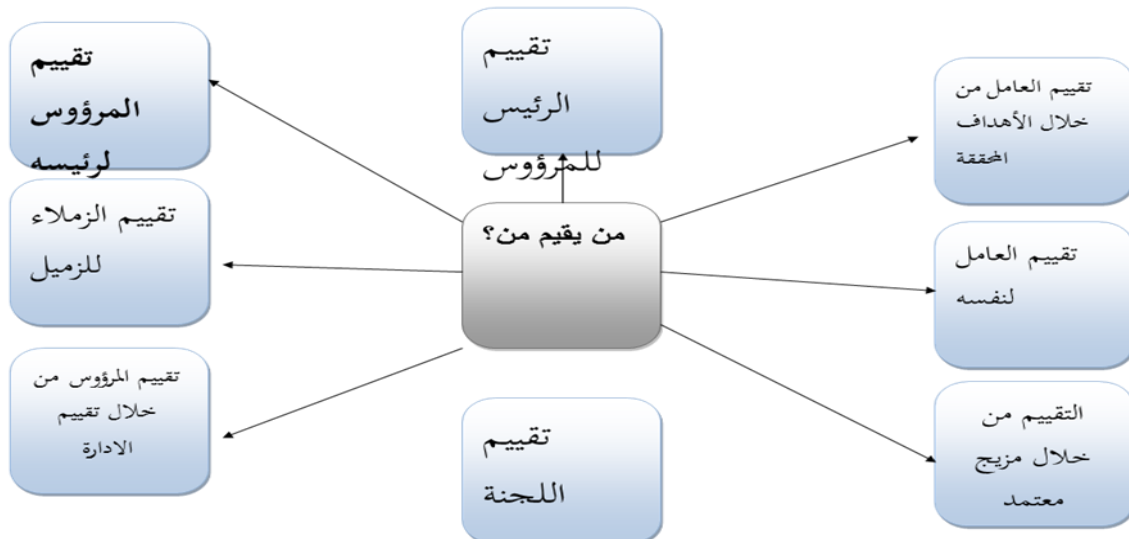
تقييم الأداء هو عملية يتم من خلالها معرفة مدى تحقيق أو انجاز العاملين للمهام المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم وذلك وفق معايير موضوعة على أسس علمية .

5- أهمية واستخدامات عملية تقييم أداء العاملين :

شكل رقم 30: يوضح أهداف عملية تقييم أداء العاملين



شكل رقم 31: يوضح المسؤول عن عملية تقييم أداء العاملين



6- خطوات عملية تقييم أداء العاملين

1. تحديد متطلبات التقييم وأهدافه.
2. اختيار الطريقة المناسبة للتقييم.
3. تدريب المشرفين على عملية التقييم.
4. مناقشة طرق التقييم مع العاملين.
5. وضع معايير للمقارنة.
6. مناقشة نتائج التقييم مع العامل.
7. اتخاذ القرارات الإدارية.
8. وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا.

شكل رقم 32: يوضح خطوات عملية تقييم أداء العاملين



7- طرق تقييم أداء العاملين

1-1- طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scale:

جدول رقم 09: يوضح طريقة التدرج البياني

مجال القياس	10/ متميز	08/ جيد	06/ مرض	04/ مقبول	02/ ضعيف
المعرفة بالوظيفة					
نوعية العمل					
المبادرة					
المظهر الخارجي					
التعاون					
تقبل الاقتراحات					
المجموع					

7-2- طريقة قائمة الاختبار (المراجعة)

جدول رقم 10: يوضح طريقة قائمة الاختبار (المراجعة)

وزن العبارة	تأشير المقيم		العبارات النمطية	العدد
	لا	نعم		
.....	هل يقدم أفكار جديدة في العمل؟	1
.....	هل مواظب على الحضور؟	2
.....	هل دقيق للملاحظة في العمل؟	3
.....	هل يتعاون مع زملائه؟	4
.....	هل يتعاون مع رؤسائه؟	5
.....	هل يمتثل لتعليمات رئيسيه؟	6
.....	هل يبدو بمظهر لائق؟	7
.....	هل ينجز للمهام المطلوبة منه؟	8
.....	هل يقتصد في استخدام المواد؟	9
.....	هل يتصرف بحزم في المواقف الحرجة؟	10
.....	هل ينجز للمهام المطلوبة منه بدقة؟	
درجة أداء العامل النهائية				

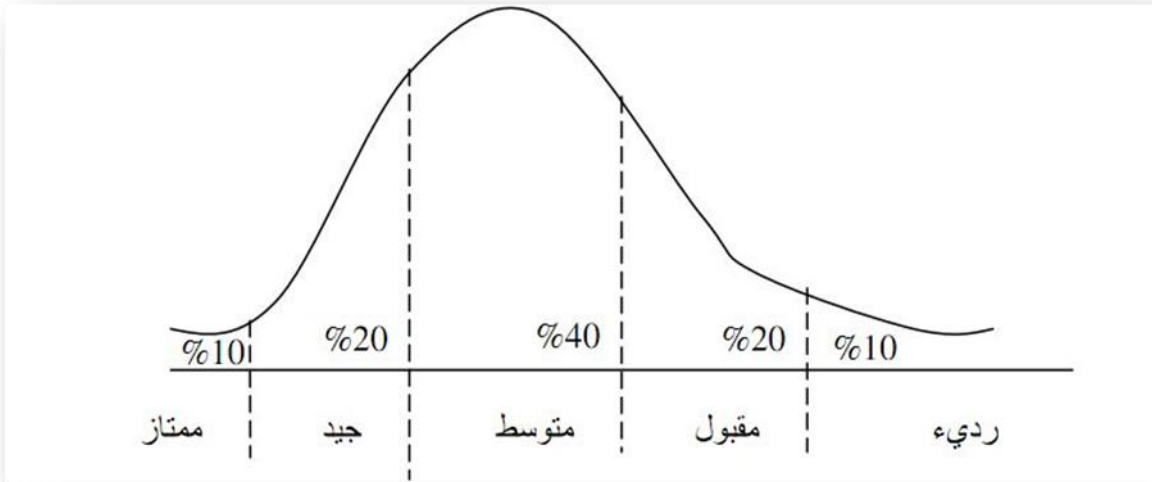
7-3- طريقة الترتيب:

جدول رقم 11: يوضح طريقة الترتيب

ترتيبه	عدد المرات الذي ذكر فيها العامل على أنه الأفضل في مجموعته	اسم العامل
02	3	محمد
01	4	مصطفى
03	1	ابراهيم

7-4- طريقة التوزيع الإجباري:

شكل رقم 33: يوضح طريقة التوزيع الإجباري



7-5- طريقة الاختيار الإجباري:

جدول رقم 12: يوضح طريقة الاختيار الإجباري

الوزن	المفاضلة	عبارات التقييم	معايير التقييم
...	...	1- يؤدي عمله بدقة دون أخطاء	نوعية العمل
...	...	2- لا يحتاج إلا نادرا للتدقيق	
...	...	يتكرر الخطأ باستمرار	السلوك في العمل
...	...	يتميز عمله بالكثير من التلف	
...	...	يتأقلم بسهولة مع كل حالة جديدة	درجة تقييم مستوى أداء العامل
...	...	علاقته طيبة مع زملائه	
...	..	يتمسك كثيرا بالتفاصيل	درجة تقييم مستوى أداء العامل
...	..	قليل التعاون مع زملائه	

6-7- طريقة الوقائع الحرجة (السلوكية):

جدول رقم 13: يوضح طريقة الوقائع الحرجة (السلوكية)

الأحداث الهامة	تكرار حدوثها	وزنها النسبي	مستوى الكفاءة
*الأحداث الموجبة			
*الأحداث السالبة			

7-7- طريقة الإدارة بالأهداف:

طورت من طرف العالم الإداري Peter Drucker في أواسط الخمسينات، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها؛
- اشتراك كل من الرئيس ومروؤسيه في تحديد الأهداف؛
- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف؛
- تحديد المعايير التي يتم بناءا عليها قياس نتائج الأداء؛

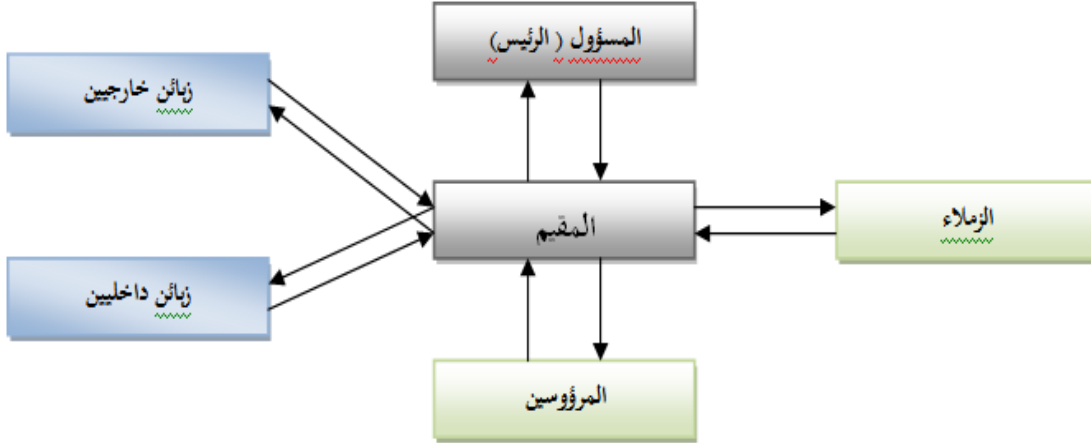
إذا وفق هذه الطريقة يقوم كل مروؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه؛

جدول رقم 14: يوضح مزايا طريقة الإدارة بالأهداف مقارنة بالطرق الأخرى

طرق تقييم أداء العاملين		عناصر المقارنة
الطرق الأخرى	طريقة الإدارة بالأهداف	
الأداء السابق فقط محاسبة الفرد	الأداء السابق و المستقبلي تحسين الأداء وتنمية قدرات الفرد	التركيز على الأهداف
عامة تطبيق على جميع أنواع الوظائف	خاصة بمحل أو وظيفة معينة	المعايير المستخدمة
منخفضة	عالية	درجة رضا الفرد عنها
إصدار الحكم والتقييم	المساعدة والنصح والإرشاد	دور الرئيس
نادرا ما يعرفها فيه سرية	المشاركة في التقييم بهدف التعلم	دور المرؤوس
منخفضة	عالية	مساهمتها في تطوير الرئيس و المرؤوس
ضعيف	قوي بسبب المناقشات المستمرة و تبادل وجهات النظر	التماسك بين الرئيس و المرؤوس

7-8- طريقة 360°:

شكل رقم 33: يوضح الأطراف المساهمة في التقييم وفق طريق 360°



8-متطلبات نجاح طرق التقييم:

- أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة وأهداف وقيم وثقافة المؤسسة؛
- أن توفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء؛
- أن تتمكن من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق أو صعوبات؛
- أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات
- أن تؤدي إلى نتائج عادلة وموضوعية وذات مصداقية؛
- أن تتسم بالمرونة وسهولة التعديل والتطوير؛

- أن تكون ذات منهج متناسق وبسيط، يجب التعقيدات في التطبيق؛
 - أن تمكن الطريقة من القيام بإجراءات التقييم في الوقت المناسب ولمدة محددة؛
- أسئلة المراجعة:

- 1- ما هو العنصر الأكثر أهمية من بين عناصر تقييم الأداء ؟
- 2- كيف يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية من خلال تقييم الأداء في تحقيق كفاءة إنتاجية عالية ؟
- 3- بصفتك مدير لإدارة الموارد البشرية ما هي طريقة تقييم الأداء التي تراها الأنسب و هل تعتقد بضرورة تغيير النظرة التقليدية للأداء من مجرد التقييم إلى نظرة أخرى أوسع و أشمل ؟ كيف ذلك؟

المحاضرة التاسعة: تقييم الوظائف

9-1- مفهوم تقييم الوظائف:

- يعني "تقييم الوظائف" العملية المؤسسة التي تهدف إلى تحديد أهمية كل وظيفة داخل المؤسسة وقيمة ما يدفع لها من أجر قياسا بباقي الوظائف في المؤسسة ككل.
- أو أنها العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة.
- ومنه يمكن استنتاج أن عملية تقييم الوظائف تعني "ربط أجر الموظف بمقدار الجهد الذي يبذله في العمل"، وكذلك بمؤهلاته وخبراته، ودرجة المسؤولية الملقاة على عاتقه.

9-2- الأسباب والمبررات التي تدعو المؤسسات إلى القيام بتقييم الوظائف :

- ✓ تحديد هيكل الأجور بشكل رسمي وثابت استنادا إلى قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة .
- ✓ توخي العدالة في نظام الأجور الحالي .
- ✓ الفصل في النزاعات والشكاوي التي تنشأ حول قضايا الأجور .
- ✓ وضع الأساس لهيكل الأجور والوظائف الجديدة أو الوظائف التي يطرأ عليها بعض التعديلات .
- ✓ تحديد أولوية الوظائف وأهميتها ثم وضع سلم للرواتب يحقق مبدأ الأولوية والأهمية .
- ✓ التقيد بالأنظمة والتشريعات التي تفرضها الدولة في مجال تحديد الأجور .

9-3- أهداف عملية تقييم الوظائف :

- ✓ تحديد أي من الوظائف التي يجب أن يدفع لها اجرا أعلى من سواها .
- ✓ المساعدة على إزالة الغبن في توزيع الأجور والعمل على ربط فئات الوظائف بطريقة سليمة
- ✓ نظرا للموضوعية التي تتميز بها غالبا عملية تقييم الوظائف فإن من المتوقع أن ينعكس ذلك على تلافي شكاوي الموظفين والعمال .

- ✓ حينما تتميز عملية تقييم الوظائف بالموضوعية والعدالة يربط الأجر بالمجهود فإن ذلك يعد وسيلة استقطاب جيدة للكفاءات البشرية .
- ✓ تحديد المخاطر الموجودة في بعض الوظائف أو عدم التجانس بين الواجبات، وعلاج ذلك بما يحقق مصلحة المؤسسة من العاملين.

9-4-مسؤولية تقييم الوظائف :

من أجل موضوعية عملية التقييم وعدالتها فإن الصفة السائدة في المؤسسات هو إسناد هذه المسؤولية إلى "لجنة متخصصة"، ورغم ذلك فإن هذه اللجان قد لا تكون موضوعية بالكامل، نظراً لخضوعها عادة لاختلاف المفاهيم في حل المشكلات، وللآراء الشخصية في عرض الأفكار والمبادئ، غير أنه عموماً يمكن القول بأن معيار اختيار اللجان التي تمثل آراء متعددة قد يكون أفضل بكثير من إسناد هذه المهمة لشخص واحد، أو إدارة واحدة، أو تجاهلها تماماً.

على أنه يجب أن يراعى في اختيار اللجنة:

- ❖ أن تكون ذات تنوع في الخبرات والخلفيات، مما سيؤدي بلا شك إلى قدر أكبر من الموضوعية والاقتراب من الدقة في تحديد قيمة الوظائف وتدرجها.
- ❖ أن تكون على علم شامل بالوظائف التي ستقيم في كافة أرجاء المؤسسة.
- ❖ أن تكون على علم مسبق بالطرق المختلفة المستخدمة في عملية تقييم الوظائف.
- ❖ أن تكون على علم بالأجور السائدة والمماثلة في السوق.
- ❖ قد تلجأ المؤسسات إلى الاستشارة الخارجية في إسناد عملية تقييم الوظائف. وغالبا ما تتميز هذه الجهات بخبرات متراكمة في هذا المجال نتيجة لتكرار الممارسة والقيام بدراسات متعددة لعملاء متعددين.
- ❖ على أن تشكيل اللجان سواء كانت داخلية أو خارجية لا يعني تخلي إدارة الموارد البشرية عن الموضوع برمته، فهي المسؤولة بالدرجة الأولى أمام الإدارة العليا أولاً وأخيراً. على أن يترك اتخاذ قرار التقييم لهذه اللجنة، وحينما تنتهي من أعمالها يستدعى الخبير الخارجي مرة أخرى للمراجعة والتعديل إذا لزم الأمر.

9-5- خطوات تقييم الوظائف في المؤسسات:

شكل رقم 35: يوضح خطوات تقييم الوظائف في المؤسسات



أسئلة المراجعة:

- 1- إن تحديد الأجر العادل و المناسب للموظف نظرا للأداء الذي يقدمه يتعلق بنشاط تقييم الوظائف، كيف ذلك؟
- 2- كيف يمكن أن يؤثر اختيار طريقة تقييم الوظائف على تحديد الأجر المناسب ؟
- 3- ما هي العوامل المؤثرة في اختيار طريقة تقييم الوظائف المناسبة ؟

المحاضرة العاشرة: نظام الحوافز

1- مفهوم نظام الحوافز:

مما لا شك فيه أن الحوافز تختلف من شخص لآخر بحسب احتياجات الأفراد وتوقعاتهم من الأعمال التي يقومون بها، فهناك من يكون دافعه الرئيسي للعمل هو الحصول على المال، وهناك صنف آخر يدفعهم للعمل حبهم للمهنة والعمل على تنمية مهاراتهم الشخصية وإثبات نجاحاتهم في المهام الموكلة إليهم، وهناك صنف آخر من الأفراد يسعى لتحسين موقعه داخل المؤسسة بالتعلق بالمسؤولين والجماعات التي تمنحهم المزايا الاجتماعية، فيكون الدافع حينئذ هو العلاقات الاجتماعية.

فالموظفون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمؤسسة من وقت وطاقة وجهد، فالفكر الإداري الحديث يؤكد على أن اختيار الأفراد وذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الانجاز بالشكل المرغوب وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة ألا وهو خلق الحفز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الانجاز .

حيث تعرف الحوافز في معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية على أنها الأسباب الحقيقية للسلوك الإنساني التي توجه سلوك الفرد وتحدد اتجاهاتهم، وتختلف الحوافز شدة أو ضعفا، شمولاً أو حصراً، وجوداً أو عدماً باختلاف السن والجنس والتربية والمزاج والمكانة الاجتماعية بل ونوع الحضارة التي شب فيها الفرد، ويقصد بكلمة الحافز في علم النفس الباعث أو المنبه للسلوك أي أن كل منبه أو منعكس خارجي له تأثير على السلوك يعد حافزاً، كما تعرف الحوافز على أنها " مجموعة العوامل التي تهيئها للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أداءهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، أي أن الإدارة تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل التكاليف، وبأقل وقت ممكن، وهذا لا يكون إلا بتحسين أداء العامل ورفع كفاءته، وتحسينها عن طريق توفير مجموعة من العوامل المادية والمعنوية وتهيئة ظروف العمل والملائمة.

من خلال التعارف السابقة يمكننا إلى أن الحوافز كمفهوم يعني ثلاث نقاط أساسية:

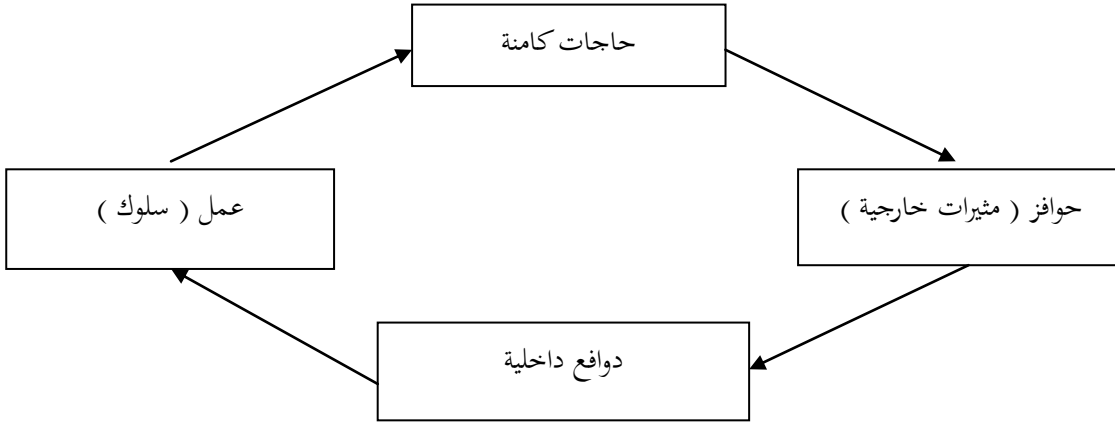
1- الحوافز هي قوة تحث الفرد وتدفعه للقيام بمجهود معين.

2- تلك القوة الدافعة يمكن أن تكون داخلية متعلقة بالفرد العامل كالصحة النفسية والقدرة الجسدية أو خارجية محيطية تأتي من المحيط الخارجي للفرد العامل كالأجر والعلاقات مع الآخرين ونمط الإشراف وظروف العمل... الخ

3- ومن خلال الدوافع والحوافز التي يعيشها الفرد يتحدد مستوى تحفيزه أي النتائج والآثار التي تظهر على الفرد بمعنى ارتفاع الروح المعنوية لديه أو انخفاضها وهو متعلق بالحاجات المشبعة.

فلكل فرد حاجات كامنة تحركها مشيرات خارجية هي الحوافز، فتجعله في حالة تأهب وتشعره بعدم التوازن فتتحرك دوافعه ليسلك سلوكا ما من اجل إشباع الحاجة المثارة، وهذا ما نجده في الشكل التالي:

شكل: حلقة السلوك الإنساني



المصدر: بوالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015 ، ص 19

2- أهداف وأنواع الحوافز

2-1- أهداف الحوافز

يرى Armstrong انه يتحتم على الإداريين فهم كيفية تحفيز تابعيهم وأهمية الحوافز بالنسبة للمدراء ترجع إلى أن أداء المديرين

يعتمد على أداء تابعيهم وتحفيز العاملين يحقق هدفين وهما: الأول توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ، والثاني تحقيق العدالة والرضا الوظيفي بين المرؤوسين.

ويمكن تحديد الأهداف المرجوة من الحوافز في النقاط الآتية:

- 1- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- 2- تنمية الطاقات الإبداعية للمنظمة بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.
- 3- الحوافز عوامل تجذب الكفاءات للالتحاق بالمنظمة.
- 4- الحوافز تساعد الأفراد في تحديد توجهاتهم وغاياتهم ضمن العمل الذي يقومون به.

5- الحوافز تعد مقوما أساسيا في المنظمات المبدعة حيث يعتبر الإبداع هدف متجدد ومطلوب وتؤصل ذلك من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ منها:

أ- الرغبة في الإنجاز وإعطاء أسبقية دائما للفعل والأداء.

ب- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج.

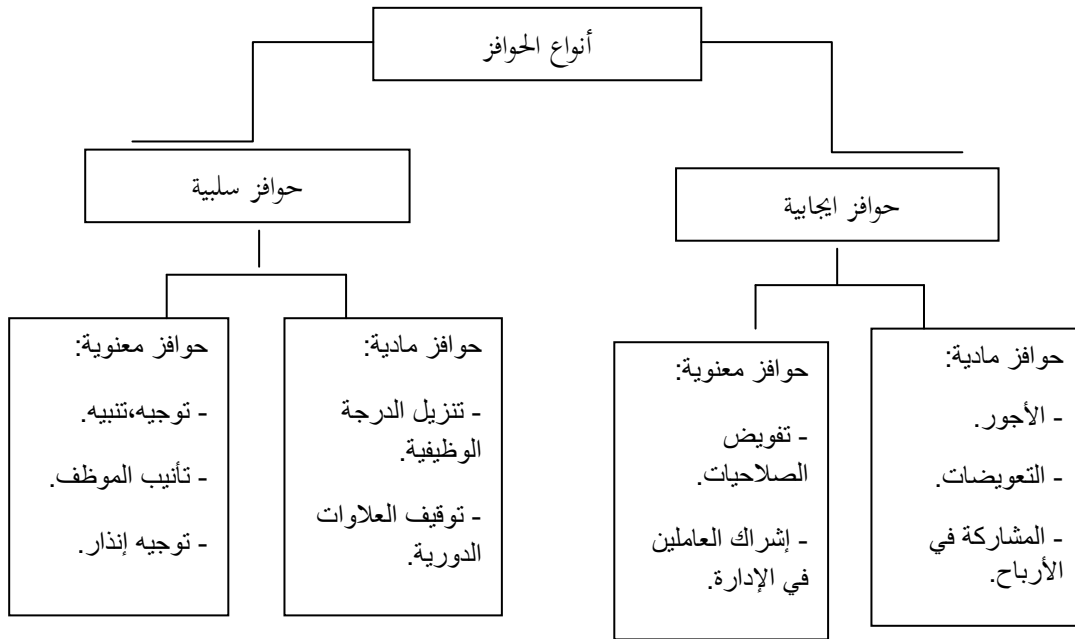
ج- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز .

6- المساهمة في إعادة تنظيم احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها بما ينسجم مع أهداف المنظمة وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.

2-2- أنواع الحوافز:

هناك زوايا متعددة يمكن ان تصنف بموجبها الحوافز كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم 02: أنواع وتقسيمات الحوافز



المصدر: علاء خليل محمد عكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة

الفلسطينية ، مذكرة ماجستير، إدارة اعمل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 10

1- الحوافز الايجابية: وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى:

أ- **الحوافز المادية:** هي تلك الحوافز المادية الملموسة التي تقدم للعاملين مقابل جهد معين أو اقتراح معين أو اختراع ما وعادة ما تكون أموال نقدية¹ مثل: الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح. فالحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو السنة، إضافة إلى زيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح ونظام الإجازات والتقاعد، وتأخذ الحوافز المادية عدة أشكال نذكر منها:

- **الأجور والمرتبات:** يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ انه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.

- **التعويضات:** تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود ومنها: العلاوات والمنح وطبيعة العمل وتعويضات التخصص.

- **المزايا العينية ذات القيمة المادية:** وتكون على عدة أشكال منها: الأجهزة وبطاقات السفر، حضور الحفلات ومهمات السفر التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات.

- **ظروف العمل:** تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل: (الآلات والتجهيزات، ومكان العمل ومحيطه)، عاملا مؤثرا على أدائهم في العمل وورغبتهم به.

- **الزيادات الدورية:** وتكون حافزا على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء، ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد في عمله.

- **المشاركة في الأرباح:** ويكثر استخدامها في القطاع الخاص من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات في الربحية، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم وبالتالي زيادة في الإنتاجية والربحية.

ب- **الحوافز المعنوية:** التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه له، وتحقق التعاون بين الزملاء بحوافز معنوية كالحاجة إلى التقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام، وكذا خصائص العمل من تنفيذ وتكرار وتنوع واستقلالية، وحجم السلطة والمسؤولية ونوعية الأداء والمعلومات المتاحة، أو فاعلية العمل من تبسيط وإثراء، أو حوافز تتعلق ببيئة العمل كالإشراف، القيادة، المشاركة، اللوائح والنظم الموجودة. وهناك أشكال متعددة من الحوافز المعنوية مثل:

¹ - عبد الله حمد محمد الجساسي، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011- 2012، ص59- 60

- الوظيفة المناسبة: تجعل الطريق ممهدا لإبراز الموظف طاقاته وإمكاناته.
 - الإثراء الوظيفي: كتنوع الواجبات والمسؤوليات وازديادها، بحيث تسمح للفرد بتطوير مهاراته.
 - المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - الترقية: تزيد في المسؤولية وتؤكد الذات.
 - الباب المفتوح: السماح للعاملين بتقديم مقترحات وآراء التي يرونها صالحة لرؤسائهم مباشرة.
 - شهادات التقدير: الأوسمة ، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات... الخ
- 2- الحوافز السلبية: من خلال تسميتها نستنتج أن هذه الحوافز في الأصل ليست حوافز تحمل في طياتها معاني الشكر والتقدير والعرفان، بل هي عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، بمعنى هي الحوافز الردعية تجنبنا للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفا من العقوبة ونتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية وإحباطية وهي كالأتي:

أ- حوافز مادية:

- حسم الراتب أو التعويضات جزئيا أو كليا.
- وقف الترقية أو الترفيع ، المناقلات أو تجميدها مؤقتا.
- إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئيا أو كليا.
- وقف المكافآت النقدية مؤقتا.

ب- حوافر معنوية:

- التنبيه الشفهي أو الخطي.
- الإنذار الشفهي أو الخطي.

3- المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن الإدارات من تصميم نظام جيد للحوافز تم وضع دليل عملي للخطوات التي يجب أن يمر بها، وبإمكان الإدارات أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسب وهي كما يلي:

1- **مرحلة الدراسة والإعداد:** حيث تقوم الإدارات بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية من حيث تركيب الأفراد العاملين، ودوافع وحاجات الأفراد وكذلك نظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها.

2- **مرحلة وضع الخطة:** وتعني تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لدى الإدارات في المرحلة الأولى، بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم البدء بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات الآتية:

أ- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً.

ب- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة.

ج- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.

د- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.

هـ- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتمشى وتطورات المنظمة.

3- **مرحلة تجريب الخطة:** قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد من تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كان يتم عقد لقاءات عديدة مع العاملين من اجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، ويفضل تجريب الخطة على مجموعة صغيرة من الموظفين، للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة.

4- **مرحلة التنفيذ والمتابعة:** على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، يتم إجراء التعديلات اللازمة على الخطة بما يضمن نجاحها وتنفيذها بشكل سليم وشامل، من اجل تشجيع العاملين لرفع مستوى أدائهم وزيادة فعاليتهم وإنتاجيتهم وتحسين جودة أعمالهم وسلوكهم وتطوير مساهمهم المهني، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها، لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً.

ولكي يكون نظام الحوافز فعال يجب أن يكون نظاماً عادلاً ومنوعاً، بحيث يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات وكذلك ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء.

المحاضرة الحادي عشر: نظام الأجور والمرتبات

1-تعريف الأجر: هو التعويض الذي يأخذه العامل والموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل وقد يتم دفع

هذا الأجر على أساس يومي، أو أسبوعي، أو شهري، أو سنوي.

إن المقصود بالأجر هنا هو المبلغ النقدي المباشر الذي يأخذه الموظف في نهاية الفترة المحددة للعمل حسب ما هو متفق عليه مسبقاً. سواء سمي أجر أ أو راتباً، أو راتباً مضافاً إليه الفوائد المالية غير المباشرة، مثل استقطاعات التقاعد، التأمين الصحي، وبدل السكن، بدل التعليم للأبناء وأية بدلات أخرى.

• الفرق بين الأجر والراتب :

جدول رقم 15: يوضح الفرق بين الأجر والراتب

الأجر	الراتب
يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف أو العامل (الراتب ، العلاوة ، العمولة ، ... الخ) . وغالباً ما تدفع الأجور للعمال مقابل الساعة .	يمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وإنما يكون أسبوعي أو شهري أو سنوي . وغالباً ما تدفع الرواتب لموظفي الأعمال الإدارية والكتابية .

• الفرق بين الأجر النقدي والأجر الحقيقي :

جدول رقم 16: يوضح الفرق بين الأجر النقدي والأجر الحقيقي

الأجر النقدي	الأجر الحقيقي
هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمل به الفرد ، لكنه لا يمثل الأجر المدفوع نقداً للعامل .	هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمل به الفرد يضاف إليه الخصومات (أقساط التقاعد ، أقساط التأمين الصحي ، أقساط التأمين الاجتماعي ، ... الخ) أي أنه القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر .

• ما هو الأجر العادل؟

الأجر: من وجهة نظر العامل:

• هل الأجر العادل هو ذلك الأجر النقدي قبل الخصومات، أم هو الأجر الصافي أو الحقيقي الذي يأخذه

الموظف ثم يبدأ التصرف فيه؟

● الأجر العادل: من وجهة نظر العامل يجب رب العمل مشاكل توقف العمل والاحتجاج بعدم كفاية الدخل لمقابلة متطلبات الحياة الأساسية، وهو فوق ذلك الطريق الصحيح لدفع عجلة الاستهلاك والصناعة، وزيادة الأرباح والعمالة.

الأجر: وجهة نظر الإدارة:

● يمثل الأجر دخلاً للعامل وقوة شرائية ينفقها على السلع والخدمات.. والأجر من وجهة نظر الإدارة، هو عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في المشروع. ومن هنا يحدث التعارض والخلاف حول الأجر كدخل للعامل وكتكلفة للمنظمة.

2- أهمية الأجر للموظف:

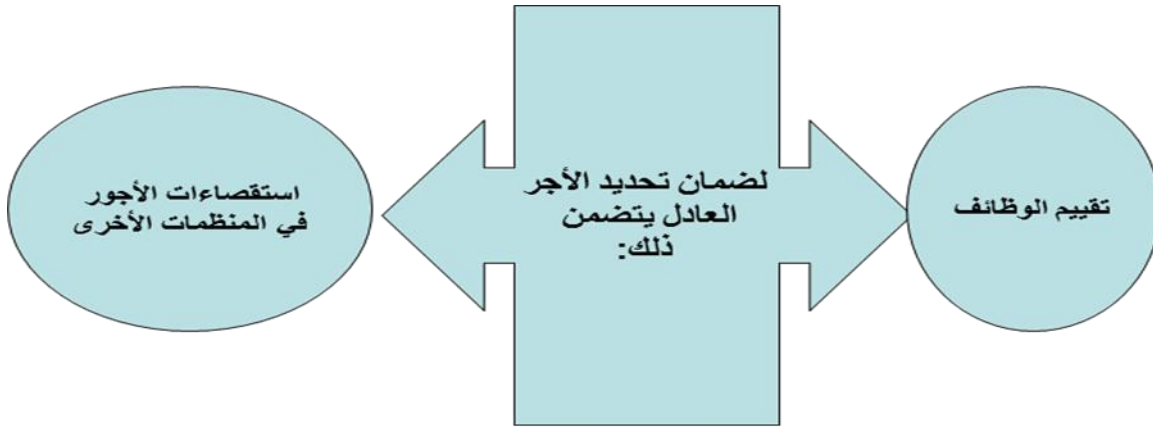
- ✓ إن ما يهم العامل أو الموظف بالدرجة الأولى هو مقدار الأجر الصافي الذي يحمله معه إلى منزله. فهذا الأجر هو الذي يحدد مركزه المعيشي وبالتالي مركزه الاجتماعي في المجتمع.
- ✓ يهم الموظف أن يكون أجره متناسباً مع ما يقدمه من جهد.
- ✓ يهم الموظف أن يكون أجره متناسباً مع ما يحمله من مهارات وقدرات ومؤهلات.
- ✓ وكذلك يهم الموظف أن يحقق له الأجر:
- ✓ المستوى المعيشي اللائق.
- ✓ أن يزيد/ يتوافق مع كل زيادة في خبراته ومسؤولياته.
- ✓ أن يزيد/ يتوافق مع التصاعد في المستوى الاقتصادي العام.

3- العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور :

هناك ثلاث سياسات تتبعها المؤسسة في تحديد الأجور :

1. اتباع مسلك الريادة في سوق العمل (أجر أعلى) .
2. اتباع مسلك المنافسة مع المؤسسات (نفس الأجر)
3. اتباع مسلك التخلف عن سوق العمل (أقل أجر)

شكل رقم 36: يوضح عاملي تحديد الأجر العادل



4- عناصر الأجر:

- إن الأجر عادة ما يتضمن عنصرا أساسيا ثابت وعنصرا متغير ويحتسب العنصر الثابت ليضمن للعامل الحد الأدنى لمعيشته أما العنصر المتغير فيتغير حسب طبيعة الفرد وطبيعة نشاطه.
- الأجر الثابت "القاعدي" : ويحسب على أساس العلاقة التالية:
الأجر القاعدي = عدد النقط الممنوحة X قيمة النقطة
- الأجر المتغير : ويضم مجموعة من العناصر نذكر منها ما يلي:
 - ✓ الساعات الإضافية: الامتيازات العينية { السكن الوظيفي، النقل... }.
 - ✓ العلاوات { يمكن أن تكون فردية أو جماعية }.
 - ✓ المكافأة السنوية.
 - ✓ الاقتطاعات: هناك 03 اقتطاعات أساسية هي:
 - اقتطاع الضمان الاجتماعي: حيث يدفع العامل 9%.
 - اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي: محددة حسب جدول معين.
- يكون الاقتطاع من الأجر الخاضع للضريبة بالنسبة لاقتطاع الضريبة، ويكون من الأجر الخاضع لاقتطاع لضمان الاجتماعي بالنسبة لاقتطاع الضمان الاجتماعي.
- إجمالي الأجر (الأجر الخام) : هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أية استقطاعات
- صافي الأجر : هو الأجر يعد خصم الاستقطاعات (الضرائب ، تأمينات البطالة والرعاية الصحية والعجز والمعاش ..) .
- مفهوم الكتلة الأجرية: تتضمن الكتلة الأجرية الأجر المباشرة (ما يدفع للعمال) والأجر غير المباشرة (ما يدفع عن العمال للضمان الاجتماعي أو غيره)

5- نظام الأجور/ المفهوم:

- نظام الأجور هو الترتيب الرسمية التي تحدد مبالغ الأجور والامتيازات لكل وظيفة وشروط التمتع بهذه الأجور.
- نظام الأجور هو مجموعة العناصر المختلفة ذات الشكل القانوني والأخرى المرتبطة بالجانب المالي وهو الذي يحدد مستوى الفرد عن طريق الشهادة، التكوين، المسؤولية على مستوى معدات الإنتاج ثم شروط العمل والخطر المرتبط بها.
- يمكن استخلاص من التعريفين ما يلي:
- نظام الأجور هو الذي يقوم بتحديد مبالغ الأجور وذلك بعد تقييم الوظائف ودراسة مسح الأجور.
- نظام الأجور يحدد أيضا مستوى الفرد عن طريق الشهادة، التكوين... الخ.
- نظام الأجور يأخذ الطابع القانوني { قوانين، قواعد العمل المحددة قانونيا داخل المؤسسة }.

6- دور إدارة الموارد البشرية والمدبرين التنفيذيين في الأجور :

-دور إدارة الموارد البشرية في الأجور :

- 1- تصميم نظام الأجور .
- 2- إدارة البرامج (حساب الأجور والزيادات والعلاوات ..) .
- 3- تقييم الوظائف .
- 4- دراسة مستويات الأجور في المجتمع (مسح الأجور) .

-دور المدبرين التنفيذيين من الأجور :

- 1- اقتراح بداية الأجر للعاملين الجدد .
- 2- اقتراح الزيادات الأجرية والعلاوات .
- 3- تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بغرض تقييم الوظائف .

7- نظام الأجور/ الأهداف:

يهدف نظام الأجور في منظمات الأعمال إلى:

- بناء نظام عادل للأجور بحيث يطبق على كل الأفراد وفقا لامتيازات كل وظيفة ومستوى أدائهم فيها.
- تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية، بمعنى أن تحصل المؤسسة على أقصى إنتاجية ممكنة مقابل الإنفاق على قوة العمل.
- جذب موارد بشرية بمهارات، قدرات ومعارف تكسب المؤسسة ميزة تنافسية.
- دفع العاملين الموجودين في المؤسسة باتجاه تحسين أدائهم وزيادة مستوى إنتاجيتهم.

قوانين حساب الجور في القانون الجزائري:

علاوة الخبرة المهنية IEP = حسب سلم الرواتب: عدد النقاط حسب كل درجة وفق الصنف * 45 دج
الأجر الرئيسي = الأجر القاعدي + علاوة الخبرة المهنية IEP (تحسب علاوة الخطر، المنطقة بالنسبة إلى الأجر الرئيسي).

أجر المنصب (الأجر الخاضع للاقتطاع) = الأجر القاعدي + كل العلاوات ماعدا العلاوات العائلية

الأجر الخاضع للضريبة = أجر المنصب - قيمة اقتطاع الضمان - علاوة المنطقة

الأجر الخام = الأجر القاعدي + جميع العلاوات

الأجر الصافي = الأجر الخام - الضريبة على الدخل - اقتطاع الضمان الاجتماعي

ملاحظة:

هناك علاوات لا تخضع للضريبة، و تخضع للاقتطاع.
وهناك علاوات تخضع للاقتطاع لكن لا تخضع للضريبة.
واخرى تخضع للضريبة و تخضع للاقتطاع وهذا ينظمه القانون.
لهذا يوجد: الأجر الخاضع للاقتطاع و الأجر الخاضع للضريبة.

8- الطرق البديلة لقياس دخل العمل:

متوسط أجر الساعة:

- متوسط أجر الساعة يعني الدخل النقدي الذي يتقاضاه العامل لكل ساعة من ساعات العمل. ويمثل الأجر الأساسي بغض النظر عن العوائد الأخرى التي يحققها العامل مثل الأجور التشجيعية، والعلاوات، أو الأجور الإضافية.

متوسط الدخل للساعة:

- يمثل متوسط الدخل للساعة مجموع الدخل الصافي الذي يحمله إلى منزله مقسوماً على عدد ساعات العمل. وهذا الدخل يمثل إما الدخل اليومي مقسوماً على عدد ساعات العمل في اليوم، أو الدخل الأسبوعي مقسوماً على عدد ساعات العمل الإجمالية خلال الأسبوع.

● الدخل الأسبوعي:

يمثل الدخل الأسبوعي مقدار ما يحصل عليه العامل من دخل لأسبوع واحد من العمل. ويمكن حساب هذا الدخل بثلاث طرق :

$$1. \text{ الأجر الكلي للأسبوع} =$$

ساعات العمل القياسية في الأسبوع × معدل الأجر / عدد العمال في الإنتاج

2. الدخل الكلي للأسبوع =

ساعات العمل القياسية في الأسبوع × متوسط دخل الساعة/ عدد العمال في الإنتاج

3. متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي =

المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج/ عدد العمال في الإنتاج

- وتمثل الطريقتان الأولى والثانية الطرق النظرية لاحتساب الدخل الأسبوعي وهذا بخلاف الطريقة الثالثة والتي تعطينا المصروفات الفعلية الأسبوعية على الأجور

9- طرق حساب الأجور لموظفي العمليات الإنتاجية

أهم الطرق الشائعة في حساب أجور العاملين بحقل الإنتاج هي: طريقة الأجر حسب التوقيت (الأجر الزمني)، وطريقة الأجر حسب النتائج أو الإنتاج. وفي كثير من الأحوال، قد تستخدم الطريقتين معاً.

1. طريقة دفع الأجر حسب الوقت (الأجر الزمني):

تعتبر طريقة الدفع حسب الوقت أكثر الطرق شيوعاً في الاستخدام من قبل المؤسسات. ومن خلالها يتم الدفع للموظفين والعاملين وفقاً لنظام الأجر بالساعة، أو الأسبوع، أو الشهر، وأحياناً السنوي بالنسبة للإدارة العليا. ويغلب أسلوب الأجر بالساعة أو الأجر الأسبوعي على العاملين من ذوي "الباقات الزرقاء" أو العاملين المرتبطين بالإنتاج المباشر (عمال المصانع، والعمالة غير الماهرة). أما نظام الأجر الشهري فغالباً ما يشيع تطبيقه بين موظفي "الباقات البيضاء" أي الإداريين وذوي المهن الرفيعة، مثل المهندسين، الأطباء، والمستشارين القانونيين، وأساتذة الجامعات.

2. طريقة دفع الأجر حسب الإنتاج (الوحدات المنتجة):

يرجع نظام الأجر بالإنتاج إلى نظام الحرف حيث كان العامل ينتج وحدات من السلعة تامة الصنع، وكذلك إلى نظام الإنتاج المنزلي حيث كان من الصعب تقدير الوقت اللازم لإنتاج وحدة من السلعة، فكان الدفع على أساس عدد الوحدات المنتجة أقرب إلى الدقة من محاسبة العامل على الوقت الذي قضاه في إنتاج السلعة. ويرجع الفضل ل تايلور في حفز المشتغلين بالإدارة على التفكير في وضع نظم للأجور تعتمد على الإنتاج.

• أسلوب استقصاء الأجور:

يلعب أسلوب مسح واستقصاء الأجور دوراً مهماً في تحديد قيمة الأجر الذي تدفعه المؤسسات. وتلجأ كثير من المؤسسات لهذا الأسلوب وخاصة عندما تود تحديد أجور الوظائف النموذجية أو المعروفة والمتشابهة بين المؤسسات.

10- نظام دفع الأجور لموظفي الإدارة العليا:

- يقع على عاتق الإدارة العليا في المؤسسات مسؤوليات ضخمة اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وأهداف العاملين، وأهداف المجتمع. ومن أجل ضمان فعالية الإدارة العليا ونجاحها في تحقيق الأهداف فإن أجورهم لابد وأن تكون بنفس القدر من الاهتمام.
- ومن ثم فإن تصميم كادر الأجور والرواتب لموظفي الإدارة العليا لابد وأن يأخذ في الاعتبار تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ الاحتفاظ بالمديرين الممتازين وعدم التفريط فيهم.
- ✓ جذب الكفاءات الإدارية الرفيعة.
- ✓ تحفيز الإداريين على الارتقاء بمستوى الأداء العام للمنظمة.
- ✓ تحقيق المزيد من الارتياح والازدهار للمنظمة.

11- العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور :

- إتباع مسلك الريادة أو القيادة في تحديد الأجور في سوق العمل أو القطاع الذي تعمل به المؤسسة .
- إتباع مسلك المنافسة مع المؤسسات الأخرى في تحديد مستويات الأجور .
- إتباع مسلك التخلف عن مستويات الأجور السائدة في السوق والدفع .

شكل رقم 37: يوضح العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور



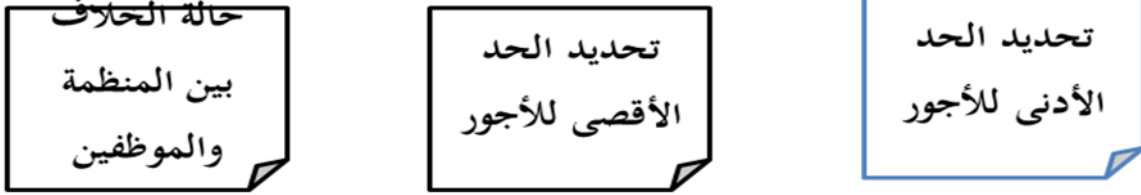
12- التدخل الحكومي في تنظيم الأجور :

أسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور :

- ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيميات عالمية تحمي مصالحها وتدافع عنها أمام أرباب العمل .
- يرى بعض الاقتصاديين أن تنظيم الأجور وتدخل الدولة هو ضرورة من ضروريات التخطيط للتنمية .

- قد تتدخل الدولة في تنظيم وتحديد الأجور حينما تتطلب المصلحة الوطنية ذلك نتيجة للأضرار الاقتصادية أو المتعلقة بأمن وسلامة الدولة ، والتي تنشأ نتيجة عدم اتفاق العمال وأرباب العمل على أجر معين .
- الصور التي يأخذها التدخل الحكومي :

شكل رقم 38: يوضح صور التدخل الحكومي في تحديد مستوى الأجور



11- خطوات تصميم نظام الأجور:

- التمهيد لتصميم النظام:

1- تحديد ما إذا كان تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي أي وفق قواعد ثابتة ومقننة، أو غير رسمي أي لا تحكمه قواعد ثابتة وغير مكتوب).

2- تحديد ما إذا كان النظام سيتم بناءه أو شراؤه.

3- وكذلك تحديد من يقوم بتقييم الوظائف.

- إختيار طريقة تقييم الوظائف: طرق لتقييم الوظائف

أ. الترتيب. ب. الدرجات.

ج. مقارنة العوامل. د. النقط.

- وضع ملامح خطة التقييم: أي تحديد الوظائف التي ستقيم وتحديد الكلفة ووضع جدول زمني للتنفيذ وتعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف.

- التقييم الفعلي للوظائف: بناءً على الخطة الموضوعية والتأكد من أنها تسير بشكل المطلوب والمرضي.

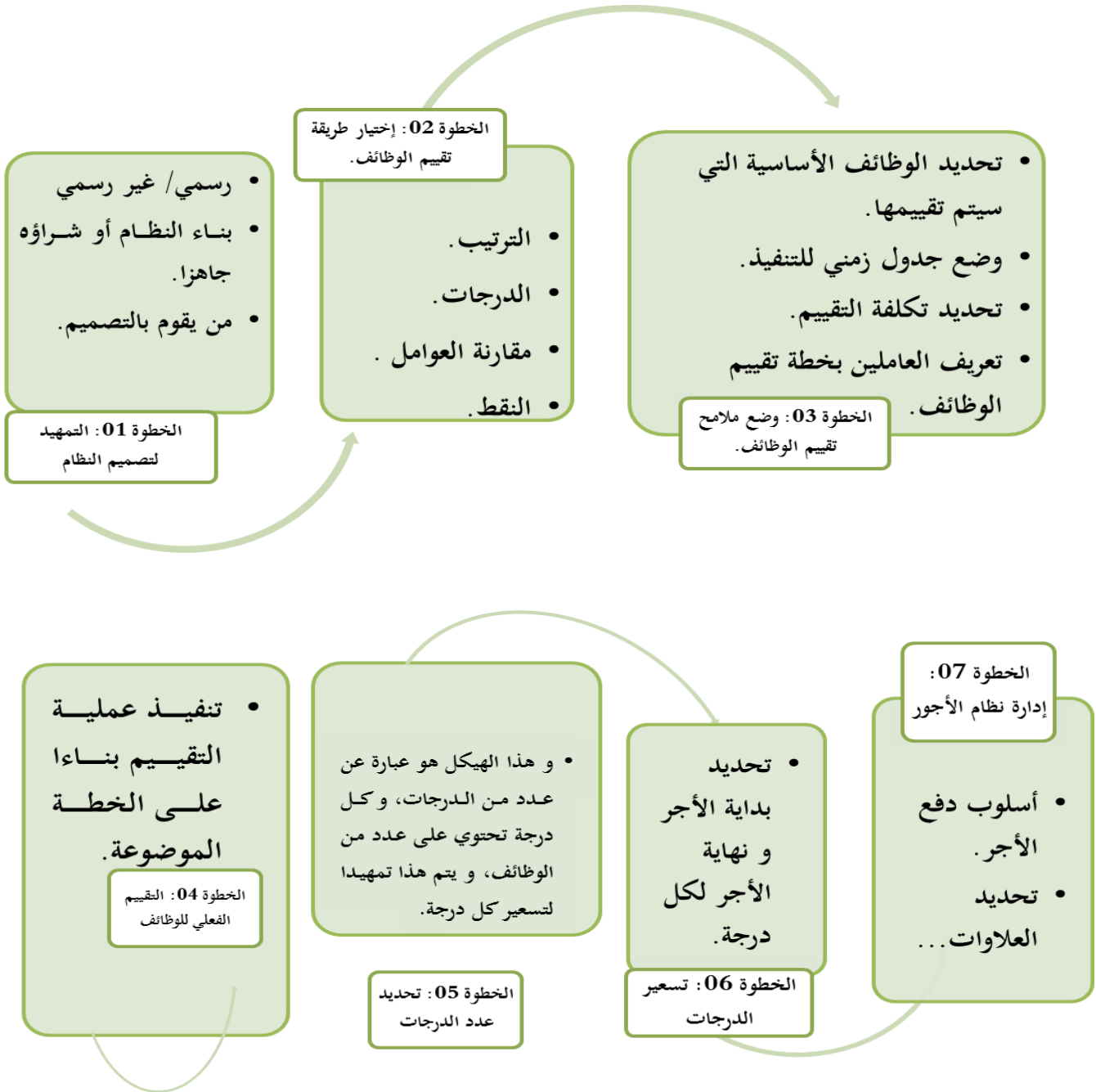
- تحديد عدد الدرجات : أي تحديد عدد الدرجات السلم الوظيفي، حيث كل درجة تحتوي على عدد من الوظائف.

- تسعير الدرجات: يتم تحديد بداية الأجر ونهايته لكل درجة.

- إدارة نظام الأجور: أي اسلوب الدفع وتحديد العلاوات والزيادات المحتملة للتكيف مع غلاء المعيشة مع معالجة أي مشكلة تطرأ مستقبلاً.

خطوات تصميم نظام الأجور:

شكل رقم 39: يوضح خطوات تصميم نظام الأجور



12- خصائص نظام الأجور الفعال:

من أجل الحصول على نظام فعال للأجور داخل المؤسسة فإنه ينبغي أن يتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

- العدالة في الاستفادة من نظام الأجور.
- المرونة: أي أن الأجور تتغير وفق متطلبات محيط المؤسسة، حيث تستجيب للقدرة الشرائية للفرد العامل مثلا أو تتوافق مع نظام الأجور المعمول به في المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.

- وجود نظام معلومات فعال يتعلق بكل العناصر الأساسية لحساب الأجور { عدد ساعات العمل، طبيعة العلاوات والامتيازات الممنوحة، وضعية الفرد العامل داخل المؤسسة....}.
- توافقه مع احتياجات وأهداف العاملين حيث يعتبر الأجر من بين العوامل الأساسية في التحفيز.
- إشراك العاملين في وضع إدارة النظام: أي أن النظام السليم للأجور هو نظام يساهم فيه العاملون.

أسئلة المراجعة:

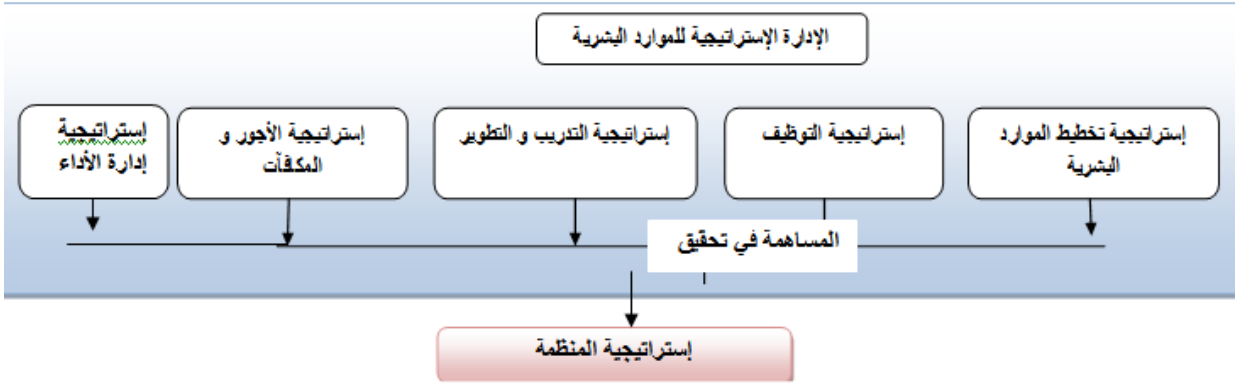
- 1- إذا كلفت من قبل مدير إدارة الموارد البشرية بمراجعة نظام الأجور في المؤسسة، فما هي الخطوات التي سوف تتبعها في ذلك و ما أفضل طريقة يمكن استخدامها ؟
- 2- ما هي الدواعي التي تؤدي لإعادة تصميم نظام الأجور ؟
- 3- ما الفرق بين نظام الحوافز و الأجور التشجيعية ؟
- 4- من خطوات تصميم نظام الأجور تحديد و تسعير الدرجات ماذا يقصد بذلك ؟
- 5- عند وجود ارتباط ضعيف بين الأجور و الإنتاجية و الأداء، ما هو الخلل الذي تسبب في ذلك ؟

المحاضرة الثانية عشر: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

1-تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هو المنهج أو الأسلوب الذي يحدد للمنظمة كيف سيتم تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الأفراد، عن طريق تكامل استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجيات المؤسسة. يعرفها عمر وصفي عقيلي بأنها: "ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المؤسسة الطويل الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعاشها.

شكل رقم 40: يوضح مجالات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



جدول رقم 17: يوضح الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري، وتشجيع الابتكار والإبداع. ✓ المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات. ✓ الاهتمام بمحتوى العمل. (Job Content) ✓ البحث عن آليات استثمار وشحن القدرات الفكرية والذهنية للإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات. ✓ الاهتمام بالحوافز المعنوية. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري(القوة العضلية). ✓ الأداء الآلي للمهام دون تفكير وغياب المشاركة في اتخاذ القرار. ✓ التركيز على الجوانب المادية في العمل (Job Context) ✓ الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز. ✓ تحسين بيئة العمل المادية.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تركيز التنمية لبشرية على تنمية الإبداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها. ✓ تنمية العمل والأداء الجماعي (Team Work) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني واكتساب الفرد مهارات يدوية. ✓ تنمية العمل والأداء الفردي.

2- أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (SHRM)

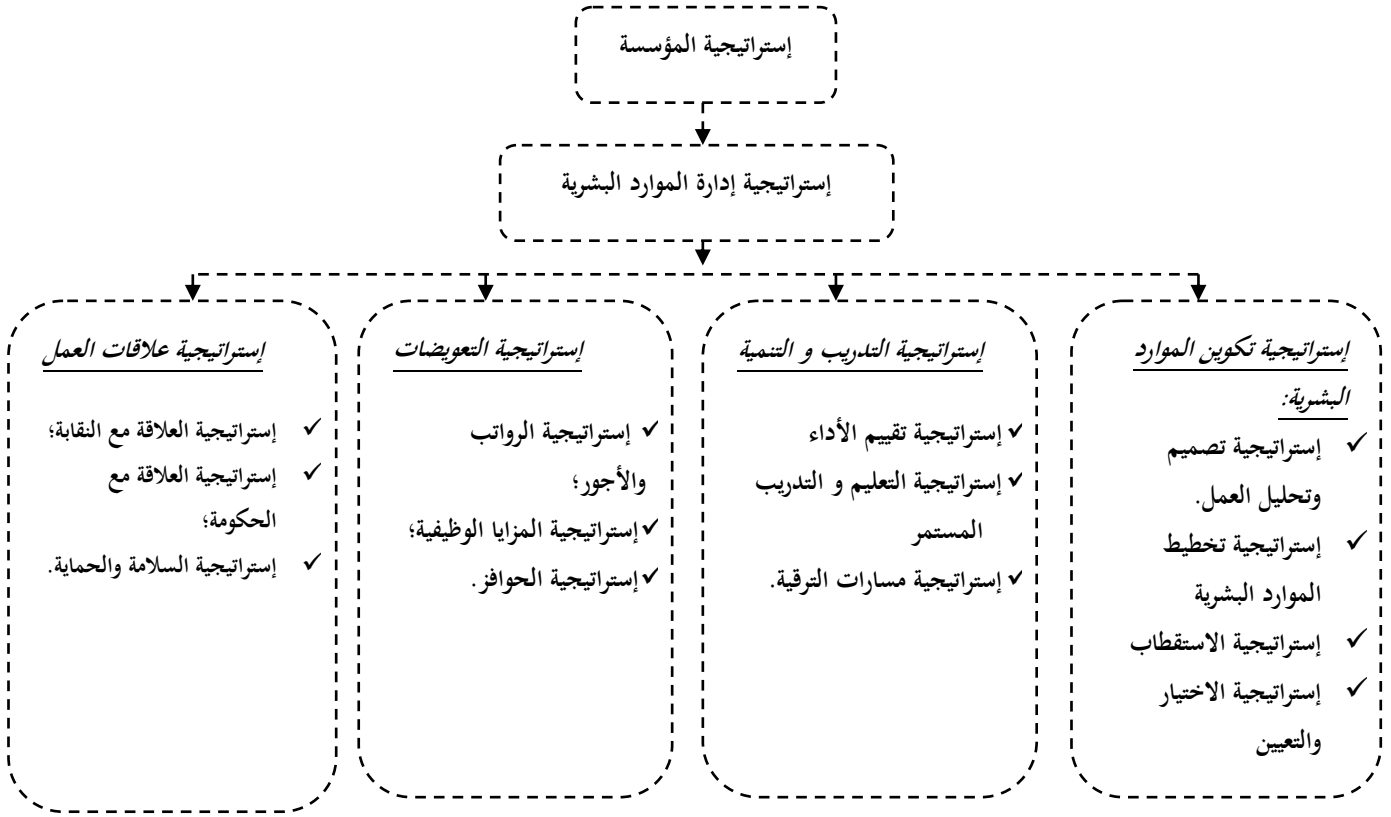
ويمكن تلخيص أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ما يلي:

- ✓ المساهمة في تحقيق الأهداف وبقاء المؤسسة؛
- ✓ دعم وتنفيذ استراتيجيات الأعمال للمؤسسة بنجاح؛
- ✓ إنشاء وتعزيز والحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ إرساء روح الإبداع والابتكار في المؤسسة؛
- ✓ توفير الخيارات الإستراتيجية المتعددة الممكنة والمتاحة للمؤسسة،
- ✓ المشاركة في التخطيط الإستراتيجية للمؤسسة؛

- ✓ تعزيز التعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا.
- ✓ تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بتحويل أثر إدارة الموارد البشرية من المستوى الجزئي (المستوى الشخصي والفردي) إلى المستوى الكلي (على مستوى إستراتيجية المؤسسة)؛
- ✓ إرساء ثقافة تنظيمية طويلة الأمد؛
- ✓ مرونة الهيكل التنظيمي وفق إستراتيجية المؤسسة؛
- ✓ إدارة الأداء على المدى الطويل؛
- ✓ المشاركة في إعداد وتنفيذ إستراتيجية التغيير؛
- ✓ الفحص البيئي والاستخبارات التنافسية؛
- ✓ كفاءة استغلال الموارد المتاحة؛
- ✓ المساهمة في مواجهة التحديات.

استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية

شكل رقم 41: يوضح الاستراتيجيات الفرعية لإستراتيجية الموارد البشرية



أسئلة المراجعة:

- 1- ما هي إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية؟
- 2- ما هي المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية؟
- 3- ما هي مكونات إستراتيجية الموارد البشرية؟
- 4- ما هي متطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية؟
- 5- ما هي مجالات ارتباط إستراتيجية الموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة؟
- 6- ما هي أنماط إستراتيجيات الموارد البشرية (حصون، فريق الكرة،...)?
- 7- ما هي نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (تخطيط م ب، محاسبة م ب الكفاءات، المعرفة، الجودة الشاملة)؟

المحاضرة الثالثة عشر: المشاكل الناجمة عن سوء تسيير المورد البشري

1- بعض من مشكلات تسيير الموارد البشرية:

- ✓ معدل دوران العمالة؛
- ✓ تسرب العاملين والموظفين الأكفاء إلى المنافسين؛
- ✓ ضعف العلاقة بين الأجر والإنتاجية ، وإعادة تصميم نظم الأجور والحوافز؛
- ✓ نقص الخبرة والحاجة للتدريب ؛
- ✓ تعيين الموظفين الجدد ونقل الموظفين بين الأقسام والادارات المختلفة؛
- ✓ استبدال الموظفين الراحلين ؛
- ✓ المواءمة بين أساليب عمل الأفراد والاستراتيجية العامة للشركة ؛
- ✓ إدارة الصراعات وتسوية الخلافات بين العاملين والموظفين؛
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية روح التعاون بينهم، وتدعيم روح الابتكار والالتزام؛
- ✓ الحفاظ على منظومة القيم الثقافية المؤسسية والمجتمعية وتطويرها.

2- الأسباب المؤدية لسوء تسيير المورد البشري:

متعددة هي أسباب سوء تسيير الموارد البشرية , فهي ترتبط أساسا ب (التخطيط, التنظيم , التوجيه والرقابة) ويمكن إجمالها كالاتي:

1. ضعف العلاقة بين الأجر والإنتاجية, وإعادة تصميم نظم الأجور والحوافز؛
2. نقص الخبرة والحاجة إلى التدريب،
3. تعيين الموظفين الجدد ونقل الموظفين بين الأقسام والإدارات المختلفة؛
4. سوء تخطيط الموارد البشرية الذي ينعكس على عدم دقة تحديد احتياجات البشرية؛
5. قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وافتقار المؤسسات لنظم المعلومات خاصة لإدارة الموارد البشرية.

3-المظاهر التي تنشأ عن سوء تسيير المورد البشري:

هناك العديد من المظاهر تحدث نتيجة لسوء تسيير الموارد البشرية نذكر من بينها:

- 1/ وجود فائض في العمالة في بعض الوظائف ووجود عجز في بعض الوظائف الأخرى؛
- 2/ تعطيل الطاقات الإنتاجية المرتبط استخدامها بعنصر العمل في حالة وجود عجز في العمالة ؛
- 3 /اضطراب في عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب؛
- 4 /اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات العمالة (الاستقالة، الترقية، النقل، التقاعد، الوفاة)؛

- 5/ يعتبر العامل هو الأساس الذي نهدف للمحافظة عليه ولكن في كثير من الأحيان يكون هذا العامل هو مصدر الخطر الأساسي وقد يسبب كوارث هي أيضا بدورها تعتبر من أهم مشاكل سوء التسيير وهي:
- **اللامبالاة**: العامل الذي لا تنسجم أهدافه مع أهداف المؤسسة تؤثر سلبا على أدائه وينعكس ذلك على مدى اهتمامه وانضباطه ووقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة التي بدورها تؤدي العامل بالتخريب وإلحاق الضرر بالإنتاج ذاته.
 - **التعب** وهو الإحساس بالضيق الذي يصاحب الأداء المستمر لأي عمل من الأعمال وعادة ما يصاحب هذا الشعور عدم الاستقرار والقلق والضيق مما يؤدي إلى اضطرابات في علاقات الفرد الاجتماعية داخل المؤسسة وخارجها
 - **الغياب** هو عدم حضور الفرد للعمل في الوقت المحدد وقيامه بعمله
 - **الصراع** وهو من أبرز المشاكل التي تتعرض لها المؤسسات نتيجة لسوء التسيير بحيث أن للصراع أنواع , ويعرف بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرار بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل بحيث تترتب عليه آثار سلبية قد تلحق الضرر بالمؤسسة ويمكن أن يكون الصراع داخليا (في الشخص نفسه) أو خارجيا (بين اثنين أو أكثر) .

4-أثار مشاكل سوء التسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة: تحدث هذه المشاكل عدة أثار من بينها:

- ❖ عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين تنشأ بينهم اضطرابات ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق؛
- ❖ تراجع المردود الفردي وبالتالي تراجع الإنتاجية، كما تؤدي المشاكل إلى إهدار الوقت والمال؛
- ❖ عدم رغبة الإدارة في معرفة وجهات نظر العاملين ينعكس سلبا على عملهم وإبداعهم؛
- ❖ نقص في عامل الانتماء للمنظمة الإدارية وشم يسعى كل فرد إلى تحقيق أهدافه الخاصة؛
- ❖ ظهور مشكلات أخرى مثل الإحباط والتقلب والكبت لدى الأفراد وظهور عدم الاتصال بين العاملين في المؤسسة .

أسئلة المراجعة:

- 1- ما المقصود بالتكاليف الخفية بالنسبة لتسيير الموارد البشرية؟
- 2- حسب رأيك ما هي الأسباب الرئيسية لسوء تسيير الموارد البشرية في المؤسسة؟
- 3- حسب رأيك ما هي الإجراءات الضرورية لضمان تسيير جيد للموارد البشرية في المؤسسة؟
- 4- كيف يمكن التمييز بين أسباب ومظاهر لسوء تسيير الموارد البشرية في المؤسسة؟

المحاضرة الرابعة عشر: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأهم التحديات

أولاً- إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المؤسسات، وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المؤسسة التي توجههم إليها الإدارة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها:

1 / التغيير في أدوار العاملين: " إن التغيير في أدوار العاملين في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة كالتغيير في الوظائف والمهام والتغيير في فرق العمل".

2 / التغيير في أداء العاملين: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك تغييرات حدثت في أداء العاملين مثل "جمع المعطيات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها أو التدريب أو تقييم الأداء"

3 / قسم الموارد البشرية: قسم الموارد البشرية هو ذلك القسم الموجودة بالمؤسسة والذي يهتم بتخطيط وتنفيذ وتقييم السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية بالمؤسسة.

ونتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فإن قسم الموارد البشرية أصبح يتصف بزيادة دور الموارد البشرية في المساهمة في تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية وزيادة عدد الوظائف التي يقوم بها هذا القسم، وفي ظل مفهوم الجودة الشاملة أصبحت علاقة العمل علاقة تضامنية.

إدارة الموارد البشرية في عصر الحكومة الإلكترونية:

تحولت المؤسسات العامة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء أنشطتها وأعمالها ، فالتكنولوجيا هي الأساس في التعامل مع المواطنين والموردين، ولكي تقوم إدارة الموارد البشرية بالتغلب على تحديات يفرضها عليها عصر الحوكمة الإلكترونية فإنها تقوم بتصميم مجموعة من النظم نذكرها:

1/ **نظم قواعد المعطيات والحسابات:** مديري الموارد البشرية يدركون أنهم بحاجة إلى تصميم وتطبيق النظم المالية والمحاسبية، الأجور، المشتريات، لأن بعضاً من هذه النظم تمدنا بمعلومات عن الأجور الوظيفية.

2/ **نظم معلومات المنزلية:** تتعلق هذه النظم بتوفير بعض المعطيات والمعلومات التي تتعلق بالنواحي الداخلية (المنزلية) المكونة للمنظمة ،. وتوجد هذه النظم في الحكومات الكبيرة الحجم التي تتوافر لديها موارد مادية وبشرية كبيرة.

3 / **نظم التطبيقات الخاصة:** وهي نظم معلومات تتعلق بالتطبيقات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في مجالاتها المتعددة.

خصائص التكنولوجيا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

- إن المنافع الناتجة عن تطبيق النظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية، تنتج من تطبيق التكنولوجيا في هذه النظم ، وهذه التكنولوجيا تتصف بالخصائص الآتية:
- 1- التكامل: ويقصد بالتكامل هنا تكامل نظم معلومات إدارة الموارد البشرية مع نظم المعلومات الأخرى المتعلقة بالموازنات، إدارة المنافع، التنبؤ بالأجور.
 - 2- قواعد بيانات عامة ومرتبطة معا: تعمل هذه القواعد على تكامل نظام المعلومات من خلال توفير المعلومات عن النواحي الكلية المرتبطة بالمؤسسة.
 - 3- المعلومات الآمنة: نظم إدارة الموارد البشرية يجب أن تمدنا بمعلومات آمنة وذلك لحماية المعطيات والمعلومات الموجودة في المؤسسات العامة من الحصول عليها بطرق غير مرخصة وغير رسمية من قبل الآخرين.
 - 4- ترميز العمليات: بعضاً من نظم إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون إلكترونياً من خلال ترميز العمليات مثل خطوات الاختيار والتعيين ، خطوات حساب الأجور والمرتبات والاستقطاعات والخصومات منها.
 - 5- الإنترنت والمواقع الإلكترونية: بعضاً من مكونات نظم إدارة الموارد البشرية التي تقدمها الشركات الرائدة في نظم تخطيط الموارد والتي تتيح استخدام الإنترنت والمواقع الإلكترونية تخفض تكاليف.

ثالثاً-الاستراتيجيات الحديثة:

1-1) استراتيجية تمكين العاملين :

1-1-1-تعريف تمكين العاملين: يعرف قاموس أكسفورد عملية تمكين العاملين بأنها: "العملية التي يكون فيها الفرد ذو قوة أو متمكن".

وبصفة عامة يمكننا تعريفها على إنها هي ذلك التفعيل الأوسع والأعمق لمفهوم مشاركة العاملين في الإدارة والعمل، حيث تمثل عموده الفقري ، ويعني أن العاملين يساهمون بدرجة عالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، والقرارات التنفيذية في الإدارة العليا ، ورسم السياسات وحل المشكلات الخاصة بالعمل من اجل تطويره ، وتقديم المقترحات من اجل تحسينه ، وتفويضهم القدر الكافي من السلطة والحرية والمرونة والاستقلالية لتصرف الأمور المتعلقة بأعمالهم ، وإشراكهم في تقرير مستقبلهم الوظيفي في المؤسسة وتحفيزهم بشكل جيد.

1-2-أنواع تمكين العاملين: قسم (Suominen 2005) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي:

- 1) التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها .
- 2) التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وتجميع المعطيات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها .
- 3) تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة.

1-3- مزايا تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين:

لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- تؤدي إلى أن المؤسسة تصبح أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.
- 2- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية ، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.
- 3- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.

2) - إستراتيجية التسويق الداخلي :

2-1- تعريف التسويق الداخلي:

تم تعريف التسويق الداخلي " بأنه نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية".

وتقوم فكرة التسويق الداخلي على أنه في مجال إنتاج السلع وتقديم الخدمات هناك نوعان من العملاء: عملاء داخليين (وهم العاملون داخل المؤسسة). فكل فرد يعتبر عميل بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يتم بينهم معاملات مختلفة، ومن ثم فكل فرد يعتبر مستخدم ومنتج للخدمة في نفس الوقت ، وكل منهم يشارك في العلاقة بين العميل ومقدم الخدمة. وعملاء خارجيين. وأنه لكي نصل إلى العملاء الخارجيين فإنه يجب الاهتمام بالعملاء الداخليين الذين هم وسيلتنا للوصول إلى العملاء الخارجيين.

أهمية وأهداف التسويق الداخلي:

أهمية التسويق الداخلي: تستمد إستراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمؤسسة والعملاء خاصة في مجال الخدمات ، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك ، ويسيطر العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة ، ويشارك كل من العاملين بالمؤسسة والعملاء في إنتاج الخدمة ذاتها. أهداف التسويق الداخلي: وتهدف إستراتيجية التسويق الداخلي إلى استقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن ، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين.

ثانيا: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها

نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية للمنظمة ، ظهرت مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ، وتمثل هذه التحديات فيما يلي:

- 1- التحول من عصر التصنيع إلى عصر المعلومات؛
- 2- التحول من الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية؛
- 3- التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة؛

- 4- التحول من الأمر إلى التوجيه؛
- 5- التحول من العمل الجسماني والبدني إلى العمل الذهني والعقلي؛
- 6- التحول من الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي في شكل فرق عمل؛
- 7- التحول من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات؛
- 8- التحول من التركيز على السلع والخدمات إلى التوجه بالمستهلك؛
- 9- التحول من إتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات؛
- 10- التحول من الموارد البشرية إلى شركاء في النشاط؛
- 11- التحول من الأصول المالية إلى رأس المال الفكري.

وبناء على التحديات السابقة ، فإن إدارة الموارد البشرية عليها أن تواجه هذه التحديات من خلال الإدارة الحديثة للموارد البشرية والمتمثلة في:

- تبني فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة؛
- ارتباط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر برسالة المؤسسة ، وكذلك ظهرت أهمية الارتباط بين تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي الإجمالي للمنظمة ، وكذلك لتدعيم رسالة المؤسسة؛
- التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديمقراطية والمساهمة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات؛
- استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي. وذلك من خلال قيام المؤسسة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها .

أيضا يمكن اضافة تحديات أخرى:

- تواجه إدارة الموارد البشرية عدت تحديات في التعامل مع الأفراد ذلك نتاج العولمة ويمكن أن نلخص أهمها:
- 1-5 زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة: أدى الاعتماد على هذه الأخيرة في العملية التسييرية تغيرا جذريا في المهارات والكفاءات التي تحتاج إليها بهذا سوف تزداد أهمية أنشطة التدريب والتنمية بالإضافة إلى الاستغناء عن بعض الأعمال الروتينية.
 - 2-5 التغيرات في تركيب الموارد البشرية: من خلال ما توفره تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في العملية التسييرية، أدى هذا إلى تغير تركيبة العمالة فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف لهذا يتوجب على إدارة الموارد البشرية التكيف والتجاوب لهذا النوع من العمالة.

3-5 الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية: وهذا يعتبر من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات فالإدارة تحتاج حالياً إلى نظم معلومات حديثة تشمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية، وتسهل عملية إدارة الموارد البشرية من خلال:

✓ **التوظيف:** تمكن قاعدة المعطيات المديرين من الحصول على معلومات في الوقت المناسب حول العمال الحاليين والجدد وبالتالي تحديد الأماكن الشاغرة؛

✓ **التدريب والتنمية:** معرفة البرامج السابقة والفئات المعنية بالتدريب، وكذا استغلال الفرص والإمكانيات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات (التعليم الافتراضي، التعلم عن بعد...).

✓ **تسيير الأجر:** بالوقوف على الزيادات وتاريخ الحصول عليها ومقارنتها بالمنافسين؛

✓ **تقييم الأداء** بالإضافة إلى الكفاءة في الأداء، والمساعدة في اتخاذ القرارات المتخذة بشأن المورد البشري.

4-5 **تغيير القيم والاتجاهات:** يجب على إدارة الموارد البشرية وضع خطط قادرة على استغلال القيم والاتجاهات (الولاء، الالتزام، التضحية...) والأخذ بعين الاعتبار اختلاف الديانات والاعتقادات في سبيل تحقيق الأهداف خاصة لما تفرزه العولمة والانفتاح العالمي.

5-5 **العائد والتعويض:** إن ارتفاع مستويات التضخم يؤدي إلى طلب رفع الأجر في المقابل الإدارة لا تستطيع الاستجابة لذلك مما يؤثر سلباً على الحوافز والدافعية للعمل والأداء طبعاً.

4-5 **ارتفاع حجم العمالة في السوق:** وهذا يعود لارتفاع المستوى التعليمي وهذا يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط فعالة لاستقطاب أحسن الأفراد وأكفئهم.

ثالثاً: مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية:

لا شك أن نجاح أداء المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة، توجّهها نحو المهام والموضوعات التي تحتاج إلى متابعة، وبقدر ما تكون الأهداف الموضوعية واضحة، بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها، لأن الأهداف الواضحة تكون سهلة القياس وهي مرغوبة جداً لدى الأفراد، بالإضافة إلى التخطيط السليم الذي هو اتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف، وتوضّح استراتيجيات، وسياسات، وتكتيكات عملية تحقيق هذه الأهداف. وعلى ضوء ما سبق ذكره، يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

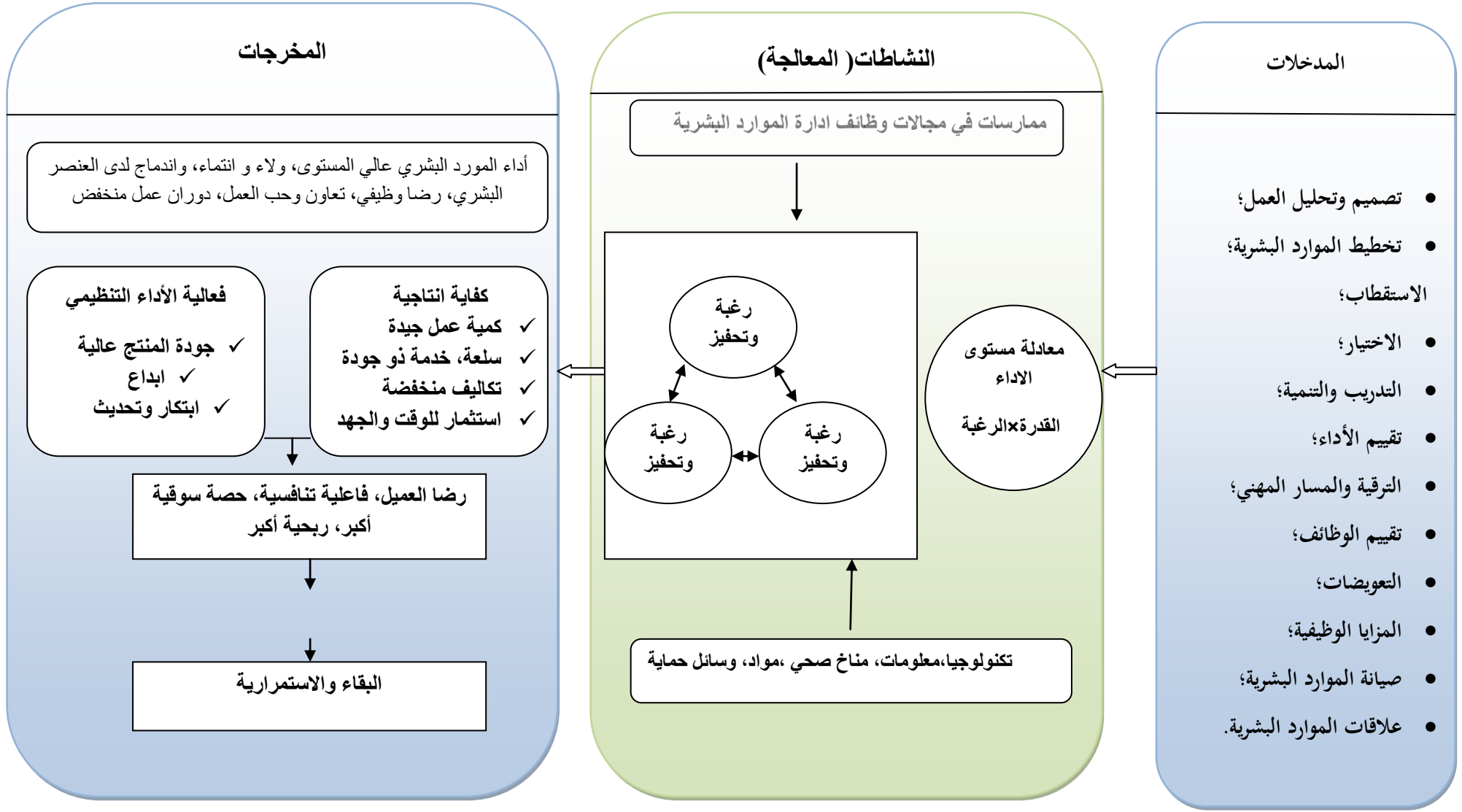
1- دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية: ولا يتحقق هذا الدعم إلا عن طريق قيادة متجاوبة، وملتزمة، وداعمة للنجاح، فالقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الناجحة، حيث تترك الأفراد يشاركون فعلياً في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمؤسسة، وهذا في حد ذاته يعتبر مدخلاً حقيقياً لبناء مؤسسة ناجحة، ومواكبة للتغيرات والتحديات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحوّل سياساتها، واستراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة، وفرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، إلى سياسات، واستراتيجيات جديدة

تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، ويكون اتخاذ القرارات فيها ممكناً في قاعدة الهرم الإداري. وعليه، يبدو جلياً أن نجاح المؤسسة لا يكون إلا من خلال فلسفة قيادتها، وتزويدها لإدارة الموارد البشرية بكل مستلزمات النجاح.

2- نجاح مدير إدارة الموارد البشرية: يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديراً على معرفة كمية، ونوعية بالموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة، والمراكز الوظيفية المخصصة لها، أما المعرفة النوعية فتتركز على نوعية الوظائف، والشروط المتصلة بها. أو بعبارة أخرى، معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة وعدد شاغليها، تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كل المدراء تقريباً، وهي معرفة كمية، أمّا التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، وعدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة، فهي معلومات لا يعرفها إلا مدير الموارد البشرية، وتتطلب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها، واكتساب هذه المعلومات يعبر عن المعرفة النوعية، لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، وإن كانت هاتان المعرفةان تكمل إحداهما الأخرى.

3- نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة: حتى يتحقق للمؤسسة هذا المقوم، وهو وجود أفراد ناجحين، عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين: الأولى هي مقدرة العمال، وتمكنهم من المعارف، والمهارات، والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، والتي بمقدورهم اكتسابها، وتطويرها، وبالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلق بالإمكانات الجسدية، ومنها ما يتعلق بالإمكانات المعرفية، ودور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها، بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلبات، وشروط الوظائف الموجودة في المؤسسة. أمّا الميزة الثانية التي تساعد الموارد البشرية على النجاح، فهي الحافز الذي يعبر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، غير أن هذه الميزة تكلف المؤسسة ثمناً باهظاً يجعل إدارة الموارد البشرية تخصص له وظائف كالتعويضات، وصيانة الموارد البشرية حتى تتمكن من التحكم فيه أكثر.

شكل رقم 42: يوضح أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة



أسئلة المراجعة :

- 1- ما هو نوع التمكين الأكثر مناسبة للمؤسسة الجزائرية؟
- 2- ما هي الشروط الضرورية لنجاح تطبيق إستراتيجية التسويق الداخلي في المؤسسة الجزائرية؟
- 3- ما مدى تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على فعالية نظاما معلومات الموارد البشرية في المؤسسة؟
- 4- ما هي الأهمية النسبية لكل مقوم من مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية؟

الخلاصة:

إن الوصول إلى شيء ذو قيمة عالية تشبع توقعات الزبائن أو تفوقها بقليل يتطلب من المؤسسة التوفر على مهارات وكفاءات محورية محفزة بأساليب حديثة وكافية، والمؤسسة المتميزة أو التي استطاعت أن تقدم إلى زبائنها منتوجا أو خدمة يصعب على المنافسين تقليدها أو تحقيق مثلها تعتمد على مهارات مواردها البشرية أو بتعبير أدق على أصولها الفكرية والتي تمتاز بالنمو والتعلم فهي أغلى ما تتوفر عليه المؤسسة ويكون فعالا ومنتجا كلما أشيعت حاجاته وكلما كان محفزا، وتقتصر لذلك ما يلي:

- تحديد المكافآت ذات القيمة بالنسبة لكل مورد بشري.
- التيقن من ملائمة وتناسب المكافأة وربطها بالأداء المقدم.
- توفير ظروف عمل مناسبة ومشجعة للإبداع والتطور.
- المشاركة في العمل والوظيفة والمكاسب المحققة من العمل المقدم.
- تطوير نظم الاتصال والحرص على أن تكون جداول العمل مرنة.

والأشياء التي تحقق للمؤسسة التمييز وتتم بإنشاء قيمة مدركة من طرف الزبائن تعتمد بشكل أساسي على وجود موارد بشرية داخل المؤسسة لها خصائصها منها:

- المرونة في التفكير والقدرة على خلق البدائل والاحتمالات.
- الاستعداد القوي للمخاطرة والمبادأة وقوة المثابرة والتحمل.
- التحرر من القيود التي تمنع من المعرفة والتحديد وحب التمييز.
- مستوى مرتفع من الذكاء المهني والاجتماعي.

المراجع:

- 1- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001؛
- 2- محمد مرعي مرعي، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية.
- 3- جمال الدين محمد المرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 4- أشوك شاندا، شلبا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عب الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.
- 5- عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، دار الفاروق للنشر القاهرة 2003.
- 6- أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2004.
- 7- عمر وصيفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية 2009.
- 8- مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العالمي، الأردن ، 2009
- 9- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- 10- خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 11- رجم خالد، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه علوم، جامعة ورقلة، 2016.
- 12- مناصرية رشيد، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، ، اطروحة دكتوراه علوم، جامعة ورقلة، 2012.
- 13- عبد القادر شلالي ، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الدولي حول: " صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية " يومي: 14-15 أفريل 2009 بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- 14- بوعلاق مبارك، الأجور الجانب القانوني والمحاسبي، مطبوعة مقدمة لمقياس الأجور وسياسة التعويضات، جامعة ورقلة، 2016.
- 15- Kim Pityn and Jennifer Helmuth, La gestion des ressources humaines pour les IMF , Mennonite Economic Development Associates, Ontario, Juillet 2007.
- 16- Bernard Gazier ; Les stratégies des ressources humaines, 2e éd. La découverte, 2004.
- 17- -L. Cadin, F. Guérin et F.Pigeyre, dans « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007.
- 18- Muhammad Umer, Human Resource Management Theory and Practices in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) and Enterprises Performance in Pakistan, Global Journal of Management and Business Research, Volume 12 Issue 13 Version 1.0 Year 2012
- 19- Kim Pityn and Jennifer Helmuth, La gestion des ressources humaines pour les IMF , Mennonite Economic Development Associates, Ontario, Juillet 2007
- 20- Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management , 4th Edition, Guide To Action, London, 2008

الملاحق

الملحق رقم 01: مثال عن كشف الراتب

كشف الراتب		مديرية التربية لولاية ورقلة	
		رقم المستخدم	
اللقب و الاسم	الصف	الوظيفة	الدرجة
الحالة العائلية	الدرجة	أستاذ رئيسي	مرسم
رقم الضمان 123456789	رقم الحساب 9876543210	رقم الضمان	رقم الحساب
طريقة الدفع بريد الجزائر	رقم الحساب		
34	المفتاح		

نوب	البيان	أعدة الحساب	الإيرادات	الإقتطاعات
001	الأجر القاعدي			
101	علاوة الخبرة المهنية			
106	علاوة الدعم المدرسي		0,00	
107	علاوة التأهيل		0,00	
206				
207	علاوة التوثيق		2 000,00	
209				
210				
212	علاوة جزافية تأهيلية		3 200,00	
214				
220	علاوة السكن		0,00	
225	علاوة المنطقة			
610	اقتطاع الضمان الاجتماعي			0,00
660	اقتطاع التعاضدية			0,00
980	الضريبة على الدخل الاجمالي			9 403,00
301	غيابات/ عطل مرضية			
303				
990	العلاوات العائلية		300,00	
	الأجر الرئيسي			
	أجر المنصب			
	الأجر الخاضع للضريبة	المجموع		
		الصافي للدفع		

30/11/2016

يوم

ورقلة

حرر في

مجموع
الإقتطاعات

الراتب الخام

الأجر الرئيسي = الاجر القاعدي + علاوة الخبرة المهنية	
علاوة الخبرة المهنية IEP = حسب سلم الرواتب: عدد النقاط حسب كل درجة وفق الصنف * 45 دج	
علاوة الدعم المدرسي = الراتب الرئيسي (الاساسي + علاوة الخبرة المهنية) * 0,15	
علاوة الخبرة البيداغوجية = الاجر الاساسي * عدد الدرجات * 0,04	
علاوة المنطقة	40 بالمئة من الأجر القاعدي
علاوة التأهيل = الأجر الرئيسي * 0,4 اذا كان الصنف اقل او يساوي 12 ، واذا كان اكبر من 12 فيضرب * 0,45	
علاوة جزافية تأهيلية حسب الجدول:	
الصنف اقل او يساوي 6	3200
الصنف اقل او يساوي 8	2500
الصنف اقل او يساوي 10	2000
الصنف أكبر من 10	1500
أجر المنصب (الأجر الخاضع للاقتطاع الضمان الاجتماعي) = الأجر القاعدي + كل العلاوات ماعدا العلاوات العائلية	
الاجر الخاضع للضريبة = اجر المنصب - قيمة اقتطاع الضمان - علاوة المنطقة	
الأجر الخام = الأجر القاعدي + جميع العلاوات	
الاجر الصافي = الأجر الخام - الضريبة على الدخل - اقتطاع الضمان الاجتماعي	

الملحق رقم 02: مثال عن رواتب مديرية التربية

عناصر الراتب	طريقة الحساب								
الراتب الأساسي ¹	الرقم الاستدلالي الأدنى × قيمة النقطة الاستدلالية ²								
منحة الخبرة المهنية	الرقم الاستدلالي للدرجة × قيمة النقطة الاستدلالية								
الراتب الرئيسي ³	الراتب الأساسي + منحة الخبرة المهنية								
منحة الخبرة البيداغوجية ⁴	الراتب الأساسي × الدرجة × 0,04								
منحة التوثيق	تحسب حسب الدرجة								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>المبلغ</th> <th>الدرجة</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2000 دج</td> <td>أصغر أو تساوي 10</td> </tr> <tr> <td>2500 دج</td> <td>11 و 12</td> </tr> <tr> <td>3000 دج</td> <td>أكبر أو تساوي 13</td> </tr> </tbody> </table>	المبلغ	الدرجة	2000 دج	أصغر أو تساوي 10	2500 دج	11 و 12	3000 دج	أكبر أو تساوي 13
	المبلغ	الدرجة							
	2000 دج	أصغر أو تساوي 10							
2500 دج	11 و 12								
3000 دج	أكبر أو تساوي 13								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>المبلغ</th> <th>الدرجة</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2000 دج</td> <td>أصغر أو تساوي 10</td> </tr> <tr> <td>2500 دج</td> <td>11 و 12</td> </tr> <tr> <td>3000 دج</td> <td>أكبر أو تساوي 13</td> </tr> </tbody> </table>	المبلغ	الدرجة	2000 دج	أصغر أو تساوي 10	2500 دج	11 و 12	3000 دج	أكبر أو تساوي 13	
المبلغ	الدرجة								
2000 دج	أصغر أو تساوي 10								
2500 دج	11 و 12								
3000 دج	أكبر أو تساوي 13								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>المبلغ</th> <th>الدرجة</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2000 دج</td> <td>أصغر أو تساوي 10</td> </tr> <tr> <td>2500 دج</td> <td>11 و 12</td> </tr> <tr> <td>3000 دج</td> <td>أكبر أو تساوي 13</td> </tr> </tbody> </table>	المبلغ	الدرجة	2000 دج	أصغر أو تساوي 10	2500 دج	11 و 12	3000 دج	أكبر أو تساوي 13	
المبلغ	الدرجة								
2000 دج	أصغر أو تساوي 10								
2500 دج	11 و 12								
3000 دج	أكبر أو تساوي 13								
منحة الدعم البيداغوجي و تحسين الأداء التربوي ⁵	تحسب حسب الصنف								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>المبلغ</th> <th>الصنف</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>الراتب الرئيسي × 0,15</td> <td>أصغر أو يساوي 12</td> </tr> <tr> <td>الراتب الرئيسي × 0,15</td> <td>أكبر أو يساوي 13</td> </tr> </tbody> </table>	المبلغ	الصنف	الراتب الرئيسي × 0,15	أصغر أو يساوي 12	الراتب الرئيسي × 0,15	أكبر أو يساوي 13		
	المبلغ	الصنف							
الراتب الرئيسي × 0,15	أصغر أو يساوي 12								
الراتب الرئيسي × 0,15	أكبر أو يساوي 13								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>المبلغ</th> <th>الصنف</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>الراتب الرئيسي × 0,15</td> <td>أصغر أو يساوي 12</td> </tr> <tr> <td>الراتب الرئيسي × 0,15</td> <td>أكبر أو يساوي 13</td> </tr> </tbody> </table>	المبلغ	الصنف	الراتب الرئيسي × 0,15	أصغر أو يساوي 12	الراتب الرئيسي × 0,15	أكبر أو يساوي 13			
المبلغ	الصنف								
الراتب الرئيسي × 0,15	أصغر أو يساوي 12								
الراتب الرئيسي × 0,15	أكبر أو يساوي 13								
منحة التأهيل	تحسب حسب الصنف								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>المبلغ</th> <th>الصنف</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>الراتب الرئيسي × 0,40</td> <td>يساوي 12 أو أقل</td> </tr> <tr> <td>الراتب الرئيسي × 0,45</td> <td>أكبر من 12</td> </tr> </tbody> </table>	المبلغ	الصنف	الراتب الرئيسي × 0,40	يساوي 12 أو أقل	الراتب الرئيسي × 0,45	أكبر من 12		
	المبلغ	الصنف							
الراتب الرئيسي × 0,40	يساوي 12 أو أقل								
الراتب الرئيسي × 0,45	أكبر من 12								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>المبلغ</th> <th>الصنف</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>الراتب الرئيسي × 0,40</td> <td>يساوي 12 أو أقل</td> </tr> <tr> <td>الراتب الرئيسي × 0,45</td> <td>أكبر من 12</td> </tr> </tbody> </table>	المبلغ	الصنف	الراتب الرئيسي × 0,40	يساوي 12 أو أقل	الراتب الرئيسي × 0,45	أكبر من 12			
المبلغ	الصنف								
الراتب الرئيسي × 0,40	يساوي 12 أو أقل								
الراتب الرئيسي × 0,45	أكبر من 12								
منحة المنصب النوعي ⁶	نقطة المنصب × قيمة النقطة الاستدلالية								

¹ الأجر القاعدي.

² 45,00 دج حسب المادة 8

³ الأجر الرئيسي.

⁴ أو تعويض التسيير المادي و البيداغوجي.

⁵ المنحة الجديدة.

تحسب حسب الصنف		منحة جزافية تعويضية
المبلغ	الصنف	
3200 دج	من 1 إلى 6	
2500 دج	7 و 8	
2000 دج	9 و 10	
1500 دج	من 11 إلى 17	
الراتب الرئيسي + منحة الخبرة البيداغوجية + منحة التوثيق + منحة الدعم البيداغوجي و تحسين الأداء التربوي + منحة التأهيل + منحة جزافية تعويضية + منحة المنصب النوعي		الراتب الخام
الراتب الخام $\times 0.09$		الضمان الاجتماعي
الراتب الخام – الضمان الاجتماعي		الراتب الخاضع للضريبة
تحسب بالرجوع إلى سلم الضريبة على الأجور		الضريبة على الدخل
يحسب مبلغ الاقتطاع للمشاركين فقط كما يلي: الراتب الخام $\times 0.01$		التعاضدية
الراتب الخام – الضمان الاجتماعي – الضريبة على الدخل - التعاضدية		الراتب الصافي
600 دج \times عدد الأولاد		المنحة العائلية
800 دج إذا كانت الزوجة مأكثة بالبيت		منحة الراتب الوحيد
الراتب الخام $\times 11,25$		القيمة المضافة للمنح العائلية
عدد الأيام المخصومة \times (الراتب الصافي / 30)		الغيابات
الراتب الصافي + القيمة المضافة للمنح العائلية + منحة الراتب الوحيد - الغيابات		الراتب الصافي المدفوع

الملحق رقم 03: وصف وظيفي Job Description

1	الاسم : _____ . Name: _____ مسمى الوظيفة : _____ Job Title: الإدارة: _____ . Department : القسم : _____ Section: اسم الرئيس المباشر: _____ Direct Manager Name :	1
Job Data		بيانات الوظيفة

	الوظائف التابعة : _____ : The follower Occupations : _____ الهدف من الوظيفة : _____ : The aim from the job: _____ المهام والواجبات الوظيفية : _____ : Functions and duties of job : _____ ظروف العمل الخاصة بالوظيفة : _____ : The special circumstances of the work: _____ العلاقات الوظيفية: _____ : Job Relations: _____ مواصفات شاغل الوظيفة : _____ : Occupant specifications the job: _____ المهارات واللغات : _____ : skills and languages: _____	2
Information about the Job		معلومات عن الوظيفة

3	مدير إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية HR & Admin Manager _____	مدير الإدارة Department Manager _____	3
Approval			الاعتماد

الملحق رقم 04:

بطاقة الوصف الوظيفي
لوظيفة مدير التخطيط الاستراتيجي

JOB ID – هوية الوظيفة – (1)	
Job Title :	(1) مدير التخطيط الاستراتيجي
Dept./ Div. :	الإدارة العليا
Direct Report :	نائب الرئيس التنفيذي
Job Location :	المركز الرئيسي للشركة
(ب) المؤهلات العلمية والخبرات العملية والجدارات Academic Qualifications, Experience & Competencies	
<ul style="list-style-type: none"> • الشهادة الجامعية في إدارة الأعمال والادارة الاستراتيجية أو ما يعادله (ويفضل من لديه درجة الماجستير) . • خبرة 8 سنوات على الأقل في مجال العمل. • خبرة في مستوى الإدارة (2 عام فأكثر) • خبرة مناسبة بالمبادئ والأساليب الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي. • إجادة تامة للغتين العربية والانجليزية. • التمتع بالجدارات والقدرات التالية : <ul style="list-style-type: none"> ▪ مهارات التنظيم والتخطيط . ▪ مهارات صناعة القرار . ▪ تطوير أداء الآخرين . ▪ العمل بروح الفريق . ▪ التخطيط الاستراتيجي . ▪ البحث والتطوير. 	

Job Summery ملخص مهام الوظيفة (ج)

• يضطلع مدير التخطيط الاستراتيجي بمسئولية مساعدة نائب الرئيس لتطوير التنظيم والتخطيط في سبيل تطوير ومراقبة تنفيذ استراتيجية المنشأة، بالإضافة إلى المساعدة في تطوير استراتيجيات وحدات العمل ومراقبة تنفيذها وذلك لضمانات التوجيه الاستراتيجي العام للشركة.

Duties المهام والواجبات (د)

1. إدارة أنشطة إدارة التخطيط الاستراتيجي للشركة حيثما سيكون مسئولاً عن المساعدة في تطوير استراتيجية المنشأة وتوجيه تطوير استراتيجيات وحدات العمل.
2. التطوير والإدارة والمحافظة على عمليات التخطيط الاستراتيجي للشركة.
3. المساعدة في تطوير وتعميم الاستراتيجية العامة للشركة.
4. التوجيه والمراقبة لأنشطة التخطيط الاستراتيجي لوحدات العمل والمساعدة والمراجعة والمناقشة للخطط الاستراتيجية لوحدات العمل والأهداف وذلك لضمان مطابقتها مع استراتيجية المنشأة.
5. المساعدة في تطوير استراتيجيات العمل لجوانب عملية / تشغيلية معينة مثل الموارد البشرية وتقنية المعلومات والتسويق وتطوير العمل والمالية... الخ.
6. تقييم القوى الخارجية وذلك بهدف تحديد أثارها على المنشأة. وتشتمل على سبيل المثال لا الحصر تقييم الاقتصاد وتوجهات السوق والمنافسة والتوجهات المحلية واللوائح والقواعد الحكومية وكذلك التطورات التقنية من خلال تطبيق منظومة (PLESTE) التالية:
 - الناحية السياسية (Political) – أي قرارات سياسية والتي يمكن تؤثر على حياة المنشأة أو استراتيجيتها.
 - الناحية القانونية (Legal) – أي قرارات قانونية والتي يمكن تؤثر على حياة المنشأة أو استراتيجيتها.
 - الناحية الاقتصادية (Economical) – العوامل الاقتصادية مثل الحوادث القدرية (القضاء والقدر) والعواصف الشديدة والفيضانات والحرائق وما شابه ذلك.
 - الناحية الاجتماعية (Social) – العوامل الاجتماعية مثل التغيير في الأذواق أو التوجهات الاستهلاكية والتي يمكن أن تؤثر على المنشأة.
 - الناحية الفنية (Technical) – الاكتشافات الفنية الحديثة التي يمكن أن تمنح المنشأة ميزة تنافسية على منافسيها.
 - الناحية البيئية (Environmental) – قرار حماية البيئة من الحكومة والتي من شأنها إجبار المنشأة على سبيل المثال خفض مستويات التلوث.

7. تقييم القوى الداخلية لتحديد مدى تأثيرها على التوجه الاستراتيجي للشركة. وتشتمل تلك العناصر على سبيل المثال لا الحصر ملكية المنشأة ومكانتها وقاعدة عملائها والموظفين والأصول الثابتة والاداء المالي. هذا ويتم تحديد القوى الداخلية للشركة من خلال تطبيق أسلوب تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT.
8. مراقبة تنفيذ استراتيجيات المنشأة ووحدات العمل بها.
9. إجراء عمليات تقييم دورية للاستراتيجية العامة للشركة مع الأخذ في الاعتبار التوجهات الادارية التنفيذية / الأولويات وكذلك البيئة الخارجية والعمل (حسب التوجه الاستراتيجي الذي سبق التنويه عنه).
10. إقامة نقاط فحص ومراجعة استراتيجية لمراقبة مدى التقدم في سبيل تنفيذ الأهداف الاستراتيجية. ويجب أن تشتمل نقاط الفحص والمراجعة على المسار الحرج لاستراتيجية ما ويتم وضعها على الجوانب التي لا يؤثر فيها أداء ذلك الفحص الشامل على الخطة الاستراتيجية العامة.
11. المتابعة والإبلاغ شهريا عما نفذته المنشأة من استراتيجيتها.
12. التأكد من مطابقة الخطة الاستراتيجية العامة للشركة مع الخطط التنموية التي تصدرها حكومة.
13. تقديم النصح والمشورة والتوجيه والارشاد والاعتماد لموظفي الادارة لتنفيذ إجراءات وخطط العمل الرئيسية المتوافقة مع سياسات المنشأة.
14. التنسيق وتبادل الآراء حول القواعد الارشادية العامة والاجراءات الخاصة بالموظفين بما يضمن تحديد واستيعاب المسؤوليات والصلاحيات والمهام بشكل دقيق.
15. توزيع بعض المسؤوليات على موظفي الإدارة المعنيين بما يضمن انسيابية العمل في الادارة.
16. توفير التوجيه والارشاد لجميع موظفي الادارة وذلك لضمان التأكد من فاعلية وانسيابية تدفق العمل بما يضمن معرفة جميع الموظفين بمهامهم وأدوارهم الوظيفية في الادارة.
17. إجراء عملية تقييم سنوي للأداء وذلك لمراجعة أداء الموظفين العمل.
18. إصدار التوصيات المتعلقة بتعديل الرواتب والمكافآت والحوافز والترقيات بناء على أداء الموظف وعقد اجتماعات تنظيمية متى استدعى الأمر.
19. مراقبة مدى تقيد والتزام موظفي المنشأة بالقواعد العامة والسياسات والاجراءات.
20. التأكد من فاعلية أداء الادارات وذلك من خلال انتقاء الموظفين الأكفاء والمؤهلين وتطويرهم وتوزيعهم وحثهم على الارتقاء بمهام أعمالهم.

الملحق رقم 05: بطاقة الوصف الوظيفي لوظيفة مدير الموارد البشرية

مساعدة الرئيس التنفيذي للشؤون المالية والإدارية	الرئيس المباشر	مدير الموارد البشرية	المسمى الوظيفي
شركة شرق الدلتا	المكان	المالية والإدارية	الدائرة
01/08/2013	التاريخ	المالية	القسم
<p>الهدف العام للوظيفة</p> <p>- التخطيط، والتوجيه، والتنسيق لإدارة كافة الامور المتعلقة بالموارد البشرية في الشركة لتحقيق أقصى قدر من الاستخدام الاستراتيجي للموارد البشرية المتاحة، ومتابعة الشؤون الإدارية للموظفين مثل المستحقات المالية، والتوظيف، وسياسات شؤون الموظفين، والامتثال للقوانين الداخلية للشركة.</p>			

المهام والمسؤوليات	البعد / المنظور
<p>- الإشراف على إعداد وتسليم رواتب الموظفين الشهرية ومتابعة نظام سلم الرواتب وإعادة تقييم رواتب وامتيازات الموظفين عند الحاجة.</p> <p>- يشرف ويدقق إعداد ميزانية التدريب لكافة الفئات الوظيفية وميزانية خطة الاحلال الوظيفي.</p> <p>- وضع الموازنة التقديرية الخاصة بالموارد الشرية واحتياجات الإدارات بالتنسيق مع مدراء الإدارات.</p>	المالي Financial
<p>- الإشراف على تلبية متطلبات الموظفين من كتب رسمية داخل الشركة، ومخاطبة الجهات الحكومية أو غيرها.</p>	العميل Customer
<p>- الإشراف على وضع و تطبيق اللوائح والسياسات والأنظمة الداخلية الخاصة بتنظيم العلاقات بين الإدارات وبين الشركة والموظفين بما يحفظ حقوق كافة الأطراف ويتمشى مع قانون العمل السعودي.</p> <p>- تطبيق كافة الإجراءات الداخلية المعتمدة في اللائحة الداخلية المعتمدة بالشركة.</p> <p>- تنظيم الخدمات الإدارية في الشركة كالمراسلات والبريد والهاتف والاستعلامات مع توفيرها على الشكل الأفضل.</p> <p>- إجراء التخطيط والإحصائيات اللازمة للقوى العاملة من الجنسيات والمؤهلات والخبرات.</p> <p>- يشرف على اعداد جدول تشكيلات الوظائف وتحديد الشواغر سنوياً بالتنسيق مع الجهات المعنية والادارة المالية</p> <p>- الإشراف على إعداد وتسليم رواتب الموظفين الشهرية ومتابعة نظام سلم الرواتب وإعادة تقييم رواتب وامتيازات الموظفين عند الحاجة</p> <p>- متابعة صيانة مكاتب الشركة و أثاثها و موجوداتها الثابتة من خلال التنسيق مع أقسام ومتعهدي الصيانة.</p> <p>- تأمين الأصول والقرطاسية الخاصة بالشركة و اللوازم المكتبية و الإدارية و تخزينها في مكان مناسب.</p> <p>- يشارك في إعداد خطة الاحلال الوظيفي وتحديثها .</p>	العمليات الداخلية Internal processes
<p>- مراقبة دوام وأداء الموظفين داخل الشركة.</p> <p>- وضع نظام لحفظ ملفات العاملين و العمل على استكمال بياناتها الرسمية.</p> <p>- الإشراف على عمليات تقييم الموظفين بالشركة و تحديد الاحتياجات التدريبية لهم.</p> <p>- وضع برامج وخطط تدريب الموظفين بالتنسيق مع باقي الإدارات لتحسين أدائهم الوظيفي إذا لزم الأمر، والإشراف على عمليات التنفيذ.</p> <p>- التحقيق في أي تجاوزات إدارية للموظفين وتنفيذ اللائحة الداخلية في هذا المجال.</p>	الأشخاص People
<p>- متابعة سكن الموظفين من حيث النظافة وتأمين احتياجات السكن الضرورية.</p> <p>- تأمين احتياجات الشركة من العمالة الفنية و الوظائف الإدارية عند الحاجة وفق إجراء التعيين و التوظيف المعتمد.</p>	إدارة المشاريع Project Management
<p>- الإشراف على العمليات المرتبطة مع الدوائر الحكومية مثل مكتب العمل و الجوازات و غيرها.</p> <p>- التنسيق مع معقبي الدوائر الحكومية لتلبية كافة احتياجات العاملين (إصدار الفيز، خروج وعودة، تجديد الإقامات،.....).</p> <p>- التعاون مع الإدارات الأخرى في إنشاء خطوط اتصال دائمة و نشطة.</p> <p>- الإشراف على وضع، تعميم و تطبيق اللوائح والسياسات والأنظمة الداخلية الخاصة بتنظيم العلاقات بين الإدارات وبين الشركة والموظفين بما يحفظ حقوق كافة الأطراف ويتمشى مع قانون العمل السعودي.</p> <p>- إعداد التعاميم الإدارية وإدارة وحفظ الخطابات الواردة والصادرة.</p>	الاتصال Communication
<p>- تقديم تقارير تقييم الاداء السنوى للعاملين</p> <p>- اجراء تحليل قياس الرضا الوظيفي للعاملين ورفع التقارير لمساعد المدير التنفيذي</p> <p>- إعداد ورفع تقارير دورية لمساعد المدير التنفيذي عن مختلف أعمال الإدارة.</p>	التحليل، التطوير ورفع التقارير

job dimension	
عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم: كافة الموظفين الذين يعملون اسفل ادارة الموارد البشرية	
Job Context تحديات الوظيفة	
داخلي:	خارجي:
- وضع خطط الاحتياجات الخاصة بالموارد البشرية في الشركة. - تنسيق خطط التدريب والمسار الوظيفي وخطط التطوير	- التعامل مع الجهات الحكومية والقوانين المتغيرة ولا سيما الخاصة بأنظمة العمل والعمال.
قنوات الاتصال وعلاقات العمل	
داخلي:	خارجي:
- الادارة التنفيذية ومدراء الادارات والعمالين	- الجهات والمؤسسات الحكومية ومكاتب التوظيف ومراكز التدريب

إطار الحدود وصلاحيات اتخاذ القرار
- حسب جدول الصلاحيات بما يخص عمليات التعيين وتنفيذ لائحة الجزاءات والعقوبات.
المعرفة، الخبرة، المهارة والمؤهلات المطلوبة للوظيفة
<ul style="list-style-type: none"> - المؤهلات التعليمية : شهادة بكالوريوس في الإدارة أو الهندسة. - الخبرة: خبرة عملية لا تقل عن 10 سنة منها على الأقل 5 سنوات في مركز قيادي لشركات تعمل في نفس مجال الشركة. - المهارات والكفاءات شخصية قيادية ، مهارات ذهنية / الدقة - قوة الملاحظة- سرعة البديهة - التحليل وفهم المشاكل - مهارات إدارية واجتماعية / التخطيط - إعداد التقارير - الاتصال مع إجادة اللغتين العربية والإنكليزية

الملحق رقم 06: نموذج تحليل الوظائف - Job Analysis Form

المعلومات الوظيفية - Job Information

Job Title:		المسمى الوظيفي :
Job Code:		رقم الوظيفة :
Supervisor's Title:		مسمى الوظيفة للمسؤول
Job Analyst's Name:		إسم محلل الوظيفة :

What is the job's overall purpose?	ما هو الهدف الرئيسي للوظيفة ؟

If the incumbent supervises others, list them by job title; if there is more than one employee with the same title, put the number in parentheses following.	إذا كان شاغل الوظيفة يشرف على آخرين، إذكر المسميات الوظيفية التي يشرف عليها، وإذا كان يشرف على أكثر من موظف بنفس المسمى الوظيفي ضع عددهم بين قوسين.

Check those activities that are part of the incumbent's supervisory duties.	ضع إشارة صح في المربع الذي يشير للنشاطات التي تشكل جزءاً من مسؤوليات شاغل الوظيفة الإشرافية.
<input type="checkbox"/> Training <input type="checkbox"/> Performance Appraisal <input type="checkbox"/> Inspecting work <input type="checkbox"/> Budgeting <input type="checkbox"/> Coaching and/or counseling <input type="checkbox"/> Others (Please specify)	<input type="checkbox"/> التدريب <input type="checkbox"/> تقييم الأداء <input type="checkbox"/> فحص العمل <input type="checkbox"/> إعداد الموازنة <input type="checkbox"/> تقديم النصح والإرشاد <input type="checkbox"/> أخرى (يرجى تحديدها)

Name and Signature of the Incumbent's Supervisor:		إسم وتوقيع المسؤول المباشر :
Date:		التاريخ :
Name and Signature of the Incumbent's Division manager:		إسم وتوقيع مدير الدائرة :
Date:		التاريخ :

المسمى الوظيفي :	Job Title:
Job Duties and Tasks: Describe briefly WHAT the incumbent does, if possible, HOW he/she does it. Include daily, periodic and irregular duties.	
المسؤوليات والمهام الوظيفية: صف باختصار الأعمال التي يقوم بها شاغل الوظيفة وكيفية أداءها. يرجى أن تشمل الأعمال اليومية والتي تتم بصورة مستمرة أو غير منتظمة.	
1	1
2	2
3	3

Name and Signature of the Incumbent's	إسم وتوقيع المسؤول المباشر :
Date:	التاريخ :
Name and Signature of the Incumbent's Division manager:	إسم وتوقيع مدير الدائرة :
Date:	التاريخ :
Job Title:	المسمى الوظيفي :

Education: Check the box that indicates the minimum educational requirement for the job (not the	التعليم: ضع إشارة صح في المربع الذي يشير للحد الأدنى للمتطلبات التعليمية للوظيفة (وليس لشاغل الوظيفة).
<input type="checkbox"/> No formal education required <input type="checkbox"/> Tenth education <input type="checkbox"/> High school <input type="checkbox"/> 2-year college diploma <input type="checkbox"/> 4-year college degree <input type="checkbox"/> Graduate work or advanced degree	<input type="checkbox"/> لا تتطلب تعليم رسمي <input type="checkbox"/> الصف العاشر <input type="checkbox"/> الثانوية العامة <input type="checkbox"/> الدبلوم - سنتين <input type="checkbox"/> البكالوريوس <input type="checkbox"/> الماجستير
Please specify:	يرجى تحديد:
<input type="checkbox"/> Professional license:	<input type="checkbox"/> الشهادات المهنية:

Experience: Check the box that indicates the amount of experience needed to perform the job.	الخبرة: ضع إشارة صح في المربع الذي يشير للحد الأدنى للخبرة المطلوبة لأداء الوظيفة.
<input type="checkbox"/> Number of years, please specify: <input type="checkbox"/> None	<input type="checkbox"/> لا تتطلب خبرة سابقة <input type="checkbox"/> يرجى تحديد عدد السنوات : _____

Machines, tools, equipment, and work aids: Describe briefly what machines, tools, equipment, or work aids the incumbent works with on regular basis.	الآلات والأدوات والمعدات ومساعدات العمل المستخدمة: صف باختصار ما هي الآلات، الأدوات، والمعدات ومساعدات العمل التي يعمل بها شاغل الوظيفة بشكل منتظم :

Internal work relationships: Describe briefly the nature of internal work relationships of the incumbent with specifying job titles.	العلاقات الوظيفية الداخلية: صف باختصار طبيعة العلاقات الوظيفية الداخلية مع ذكر المسميات الوظيفية.

External work relationships: Describe briefly the nature of External work relationships.	العلاقات الوظيفية الخارجية: صف باختصار طبيعة العلاقات الوظيفية الخارجية.

Name and Signature of the Incumbent's Supervisor:		إسم وتوقيع المسؤول المباشر :
Date:		التاريخ :
Name and Signature of the Incumbent's Division manager:		إسم وتوقيع مدير الدائرة :
Date:		التاريخ :

الملحق رقم 07: تصنيف الوظائف**جدول رقم 4: تصنيف أسلاك ورتب شعبة الإدارة العامة**

التصنيف			الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي	القسم	الصف		
434	1	15	- متصرف	المتصرفون
534	1	17	- متصرف رئيسي	
730	1	20	- متصرف مستشار	
354	1	13	- مساعد إداري	المساعدون الإداريون
392	1	14	- مساعد إداري رئيسي	
312	4	11	- كاتب مديرية	كتاب المديرية
373	3	13	- كاتب مديرية رئيسي	
304	3	11	- معاون إداري	المعاونون الإداريون
260	1	10	- عون إداري	الأعوان الإداريون
213	1	8	- عون مكتب	أعوان مكتب
260	1	10	- كاتب مختزل راقن	الكتاب
245	2	9	- كاتب راقن	
228	3	8	- عون راقن	
260	1	10	- مساعد محاسب	المحاسبون
304	3	11	- محاسب إداري	
354	1	13	- محاسب رئيسي	

المصدر: المادة 28 من المرسوم 91-79 المؤرخ في 23 مارس 1991 المعدلة للمادة 222 من المرسوم 89-224 المؤرخ في 5 ديسمبر 1989 المشار إليه سابقاً.

جدول رقم 5: تصنيف أسلاك ورتب شعبة الإحصائيات والتحليل الاقتصادي

التصنيف			الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي	القسم	الصف		
434	1	15	- مهندس تطبيقي	المهندسون
482	1	16	- مهندس دولة	
534	1	17	- مهندس رئيسي	
632	4	18	- رئيس المهندسين	
354	1	13	- تقني	التقنيون
392	1	14	- تقني سامي	
304	3	11	- معاون تقني	المعاونون التقنيون
260	1	10	- عون تقني	الأعوان التقنيون

المصدر: المادة 28 من المرسوم 91-79 المؤرخ في 23 مارس 1991 المعدلة للمادة 222 من المرسوم 89-224 المشار إليه سابقاً.

2) الموظفين حسب الأصناف و مستوى التأهيل حسب القانون الأساسي لعمال المالية وحسب النظم الجديد

الأصناف	7	8	9	10	11
مستويات	السنة الثالثة من التعليم الثانوي	البكالوريا	البكالوريا +	شهادة تقني سامي	ليسانس
التأهيل	السنة الثانية الثانوي +12 شهرا تكوين السنة الأولى ثانوي + 24 شهرا تكوين	شهادة تقني	24 شهرا تكوين	شهادات الدراسات التطبيقية البكالوريا + 36 شهرا تكوين	ليسانس نظام ل م د LMD شهادات الدراسات العليا DES

9

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 61

18 رمضان عام 1428 هـ
30 سبتمبر سنة 2007 م

الشبكة الاستدلالية للمرتبات

الدرجة	الرتبة	الرقم الاستدلالي للدرجات										الرقم الاستدلالي الأدنى	الدرجة	
		الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التاسعة	العاشرة			الحادية عشرة
د	1	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	200
	2	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	120	131	219
	3	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144	240
	4	13	26	39	53	66	79	92	105	118	132	145	158	263
	5	14	29	43	58	72	86	101	115	130	144	158	173	288
	6	16	32	47	63	79	95	110	126	142	158	173	189	315
ج	7	17	35	52	70	87	104	122	139	157	174	191	209	348
	8	19	38	57	76	95	114	133	152	171	190	208	225	379
ب	9	21	42	63	84	105	125	146	167	188	209	230	251	418
	10	23	45	68	91	113	136	159	181	204	227	249	272	453
	11	25	50	75	100	125	149	174	199	224	249	274	299	498
	12	27	54	81	107	134	161	188	215	242	269	295	322	537
	13	29	58	87	116	145	173	202	231	260	289	318	347	578
	14	31	62	93	124	155	186	217	248	279	311	342	373	621
	15	33	67	100	133	167	200	233	266	300	333	366	400	666
	16	36	71	107	143	178	214	250	285	321	357	392	428	713
ا	17	38	76	114	152	191	229	267	305	343	381	419	457	762

558	512	465	419	372	326	279	233	186	140	93	47	930	قسم فرعي 1
594	545	495	446	396	347	297	248	198	149	99	50	990	قسم فرعي 2
633	580	528	475	422	369	317	264	211	158	106	53	1055	قسم فرعي 3
675	619	563	506	450	394	338	281	225	169	113	56	1125	قسم فرعي 4
720	660	600	540	480	420	360	300	240	180	120	60	1200	قسم فرعي 5
768	704	640	576	512	448	384	320	256	192	128	64	1280	قسم فرعي 6
888	814	740	666	592	518	444	370	296	222	148	74	1480	قسم فرعي 7

خارج الصنف

شبكة مستويات التأهيل

المجموعات	الأمناف	مستويات التأهيل
د	1	* السنة السادسة من التعليم الأساسي أو أقل.
	2	* السنة السابعة من التعليم الأساسي. * السنة الثامنة من التعليم الأساسي.
	3	* شهادة التكوين المهني المتخصص (السنة السابعة أو الثامنة من التعليم الأساسي + تكوين 12 شهرا). * السنة التاسعة من التعليم الأساسي.
	4	* شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط.
	5	* شهادة الكفاءة المهنية (السنة التاسعة من التعليم الأساسي + 12 إلى 18 شهرا من التكوين). * السنة الأولى من التعليم الثانوي.
	6	* شهادة التحكم المهني. * السنة الثانية من التعليم الثانوي.

شبكة مستويات التاهيل

المجموعات	الأصناف	مستويات التاهيل	
i	14	* ماجستير. * شهادة المدرسة الوطنية للإدارة (النظام الجديد).	
	15	* صنف مخصص لرتب الترقية.	
	16	* دكتوراه في الطب العام.	
	17	* صنف مخصص لرتب الترقية.	
	خارج الصنف	قسم فرعي 1	* ماجستير (للاتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي). * دكتوراه. * دكتوراه دولة.
		قسم فرعي 2	* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS).
		قسم فرعي 3	* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS) للاتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي).
		قسم فرعي 4	* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.
		قسم فرعي 5	* دكتوراه في العلوم الطبية (DESM).

الصف	الرقم الأدنى	الاستدلالي	الدرجات												
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
7	348		0	17	35	52	70	87	104	122	139	157	174	191	209
10	453		0	23	45	68	91	113	136	159	181	204	227	249	272
11	498		0	25	50	75	100	125	149	174	199	224	249	274	299
12	537		0	27	54	81	107	134	161	188	215	242	269	295	322
13	578		0	29	58	87	116	145	173	202	231	260	289	318	347
14	621		0	31	62	93	124	155	186	217	248	279	311	342	373
15	666		0	33	67	100	133	167	200	233	266	300	333	366	400
16	713		0	36	71	107	143	178	214	250	285	321	357	392	428
17	762		0	38	76	114	152	191	229	267	305	343	381	419	457

الملحق رقم 08: كشف راتب (fiche de paie ou bien Bulletin de paie)

Nom & Prénom		Maticule		N° Sécurité Sociale		
*****		054		*****		
Profession	Cat	Sec	S.F	Nbre Jrs	Base Mensuelle	
Gerant	17	1	M	30	45 000,00	
Code	Désignation	Nbre Jours	Taux	à Retenir	à payer	
110	Salaire de base				45 000,00	
116	PRIME.RESPONS.	45	17,00		7 650,00	
117	IEP	45	25,00		11 250,00	
147	I.Nuisance	45	9,00		4 050,00	
184	I ZONE	45	21,00		9 450,00	
199	Retenue . S.S	77	9,00	6 966,00		
220	Ind . De Panier	100,00	26,00		2 600,00	
299	Retenue IRG	63		12 575,20		
342	SALAIRE UNIQUE				800,00	
SAL . Brut		Ret . S.S	Ret . Fisc	I.N. Impo.	Ret . Div .	Net à Payer
800,00		6 966,00	12 575,20	800,00		61 258,80

الأجر الخام = مجموع عناصر الأجور (الأجر القاعدي+منحة المسؤولية+منحة الخبرة+الصررر+المنطقة+القفة+الأدر الوحيد)
الأجر الخام = 80800 = 800+2600+9450+4050+11250+7650+45000 دج
الأجر الخاضع للإشتراك الإجتماعي = الأجر الخام - (القفة+الأدر الوحيد)
الأجر الخاضع للإشتراك الإجتماعي = 80800 - (800 +2600)
الأجر الخاضع للضريبة = الأجر للإشتراك الإجتماعي - الإشتراك الإجتماعي - منحة المنطقة + القفة
الأجر الخاضع للضريبة = 77400 - 6966 - 2600 + 9450 = 63584 دج
الأجر الصافي = الأجر الخام - مجموع الإقتطاعات (الإشتراك الإجتماعي +الضريبة على الدخل)
الأجر الصافي = 80800 - (12575,20+6966) = 61258,80 دج

الملحق رقم 09: كشف راتب

Nom & Prénom		Maticule		N° Sécurité Sociale		
*****		074		*****		
Profession	Cat	Sec	S.F	Nbre Jrs	Base Mensuelle	
chauffeur	11	2	M	30	22 000,00	
Code	Désignation	Nbre Jours	Taux	à Retenir	à payer	
110	Salaire de base				22 000,00	
116	PRIME.RESPONS.					
117	IEP	22 000,00	22,00		4 840,00	
147	I.Nuisance	22 000,00	9,00		1 980,00	
184	I ZONE	22 000,00	21,00		4 620,00	
199	Retenue . S.S	33 440,00	9,00	3 009,60		
220	Ind . De Panier	100,00	66,00		6 600,00	
299	Retenue IRG	32 410,40		3 223,12		
342	SALAIRE UNIQUE				800,00	
SAL . Brut		Ret . S.S	Ret . Fisc	I.N. mpo.	Ret . Div .	Net à Payer
40 840,00		3 009,60		3 223,12	800,00	34 607,28

الأجر الخام = مجموع عناصر الأجور (الأجر القاعدي+منحة المسؤولية+منحة الخبرة+الصرر+المنطقة+القفة+الأدر الوحيد)
الأجر الخام = 40840=800+6600+1980+4620+4840+22000 دج
الأجر الخاضع للإشتراك الإجتماعي= الأجر الخام - (القفة+الأدر الوحيد)
الأجر الخاضع للإشتراك الإجتماعي= 40840 - (800 +6600) =33440 دج
الأجر الخاضع للضريبة= الأجر للإشتراك الإجتماعي - الإشتراك الإجتماعي - منحة المنطقة + القفة
الأجر الخاضع للضريبة= 33440 - 3009,60-4620-6600= 32410,10
الأجر الصافي = الأجر الخام - مجموع الإقتطاعات (الإشتراك الإجتماعي +الضريبة على الدخل)
الأجر الصافي = 34607,28=(3223,12+3009,60)-40840

الملحق رقم 10: كشف راتب

_ BULLETIN DE PAIE _						
					JANVIER 2014	
Nom & Prénom		Maticule		N° Sécurité Sociale		
*****		080		*****		
Profession	Cat	Sec	S.F	Nbre Jrs	Base Mensuelle	
FAMME DE MENAGE	8			20	15 000,00	
Code	Désignation	Nbre Jours	Taux	à Retenir	à payer	
110	Salaire de base				15 000,00	
116	PRIME.RESPONS.	-	-		-	
117	IEP	-	-		-	
147	I.Nuisance	-	-		-	
184	I ZONE	15 000,00	21,00		3 150,00	
199	Retenue . S.S	18 150,00	9,00	1 633,50		
220	Ind . De Panier	-	-		-	
299	Retenue IRG	13 366,50		-		
342	SALAIRE UNIQUE				-	
SAL . Brut		Ret . S.S	Ret . Fisc	I.N. Impo.	Ret . Div .	Net à Payer
18 150,00		1 633,50	-	800,00		16 516,50

الأجر الخام = مجموع عناصر الأجور (الأجر القاعدي+المنطقة)
الأجر الخام = 18150=3150+15000 دج
الأجر الخاضع للإشتراك الإجتماعي= الأجر الخام - (القفدة+الأدر الوحيد)
الأجر الخاضع للإشتراك الإجتماعي= 18150-(0,00 +0,00)= 18150 دج
الأجر الخاضع للضريبة= الأجر للإشتراك الإجتماعي - الإشتراك الإجتماعي - منحة المنطقة + القفدة
الأجر الخاضع للضريبة= 18150-1633,50-0,00+0,00= 13366,50 دج
الأجر الصافي = الأجر الخام - مجموع الإقتطاعات (الإشتراك الإجتماعي +الضريبة على الدخل)
الأجر الصافي = 18150-(0,00+1633,50)= 16516,50 دج

الملحق رقم 10: مثال عن خطة التدريب

ميزانية التدريب											
الاسم واللقب	الاسم واللقب	الاسم واللقب	الاسم واللقب	الاسم واللقب	الاسم واللقب	الاسم واللقب	الاسم واللقب	الاسم واللقب	الاسم واللقب	الاسم واللقب	الاسم واللقب
*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
إدارة المخاطر	اطارات	02	6 ساعات / 30 اليوم	تكاليف التدريب البيداغوجية/ اليوم	تكاليف الإقامة / الليلة	تكاليف الاطعام/ وجبة	تكاليف النقل	تكاليف الترفيه	تكاليف الترفيه	تكاليف الترفيه	تكاليف الترفيه
محاسبة	اعوان تحكم	07	6 ساعات / 30 اليوم	تكاليف التدريب البيداغوجية/ اليوم	تكاليف الإقامة / الليلة	تكاليف الاطعام/ وجبة	تكاليف النقل	تكاليف الترفيه	تكاليف الترفيه	تكاليف الترفيه	تكاليف الترفيه
العمل في فريق	اعوان تنفيذيون مهرة	13	6 ساعات / 30 اليوم	تكاليف التدريب البيداغوجية/ اليوم	تكاليف الإقامة / الليلة	تكاليف الاطعام/ وجبة	تكاليف النقل	تكاليف الترفيه	تكاليف الترفيه	تكاليف الترفيه	تكاليف الترفيه
- أمن و نظافة وبيئة	اعوان تنفيذيون مهرة	40	6 ساعات / 30 اليوم	تكاليف التدريب البيداغوجية/ اليوم	تكاليف الإقامة / الليلة	تكاليف الاطعام/ وجبة	تكاليف النقل	تكاليف الترفيه	تكاليف الترفيه	تكاليف الترفيه	تكاليف الترفيه
العدد الاجمالي	العدد الاجمالي	*****	الاجمالي	الاجمالي	الاجمالي	الاجمالي	الاجمالي	الاجمالي	الاجمالي	الاجمالي	الاجمالي

SALARIE				FORMATION				PREVISIONS FINANCIERES						
Nom, prénom du salarié	Fonction	Sexe		Catégorie		Intitulé de la formation	Organisme de formation	Durée de la formation		Coût pédagogique TTC	Hébergement TTC	Transport TTC	Repas TTC	Salaire TCC
		H	F	Emp	Cadre			Jours	Heures					
ex : Annie	Animatrice	X	X			eveil musical	formationeveil	3	21	1 500,00 €				