



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية و علوم التسيير

أنظمة الأجور آلية لتحسين أداء

المورد البشري

دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

CASNOS - خنشلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

تحت إشراف الدكتور:

زعيمي رمزي

إعداد الطالبة:

جبايلي إلهام

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
بن منصور ليليا	أستاذ التعليم العالي	جامعة عباس لغرور - خنشلة -	رئيسا
زعيمي رمزي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة عباس لغرور - خنشلة -	مشرفا
عجالي دلال	أستاذ محاضر - أ -	جامعة عباس لغرور - خنشلة -	مناقشا

السنة الجامعية 2021 - 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

الحمد لله الذي هدانا لهذا، و ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله،

و الصلاة والسلام على أشرف خلق الله،

سيدنا و حبيبنا و نبينا و شفيعنا محمد وعلى آله وصحبه

إن لله الحمد و الشكر من قبل و من بعد على نعمه الكثيرة

التي من بها علينا و على عوننا لنا بإكمال هذه المذكرة.

أقدم شكري الجزيل إلى الأستاذ الكريم "زعيبي رمزي" بصفته مشرفاً،

اعترافاً بالفضل و الجميل في مساعدتي و توجيهي و إشرافه على هذه المذكرة،

فأسأل الله تعالى أن يمتعنا بكامل الصحة و تمام العافية

كما أقدم شكري إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة و

تقييم هذا البحث.

أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة و عمال جامعة عباس لغرور عامة

و كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير خاصة

في دفعة الماستر تخصص تسيير عمومي، و ذلك لما قدموه لنا من عون

خلال مشوارنا الدراسي

ولا أنسى توجيه الشكر و العرفان إلى كل من قدم لي العون أو أسدى لي النصح من

قريب أو من بعيد لإنجاز و إتمام هذا البحث.

الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار،

و أحمل اسمه بكل فخر، أبي الغالي

إلى منبع الحنان و التقاني، إلى بسمه الحياة و سر وجودي

إلى من كان و مازال دعاؤها سر لنجاحاتي، أمي الحبيبة

حفظهما الله و رعاهما و أطال عمريهما

إلى أخي العزيز "عامر" وأخواتي وصديقات عمري "أمينة"، "أحلام" و"فوزية"

إلى من ساندني و خط معي خطواتي، زوجي وشريك حياتي

"جلال" أدامه الله لي

إلى زينة حياتي ومصدر سعادتي، إلى فلذة كبدي،

إلى أولادي "فراس" و "أصيل"

إلى صديقاتي و زميلاتي الغاليات "زكية"، "أمينة"

وأخص بالذكر من ساعدتني في إنجاز هذه المذكرة " أمينة سباع"

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد وتعذر علي ذكره.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

و أقدم الشكر الجزيل والعرفان الجميل

إلهام

الفهرس

III - I	فهرس المحتويات
أ- ز	مقدمة
الفصل الأول الإطار المفاهيمي لأنظمة الأجور	
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: الإطار العام للأجور
03	المطلب الأول: ماهية الأجور
10	المطلب الثاني: أهداف و مبادئ الأجور
11	المطلب الثالث: الأجور وفق الأنظمة الاقتصادية
13	المطلب الرابع: أهم النظريات المفسرة للأجور
17	المبحث الثاني: أساسيات تحديد الأجر
17	المطلب الأول: أسس و أهداف تحديد الأجر
19	المطلب الثاني: مبادئ و معايير تحديد الأجر
21	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد الأجر
22	المطلب الرابع: عوامل تحديد الأجور
24	المبحث الثالث: أنظمة الأجور
25	المطلب الأول: : ماهية نظام الأجور
29	المطلب الثاني: تصميم نظام الأجور
36	المطلب الثالث: أنظمة دفع الأجر
41	خلاصة الفصل
الفصل الثاني إطار نظري حول تحسين أداء المورد البشري وعلاقته بأنظمة الأجور	
43	تمهيد الفصل
44	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء و تقييمه
44	المطلب الأول: عموميات حول الأداء
52	المطلب الثاني: تمييز الأداء عن بعض المفاهيم القريبة منه
55	المطلب الثالث: عموميات في تقييم الأداء
59	المطلب الرابع: مشاكل عملية تقييم الأداء و طرق معالجتها

60	المبحث الثاني: تحسين أداء المورد البشري
60	المطلب الأول: ماهية المورد البشري
64	المطلب الثاني: ماهية أداء المورد البشري
66	المطلب الثالث: تعريف تحسين الأداء و طرقه
73	المطلب الرابع: إجراءات و مداخل تحسين أداء المورد البشري
80	المبحث الثالث: مساهمة أنظمة الأجور في تحسين أداء المورد البشري
81	المطلب الأول: تأثير الحوافز على الأداء
81	المطلب الثاني: الأجور و الأداء
83	المطلب الثالث: علاقة أنظمة الأجور بأداء المورد البشري
85	خلاصة الفصل
الفصل الثالث	
مساهمة أنظمة الأجور في تحسين أداء المورد البشري في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء - CASNOS - خنشة	
87	تمهيد الفصل
88	المبحث الأول: تقديم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS خنشة
88	المطلب الأول: التعريف بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS - خنشة
89	المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لـ CASNOS خنشة
93	المبحث الثاني: الأجور في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء - CASNOS خنشة
93	المطلب الأول: أدوات تحديد الأجر في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
94	المطلب الثاني: عناصر الأجر في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
105	خلاصة الفصل
107	خاتمة عامة
111	قائمة المراجع

فهرس الجداول والأشكال

1- فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
27	مثال عن جدول الأجور	01
33	طرق تقييم الوظائف	02
54	المقارنة بين الكفاءة والفعالية	03
97	نسبة منحة المنطقة الجغرافية حسب الأفواج	04
97	شروط الاستفاة من منحة التنقل	05
100	توضيح قيمة منحة التنقل	06
101	نسب علاوة التبعية الخاصة ومنحة المسؤولية	07
102	نسبة علاوة التمثيل	08

2- فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
79	مجالات التحسين في المؤسسة	01
82	العلاقة بين الأجر والأداء	02
90	الخريطة التنظيمية للصندوق CASNOS	03

مقدمة

شهد العالم ولا يزال يشهد تحولات وتطورات كبيرة في جميع المجالات خاصة الجانب الاقتصادي منها، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها واشتداد المنافسة بينها، إلى العولمة، إلى نقل التكنولوجيا، كلها عوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات، ولعل المدخل الاستراتيجي الأكثر أمنا من بين هذه المداخل، هو الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة، حيث أنه من أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة، هو ضرورة الاهتمام بالطاقات البشرية، التي تمتلكها المؤسسة نظرا لأهميتها الفائقة وقدرتها على المساهمة إيجابيا أو سلبيا في تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك انتهجت نظام للأجور الذي يعمل على تحفيز المورد البشري على زيادة الإنتاجية والحفاظ عليها، لذلك يعتبر نظام الأجور من المشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية بحيث يتطلب ذلك وجود سياسات ووسائل وإجراءات محددة به، لأن طبيعة هذه الأجور تعتبر العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة وطيدة بين العاملين والإدارة .

كما يحتل موضوع الأجور جانبا من اهتمام العاملين والمؤسسات التي يعملون بها، فمن ناحية العاملين تعتبر الأجور وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية وأيضا الاجتماعية (المستوى المعيشي، المركز الاجتماعي،...الخ) وعلى هذا الأساس نستطيع القول بصفة عامة أن نظام الأجور عامل مهم من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وبالتالي على مستوى إنتاجيتهم، وكفاءة المؤسسة بصفة عامة.

أما من ناحية المؤسسات، تمثل الأجور عنصرا هاما من عناصر تكاليفها وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور والرقابة عليه من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة والتي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، هذا كله من اجل مساعدة العاملين في المؤسسة على مواجهة التحديات التي تفرزها التطورات التكنولوجية وكل ما

يستجد في بيئة العمل على تكييفهم مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة والحفاظ على القدرات التنافسية.

وبما أن الأجور أحد العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري كان لا بد لنا من محاولة التعرف على مساهمة أنظمة الأجور في تحسين أداء المورد البشري.

أولاً: إشكالية الدراسة

تتوقف فعالية كل مؤسسة في إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها على فعالية أداء الأفراد العاملين بها ومدى كفاءتهم، كون المورد البشري يمثل أهم مدخلات النظام المؤثرة في تحديد هوية المؤسسات الحديثة إضافة إلى جملة من العوامل والإمكانيات التقنية والمادية الموارد المالية، تنظيم الإدارة، الإستراتيجية المتبعة. إلخ).

وإذا كانت فعالية المؤسسة مرتبطة أساساً بفعالية عمالها فهي ملزمة إذن بالاهتمام بالبعد البشري في تسييرها من خلال العمل على تحفيز هؤلاء العمال لتحقيق الأداء المطلوب، والذي من أهم أساليبه الاعتماد على أنظمة الأجور التي تساهم بصفة فعالة في دفع المورد البشري لتقديم أحسن أداء.

و الإشكالية التي يمكن طرحها، كيف تساهم أنظمة الأجور في تحسين وتطوير أداء المورد البشري الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS - خنشلة؟

وتقودنا الإشكالية المطروحة إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- فيما يتمثل نظام الأجر؟ وما هي أهم مكوناته؟

2- ما هو المقصود بالأداء وتقييم الأداء؟

3- ما هي أهم الأساليب المتبعة لتحسين الأداء البشري؟

4- فيما تكمن مساهمة نظام الأجر المطبق في المؤسسة في تحسين أداء المورد البشري؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

إن الإجابة على الإشكالية العامة والتساؤلات الفرعية السابقة يقودنا إلى صياغة الفرضيات التالية:

- 1- يجب الاهتمام بنتائج عملية تقييم الأداء؛
- 2- نظام الأجر يساهم يؤثر بشكل كبير على أداء المورد البشري؛
- 3- تحسن أداء المؤسسة تحتيم العمل بمرکزية القرار؛
- 4- تتاسب الأجر مع المجهودات والمؤهل العلمي يؤدي إلى الرضا عن الأجر؛

ثالثاً: الدراسات السابقة

نظراً لأهمية الموضوع ودراسته عبر مختلف المستويات، وجدنا أن هناك العديد من الدراسات المتوفرة بالمكتبة والتي تدور حول موضوع الأجور، أما الدراسات السابقة والتي تناولت صميم الموضوع؛ فحسب علمنا لم تصادف طريق بحثنا، ومن بين الدراسات المتوفرة التي تخدم الموضوع والتي اعتمدت في الدراسة نجد:

1- الأجور و الأداء رسالة ماجستير في التسيير للطالبة بوخاتم فريدة، كلية العلوم الاقتصادية للتسيير و العلوم التجارية جامعة تلمسان، 2007/2008. حاولت الطالبة من خلال هذه المذكرة التعرف على مدى مساهمة الأجر في تحقيق فعالية عملية تقييم الاداء.

2- أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام و الصناعي في سورية-دراسة ميدانية على شركات الغزل و النسيج في لساحل

السوري-، للطالب سومر أديب ناصر، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2003-2004. حاول من خلالها الطالب توضيح مدى مساهمة أنظمة الأجور في تحقيق فعالية عملية تقييم الأداء من جهة و الوصول إلى أقصى مستويات الأداء من جهة أخرى.

ثالثاً: أهداف الدراسة

إن الاهتمام بالفرد داخل المؤسسة كعنصر بشري أولاً و قبل كل شيء هو لمن دواعي الفضول إلى التطرق إلى هذا الموضوع، خاصة ونحن نعلم أن بعض الأعمال في بعض المؤسسات تتطلب جهد كبير و مشقة وعناء من أجل تحقيق الهدف المنشود، فهل يؤخذ ذلك الجهد بعين الاعتبار في تحديد الأجر، و على العموم يمكن تلخيص أهداف الدراسة في ما يلي:

- 1- تحديد مفهوم نظام الأجر و تحديد مكوناته؛
- 2- تحديد المفهوم الدقيق لأداء الفرد، و كذا تحديد إجراءات تقييمه؛
- 3- تحسيس المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة على ضرورة الاهتمام بنظام الأجور ومحاولة تكييفه مع التطورات السائدة.
- 4- إبراز أهمية تطبيق نظام الجور خاصة بالنسبة للعاملين نظراً لتخوفهم منه واعتقادهم في أغلب الحالات أن هذا النظام ما هو إلا لتصيد أخطائهم وإنزال العفويات بهم.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

هناك جملة من الأسباب كانت وراء اختيارنا للموضوع أهمها:

1. الأسباب الموضوعية :

- أن الموضوع حديث الساعة هو العنصر البشري و طرق تحسين أداءه؛
- الدور الذي تلعبه حالياً الأجور في تحقيق أقصى مستويات الاداء.

2. الأسباب الذاتية:

- نوع التخصص العلمي الذي ندرس فيه ،فهذا الموضوع له علاقة متينة بإدارة المورد البشري؛
- ميلي الطبيعي للبحث والاستطلاع في هذا الموضوع؛
- إمكانية البحث في هذا الموضوع وقدرة الوصول إلى المعلومات المتصلة بالبحث من خلال المصادر والمراجع المتوفرة.

خامسا: الإطار الزمني و المكاني للدراسة

بما أن أي دراسة ميدانية تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة، فهي في دراستنا كآتي:

1- المجال المكاني: أجريت الدراسة على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء—CASNOS خنشلة، وقد تم اختيار هذا الصندوق بالذات كمجال للدراسة كونه يعتبر من المؤسسات الاقتصادية الرائدة في الولاية، حيث يمثل المحرك الرئيسي للنشاط الاقتصادي والاجتماعي وذلك نظرا لما يقدمه من خدمات للمواطنين ولجميع الهياكل الموجودة بالولاية.

2- المجال الزمني: تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة مع نهاية سنة 2021، وخلال ذلك - فترة الإنجاز - انقسمت هذه الأخيرة إلى جانبين:

أ. **جانب نظري:** استمر فيه البحث طوال الفترة الممتدة من نوفمبر 2021 إلى نهاية مارس 2022.

ب. **جانب ميداني:** شُرع فيه ابتداء من شهر أفريل إلى شهر ماي حيث استمرت فترة التبرص حوالي أكثر من شهر ونصف، وقد مر إنجازنا لهذه الدراسة بمرحلة الزيارات الاستطلاعية وقد تم فيها تجميع بعض المعلومات الأولية عن موضوع الدراسة، كالتعرف على هيكل الأجرور في المؤسسة و كيفية تحديده...إلخ.

سادسا: منهج الدراسة

للإجابة على الأسئلة المطروحة اتبعنا المنهج الوصفي المعتمد على المسح المكتبي وذلك بهدف معالجة المفاهيم النظرية للدراسة، ونظرا لكون دراستنا لا تتوقف على وصف وجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى تفسير وتحليل البيانات المختلفة ثم استخلاص النتائج العامة، فقد استخدمنا ضمن المنهج المسحي " المسح التحليلي" للوصول إلى تفسيرات كيفية تضاف إلى النتائج الكمية.

سابعا: هيكل الدراسة

لتحقيق الهدف من الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، ضم كل فصل منها ثلاث مباحث؛ قسم كل منها بدوره إلى ثلاث مطالب، كالاتي:

• الفصل الأول

وخصص ل طرح الإطار المفاهيمي لأنظمة الأجور من خلال ثلاث مباحث،

- الأول منها تناول الإطار العام للأجور،
- والثاني تناول أساسيات تحديد الأجور
- أما الثالث فتناول أنظمة دفع الأجور

• الفصل الثاني

فقد خصص لمعالجة الإطار النظري لتحسين أداء المورد البشري وعلاقته بأنظمة الاجور.من خلال ثلاث مباحث كذلك،

- ضم الأول منها ، مفاهيم أساسية حول الأداء و تقييمه،
- والثاني تحسين أداء المورد البشري ،
- أما الثالث؛ يدرس العلاقة بين أنظمة الأجور وأداء المورد البشري.

وأما الفصل الثالث والأخير، فقد خصص لتناول مساهمة أنظمة الأجور في تحسين أداء المورد البشري في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء—CASNOS خنشلة. ضم مبحثين:

- الأول منها للتعريف بميدان الدراسة " الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS - خنشلة"،
- والثاني يتناول الأجور فيالهيئة محل الدراسة..

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

لأنظمة الأجور

تمهيد الفصل

إن الأجور كانت ولا زالت من أهم المسائل التي تتمحور حولها النقاشات بين العامل وصاحب العمل، لاسيما ونحن أمام اقتصاد السوق، إذ أن جل النزاعات الحاصلة في أوساط الطبقة العاملة سببها السعي إلى الرفع من مستوى الأجور، فهي من جهة تكلفة على عاتق صاحب العمل، ومن جهة أخرى مصدر رزق للعامل.

لعل هذه الأهمية الكبيرة للأجور جعلت المؤسسات أمام مشكلة كيفية دفع الأجر بالطريقة المناسبة لها من جهة ، والتي تحقق رضا العمال من جهة أخرى، وهذا ما أدى إلى ظهور ما يسمى بأنظمة دفع الأجور، والتي يجب أن توضع على أسس علمية مدروسة بعيدا عن التخمين والتقديرية الشخصية لمتخذي القرار، بحث تحقق العدالة والتماثل، أو على الأقل التقارب في الأجور بالنسبة للأعمال المتشابهة بين المؤسسات المتشابهة.

نتعرف في فصلنا هذا على أهم أنظمة دفع الأجور وذلك من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الإطار العام للأجور

المبحث الثاني: أساسيات تحديد الأجور

المبحث الثالث: أنظمة دفع الأجور

المبحث الأول: الإطار العام للأجور

يعمل الأفراد في العادة من أجل الحصول على أجور مقابل العمل الذي يؤديه للمؤسسة التي ينتمون إليها، وعادة ما تشكل الأجور نسبة كبيرة من نفقات المؤسسات العامة والخاصة. كما تلعب الأجور دورا هاما في حياة الأفراد والمؤسسات، فهي ذات دور مهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية، ونظرا لهذه الأهمية نحاول في مبحثنا هذا على ماهية الأجور من خلال أربعة مطالب، حيث نتعرف في المطلب الأول على ماهية الأجور وفي المطلب الثاني إلى الأجور وفق الأنظمة الاقتصادية، والمطلب الثالث نتطرق إلى مبادئ الأجور وأهدافها، لنختم مبحثنا هذا بالتعرف إلى أهم نظريات الأجور في المطلب الرابع.

المطلب الأول: ماهية الأجور

سنعرض إلى ماهية الأجور من حيث التعريف الأهمية والأنواع.

أولاً: تعريف الأجور

تعددت التعاريف المتعلقة بالأجور وذلك باختلاف وجهة نظر الباحثين إليها.

1- يقصد بالأجر كل أشكال المدفوعات المالية التي تدفعها جهة العمل للموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر مقابل عملهم فيها، أي تبادل العمل مقابل الأجر، وينظر الاقتصاديون لهذا التبادل بأنه تبادل الوقت والجهد والقدرة مقابل الأجر سواء في شكل عيني أو نقدي.¹

2- كما يمكن تعريف الأجور على أنه " هو ما يدفع مقابل العمل، وقد يدفع نقداً أو في صورة سلع أو خدمات، فإذا كان ما يدفع في صورته النقدية فإنه يكون أجراً نقدياً، أما إذا جاء في

1- محمد سيد حمزاوي، الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المؤسسات العامة، دار المريخ للنشر، المملكة السعودية، الرياض، 2013، ص 124.

صورة سلع أو خدمات فإنه يكون أجرا عينيا، كما أنه قد يجمع بين الكيفيتين معا إذا ما شمل جزءا نقديا وآخر عينيا، وعموما يدفع الأجر في المجتمعات الحديثة في صورته النقدية".¹

3- الأجور تشير إلى جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المؤسسة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل، لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاما منه في تحقيق أهداف المؤسسة.²

4- الأجر ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذه لما يكلف به، وفقا للاتفاق بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المؤسسة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل.³

هناك عدة مفاهيم ومصطلحات مرتبطة بالأجر أهمها:

المرتب: هو ما يحصل عليه الموظف وما يصرف شهريا في الغالب.

الأجر: هو ما يحصل عليه العامل وما يصرف يوميا أو أسبوعيا.

إجمالي الأجر: وهو ما يستحقه الفرد من أجر قبل الخصم (الاقطاعات).

صافي الأجر: وهو عبارة عن الأجر بعد خصم الاقطاعات، أي الأجر الذي يستلمه الفرد في يده، وتتمثل الاقطاعات التي تخصم من الأجر في الضرائب التي تخصم من الأجر في الضرائب، ونصيب وظيفة الأجر من التأمينات المختلفة التأمين على البطالة، الرعاية الصحية، العجز، المعاش.

- الأجر النقدي: هو المقابل النقدي للقيمة الوظيفية والعمل المكلف به الفرد.

1- علي غربي، بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 223.

2- نعيم إبراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 197.

3- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000، ص 359.

- الأجر العيني: هو المقابل غير المادي يظهر في شكل خدمات تقدمها المؤسسة للفرد، مثل الرعاية الصحية، العلاج.¹

بعد استعراض التعاريف السابقة يمكننا الخروج بتعريف شامل وإجرائي للأجور:

الأجور هي ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد لقاء الأعمال التي يقومون بها في المؤسسة، بغض النظر عن أية امتيازات أخرى بحيث تمكنهم من تأمين احتياجاتهم الأساسية بالدرجة الأولى، تمكنهم من الادخار الذي يمكنهم من الاستثمار، بحيث تكون قادرة على تحفيز الأفراد لبذل المزيد من الجهد لإنتاج أفضل كما ونوعاً، أو على الأقل المحافظة على مستوى الإنتاج الحالي ونوعيته دون إلحاق الضرر بالمؤسسة أو الأفراد.

ثانياً: أهمية الأجور

تلعب الأجور دوراً هاماً وأساسياً في تحديد أداء الأفراد وتوجيه هذا الأداء، وبالتالي دفع الأفراد لسلوك معين، فهناك علاقة وطيدة بين أداء الأفراد وبين ما يحصل عليه من أجر، تتعكس نتائجها على النتائج المتوقعة تحقيقها من الأفراد، مما يؤثر على النتائج المتوقعة تحقيقها على مستوى المؤسسة وبالتالي على مستوى المجتمع، ولهذا فإن الأجور أهمية بالغة لعدة أسباب، من أهمها:²

- 1- تشجيع الأفراد وتحفيزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية لوجود علاقة ارتباط بينهما وبين إشباع رغبات أخرى؛
- 2- تساعد على تخفيف حدة الاضطرابات النفسية للأفراد من خلال تعويضهم مادياً وتقديراً لجهودهم في العمل؛

1- صفوان المبيصين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 174-175.

2- سليم عيسى، إدارة شؤون الأفراد، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 176.

3- تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف الأفراد لكافة إمكانياتهم في العمل .

كما تحتل الأجور أهمية بالغة على جميع المستويات التنظيمية، أي الأفراد، المؤسسة، المجتمع، نجملها فيما يلي:

1- أهمية الأجور بالنسبة للأفراد

تحتل الأجور أهمية خاصة بالنسبة للأفراد وذلك لعدة أسباب أهمها:¹

أ- تشكل الأجور المصدر الأساسي لإشباع حاجات الأفراد وأسرهم وخاصة في بلدان العالم الثالث، حيث ترتفع نسبة الإعالة، مما يجعل الأجر المحدد الرئيسي للمستوى المعيشي للأفراد وأسرهم ؛

ب- يعكس الأجر المركز الاجتماعي للفرد ضمن المجتمع الذي يعيش فيه وذلك من خلال ما يؤمنه الأجر للفرد من حاجات؛

ج- يلعب الأجر دورا هاما في تحديد الحالة المعنوية والنفسية للأفراد، وبالتالي يجب أن يشعر الفرد بأن الأجر الذي يتقاضاه يؤمن له الاستقرار النفسي والمعنوي ؛

د- يمثل الأجر مقياسا لقيمة الفرد وأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل بها، فبقدر ما يحصل الفرد على أجر مرتفع فإنه يشعر بتقدير المؤسسة له بشكل أكبر، والعكس صحيح ؛

هـ- تلعب الأجور دورا هاما في قرار الفرد في البقاء في المؤسسة الحالية التي يعمل بها أو الانتقال منها.

1- سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام و الصناعي في سورية-دراسة ميدانية على شركات الغزل و النسيج في لساحل السوري-، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، غير منشورة، 2003-2004، ص 13.

2- أهمية الأجور بالنسبة للمؤسسة

تعتبر الأجور ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة وذلك للعديد من الأسباب أهمها:¹

- أ- الأجور وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها ؛
- ب- الأجور وسيلة لإبقاء الكفاءات العاملة بها ؛
- ج- يعتبر الأجر وسيلة لتحقيق العدالة بين العمال، إذ يجب على المؤسسة تحقيق العدالة الداخلية قبل اهتمامها بتحقيق الربح والنتائج ؛
- د- تمثل الأجور جزءا كبيرا من تكاليف الإنتاج التي تدخل في ميزانية المؤسسة.

3- أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع

تعتبر الأجور التي تدفع للأفراد في المجتمع ذات أهمية بالنسبة للمجتمع ككل وذلك للعديد من الأسباب أهمها:²

- أ- بما أن الأجور التي يحصل عليها الأفراد في المجتمع تحدد المستوى المعيشي لهم في المجتمع، فإنها بالتالي تحدد درجة الرضا الذي يعيشه في المجتمع ؛
- ب- في حالة كانت الأجور مرتفعة فإنها تمكن الأفراد من الادخار الذي من الممكن أن يساهم في الاستثمار، مما ينعكس على الاقتصاد الوطني ؛
- ج- من خلال الأجور يستطيع المجتمع أن يحافظ على الأيدي العاملة الخبيرة والجيدة ؛
- د- إن الأجور من شأنها أن تساهم بدور كبير في تحسين حركة البيع والتبادل في الأسواق وبالتالي تنشيط عملية الاستهلاك ومن ثم عمليات الإنتاج ؛
- هـ- تعتبر الأجور من أهم عوامل تماسك المجتمع باعتبارها تشكل الدخل الأساسي للطبقة الوسطى في المجتمع، والتي تشكل أحد عوامل تماسك المجتمع.

1- صفوان محمد المبيضن، عائد بن شافي الأكلبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 176 - 177.

2- سومر أديب ناصر، المرجع السابق، ص ص، 14-15.

ثالثا: أنواع الأجور

يمكن تحديد أنواع الأجور بشكل يعبر بدقة عن الفروق بينهما:

1- الأجر الدوري والأجر غير الدوري

تتمثل فيما يلي:¹

أ- الأجر الدوري: هو القابل للتكرار كل فترة صرف ومثال ذلك الأجر الأساسي وغلاء المعيشة.

ب- الأجر غير الدوري: هو الذي يدفع على أساس فترات زمنية طويلة ولا تتفق ودورية الأجر. كما أنه ليس مقابلا صريحا للوظيفة ومثال ذلك المنح النقدية التي يحصل عليها العامل في المناسبات كالمكافآت السنوية ومنح الأعياد وما في حكمها.

2- الأجر الاسمي والأجر الحقيقي

تتمثل فيما يلي:²

أ- الأجر الاسمي: هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل لقاء العمل الذي يقوم به.

ب- الأجر الحقيقي: هو قيمة الأجر الاسمي وقدرته على إشباع الحاجات، أو هو مقدار السلع والخدمات التي يمكن أن يحصل عليها العامل بأجره النقدي.

3- الأجر النقدي والأجر العيني

أ- الأجر النقدي: الأجر النقدي يتكون من جزأين جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك يرتبط بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل.³

1- نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 205

2- محمد سيد حمزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 132

3- نعيم إبراهيم الطاهر، المرجع السابق، ص 206

ويمكن توضيح مكوناته فيما يلي:¹

أ-1- **الأجر الثابت:** يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، حسب نظام الأجور في المؤسسة. وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي، فالعمال المؤقتون الذين يؤدون عملاً مؤقتاً ثم تنتهي علاقتهم بالمؤسسة تدفع لهم مستحقاتهم في نهاية كل شهر.

والمبلغ الذي يدفع بشكل ثابت يرتبط بأيام العمل التي تؤدي، ويدفع للعمال المؤقتين عن كل يوم عمل، أما العمال الدائمون فيدفع لهم المبلغ كل شهر وفقاً للنظام الموضوع الذي يحدد لكل وظيفة، بصرف النظر عن أيام الغياب على أن تكون في حدود المدة المسموح بها.

أ-2- **الأجر المتحرك:** تدفع المؤسسات لعمالها إضافة إلى الأجر الثابت مبالغ إضافية ومن أمثلتها:

أ-2-1- **الأجر التشجيعي:** الذي يعطى للعامل نتيجة زيادة إنتاجه عن المستوى المحدد.

أ-2-2- **المكافآت التشجيعية:** التي ترتبط بالأعمال الخلاقة أو المبتكرة التي يقوم بها العامل، بحيث تحقق فائدة للمؤسسة وقد تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات.

أ-2-3- **الأجور الإضافية:** التي تدفع للعامل مقابل الساعات الإضافية التي تفرضها طبيعة أو ظروف الوظيفة.

أ-2-4- **البدلات:** التي تدفع للعامل نتيجة لتحمل أعباء معينة مرتبطة بطبيعة الوظيفة كبدل الانتقال.

أ-2-5- **الأرباح:** التي تدفعها المؤسسة للعاملين.

1- نعيم إبراهيم الطاهر، المرجع السابق، ص 206

ب- الأجر العيني: تكون قيمة عينية مثل أن يعطي عمال المزارع أجورهم من إنتاج المزارع أو إعطاء سيارة أو مسكن لبعض الموظفين أو المديرين المقيمين.¹

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ الأجور

أولاً: أهداف الأجور

تسعى المؤسسات بصفة عامة إلى بصفة عامة إلى تحقيق بعض الأهداف المستقبلية هي:²

- 1- استقطاب العمالة المنافسة بعروض مالية مغرية لإشباع حاجاتهم ؛
- 2- المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية من ناحية العمل الرضا الوظيفي، لإبعاد الشكاوي والغياب وتقليل الحوادث وتقليل معدلات حالات ترك العمل ؛
- 3- الربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور وصولاً إلى الرقي الأدائي بين العاملين ؛
- 4- إحكام الرقابة على تكاليف الأداء من خلال تحديد مستويات الأجور، وفقاً للمستويات التنظيمية الوظيفية.

ثانياً: مبادئ الأجور

تسعى المؤسسات إلى الحصول على أقصى العوائد من الموارد التي تنفقها في شكل أجور، خاصة وأن هذه الموارد محدودة في العادة، ومن هنا فإن رسم السياسة المناسبة للأجور يعد أمراً في غاية الأهمية، وتحدد سياسات الأجور الاتجاه العام والخطوط العريضة التي تحكم نظام الأجور، بما يساعد على تنسيقها واتساقها وتحقيق العدالة والمساواة فيها ورسم سياسة الأجور يعد من الأمور المهمة والمعقدة في الوقت نفسه، إذ أن لهذه السياسة تأثيرات بعيدة المدى على المؤسسات والعاملين فيها والمجتمع بصفة عامة. لذا فإن هذه السياسات تسعى

1- محمد سيد حمزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 132.

2- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، مرجع سبق ذكره، ص 177.

في مجملها إلى تحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة والموظفين والمجتمع بشكل عام. ومن أهم المبادئ التي يلزم الاستهداء بها عند رسم سياسة الأجور الآتي:¹

1- تحقيق الفعالية الإدارية من خلال تصميم نظم الأجور بطريقة واضحة ومبسطة ومرنة، والسيطرة على تكاليف الأجور والرواتب لضمان أن المؤسسة تحصل على أقصى قدر ممكن من العوائد ؛

2- اجتذاب الموظفين ذوي الكفاءة العالية واستمرار بقائهم في المؤسسة وعدم تسربهم ؛

3- تحقيق العدالة والمساواة في الأجور، وأن يدرك الموظفون أن الأجور التي يحصلون عليها تتسم بالعدالة والمساواة، ففي العادة يجري الموظفون عددا من المقارنات ما إذا كانت أجورهم عادلة، فهم في المقام الأول يقارنون أجورهم بأجور الموظفين الآخرين في المؤسسة، ثم يقارنوها مع أجور الوظائف المشابهة لها في سوق العمل ؛

4- تقديم الأجور على نحو يساعد على استشارة واقع الموظفين وإعطائهم مؤشرات واضحة لما تتوقعه المؤسسة منهم مقابل هذه الأجور ؛

5- تناسب الأجور مع ظروف المعيشة، الأمر الذي يستدعي تقديم علاوات دورية للموظفين تتناسب مع ظروفهم المعيشية والأسرية، ومراعاة الفروق في مستويات المعيشة حسب المنطقة الجغرافية ؛

6- مراجعة سياسة الأجور من وقت لآخر للتأكد من مناسبتها للظروف .

المطلب الثالث: الأجور وفق الأنظمة الاقتصادية

لقد تطور مفهوم الأجور عبر القرون حتى ما وصل إلى ما هي عليه الآن، فكل نظام من الأنظمة عبر العصور كان ينظر إلى الأجر بطريقة مختلفة على نظرة النظام الذي يليه. نحاول فيما يلي تبيان تطور الأجور عبر الأزمنة الاقتصادية.

1- محمد سيد حمزاوي، مرجع سبق ذكره ، ص ص126،125.

أولاً: الأجور وفق النظام الإقطاعي

بقي النظام يرى أن الأجور تعبر عن المحتوى الطبقي للنظام نفسه، ولم يختلف عن نظام العبودية من حيث كونه إقصاء يتسم بالندرة لاختلاف جانبي الحاجات والإنتاج، أي العرض والطلب، مما دفع الكنيسة والطوائف للتدخل في تحديد الأجر لكن دون الخروج به من درجة الاستغلال الكبيرة التي كان يتحملها التشغيل.

ثانياً : الأجور وفق النظام الرأسمالي

مع مطلع القرن السادس عشر وبداية نظام الرأسمالية وتفكك المجتمع الإقطاعي، وظهر علم الاقتصاد كعلم مستقل له قوانين خاصة، بدأت الرأسمالية وبأشكالها المختلفة وبالأخص الرأسمالية الصناعية، انتقل الأجر من مرحلة العينية إلى الأجر جزء منه نقدي أو كله، كما أصبحت للعمال إمكانية أكبر في تغيير العمل، والأجر يحصلون عليه في نهاية كل شهر، ومن هنا جاءت الاحتكارية الرأسمالية - الأزمة المعاصرة- في إيجاد الحلول للمشاكل الاقتصادية، ومن هنا يلاحظ غياب الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في تحديد وتفسير الأجر والاعتماد على الأدوات الاقتصادية فقط، فالأجر عند الاقتصاد الرأسمالي هو تعبير نقدي لقيمة قوة العمل، أو هو ثمن تلك القوة، كما أن المدرسة الرأسمالية تعتبر العمل ذو الجودة عنصر من عناصر التي تشارك في العملية الإنتاجية وأن ما يحصل عليه هذا العنصر من الأجر بذلك القدر من الإنتاج.¹

ثالثاً: الأجور وفق النظام الاشتراكي

ترتبط الأجور في الفكر الاشتراكي بالمحتوى الطبقي للفلسفة الاشتراكية التي تعتبر العامل هو مادة بناء الاشتراكية وهدفها، فتعتبر الأجور تعبيراً نقدياً عن الجزء المنتوج الضروري

1- عقيل جاسم عبد الله، التخطيط الاقتصادي، دار المجدلوي، عمان، الأردن، 1999، ص ص 127-128.

المدفوع للعامل، وفقا لكمية ونوعية العمل الذي يبذله، فإن زيادة كمية العمل سوف تحقق الزيادة في أجر العامل الذي يستلمه وكذلك الحال بالنسبة لتحسين ونوعية العمل الذي يقدمه العامل، وتتكون أجور العمال في الاشتراكية من قسمين الأجور الأساسية والأجور الإضافية.

رابعاً: الأجور وفق نظام اقتصاد السوق

التطور التكنولوجي واستخدام العامل الآلي دون البشري هو ما يميز هذا النظام، وبامتلاك العامل كفاءة وخبرة مهنية جعلت المؤسسات تهتم بالعوامل وذلك عن طريق ما يعرف بالحوافز، حيث عرفت تحسينات وتطورات، وذلك من خلال الانتقال من عدم الارتباط بين ما يحصل عليه العامل من أجره ومكافآت من ناحية، والإنتاج المتحقق في الوحدات من ناحية أخرى، بالإضافة إلى إطلاق حرية في العمل وتحفيزه وربطهم بمشروعات التنمية.¹

المطلب الرابع: أهم النظريات المفسرة للأجور

نظراً لغلبة الطابع الاقتصادي للأجر، فقد عرف اهتماماً متزايداً من قبل علماء الاقتصاد، مقارنة بزملائهم في مجالات العلوم الاجتماعية الأخرى، وهذا ما يفسر وجود نظريات تميل أكثر نحو هذا التخصص في محاولتها لتفسير الأجر. ورغم ذلك فلم تعرف مسألة تحديد الأجر تفسيراً متفق عليه، بحيث لم تفلح المحاولات التفسيرية المتعددة أن تضع ملامح عامة تكون مرجعية تهتدي بها كل المهتمين من أكاديميين وتنفيذيين فمن الناحية الواقعية تحديداً، ترتبط مسألة الأجور بالبناء الاقتصادي المعقد والمتغير باستمرار، بالإضافة إلى اعتبارات إنسانية كثيرة تختلف باختلاف الأفراد والجماعات والمجتمعات من ذلك مثلاً الاختلاف في تحديد مفهوم الحد الأدنى لمستوى الدخل الضروري والكافي لتلبية الاحتياجات الضرورية.

1- فتح الله لعلو، الاقتصاد السياسي، الدار الحديثة، لبنان، 1979، ص 50.

وما إلى ذلك، وهذا ما يشير وجود محاولات تنظيرية متباينة في تفسير الأجور، ونحاول التطرق لأهمها باختصار وهي:¹

أولاً: نظرية حد الكفاف

تعد هذه النظرية من أقدم النظريات، حيث تمثل خلاصة أفكار المدرسة الفيزوقراطية (الطبيعية) وزعيمها (كيلى) وكذلك المدرسة التقليدية التي تبناها (آدم سميث، دافيد ريكاردو وجون ستيوارت ميل)، حيث أساس هذه النظرية ينص على اعتبار أن العمل سلعة تباع وتشتري في السوق، بحيث يحدد سعره بحسب كمية الضروريات اللازمة للحفاظ على حياة العامل وأسرته عند (حد الكفاف)، ولذا تمت المطالبة بضرورة المحافظة على مستوى الثمن الطبيعي الذي يمثل أجر الكفاف لكي يبقى عرض العمل ثابتاً نسبياً.

واجهت هذه النظرية عدة إنتقادات وأثبت التطور التاريخي عدم صحتها، حيث أهملت التطور التقني والعلمي الذي ساهم في زيادة إنتاجية العامل، وبالتالي زيادة الأجر عن الثمن الطبيعي، كما ركزت على جانب العرض وأهملت جانب الطلب على العمل في تحديد أجر العامل، إضافة إلى أن مفهوم الكفاف ذاته غير دقيق لأنه غير ثابت ويختلف من مجتمع لآخر حيث أنه يتطور حسب تطور المجتمعات وارتفاع مستوى المعيشة لكل منها.²

ثانياً: نظرية رصيد الأجور

تعود الجذور التاريخية الأولى لهذه النظرية إلى جون ستيوارت ميل، وترى هذه النظرية أن أي بلد يخصص على المدى القصير مخصصات من رأس المال توجه للأجور. ويوزع هذا القدر من رأس المال المخصص للأجور على العمال. ولا يسمح أن تزيد نسبة أجورهم على

1- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 75.

2- محمود الوادي و آخرون، مبادئ علم الاقتصاد، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 304.

ذلك القسط المخصص، وحتى إذا استفاد عمال في قطاع معين من زيادة أجورهم، فإن ذلك يحسب على نقاباتهم باعتبارها جماعات ضغط قوية استطاعت أن تحقق زيادات للمنتمين إليها، ولكن على حساب أجور عمال في قطاعات أخرى، ولهذا فإن أجور العمال تبعاً لهذه النظرية ترتفع فقط في حالتين:

الحالة الأولى: عندما يزيد رأس المال

الحالة الثانية: عندما تنخفض نسبة عدد العمال

لقد وجهت لهذه النظرية انتقادات شديدة، إذ لا يعقل تحديد صارم للأجر المخصص للأجور، كما أنه من غير المنطقي تجميد عدد من العمال، وفي هذا الصدد يذهب ويليام فيلنر إلى القول بأنه من الشائع تسمية هذه النظرية باسم صندوق الأجور والتي سادت حتى أواخر القرن التاسع عشر، أين بدأت تفقد مصداقيتها شيئاً فشيئاً لتفسح المجال لنظرية الإنتاجية الحدية.¹

ثالثاً: نظرية الإنتاجية الحدية

يقول أصحاب هذه النظرية من بينهم الاقتصادي الرأسمالي جان باتيست ساي أن أجر العامل يساوي مقدار الإضافة إلى الإيراد الكلي الذي تحصل عليه المؤسسة نتيجة لتوظيف آخر وحدة من العمال، بمعنى أن الإنتاجية الحدية للعامل تساوي أجر ذلك العامل.²

وجه الضعف في هذه النظرية واضح، فهي تركز أساساً على جانب الطلب مهملة جانب العرض، مع العلم أن الأجر هو ثمن من الأثمان يتحدد بتفاعل قوى العرض والطلب دون

1- علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 77، 78.

2- محمد الوادي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 305.

بيان أهمية لأحدهما على الآخر، كما تعجز النظرية على تفسير الأجور في حالات الاحتكار والمنافسة غير الكاملة.¹

رابعاً: نظرية المساواة الجماعية

تعود هذه النظرية إلى كارل ماركس، الذي عارض النظريات السابقة، ودعا إلى ضرورة تكتل العمال لمواجهة الرأسمالية بالمساواة الجماعية تعد السبيل لتحقيق مكاسب لا تستطيع المساواة الفردية تحقيقها، وتفترض هذه النظرية وجود حد أعلى وآخر أدنى لمعدلات الأجور، بحيث تحدد الأجور عملياً بين هذين الحدين، استناداً لحاجة العمل الملحة للعمال، واضطرار العمال من جهتهم قبول الوظائف المعروضة ليتمكنوا من الحصول على أجورهم لإشباع حاجاتهم المختلفة، والمعدلات التي سوف تتحدد فيها بين هذين الحدين، تتوقف إلى حد كبير من قوة التفاوض والمساومة بين الطرفين، والملاحظ على أرض الواقع أن أي موقف للمساومة يخضع لعدة اعتبارات اقتصادية وسياسية، ومنها قوة الاقتصاد وقدرة المؤسسات على المنافسة، ومستوى المعيشة السائد إلى جانب قوة النقابات واستقلاليتها... الخ.²

خامساً: نظرية عدالة الأجور

تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد تحركهم رغبتهم لأن يعاملوا بالعدل في علاقاتهم الوظيفية، وترى أيضاً أن الدافعية تفعل فعلها عندما يقارن الإنسان بنسبة مدخلات الآخرين ومخرجاتهم ومقارنتهم بنفسه.

وهناك أربعة مفاهيم لهذه النظرية تتمثل فيما يلي:³

1- الإنسان: المقصود به ذلك الفرد الذي تصيبه العدالة أو يمسه الظلم.

1- سكيانة بن حمود، مدخل لعلم الاقتصاد، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون ذكر سنة النشر، ص 100.

2- علي غربي، المرجع السابق، ص 78.

3- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 110، 111.

- 2- المرجع المقارن: وهنا يقوم الشخص بمقارنة نفسه بفرد أ مجموعة من الأفراد الذين يقومون بنفس المهام التي يقوم بها وقد يكونون جيرانه أو أصدقائه، أو زملائه، أو يقارن الشخص نفسه بالنظام والذي يشتمل على سياسات الأجور وسياسات الإدارة.
- 3- المدخلات: المقصود بالمدخلات هي الخصائص التي يحملها الشخص إلى العمل مثل: المهارات، الخبرات، المؤهلات العلمية، العمر....إلخ.
- 4- المخرجات: وهي العائدات التي يتلقاها الشخص من عمله مثل: الراتب.

المبحث الثاني: أساسيات تحديد الأجور

بعد أن تعرضنا في المبحث الأول إلى ماهية الأجور من حيث المفهوم والمبادئ والأهداف والنظريات، سوف نتطرق في المبحث الثاني إلى أساسيات تحديد الأجور، وذلك من خلال أربعة مطالب، حيث سنتعرف في المطلب الأول على أسس وأهداف تحديد الأجور، وفي المطلب الثاني سنتطرق إلى مبادئ ومعايير تحديد الأجور ثم في المطلب الثالث سنتطرق إلى العوامل المؤثرة في تحديد الأجور، لنختم مبحثنا هذا بمطلب رابع تحت عنوان عوامل تحديد الأجور.

المطلب الأول: أسس وأهداف تحديد الأجور

سوف نتعرف فيما يلي على أسس وأهداف تحديد الأجور.

أولاً: أسس تحديد الأجور

لابد من مراعاة الأسس التالية عند وضع سياسة للأجور في المؤسسة:¹

1- الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار المجدلوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 137.

- 1- أن تعكس الاختلافات في الأجور بين الوظائف المختلفة الاختلافات الحقيقية في درجة صعوبة واجبات ومسؤوليات الوظائف ؛
- 2- أن تتناسب المعدلات المدفوعة من قبل المؤسسة مع مثيلاتها من المؤسسات الأخرى في المحيط نفسه، فانخفاضها يؤدي إلى تحرك الموظفين الأكفاء في المؤسسة للعمل في منظمات أخرى، وانخفاض الإنتاجية تبعاً ؛
- 3- التوازن في قيمة ما تحصل عليه المؤسسة من قدرة عمل الأفراد بها وبين ما تتحمله المؤسسة نظير تلك القوة من تكاليف إجمالية في شكل أجور ونفقات أخرى، كالمزايا والخدمات التي يحصل عليها العاملون ؛
- 4- أن يكون هناك تناسب بين الأجور وتكاليف المعيشة للمحافظة على ان تكون الروح المعنوية للعاملين مرتفعة ؛
- 5- أن يتم وضع حدود عليا ودنيا لأجر الوظيفة ؛
- 6- أن يعكس نظام الأجور الارتباط ما بين ما يدفع للعامل كمقابل وبين أداءه الفعلي ؛
- 7- أن يتناسب نظام الأجور مع قدرة المؤسسة المالية ومركزها المالي.

ثانياً: أهداف تحديد الأجور

تتمثل أهداف تحديد الأجور في النقاط التالية:¹

- 1- جذب الأفراد ومن ثم الحصول على القوى البشرية المؤهلة؛
- 2- الحفاظ على القوى البشرية العاملة داخل المؤسسة ومنع تسربها؛
- 3- تحقيق العدالة في دفع الأجور بما يتناسب مع العمل؛
- 4- تشجيع وتحفيز العاملين لمزيد من الأداء المتميز مع مكافأة مثل هذا الأداء؛

1- سليم عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 177.

5- مراقبة تكاليف الأجور من خلال وضع هيكل لها يساعد على التأكد من أن الأجور التي تدفع تتناسب مع حجم العمل.

المطلب الثاني: مبادئ ومعايير تحديد الأجور

لضمان التحديد الجيد والعادل للأجور لا بد أن يتم تحديدها حسب مبادئ معينة ووفقاً لمعايير محددة.

أولاً: مبادئ تحديد الأجور

هناك مجموعة من المبادئ يجب أن تركز عليها المؤسسة عند تحديدها لأجور موظفيها أهمها:¹

1- **مبدأ العدالة:** يجب أن يكون الأجر عادلاً على كافة العاملين، أي أن يركز على أسس ثابتة، ويمثل هذا المبدأ الجانب النفسي؛

2- **مبدأ المساواة:** أن تكون هناك مساواة في تحديد الأجور على الوظائف والأعمال التي تتساوى في المسؤوليات والواجبات مما يتطلب اعتماد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد الأجور، ويمثل هذا المبدأ الجانب الموضوعي لتحديد الأجور؛

3- **مبدأ الكفاية:** ويعني هذا أن تكون الأجور كافية لمساعدة الفرد لمواجهة متطلبات الحياة المختلفة والتزاماته المتعددة مما يتطلب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد الأجور بعض الأسس منها مستوى المعيشة، معدل الأسعار...إلخ. ويمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي لتحديد الأجور.

1- سليم عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 177.

ثانياً: معايير تحديد الأجور

إن وضع وتحديد أجر مناسب من أكبر الوظائف أهمية في عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فمن الناحية النظرية يجب أن تحدد الأجور في المؤسسة بشكل يكفل إشباع حاجات العاملين فيها، لأن ذلك كما ذكرنا سابقاً يساعد في تحفيزهم ودفعهم للعمل بجد وإخلاص وما دامت حاجات الأفراد مختلفة ومتباينة لا بد من تحديد أجر يستطيع التكيف مع هذه الحاجات المتباينة.

يمكن للمؤسسة استخدام العناصر التالية لتحديد الأجور:¹

- 1- الأداء: إذ يتقاضى العامل وفق هذا المعيار أجراً يتناسب مع أدائه تبعاً لمعايير موضوعة ومحددة بشكل مسبق، وتكمن مشكلة هذا المعيار في التمييز بين كم الأداء ونوع الأداء، فمثلاً قد ينتج الفرد كمية كبيرة من المنتجات لكن بنوعية متدنية وقد يكافئ على هذه الكمية ويتم التغاضي على النوعية؛
- 2- الجهد: يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها إنجاز الفرد أدنى من المستوى المطلوب، في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافياً؛
- 3- الأقدمية: تؤثر الأقدمية في العمل في تحديد مستوى الأجور، وهذا المعيار أكثر وضوحاً واستخداماً في نظام الخدمة المدنية في الجهاز الحكومي؛
- 4- المؤهل العلمي والخبرة: إن المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة في المنطقة، ولسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة أو الخبرة؛

1- نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 202، 203.

- 5- **مستوى صعوبة الوظيفة:** يعتمد هذا المعيار على متطلبات شغل الوظيفة (الفكرية والجسدية) في تحديد الأجر، فالوظيفة المتكررة يسهل تعلمها تستحق أجرا أقل من الوظائف المعقدة والمتعبة فكريا وجسديا، كما أن مقدار سلطات الوظيفة عامل محدد لأجرها؛
- 6- **المستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائد في السوق:** تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل، وأدى ذلك إلى خفض مستوى معيشتهم، الأمر الذي يجعل كثيرا من المؤسسات العالمية تميل إلى تحديد الأجور وفقا للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأجور.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر:

هناك العديد من العوامل التي تلعب دورا أساسيا ومباشرا في تحديد مستوى الأجر في أي منظمة ولأي وظيفة، ومن أهم تلك العوامل:¹

1- **الإنجاز:** المقصود بذلك مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها، طبقا للمهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة به، ويشمل مدى الإنتاج الذي يتم تحقيقه، حيث أن الإنجاز ومستوى الأجر يتناسبان تناسباً طردياً، فكلما زاد الإنجاز يفترض زيادة في مستوى الأجر المتوقع؛

2- **الجهد:** المقصود بالجهد هنا، الجهد العقلي أو الجهد الجسدي المطلوب، يختلف من وظيفة إلى أخرى، علما أن العلاقة بين الجهد المطلوب يتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجر المتوقع؛

3- **الأقدمية:** تعني عدد سنوات الخبرة العملية التي أمضاها الفرد في الوظيفة، أو في المؤسسة، حيث أن بعض المؤسسات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في تحديد مستوى

1- المرجع نفسه، ص ص، 198، 199

الأجر، بالتالي زيادة أجر الموظف الأقدم في العمل عن زملائه من نفس المستوى الوظيفي ؛

4- **المؤهل العلمي:** تختلف المواصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة لأخرى، فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية مثل البكالوريا، لتمكن الشخص من القيام بعمله والبعض الآخر يتطلب درجة الماجستير، وهكذا فإن الدرجة العلمية المطلوبة للوظيفة تمكن الفرد من القيام بالوظيفة بشكل فعال تتناسب طرديا مع مستوى الأجور ؛

5- **صعوبة العمل:** تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى، فهناك الأعمال الشاقة والأعمال السهلة، فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى ؛

6- **قدرة المؤسسة المالية:** إن توفر الموارد المالية في المؤسسة سبب رئيسي لتحديد مستوى الأجور في المؤسسة والقدرة على الاستمرار في دفعها، فكلما كانت الأرباح مرتفعة كلما كان الوضع المالي أفضل وبالتالي فإن إمكانية دفع أجور منافسة تكون أعلى ؛

7- **مستويات الأجور في سوق العمل:** إن معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق مهمة جدا للمؤسسة من عدة جوانب خاصة في عملية استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها داخل المؤسسات، لذا لا بد من التعرف على مستويات الأجور السائدة قبل تحديد مستوى الأجور لديها ؛

8- **معدل التضخم السائد:** المقصود بالتضخم هو جدول الأسعار السائد في السوق، والذي يعكس مستوى الأسعار الحالية ومعدل الارتفاع الذي طرأ عليها مقارنة مع سنوات سابقة وكلما ارتفع معدل التضخم بنسبة مئوية يعني ذلك ارتفاع سعر السلع والخدمات بنسب مختلفة، فيجب أن يرتبط تحديد مستوى الأجور بمعدل التضخم.

المطلب الرابع: عوامل تحديد الأجور

هناك العديد من العوامل التي يمكن أخذها في عين الاعتبار عند تحديد الأجور والرواتب في المؤسسات العمومية أو الخاصة.

1- **العوامل الاقتصادية:** إن الظروف الاقتصادية من حيث الكساد والرواج ومستوى الدخل القومي وقدرة الحكومة على توفير الدخل الكافي لدفع الأجور بمستوى معين يؤثر على مستويات الأجور والرواتب، فمن ناحية تخضع مستويات الأجور لظروف العرض والطلب في سوق العمل، في حين ينخفض العرض من الأفراد في مهن معين مقابل الطلب عليهم، فإن أجورهم ترتفع والعكس صحيح، ومن هنا فإن مستويات الأجور في المؤسسات تتأثر بمستوى المعيشة، فارتفاع مستوى تكاليف المعيشة يسهم في ارتفاع معدلات التضخم التي يصاحبها نقص في معدلات الأجور الحقيقية الأمر الذي تدعي زيادة مستوى الأجور بصورة دورية لتساعد العاملين على الاحتفاظ بقوتهم الشرائية.¹

2- **العوامل الاجتماعية:** ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه بوصفه رمزا للمركز الأدنى الذي يمثله، بالإضافة إلى أنه وسيلة لشراء احتياجاته، وهذا يفسر ما يعلقه العاملون من دلالات حتى على الاختلافات الطفيفة في الأجور.²

3- **قوانين العمل:** تضع قوانين العمل قيودا على المؤسسة من حيث المزايا المالية التي ينبغي توفيرها للعاملين والحد الأقصى لساعات العمل ومعدلات العمل الإضافي، والحد الأدنى للأجور، وفي كثير من الأحيان تثير هذه القوانين جدلا حول القيود التي تضعها على المؤسسات والحد من مرونتها، ومن أكثر القضايا التي تثار في هذا المجال قضية الحد الأدنى للأجور.

4- **سياسات الأجور:** لسياسات الأجور تأثير مهم في مستويات الأجور، فسياسات المؤسسة في هذا المجال تحدد الخطوط العريضة الأساسية في نواحي مختلفة ومهمة مثل شكل هيكل الأجور، عدد المراتب فيه، اتساع نطاقها ومدى تداخلها والوظائف التي تنطبق عليها

1- محمد سيد حمزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 127

2- نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 200

والمزايا الأساسية التي تلتزم بها المؤسسة، كلها من الأمور التي تؤثر على ما يحصل عليه الموظفون من رواتب وأجور.

5- المساواة وتأثيرها في تحديد الأجور: إن الحاجة لتحقيق المساواة في الأجر قد تكون العامل الأهم في تحديد معدلات الأجور، وثمة نوعان من المساواة ينبغي التعامل معها، المساواة الداخلية والمساواة الخارجية، فخارجيا يجب أن تقارن الأجور داخل المؤسسة مع الأجور التي تدفعها المؤسسات الأخرى، وإلا سيكون اجتذاب الكفاءات واستمرارها بالعمل أمرا شبه مستحيل، كذلك يجب أن تتسم معدلات الأجور بالمساواة الداخلية بحيث ينظر الموظف إلى أن أجره متكافئ مع ما يبذله من جهد في العمل، ومتساوي مع الموظفين الآخرين الذين يعدون العمل ذاته.

6- متطلبات العمل: إن نوع العمل وما ينطوي عليه من واجبات ومسؤوليات ومدى صعوبتها وما يتطلبه من معارف ومهارات وقدرات وطبيعة الظروف المحيطة به، وقد تكون صعبة أحيانا، وغيرها من العوامل المتعلقة بالعمل تعد أساسية في تحديد الأجور فالأجور تتحدد في المقام الأول لنتناسب مع مقتضيات الوظيفة وظروف العمل فيها.¹

المبحث الثالث: أنظمة الأجور

نتعرض في هذا المبحث إلى أنظمة الجور من خلال أربعة مطالب، حيث نتعرف في المطلب الأول على ماهية نظام الأجور وفي المطلب الثاني نتطرق إلى تصميم نظام الأجر، ثم نتعرف في المطلب الثالث على أنظمة دفع الأجور.

1- محمد سيد حمزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 127-129

المطلب الأول: ماهية نظام الأجور

سوف نتعرض إلى نظام الأجور من حيث التعريف ، الأهداف ، المكونات، والعراقيل والتحديات .

أولاً: تعريف نظام الأجور:

هناك عدة تعاريف لنظام الأجر منها

1- نظام الأجر هو الترتيب الرسمية التي تحدد مبالغ الأجور والامتيازات لكل وظيفة وشروط التمتع بهذه الأجور.¹

2- 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 ".²
ومن التعريفين يمكن استخلاص من التعريفين ما يلي:

- نظام الأجر هو الذي يقوم بتحديد مبالغ الأجور وذلك بعد تقييم الوظائف.

- نظام الأجور يحدد أيضا مستوى الفرد عن طريق الشهادة ، التكوين ... الخ .

- نظام الأجور يأخذ الطابع القانوني (قوانين وقواعد العمل المحددة قانونيا داخل)

3- نظام الأجر هو " مجموعة من العناصر ذات الشكل القانوني والأخرى المرتبطة بالجانب المالي المرتبة والواضحة والرسمية وذلك لتحديد مبالغ الأجور والامتيازات لكل وظيفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية ".³

1- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، مرجع سبق ذكره، ص 179.

2- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 264

3- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، المرجع السابق، ص 179.

ثانياً: أهداف نظام الأجور:

هدف أي نظام للأجور إلى بناء هيكل ونظام عادل للدفع، يطبق على الأفراد وفقاً لوظائفهم ومستوى أدائهم في هذه الوظائف ، وبالرغم من وضوح هذا الهدف إلا أن تطبيقه ليس بهذه الدرجة من السهولة .¹

ويمكن تلخيص أهداف نظام الأجور في النقاط التالية:²

- 1- بناء نظام عادل للأجور بحيث يطبق على كل الأفراد وفقاً لامتيازات كل وظيفة ومستوى أدائهم فيها ؛
- 2- تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية ،بمعنى أن تحصل المؤسسة على أقصى إنتاجية ممكنة مقابل الاتفاق على قوة العمل ؛
- 3- جذب موارد بشرية بمهارات ، قدرات ومعارف تكسب المؤسسة ميزة تنافسية ؛
- 4- دفع العاملين الموجودين في المؤسسة باتجاه تحسين أدائهم وزيادة مستوى إنتاجيتهم ؛
- 5- الاحتفاظ بالنوعية الجيدة من الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة.

ثالثاً: مكونات نظام الأجور:

يتضمن نظام الأجور عنصرين أساسيين وهما :

- 1- **جدول الأجور:** هو خلاصة بكافة الوظائف في المؤسسة والأجر الأساسي لشاغل كل الوظيفة فقد تملك المؤسسة مئات او آلاف الوظائف . كما بالنسبة لوزارات الدفاع

1- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، دون ذكر بلد النشر، 2000، ص 203.

2- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، المرجع السابق، ص 180.

والمؤسسات العملاقة ، ظن أما بالنسبة للمعلومات التي يجب أن يتضمنها هذا الجدول فتتمثل في :¹

أ- فئات الوظائف : يتضمن الحقل الأول قائمة الفئات الوظيفية الرئيسية ؛

ب- قائمة الوظائف: يتضمن الحقل الثاني قائمة الوظائف في المؤسسة مرتبة على أساس الفئات الرئيسية ؛

ج- الدرجات الوظيفية : تحتاج كل منظمة ان تحدد هذه الدرجات ؛

د - الوظائف الأمامية: تحتاج بعض الأنظمة إلى تحديد هذه الوظائف في جدول.

الجدول رقم 01 : مثال عن جدول الأجور

الدرجة الوظيفية	الوظائف	الدرجة الأولى	الدرجة الثانية	الدرجة الثالثة
1	2	3	4	5
وظائف محاسبة الراتب الأدنى	محاسب مدقق محلل مالي	محاسب أقدم مدقق حسابات	محاسب محلل مالي	كاتب حسابات 20
وظائف إشرافية الراتب الأدنى	مدير عام مدير قسم مشرف	مدير عام 400	مدير قسم 300	مشرف 180
وظائف كتابية الراتب الأدنى	سكرتير كاتب طابعة كاتب	سكرتير 200	كاتب طابعة 150	كاتب 100
وظائف فنية الراتب الأدنى	مهندس كيمائي طبيب محاسب	رئيس مهندس 350	مهندس أقدم 280	مهندس 200

1- سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 266

وظائف عمالية الراتب الأدنى	ميكانيكي براد نجار كهربائي	عامل ماهر 300	عامل شبه ماهر 200	عامل غير ماهر 800
-------------------------------	----------------------------------	------------------	-------------------------	-------------------------

المصدر: سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد - المرجع السابق، ص 267

2- التعليمات:

هي تعليمات لتحديد الأجور وتغييرها وكل ما يتعلق بتنفيذ هذا الجدول، وبالتالي تتضمن تنفيذ النظام وقد تكون مطولة جدا حسب حجم المؤسسة وتعقيد نظامها.¹

رابعاً: عراقيل نظام الأجور وتحدياته

من المشاكل التي يواجهها نظام الأجور في المؤسسات المختلفة ما يلي:²

1- حاجتها للتعديل الدائم وليس فقط حاجتها لتطوير بسبب التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة كتغيير الوظائف وتغيير العمال.

2 - المشكلة الثانية تتعلق بتحديد أجور الأفراد في المؤسسة وتتمثل في تقريرها إذا كان جميع الأفراد الذين يشغلون نفس هذه الوظيفة سيتقاضون نفس الأجر.

3- المشكلة الثالثة تتمثل في اختيار وتحديد طرق دفع الأجر للعاملين أي هل تدفع أجورهم على أساس الزمن أو على أساس كمية الإنتاج.

4 - إن طرق تقييم الأعمال مبنية على مبدأ العدالة في تحديدها للأجور النسبية للوظائف. ولكن هناك مشكلة كبيرة ستبقى دون حل حاسم ، وهي تحديد الأجور المطلقة للوظائف والتباين بين المؤسسات المماثلة في تحديد أجورها ، مما يشجع على تطلع الأفراد لتلك المؤسسات المماثلة في تحديد أجورها ، مما يشجع على تطلع الأفراد لتلك المؤسسات التي

1- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، مرجع سبق ذكره، ص 181

2- المرجع نفسه، ص 237

تدفع على مستوى اجر عال وقد يكون ذلك في منطقة جغرافية واحدة فيؤثر ذلك على استقرار العاملين واستمرارية العمل وحتى زيادة تكاليف التدريب الناجم عن ارتفاع معدل دورات العمل.

5 - الارتفاع المستمر لتكاليف المعيشة وضآلة الأجور أو عدم تماشيها وموجة ارتفاع الأسعار ، لقد ربطت بعض المؤسسات الأجر بمستوى المعيشة .فيما عارضه الآخرون لأنه يجبر أرباب العمل على زيادة الأجور، ولم يضمن أحد قبول العاملين في تخفيض عند انخفاض الأسعار، رغم عدم وجود دليل لانخفاض الأسعار مستقبلا .

المطلب الثاني: تصميم نظام الأجور

سوف نتعرض في هذا المطلب إلى مبادئ وخطوات إعداد نظام الأجور

أولاً: مبادئ تصميم نظام الأجر

يؤثر نظام الأجر في مجموعة قضايا مهمة كنوع العاملين والرضا الذي يتمتعون به ، لذلك لا بد أن يتم إعداده بدقة وحتى يكون ذا تأثيرات ايجابية يجب بالخصائص التالية :والتي تمكن اعتبارها مبادئ في تصميم أي نظام للأجور أو الراتب:¹

1 - العدالة: شرط مهم لأي نظام سليم للأجور إلا أن العدالة هي حالة معقدة متعددة الأبعاد ولهذا يجب أن يتمتع نظام الأجور بعدالة خارجية وداخلية في تحديد اجر كل وظيفة ؛

أ-العدالة الخارجية: هي عدالة مع الأجور التي تمنحها منظمات أخرى لنفس الوظيفة ؛

ب- العدالة الداخلية : هي العدالة في ذات الوظيفة وبين الوظائف المختلفة ضمن المؤسسة ؛

1- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد- مرجع سبق ذكره، ص ص268- 270

2- الوضوح: المقصود به أن يخضع النظام لقواعد واضحة، بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف يتم تحديد الأجر لوظيفته فهذا يساعده في تقدير إذا كان الأجر المحدد لوظيفته متكافئ مع استحقاقه ومع الأجر المحدد للوظائف الأخرى ؛

3- الشفافية : المقصود بها أن يكون النظام مكشوفاً وليست سرية وغالباً ما تستخدم السرية وقد تدفع المؤسسة للبعض أجوراً أو مزايا ومخصصات عالية جداً لو عرفها الآخرون تؤدي إلى شكاوى فتبقى عليها سرية لذلك حينما يكون هناك نظام سري غير شفاف فالاحتمال ناتج عن التمييز علماً أنه من الممكن أن يكون التمييز متعمداً أو مقبولاً كما يحصل عندما تدفع المؤسسة مكافآت تعويضية للتخصصات النادرة تحتاجها وفي هذه لا تحتاج أن تجعلها سرية ؛

4- الاستقرار والثبات : الشرط الآخر للنظام السليم هو أن يكون ثابتاً ومستقراً لا يتم تغييره إلا عند توفر شروط موضوعية تستدعي ذلك وهذا ضروري لتجنب النزعة لتخفيض مستوى الأجور إذا ازدادت كفاءة العاملين ، فهناك إدارات تشجع العاملين على الإبداع وبذل الجهد وبعد تحقيق زيادة في الانتاجية تبدأ بتخفيض أجورهم ؛

5 - ارتباط الأجر بالأداء الفعلي للفرد: الأجر والتعويض السليم من وجهة نظر الإدارة والموظف نفسه هو أجر يعوض الفرد على الأداء الفعلي الذي يقدمه ، فالإدارة التي تدفع أجر أو مكافأة بغض النظر عن أداء الفرد تخسر، كما أن الموظف الذي يستلم مكافئته لا يستحقها يستهين بها وبكل نظام المكافآت ؛

هذا المبدأ بسيط في ظاهره إلا أن تحقيقه صعب، وهو ينطبق ليس فقط على الأجر بل على كل المكافآت التي تمنحها وهناك عدة وسائل لتحقيق هذا الارتباط فيما يلي أهمها:

أ- تحديد مبلغ الأجر على ضوء قيمة الوظيفة للمؤسسة، لهذا تستند الأنظمة السليمة على نتائج عملية تقييم الوظائف ؛

ب- تحديد العلاوات والمكافئات على ضوء الأداء الفعلي للموظف ولهذا تستند الأنظمة السليمة على نتائج تقييم دوري للأداء ؛

ج- اعتماد أنظمة مشاركة بالأرباح أو حقوق للحصول على أسهم في المؤسسة، هي صيغة تستخدمها الكثير من الشركات الكبرى لربط مبالغ المكافئات والمزايا التي يحصل عليها الموظف بالأرباح التي يسهم في تحقيقها فعلا .

ثانيا: خطوات إعداد نظام الأجور

إذا كانت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تصميم نظام الأجر، فينبغي إذن الاهتمام بتحديد المراحل أو الخطوات التي تمر بها عملية التصميم وفيما يلي الخطوات الأساسية لعملية التصميم

1- الخطوة الأولى: التمهيد لنظام التصميم

في هذه المرحلة يتم اتخاذ القرارات التالية:¹

أ- تحديد ما إذا كان تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي وبقواعد محددة ومكتوبة ومقننة ومتعارف عليها تنظيميا، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، أم أن هذا النظام سيتم بشكل رسمي لا تحكمه قواعد محددة، وأنه سيتم بشكل ودي، وغير مكتوب ويتم على أساس شخصي وحسب الظروف ؛

ب- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات المؤسسة، أم أن النظام سيتم شراءه من مكاتب الخبرة العالمية، تمكن المؤسسة من التوصل لتقييم الوظائف بصورة نظامية، حيث أن معظم المؤسسات ليست لها دراية بعناوين هذه المكاتب، فإنه يصعب عليها شراء مثل هذه الأنظمة الجاهزة ؛

1- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 232، 233.

ج- تحديد من يقوم بهذه الوظائف والبدائل المتاحة في هذا الصدد تقوم إدارة الموارد البشرية بما يتاح لها من متخصصين بتقييم الوظائف أو أن يتم الاستعانة بالخبراء أو مكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الأمر، أو أن يتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين.

2- الخطوة الثانية: اختيار وتقييم الوظائف

يقصد بتقييم الوظائف العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف ببعضها البعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة على ضوء عدة اعتبارات أبرزها المهارة والمسؤولية والجهد الفكري والفعلي وظروف العمل.¹

تكمن أهمية عملية تقييم الوظائف في النقاط التالية:²

- أ- توفير العدالة والوضوح لنظام الأجور ؛
- ب- المساعدة على القضاء على البطالة المقنعة ؛
- ج- توفير أسس لتحديد أجور وظائف جديدة لاحقا ؛
- د- توفير أساس عقلاني لنظام الترقيّة ؛
- هـ- جعل نظام الأجور وسيلة تحفيز.

هناك عدة مزايا لعملية تقييم الوظائف أهمها:³

أ- يضع الأسس لتحديد النسب المالية لجميع الوظائف في المؤسسة إلى القيمة الحالية لكل وظيفة على حدى ؛

1- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دون ذكر دار النشر، دون ذكر بلد النشر، 2009، ص 123

2- المرجع نفسه، ص 124، 125 بتصرف

3- عبد الباري درة و آخرون، إدارة القوى البشرية، المؤسسة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، دون ذكر بلد النشر، دون ذكر سنة النشر، ص 195، 196

- ب- يساهم في تفسير وتوضيح أسباب الاختلافات العادلة في الأجور بين جميع الوظائف ؛
- ج- يساهم في إيجاد نظام متكامل يساعد على إيجاد وظائف جديدة بدون إحداث خلل في هيكل الأجور ؛
- د- يساعد تقييم الوظائف على توفير معلومات للمسؤولين وخاصة متخذي القرار في التدريب والاختيار ويساعد على وضع سياسة طويلة المدى خاصة بالرواتب والأجور ؛
- هـ- يساعد تقييم الوظائف على الاكتشاف المسبق لأي اختلاف أو تعارض في معدل الأجور والرواتب ؛
- و- يساعد في رفع الروح المعنوية للعاملين وذلك بسبب تحديد الأجر لكل وظيفة على أساس أهميتها للمؤسسة ؛
- ي- يساهم في إجراء مقارنة واقعية بين هيكل الأجور في المؤسسة مع الهياكل الأخرى في منظمات متشابهة.
- الجدول الموالي يوضح طرق تقييم الوظائف.

الجدول رقم 02 طرق تقييم الوظائف

التقييم		أهم المراحل	الطريقة	الطرق الكمية
سلبيات	إيجابيات			
1-يتطلب تنفيذها وقتاً أكبر وخبرة أعلى.	1-أكثر طرق التقييم وموضوعية لوجود عوامل التقييم.	1-تحديد الوظائف المراد تقييمها. 2-تحديد العوامل التي سيتم على أساسها التقييم. 3-تحديد الأهمية النسبية للعوامل الأساسية لكل وظيفة. 4-تقسيم كل عامل إلى جزئيات. 5-تقدير درجة توافر هذه العوامل في كل وظيفة. 6-إعداد دليل تقييم الوظائف.	طريقة النقاط	
2-صعوبة تنفيذها لأنها تتطلب إجراءات فنية معقدة وتدريب القائمين بها.	2-يمكن الدفاع على نتائج التقييم أمام العاملين وعليه زرع الثقة في نفس العامل.			
3-صعوبة شرحها				

<p>للمعمال والإدارة في نفس الوقت. 4-صعوبة تحديد الوزن المناسب لكل عامل. 5-صعوبة إيجاد العوامل المشتركة الداخلة في كافة أنواع الوظائف.</p>	<p>3-تسهيل عملية تحديد الأجور لإعطائها تقدير كمي لمدى التفاوت في درجة أهمية وصعوبة كل وظيفة</p>			
		<p>1-اختبار الوظائف الدالة هي الوظائف الممثلة لكافة وظائف المؤسسة . 2-اختيار العوامل المتوفرة في كافة الوظائف الدالة التي ستكون بمثابة معايير المقارنة . 3-تحديد الأجر الذي يدفع في كل وظيفة من الوظائف الدالة. 4-تحويل القيم المالية إلى الرتب. 5-تقييم باقي الوظائف على أساس عوامل الوظائف الدالة</p>	<p>طريقة مقارنة العوامل</p>	
<p>1-لا تتناسب المؤسسات الكبيرة الحجم. 2-تفتقر للموضوعية إذ تعتمد على التقدير الشخصي. 3-إمكانية تأثر المقيم بمسمى</p>	<p>1-البساطة وسهولة التطبيق . 2-محدودية التكاليف. 3-إعطاء نتائج سريعة</p>	<p>1-حصر الوظائف المراد تقييمها من كشوف وصف الوظائف وإعداد ملخص بسيط عن كل وظيفة وخصائصها. 2-تشكيل لجنة تقوم بتقييم الوظائف وتضم عناصر لديها دراية كافية بوظائف المؤسسة. 3-تسجيل بيانات كل وظيفة في بطاقة .</p>	<p>طريقة الترتيب</p>	<p>الطرق النوعية</p>

<p>الوظيفة.</p>		<p>4- تحديد الخصائص العامة التي تعتبر أساس التقييم. 5- قيام كل عضو بعملية الترتيب التنازلي لتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة. 6- اجتماع اللجنة لمقارنة عملية التقييم لكل عضو ومن ثم التوصل لترتيب نهائي توافق عليه اللجنة</p>		
<p>1-صعوبة وضع تعاريف دقيقة للمستويات. 2-اعتمادها على الحكم الإجمالي مما يؤدي إلى تدخل عوامل شخصية.</p>	<p>1-سهولة التطبيق وسرعة ظهور النتائج. 2-قلة التكاليف. 3-أكثر الطرق دقة. 4-سهولة الفهم من قبل العاملين.</p>	<p>1-وضع مقياس لكل مجموعة من الفئات الوظيفية. 2-تحديد عدد الدرجات ووضع وصف دقيق لكل درجة على أساس الواجبات والمسؤوليات. 3-وضع كل وظيفة في الدرجة التي تتفق مع وصفها. 4-تحديد القيمة المالية لكل درجة من الوظائف ذات المستوى الواحد.</p>	<p>طريقة التدرج أو التصنيف</p>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على سليم عيسى، مرجع سبق ذكره، ص ص

177-188.

3- الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم

تتضمن هذه الملامح ما يلي:

أ- تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها ؛

ب- وضع جدول زمني للتنفيذ ؛

ج- تحديد تكلفة التقييم ؛

د- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف وأهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها.

4- الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف

ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عمليات التقييم بناء على الخطة الموضوعية.

5- الخطوة الخامسة: تحديد عدد الدرجات

عبارة عن عدد من الدرجات، وكل درجة تحتوي على عدد من الوظائف ويتم ذلك تمهيدا لتسعير كل درجة.

6- الخطوة السادسة: تسعير الوظائف

يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة من بداية الأجر وحتى نهايته.

المطلب الثالث: أنظمة دفع الأجور

توجد عدة أنظمة لدفع الأجور ويمكن القول انه لا توجد طريقة مثلى، وبالتالي فكل منظمة عليها الاستفادة من الطريقة التي تراها ملائمة أكثر لظروفها، واهم هذه الأنظمة نظامين:

أولاً- نظام الأجور على أساس الزمن.

ثانياً- نظام الأجر على أساس الإنتاج.

نتعرض فيما يلي بالتفصيل إلى كل نظام من هذه الأنظمة.

أولاً: نظام الأجر على أساس الإنتاج.

ويتم الدفع بناء على هذه الطريقة على أساس الإنتاج المحقق في العملية الإنتاجية، وعليه فان الأجر وفق هذا النظام مرتبط بشكل مباشر بحجم الإنتاج الذي يقدمه الفرد وهذا

ما يجعل هذا النظام قابل للتطبيق في المنشآت التي يكون فيها الإنتاج ملموساً¹. وهنا نميز حالتين عندما يكون الإنتاج فردياً أو جماعياً.

1- تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي .

حيث يتقاضى الفرد أجره على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها بمفرده، ويختلف مقدار الأجر باختلاف الأساليب المعتمدة والتي تتضمن:

أ- أجر القطعة الموحد: وفيه يدفع الأجر عن كل قطعة منتجة بغض النظر عن العدد، ويعتمد الحساب على أجر القطعة.

الأجر: عدد الوحدات المنتجة * أجر القطعة الواحدة

ب- أجر القطعة المتغير: وفيه يحدد الأجر على أساس سعر لكل كمية إنتاج، كان يكون مثلاً.

- إذا كان عدد الوحدات (القطع) المنتجة اقل من 100 فإن أجر القطعة المنتجة 10 دينار.
أما إذا كان عدد الوحدات المنتجة اكبر من 100 فإن أجر الوحدة المنتجة 20 دينار.

2- تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي:

يتم حساب الأجر على أساس الجهد الجماعي وليس الفردي وتستخدم هذه الطريقة في حالة عدم إمكانية تحديد عدد الوحدات التي ينتجها الفرد الواحد بشكل دقيق².

الأجر = عدد الوحدات المنتجة من قبل مجموعة الأفراد * سعر الوحدة / عدد الأفراد

1- سومر أديب ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 18.

2- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، دون ذكر يلد النشر، دون ذكر سنة النشر، ص ص، 219، 220.

وبصفة عامة يمكن تطبيق هذا النظام في الحالات التالية:¹

- 1- الوظائف التي يسهل قياس إنتاجيتها بوحدات رقمية كوظائف الإنتاج أو الأعمال اليدوية كالطباعة أو الترجمة ؛
- 2- الإنتاج الذي يمكن من ربط مجهود العامل بكمية إنتاجه ؛
- 3- عدم توافر الوقت الكافي من جانب الإدارة لملاحظة الموظفين أو العمال ؛
- 4- في حالة عدم وجود نظام رقابة وإشراف فعال من قبل الإدارة، أولاً يتوافر الوقت الكافي من قبل الإدارة لملاحظة العمال.

مزايا نظام الأجر على أساس الإنتاج

يوفر هذا النظام عدة مزايا تتمثل فيما يلي:²

- 1- يشكل حافز مباشر للعاملين لرفع مستوى أدائهم ؛
- 2- يعتبر نظاماً يراعي الفروق في الطاقات ويشجع ذوي الكفاءات العالية ؛
- 3- يعتبر أسلوباً عملياً وسهلاً لقياس الأداء ومكافئة العاملين فيما يخص الأعمال الانتاجية ؛
- 4- يساعد المؤسسة على التوصل إلى تقديرات دقيقة سلفاً لتكلفة العمل ؛
- 5- يعتبر أسلوباً عادلاً في مكافئة العاملين ومحاسبتهم وفق الجهد والطاقة المبذولة في الإنتاج.

1- محمد سيد حمزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 134

2- عبد عريفيج، وآخرون، إدارة المؤسسات الخاصة (منظمات الأعمال)-المفاهيم العامة، الوظائف و الأهداف - دار زهران النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 325، 326

عيوب نظام الأجر على أساس الإنتاج

يعاب على هذا النظام مجموعة من النقاط أهمها:¹

- 1- صعوبة تحديد معايير لقياس الإنتاج في بعض الأعمال الإدارية ؛
- 2- صعوبة تطبيق النظام على الأعمال التي تركز على الجودة وليس على الحكم ؛
- 3- يعتبر مجحفا بالنسبة للأفراد ذوي الكفاءات المتوسطة ؛
- 4- لا يأخذ هذا النظام في الاعتبار الأقدمية العامل في عمله.

ثانيا: نظام الأجر على أساس الزمن

يقصد بنظام الأجر الزمني . تعويض العامل عن عمله على أساس الوحدة الزمنية التي يقضيها في العمل. وقد تكون على أساس شهري أسبوعي أو شهري . ويتم الدفع في نهاية المدة الزمنية المتفق عليها سلفا. كما أن الإنتاج لا يتأثر بمستوى الانجاز صعودا أو هبوطا. بل يبقى ثابتا ويدفع بانتظام في مواعيد معينة.²

يمكن هذا النظام في الحالات التالية:³

- 1- في الوظائف التي يصعب قياس إنتاجيتها بوحدات كمية ملموسة ومثالها وظائف الإدارة أو الوظائف الكتابية ؛
- 2- عدم وضوح كمية الإنتاج والجهد المبذول وعندما يكون من غير الممكن التحكم في كمية العمل كما لو كان يعمل حسب ما يرد إليه من معاملات ؛
- 3- إذا كان العمل غير منتظم بسبب حدوث أعطال مثل انقطاع التيار ؛

1- المرجع نفسه، ص 326

2- المرجع نفسه، ص 323

3- محمد سيد حمزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 132،133

4- عدم قدرة الإدارة على مراقبة كمية العمل أو وجود صعوبات في تحديد معايير العمل مثل إجراء العمليات الجراحية .

مزايا نظام الأجر الزمني

على الرغم من أن نظام الأجر الزمني لا يقدم تعويضا عادلا أو مكافئة مباشرة مقابل تقوية في الإنتاج، فإنه من ناحية أخرى ينطوي على ميزة معينة ومهمة وهي ثبات دخل العامل وعدم تعرضه للتقلبات. وهذه الميزة تمثل حافزا لبذل المجهود.

عيوب الأجر الزمني

على الرغم من مزايا هذا النظام إلا أن له بعض العيوب نلخصها في النقاط التالية:¹

1- عدم وجود علاقة مباشرة بين الأجر الذي يتحصل عليه العامل وبين المجهود الذي يبذله خلال فترة زمنية معينة بالنسبة لنوعيات معينة من الأنشطة مما ينعكس على انخفاض الكفاءة الإنتاجية للفرد ؛

2- يلقي تطبيق هذا النظام بعبء كبير على المشرفين في الرقابة على العاملين أثناء العمل ؛

3- قد ينتج عن تطبيق هذا النظام أيضا أن يلجا بعض العاملين إلى البحث عن فرص عمل بديلة أخرى في شركات أخرى تقوم مكافأة مستوى الأداء الرفيع، بالإضافة إلى أنه لا يشجع العاملين على زيادة الإنتاج.

1- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية بمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، دون ذكر بلد النشر، 2003، ص ص 519، 520.

خلاصة الفصل

يعتبر الأجر ثمن العمل أي مقدار النقود التي يدفعها صاحب العمل للعامل نظير الخدمات التي يؤديها هذا الأخير، كما يحتل الأجر مكانة كبيرة وهذا نظرا لما يحتويه من أهمية بالغة سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسات أو المجتمع، وهذا ما دفع العديد من الاقتصاديين لدراسة الأجر عبر مختلف النظريات.

نظرا للأهمية الكبيرة للأجور في حياة الأفراد والمؤسسات والمجتمع كان لا بد من تحديد الأجر على أسس ومعايير واضحة حتى يكون التوازن والرضا في المجتمع.

وبهدف ضمان التوزيع العادل للأجور ظهرت عدة أنظمة للأجور جعلت المؤسسات أمام فرص للاختيار على أساس التلاؤم مع النشاط ومن أهم هذه الأنظمة نظام الدفع على أساس الإنتاج ونظام الأجر الزمني.

لا شك أن العمل بأنظمة الأجور وحسن اختيار المناسب للمؤسسة يؤدي زيادة أداء العامل أو العامل في المؤسسة وذلك نتيجة شعوره بالرضا. وهذا يعكس العلاقة المباشرة بين نظام دفع الأجور المستعمل في المؤسسة وأداء المورد البشري فيها، هذا ما نحاول التعرف عليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

إطار نظري حول تحسين أداء

المورد البشري

وعلاقته بأنظمة الأجور

تمهيد الفصل

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال محل اهتمام الباحثين و الممارسين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

إن المحرك الأساسي لأداء المؤسسات هو الأداء البشري، والذي يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة، لذا تعمل المؤسسات على تحسينه وتنميته، وذلك من خلال عدة آليات وإجراءات التي تؤدي بدورها إلى زيادة دافعية المورد البشري لتقديم أفضل أداء.

من بين الإجراءات التي تستعملها المؤسسة لتحسين أداء مواردها البشرية هو إتباعها أسلوب تحفيز مناسب، والذي من بين أنواعه التحفيز المادي الذي يركز على ما يصرف للفرد مقابل أداءه لوظيفة معينة، والتي من بينها الأجور المناسبة.

يتمثل نظام الأجر في مجموعة الترتيب التي تحدد مبالغ الأجور والامتيازات لكل وظيفة وهو بدوره يساهم في تحسن أداء المورد البشري.

نحاول في هذا الفصل التعرف على مدى مساهمة نظام الأجور المطبق في المؤسسة في تحسين أداء مواردها البشرية، وذلك من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء و تقييمه

المبحث الثاني: أساسيات تحسين أداء المورد البشري

المبحث الثالث: مساهمة أنظمة الأجور في تحسين أداء المورد البشري

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء وتقييمه

يشير مفهوم الأداء في عمومته إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب. بهدف الإحاطة بموضوع الأداء وتقييمه نحاول التطرق إلى ماهية الأداء وتقييمه، وذلك من خلال أربعة مطالب، حيث نتطرق في المطلب الأول إلى عموميات حول الأداء، ونحاول في المطلب الثاني التمييز بين الأداء وبعض المفاهيم، ثم نتطرق في المطلب الثالث إلى ماهية تقييم الأداء لنختم مبحثنا هذا بمطلب رابع تحت عنوان مراحل وأنواع تقييم الأداء

المطلب الأول: عموميات حول الأداء

نتعرض إلى عموميات حول الأداء من حيث التعريف، الأهمية، الأنواع، الأهداف، المحددات والمسؤوليات.

أولاً: تعريف و خصائص وأهمية الأداء

من أجل الوصول إلى معرفة مدى أهمية الأداء من الضروري أولاً التعرف على ما المقصود بالأداء، وهذا ما يتم التعرف عليه أولاً ثم نتعرف على أهمية الأداء.

1- تعريف الأداء

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول تعريف محدد له.¹

الأداء مفهوم شامل وعام بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وتباين نشاطها، وللوصول إلى تعريف الأداء لا بد من عرض مجموعة من التعاريف، وهذا ما نحاول القيام به فيما يلي:

1- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 383.

أ-يشير الأداء إلى " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض".¹

ب-كما يعرف الأداء على أنه " تأدية المهام بعمل وجهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين".²

بعد التطرق إلى التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف إجرائي معين للأداء على أنه: "مدى إنجاز المهام المكونة لوظيفة المورد البشري ، وتنفيذها تبعا للكيفية التي تحقق متطلبات المورد البشري من جهة، وتحقيق المطلوب منه من جهة أخرى"

2- خصائص الأداء

بعد استعراض التعاريف السابقة يمكننا استخلاص بعض خصائص الأداء، والمتمثلة فيما يلي:³

- أ- الأداء جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات (منتجات) ذات مواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة ؛
- ب- الأداء جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المؤسسة ككل ؛
- ج- الأداء سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة ؛
- د- الأداء استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال.

1- راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 210.

2- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، ، نوفمبر، 2001، جامعة بسكرة، العدد الأول، الجزائر، ص 86.بتصرف.

3- محمد بن علي مانع، تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص ص 72- 73.

بعد التعاريف السابقة يمكننا الخروج ببعض الخصائص المميزة للأداء كمفهوم، والمتمثلة فيما يلي:¹

أ- **الأداء مفهوم واسع:** يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري قد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للمرود البشري قد يعني الأجور الجيدة أو المناخ الملائم للعمل، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر، ومن مؤسسة لأخرى، وهذا ما طرح ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة ؛

ب- **الأداء مفهوم متطور:** إن الأداء يتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق-الانطلاق- يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النضج أو النمو، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في مرفق أو ظرف معين، دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن ؛

ج- **الأداء مفهوم شامل:**يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على المسيرين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك على المسيرين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية، خاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة ؛

د- **الأداء مفهوم غني بالتناقضات:** إن الأداء تحده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، وبظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المسيرين إلى

1- الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء المورد البشرية، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2005، ص ص 128-129.

تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي إلى خفض تكاليف وأعباء المورد البشرية والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيماً مستديماً وبما أن مكونات الأداء لديها نفس الأهمية النسبية، لذا على المسير أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها ؛

هـ- الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة: يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات المسيرين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط، وحتى في الخيارات الإستراتيجية، فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه، يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الهدف المستهدف.

3- أهمية الأداء

تولي مؤسسات الأعمال لدراسة الأداء أهمية كبيرة، وهذا من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:¹

أ- الناحية النظرية: الأداء يمثل مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المؤسسات على مضامين ودلالات تختص بالأداء، سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة ؛

ب- الناحية التجريبية: إن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الأداء لاختيار الاستراتيجيات والخطط المختلفة والعمليات الناتجة عنها ؛

ج- الناحية الإدارية: تظهر أهميته واضحة من خلال الاهتمام الكبير والمميز من إدارات المؤسسات لدراسة الأداء ونتائجه والتحويلات والتغيرات التي تجري من قبل هذه المؤسسات اعتماداً على نتائج الأداء.

هذا وقد احتل موضوع الأداء في الأدب الإستراتيجي أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق أولاً بكونه، محورياً لتخمين نجاح أو فشل المؤسسات في قراراتها وخططها الإستراتيجية، ثانياً

1- طاهر منصور العالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،

2007، ص ص 478- 479.

تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الإستراتيجية تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على وفق تباين أهداف المؤسسات وطبيعتها واختلاف الأطراف المرتبطة بها.¹

ثانياً: أهداف وأنواع الأداء

نحاول التعرف على أهداف الأداء ومختلف أنواعه.

1- أهداف الأداء

يرى فيشر أنه إذا كانت الدراسات التي تم إجرائها على الموارد البشرية دقيقة بشكل كاف، فيجب أن تكون المؤسسة قادرة على خلق الأجواء المتعلقة بالموارد البشرية لتحسين أدائهم كما يلي:²

- أ- خفض معدل الغياب ؛
- ب- خفض التكاليف ؛
- ج- ابتكار أفكار تؤدي إلى مستوى أعلى من الكفاءة ؛
- د- دعم العمل الجماعي والولاء للمؤسسة ؛
- هـ- دعم التعاون بين الأقسام المختلفة للمؤسسة ؛
- و- حفظ معدلات الوقت المستغرق في إنجاز المهام ؛
- ي- زيادة الإنتاجية والإبقاء على الموارد البشرية الأكفاء ؛
- ر- تحسن نوعية استخدام التقنيات الحديثة ؛
- ز- التأكد من الروح المعنوية للموارد البشرية ومن فعالية عمل تدريبهم.

2- أنواع الأداء

يتخذ الأداء صوراً عديدة لكن يمكن تصنيفها حسب خمسة معايير وهي: الشمولية، الطبيعية، المصدر، الوظيفة، السلوك.

1- خالد محمد بنى حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 384.

2- دافيد لاسكال، روي بيكوك، قمة الأداء، سلسلة إصدارات يميك، مصر، 1998، ص 29.

أ- معيار الشمولية: يقسم الأداء في المؤسسة حسب هذا المعيار إلى:¹

أ-1- الأداء الكلي: يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، والتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة وأحسن جودة ؛

أ-2- الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي، أو كل عنصر من عناصر المؤسسة على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

ب- معيار الطبيعة: تمارس المؤسسة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة منها: الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء الإداري، ويمكن شرحها كما يلي:²

ب-1- الأداء الاقتصادي: وذلك بتطبيق المبادئ الاقتصادية وسيرانها بالنسبة لظروف المؤسسة وبيئتها المحيطة، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ؛

ب-2- الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تؤثر فيها، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء، ولذا يتطلب الأمر ضرورة بذل الجهد من أجل التوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي ؛

ب-3- الأداء الإداري: الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية، ويتم ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى مخرجات ممكنة.

ج- معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:³

1- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس و تقييم الأداء كمدخل تحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، مصر، 2009، ص 116.

2- عبد المالك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

3- محمد سليمان، الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة مسيلة، 2007، ص 117.

ج-1- الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل اداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي الموارد البشرية في المؤسسة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المادية المستعملة ؛

ج-2- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة نتيجة تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تتعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها، فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

د- معيار الوظيفة: حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية، وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية، ويتم تقسيم الأداء إلى:¹

د-1- أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء المالي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما ربط فكرة المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها، وهذا من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرين في المؤسسة أي مساهمين فيها، وليسوا مسيرين فقط ، وبالتالي يعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر ؛

د-2- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تمركزها في ذهن المستهلكين...إلخ ؛

د-3- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل، تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات ؛

1- محمد سليمان، نفس المرجع السابق ، ص 119.

د-4- أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء المورد البشري فيها وعلى الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية، حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

هـ- معيار السلوك: هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء المهمة والأداء الضمني كما يلي:¹

هـ-1- أداء المهمة: هو الأداء الذي يمكن تعريفه على أنه الأنشطة التي تساعد عملية تحويل الموارد الخام وتوزيع منتجاتها الناتجة أو تقديم تخطيط هام أو وظائف الموارد البشرية التي تساعد المؤسسة على تحقيق الفعالية والكفاءة؛

هـ-2- الأداء الضمني: يتمثل في تلك السلوكيات التي تساهم في فعالية المؤسسة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث فيها أداء المهمة، ومن تلك السلوكيات مثلا المساعدة والتعاون مع الآخرين والتطوع لإنجاز أنشطة غير رسمية، أي لا تعتبر جزءا من الوظيفة.

ثالثا: مستويات ومحددات الأداء

نتطرق فيما يلي إلى مستويات ومحددات الأداء.

1- مستويات الأداء

توجد عدة مستويات للأداء يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أدائها، وتتمثل هذه المستويات في:²

أ- الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عقود عمل كبيرة وامتلاك إطارات ذات كفاءة، بالإضافة إلى امتلاك مركز ووضع مالي مميز؛

ب- الأداء الجيد جدا: يبين مدى صلابة الأداء واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد؛

1- هيرمن أجييس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأفراد، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص 116.

2- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 385-386.

- ج- الأداء الجيد: يكون فيه تميز الأداء وفق المعاملات السائدة مع توازن نقاط الضعف والقوة في المنتجات، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر ؛
- د- الأداء المعتدل: يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة مع صعوبة الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو ؛
- هـ- الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا مع وجود صعوبات في استقطاب الكفاءات المؤهلة مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
- 2- محددات الأداء

- الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:¹
- أ- الجهد: ويشير إلى الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ؛
- ب- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ؛
- ج- إدراك المهمة: يشير هذا الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك المهمة في الأداء بتعريف مدى إدراكه لدوره.
- المطلب الثاني: تمييز الأداء عن بعض المفاهيم القريبة منه**

يرتبط مفهوم الأداء غالبا مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، إلا أنه رغم ذلك يوجد بينها وبين الأداء اختلاف، ولعل من أهمها الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية والأهداف.

ونحاول التمييز بين أهم هذه المفاهيم.

1- زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في علوم لتسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 18.

أولاً: الفعالية

يعرف البعض الفعالية على أنها " فعل الأشياء الصحيحة، وهي تهتم بنجاح المؤسسة في تحقيق غاياتها في المدى البعيد، وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، بحث تحدد الأهداف الصحيحة المناسبة لتحقيق حاجات كل طرف"¹.
أو أنها " النسبة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعة مسبقاً، ولهذا فكلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المؤسسة فعالة"².
وعادة ما يعبر عن الفعالية بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الإنجاز المحقق}}{\text{الإنجاز المحدد}}$$

ثانياً: الكفاءة

الكفاءة هي "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات"، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة، كما تعرف على أنها "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة".

يتضح من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقرنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى..³
لمزيد من إيضاح للفرق بين الكفاءة والفعالية، يمكن أن نضع الجدول التالي للمقارنة بين الكفاءة والفعالية.

1- أحمد سيد حمزاوي، إدارة البشر (الأصول و المهارات)، مصر، 2002، ص ص 28-29.

2- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون ذكر بلد النشر، 2000، ص 26.

3- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، 2010/2009، ص

الجدول رقم (03): المقارنة بين الكفاءة والفعالية

الفعالية	الكفاءة	
عمل الأشياء الصحيحة	عمل الأشياء بطريقة صحيحة	01
الإبداع في إيجاد البدائل	حل المشكلة	02
الحد الأعلى من استخدام الثروات	حماية والحفاظ على الثروات	03
تحقيق أعلى نسبة من الربح أو أعلى نسبة من الخدمات بنوعية وكميات عالية	تخفيض استهلاك الثروات وتقليل التكاليف	04

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار معتر للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 19. بتصرف
ثالثاً: الإنتاجية:

يعاني مفهوم الإنتاجية من عدم الاتفاق بين الباحثين في تعريف محدد له، إلا أن الاتجاه الغالب هناك من يرى أن الإنتاجية والكفاءة والفعالية معا، حيث يشير إليها ميشال بأنها "تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف"¹ وهذا يعني أنها تربط بين المخرجات المعبر عنها بالأهداف المحققة، والمدخلات المعبر عنها بالوسائل والأساليب المتبعة للوصول إلى الأهداف المحققة، وبذلك تقاس الإنتاجية بمعياري الكفاءة والفعالية بالعلاقة:²

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}}$$

رابعاً: الأهداف

تعرف على أنها "تعبيرات محددة عن ما ترغب المؤسسة تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، وهناك أهداف بعيدة المدى (إستراتيجية)، وأهداف أخرى مرحلية أو قصيرة المدى".³

1 - Michel Gervains , Control de gestion , economica, Paris, France, 1997, P15.

2- عبوي زيد منير، التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته) دار أسامة، عمان، الأردن، 2006، ص 169.

3- احمد سيد مصطفى، المدير و الإنتاج و تحديات العولمة، دار النشر، مصر، 2001، ص 68.

المطلب الثالث: عموميات في تقييم الأداء

يقوم المورد البشري في أية مؤسسة بأداء واجبات ومسؤوليات قصد تحقيق هدف أو أهداف استقرت سياسة المؤسسة عليها، وبلعب تقييم الأداء دورا مهما في التعريف بكم ونوع مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء الموارد البشرية وسلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل، على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائهم، وعلى معاملتهم مع زملائهم ومرؤوسيههم، وهذا ما نحاول التطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: تعريف وأهمية تقييم الأداء

نحاول تعريف تقييم الأداء وتبيان أهميته.

1- تعريف تقييم الأداء

تعددت التعاريف الخاصة بعملية تقييم الأداء وذلك بتعدد وجهات نظر الكتاب والعلماء إليها، وقبل عرض بعض هذه التعاريف نحاول التمييز بين بعض المفاهيم المتداخلة مع مفهوم تقييم الأداء فيما يلي:¹

قياس الأداء: أي قياس الأداء المحقق ومقارنته بمعايير موضوعية ؛

تقييم الأداء: تحديد مستوى الأداء المحقق إذا ما كان جيد أو ضعيف ؛

تقويم الأداء: تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق.

أ- ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها "تقييم نشاط المؤسسة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً وثانياً بقياس كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية."²

1- بعيجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء المورد البشرية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق الموارد البترولية، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير، قسم التجارة، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة، الجزائر، 2007، ص 13.

2- عبد المالك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 95.

ب- يرى البعض أن تقييم أداء الموارد البشرية" هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة الوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، أو من المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل، وكذلك سلوك وتصرفات الموارد البشرية في محيط العمل أو المتعلقة به، وكذلك قدراتهم وإمكانياتهم الذاتية خلال فترة زمنية محددة".¹

هذا التعريف ركز على أداء المورد البشري.

بعد استعراض جملة التعاريف السابقة يمكننا استخلاص تعريف إجرائي لتقييم الأداء على أنه:

"هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة مؤشرات الكفاءة والفعالية، هذا إذا كنا بصدد تقييم الأداء بصفة عامة، أما إذا كنا بصدد تقييم أداء المورد البشري فهو العملية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات التي تدل على مستوى الأداء الفعلي للمورد البشري، هذا بهدف الحكم على كفاءة المورد البشري من جهة وقصد اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الأداء المطلوب من جهة أخرى".

2- أهمية تقييم الأداء

يعتبر موضوع تقييم الأداء من المواضيع المهمة والحساسة، وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري، وأن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية، وعلى أساس العدالة والمساواة من أجل النهوض نحو الأفضل، وتوضح أهمية تقييم الأداء من خلال ما يلي:²

- أ- يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المؤسسة بمعلومات عن أداء الموارد البشرية ؛
- ب- يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المؤسسة على الحكم على مدى إسهام المسؤولين في تحقيق أهداف المؤسسة وعلى إنجازاتهم الشخصية ؛
- ج- يعتبر تقييم الأداء أداة لتقييم ضعف الموارد البشرية واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم ؛

1- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2010، ص ص 188، 189.

2- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 245.

د- يساهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب الموارد البشرية أو تخفيضها، بل يمكن اقتراح نظام الحوافز لهم ؛

هـ- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية في المؤسسات، فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات محددة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها ؛

و- يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة فهو يبين المطلوب من الموارد البشرية وفق معايير معينة ؛

ي- يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين الموارد البشرية من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.

ثانياً: أهداف وخطوات تقييم الأداء

1- أهداف تقييم الأداء

إن الإداري ينظر إلى عملية تقييم الأداء باعتبارها تمثل حلقة أساسية في العملية المتكاملة، وبأنها عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل فهي أداة من أدوات الرقابة الإدارية الشاملة، ومن ثم فإن عملية تقييم الأداء ما هي إلا عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة، كما يحقق أهدافاً محددة مسبقاً، ويمكن إجمال الأهداف المبتغاة من القيام بعملية تقييم الأداء بما يلي:¹

أ- **متابعة تنفيذ الأهداف:** ونعني بذلك دراسة تقييم مدى تحقيق الأهداف المرجوة، وفحص مدى الالتزام بالقوانين والسياسات المقررة في جميع مجالات النشاط وهذا يتطلب ضرورة توافر البيانات التفصيلية السليمة التي يمكن الحصول عليها إذا توفر نظام سليم وفعال للمعلومات داخل المؤسسة محل التقييم ؛

ب- **التأكد من كفاءة الأداء داخل المؤسسة:** والقصد من ذلك هو التأكد من قيام المؤسسة بممارسة أنشطتها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة، فالرقابة على كفاءة الأداء تتطلب التحقق من تنفيذ الأهداف بالكم والكيف والزمن المقرر باستخدام الموارد الضرورية ؛

1- هاشم فوزي دباس العياوي و آخرون، إدارة التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 256-258.

ج- تقييم الكفاءة: أي تقييم كفاءة وفعالية استخدام الموارد البشرية والمواد والموارد المالية، وتقييم كفاءة العمليات داخل النشاط، وفحص ضوابط المعايير والسيطرة على البيانات الواردة في السجلات المالية والتقارير التي تخص العمليات الموجودة ضمن المواقع التي تظهر في المشاكل ومدى كفاءة ودقة هذه البيانات واعتمادها في تقييم أهمية هذه المواقع وهذا سيتضمن تشخيصا للانحرافات ومسبباتها ؛

د- تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية: ونقصد بذلك القيام بتقييم عام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف والمعايير المحددة وتحليل أسبابها، وعلى ضوء هذا التحليل تتحدد المراكز المسؤولة عن الانحرافات لاتخاذ ما يلزم من قرارات تصحيحية والاسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية ؛

هـ- تحديد مواطن الضعف والخلل في المؤسسات: يستطيع التقييم أن يمكن الموارد البشرية من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم، والعمل على التفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف، وتشخيص مستلزمات التغلب عليها وتقويمها في الوقت المناسب، واتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل والاختناقات المكتشفة خلال عملية التقييم والكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها ؛

و- التأكد من كفاءة الخطط الموضوعية: ودقة الموازنات التخطيطية وإبداء المقترحات لتعديلها بهدف تصحيح الانحرافات المتسببة عن التقديرات غير الصحيحة، وبالتالي فإن تقييم الأداء لا بد من أن يؤدي إلى النتائج الإيجابية من حيث تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية.

2- خطوات تقييم الأداء

لابد لعملية تقييم الأداء كأي عملية إدارية من أن تتم وفق خطة محددة، تأخذ بعين الاعتبار معايير الكلفة والفعالية في ذات الوقت، ويمكن تحديد خطوات عملية تقييم الأداء كالتالي:¹

أ- التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء الموارد البشرية فيه ؛

1- محمد قاسم القربوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص188-

- ب- تحديد أسس ومعايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في أذهان الطرفين من عاملين ومقيمين
- ب-1- الصفات الشخصية التي يتحلى بها المورد البشرية ؛
- ب-2- التصرفات الفعلية التي يقوم بها المورد البشرية ؛
- ب-3- النتائج التي يصل إليها المورد البشرية.
- ج- المقارنة بين ما تم إنجازه وبين المعايير المحددة للأداء ؛
- د- اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات.
- المطلب الرابع: مشاكل عملية تقييم الأداء وطرق معالجتها**

تواجه عملية تقييم الأداء عدة مشاكل تفقدها الأهداف التي تسعى لتحقيقها، من أهمها:¹

أولاً: عدم وجود معايير ومستويات واضحة للأداء يعتبر وجود معايير سلوكية وإنتاجية أمراً ضرورياً حتى تستقيم عملية تقييم الأداء، ففي ظل عدم وجود معايير واضحة تصبح عملية التقييم عملية مزاجية وشخصية، وإلى جانب المعايير لا بد من وجود مستويات مقارنة لتقييم المعايير ؛

ثانياً: تأثير الهالة: يشير هذا المفهوم إلى تأثير من يقومون بعملية التقييم بخصائص الشخص الذي يتم تقييمه، حيث يمكن للشخص الذي يقوم بعملية التقييم أن يتأثر بانطباعاته الشخصية حول هذا الشخص وهي عملية غير دقيقة ؛

ثالثاً: الميل نحو الوسط في التقييم: يلجأ بعض من يقومون بالتقييم إلى إعطاء تقييمات تتركز حول الوسط، تجنباً للمشاكل التي تتمثل في اعتراضات يخشى المقيمون من أثارها من قبل المورد البشرية ؛

رابعاً: التساهل أو التشدد غير المبرر في عملية التقييم يميل بعض من يقومون بالتقييم إلى التشدد والمبالغة في تقييم المورد البشرية، أو التساهل والتهاون مما يفقد عملية التقييم قيمتها وأهدافها ؛

1- محمد قاسم القربوتي ، المرجع السابق ، ص ص 210-211.

خامسا: المحاباة والتحيز: يلجأ بعض من يقومون بالتقييم إلى التعامل مع عملية التقييم من منظور شخصي، واعتبارها وسيلة للمحاباة أو الانتقام من البعض لأسباب شخصية غير موضوعية، مما يخرج عملية التقييم عن الأهداف المطلوب تحقيقها.

تشير المشاكل السابقة الذكر إلى ضرورة تدريب المشرفين والقائمين على عملية التقييم، بحيث يدركون مفهوم التقييم وأهدافه، والقرارات التي تترتب عليه، بحيث يركزون على الموضوعية والدقة في عملية التقييم، كما أن من الضروري وضع معايير واضحة ومفهومة لتقييم الأداء تتناسب مع طبيعة الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة تشمل على الجوانب السلوكية والإنتاجية بأوزان نسبية تتناسب مع الوظائف المختلفة.

المبحث الثاني: تحسين أداء المورد البشري

يمثل المورد البشري أحد العوامل الأساسية التي لها تأثير مباشر على أداء المؤسسة، باعتباره موردا إستراتيجيا متميز يساهم أدائه بشكل مباشر في الأداء الكلي للمؤسسة، لهذا كان لا بد من التفكير في تحسين هذا الأداء بغية وصول المؤسسة إلى أهدافها المسطرة. نحاول في هذا المبحث التعرف على المورد البشري وأدائه، وأهم الطرق المستخدمة لتحسين أدائه، وذلك من خلال أربعة مطالب، حيث نتطرق في المطلب الأول إلى ماهية المورد البشري، وفي المطلب الثاني نتعرف على ماذا يقصد بأداء المورد البشري، وفي المطلب الثالث نتعرف على مفهوم ودوافع تحسين الأداء، لنختم مبحثنا هذا بمطلب رابع تحت عنوان إجراءات ومداديل تحسين الأداء البشري.

المطلب الأول: ماهية المورد البشري

نتعرف في هذا المطلب على تعريف المورد البشري وأهميته وخصائصه.

أولا: التطور التاريخي للمورد البشري و تعريفه

1- التطور التاريخي للمورد البشري

يمثل المورد البشري موردا هاما من موارد المؤسسة، لذلك يحب الاهتمام به حتى يساهم في نجاح المؤسسات والوصول إلى الأهداف المرجوة، إلا أن هذه الأهمية لم يتم الاعتراف بها،

إلا بعد أن مر المورد البشري بالعديد من المحطات، فقد بدأ في ظل المدرسة الكلاسيكية ككائن اقتصادي يسعى إلى تعظيم العائد المادي، إلا أن قوة ارتباط المورد البشري بالمؤسسة تتحدد على ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه المورد البشري عند التحاقه بالمؤسسة واستمراره بها، إلا أنه مع بداية القرن العشرين ازداد اهتمام الباحثين بالتأكيد على أهمية المورد البشري كأحد العناصر الأساسية المؤثرة على أداء المؤسسات، فعلى عكس المدرسة السابقة فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تفترض أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل، حيث كان الفضل لظهور هذه المدرسة لإلتون مايو وفريقه، الذي سلط الضوء على المتغيرات النفسية والاجتماعية للفرد التي أهملها الكلاسيك، ومع ذلك فإن النظرة الحقيقية لأهمية المورد البشري حدثت خلال النصف الأخير من القرن العشرين، حيث تبلورت هذه النظرة في اعتبار المورد البشري رأس مال فكري، باعتباره مصدرا للميزة التنافسية، وليس مصدرا للتكلفة يمكن التخلص منه.¹

2- تعريف المورد البشري

تعددت التعاريف الخاصة بالموارد البشرية من أهمها:

أ- "الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي، والذي تغطي أهميته على ما سواه من عناصر الإنتاج، وتضم الموارد البشرية كل العاملين في المؤسسة، من مختلف الأنواع والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، أي أنها تشمل كل من هيئة الإدارة والموارد البشرية في مجالات الإنتاج ومجال الخدمات والمهن المساعدة".²

1- موافي عبد الجبار، نظم المعلومات الإدارية كأداة لتفعيل الأداء البشري، دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2012-2013، ص ص 57-58.

2- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1997، ص 47.

ب- "هم السكان الذين أموا سن الطفولة ولم يصلوا بعد إلى سن الشيخوخة، والموارد البشرية هي القوى البشرية القادرة على العمل والإنتاج، والتي تلزم لإنتاج السلع والخدمات، وهكذا تتحدد الموارد البشرية"¹.

فالموارد البشرية هم السكان القادرون على العمل، والذين تقع أعمارهم بين نهاية الطفولة وبداية الشيخوخة.

يثير هذا التعريف الإشكاليات التالية:²

ب-1- تحديد السن الذي تنتهي فيه الطفولة ويصبح الفرد قادرا على العمل؛

ب-2- تحديد السن الذي تضعف فيه القدرة على العمل، وتبدأ الشيخوخة؛

ب-3- تحديد القدرة على العمل، والمقصود هنا القدرات الجسدية والحسية والحركية والقدرات النفسية بجوانبها الانفعالية والعقلية؛

ج- "الموارد البشرية مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون في المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"³.

د- الموارد البشرية هم جميع الأفراد الذين يمكنهم الإسهام في إنتاج السلع والخدمات الاقتصادية، سواء منهم الذين يساهمون فعلا في ذلك، أو الذين يقدرون على العمل ويرغبون فيه ويبحثون عنه.⁴

بعد التعرض للتعريف السابقة يمكن الخروج بتعريف إجرائي للموارد البشرية على أنها: "مجموع الأفراد المنتمين إلى المؤسسة، الذين يسعون إلى تحقيق أهدافهم الشخصية، شرط أن تتلاءم مع أهداف المؤسسة، رغم اختلاف تكوينهم و خبرتهم و سلوكهم و اتجاهاتهم و طموحهم"

1- انطون رحمة، تخطيط الموارد البشرية و إدارتها، منشورات جامعة دمشق، دون ذكر بلد النشر، 2006، ص 15.

2- المرجع نفسه، ص 18- 19.

3- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، الجزائر، 2004، ص 45.

4- عمر الشريف، أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في إدارة الموارد البشرية و تنميتها في المؤسسة، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، جامعة باتنة، العدد السابع، 2009، ص 184.

ثانياً: أهمية وخصائص الموارد البشرية

1- أهمية الموارد البشرية

يمكن تحديد أهمية الموارد البشرية فيما يلي:¹

- أ- إن المؤسسة عالية الأداء هي تلك المؤسسة الأكثر قدرة على المنافسة وأفضل وأسرع في النمو من خلال نمو مواردها البشرية؛
 - ب- تعتبر الموارد البشرية المؤهلة والخبيرة هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
 - ج- تمكين المورد البشري من خلق مصادر جديدة في العمل؛
 - د- المورد البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف العناصر الإنتاجية المادية والبشرية؛
 - هـ- المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار الذي يعتبر أساس التنافسية.
- كما يمكن إدراك أهمية الموارد البشرية من خلال:²
- أ- إن الموارد البشرية هم عبارة عن استثمار، إذا أحسنت إدارته وتمميته يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة من خلال زيادة الإنتاج؛
 - ب- يمثل المورد البشري أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم، فالمورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية؛
 - ج- كل نجاح أو إنجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى ولو تعاونت إمكانيات مادية أخرى في عملية الإنتاج؛
 - د- الموارد البشرية يحددون الأهداف والسياسات، ويصنعون الخطط والبرامج، ويتولون توزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات عن طريق التنظيم؛
 - هـ- المورد البشري يعوض النقص و يتولى المهام التي تعجز الآلة عن القيام بها؛
 - و- المورد البشري بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر معلومات واقتراحات وابتكارات، وعنصر فعال قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

1- مواقي عبد الجبار، مرجع سبق ذكره، ص 22.

2- رعيص أسعد عبد المالك، علي لطفي، التنمية و التخطيط الاقتصادي، دار الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، دون ذكر سنة النشر، ص 14.

2- خصائص الموارد البشرية

يقسم الاقتصاديون الموارد الاقتصادية إلى موارد بشرية وأخرى طبيعية، وتقسم الموارد البشرية إلى قسمين رئيسيين هما:¹

أ- موارد بشرية اقتصادية (القوى البشرية): وهي ذلك الجزء من السكان الذي يملك القدرة على العمل والذي تسمح الأوضاع الاجتماعية والقانونية في المجتمع لتشغيله، وعادة ما تتكون القوى البشرية في المجتمع من مجموع الأفراد الذين تنحصر أعمارهم بين الخامسة عشر والستين، مضافا إليهم الموارد البشرية فعلا من هم فوق الخامسة والستين؛

ب- موارد غير اقتصادية: وتضم الأفراد الذين تقل أعمارهم عن الخامسة عشر أو يزيد عن الخامسة والستين، ولا يقومون بنشاط اقتصادي، وعادة ما يقسم القوى البشرية أيضا إلى قسمين آخرين:

- القوى البشرية: وهو ذلك الجزء من القوى البشرية الراغبة في العمل، سواء كانوا يعملون عملا من أوجه النشاط الاقتصادي، أو ما زالوا في فترة البحث.

- القوى غير البشرية: والتي تمثل القوة البشرية غير الراغبة في العمل، سواء كان ذلك يرجع إلى كونهم في مرحلة الإعداد للعمل، أو عدم الرغبة بتاتا في العمل.

المطلب الثاني: ماهية الأداء البشري

نحاول التعرف إلى ماهية الأداء البشري من حيث التعريف، الأهمية والمكونات.

أولا: تعريف وأهمية الأداء البشري

1- تعريف الأداء البشري

يعد الأداء البشري من المواضيع الأساسية في نظريات سلوك الإدارة، لما يمثله من أهمية للوصول إلى الأهداف المرجوة، وقد تعددت تعاريفه من باحث لآخر، نحاول التعرف على أهم هذه التعاريف.

1- عمر الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 185

- أ- هو "القيمة الكلية للسلوكات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة".¹
- ب- كما عرف على أنه "العلاقة بين النتيجة والجهد وهو في معظم الأحيان معلومة كمية يبين حالة أو درجة بلوغ الأهداف".²
- ج- كما يعرف على أنه "المستوى الذي يحققه المورد البشري عند قيامه بعمله وكمية وجودة الأداء المقدم من طرفه".³
- نستخلص من التعاريف السابقة أن الأداء البشري هو "ذلك النشاط الذي يقوم به الموارد البشرية، من خلال إنجاز الواجبات والأعمال والمسؤوليات الموكلة إليهم كل حسب موقعه الوظيفي لتحقيق أهداف المؤسسة".

2- أهمية الأداء البشري

يمكن القول أن حياة المؤسسة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء الموارد البشرية فيها، فإذا قاموا بأعمال وأنجزوا مهام على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه يشكل عائقا كبيرا أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها، وعليه فإن أهمية الأداء البشري تتبلور فيما يلي:⁴

- أ- يعد الأداء مقياس لقدرة المورد البشري على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد على اتخاذ قرارات النقل والترقية؛
- ب- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء المورد البشري، وهذا ما يؤدي إلى اهتمام المورد البشري بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه؛

1 -Brigitte charles,Plan vers et aitrés la performonce individuelle an travail et déterminals psychologique,Boeck,Paris,2007,P98 .

2 -R-Brosquet ,fondement de la performance humain dans l'entreprise , édition d'organisation, Paris, 1998,p11 .

3- وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

4- فايز عبد الفرج، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص

ج- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة، فإن الموارد البشرية ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

ثانياً: مكونات الأداء البشري

للأداء البشري مجموعة من المكونات (العناصر) نذكر أهمها فيما يلي:¹

- 1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
 - 2- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه المورد البشري في عمله الذي يقوم به، وما تمثله من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛
 - 3- **كمية العمل المنجز:** أي المقدار الذي يستطيع المورد البشري إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛
 - 4- **المتابعة:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة المورد البشري على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا المورد البشري للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- المطلب الثالث: تعريف تحسين الأداء و طرقه**

نتعرض في هذا المطلب إلى تعريف تحسين الأداء وأهم طرقه.

أولاً: تعريف تحسين الأداء

من أهم مفاهيم العصر الحالي، أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة، ومحاولة تقليل النفقات فحسب، وإنما باستخدام أهم مورد على الإطلاق وهو المورد البشري، وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم وكيفية استثمار رأس المال البشري.²

1- محمود عبد الرحمن، ابراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غير منشورة، غزة، فلسطين، 2006، ص 38.

2 -Phillipe ramond, Le Management opérationnel direction et animation des équipes ,MAXIMA ,paris ,2004 , p210.

يقوم مفهوم تحسين الأداء على فكرة أن المحاولات المستمرة للوصول إلى مستويات أعلى للأداء في كل موقع من مواقع المؤسسة يوفر مجموعة من الزيادات التدريجية التي تساعد على بناء أداء رفيع المستوى.¹

يعرف تحسين الأداء على بأنه "استخدام جميع الموارد المتاحة للتحسين في المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى".²

إن فكرة تحسين الأداء تقوم على دراسة فجوة الأداء والعمل على تحليلها من أجل تحسين الأداء، وتعرف فجوة الأداء على أنها مقارنة الأداء الحالي للوحدات أو الأنشطة التابعة للمؤسسة مع الأداء المخطط له (الأهداف).³

بعد التعرض للتعريف السابقة نحاول استخلاص تعريف إجرائي لتحسين الأداء على أنه "محاولة الاستخدام الفعال و الصحيح للموارد أيا كانت طبيعتها مادية أو بشرية و ذلك بهدف الوصول إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء مع محاولة تدنية التكاليف إلى أدنى مسوياتها".

ثانياً: طرق تحسين الأداء

يحدد بعض الاقتصاديين ثلاثة طرق لتحسين الأداء هي:⁴

1- **تحسين الموظف:** يرى علماء الاقتصاد أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة، وإذا تم التأكد بعد تحديد الأداء كاملاً، بأن الموظف بحاجة إلى تعبير أو تحسين الأداء، فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

- 1- إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08 و 09 مارس 2005، ص 316.
- 2- عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، دون ذكر بلد النشر، 1999، ص 11.
- 3- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 140.
- 4- عامر حجل، أثر ضغوط العمل على المراجع الخارجي، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2007-2008، ص ص 24- 25 .

أ- الوسيلة الأولى: تتمثل في التركيز على نواحي القوة، وما يجب عمله أولاً، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء الذي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود لتحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جيدة أو ضعيفة وتنميتها.

ب- الوسيلة الثانية: تتمثل في التركيز على المرغوب، بين ما يرغب فيه الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها، وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المؤسسة.

ج- الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

2- **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو كانت تفوق مهارات المورد البشري أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، وهناك من يعتبر أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصوصاً في حالة الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها، وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى بين الإدارات أو الأقسام داخل المؤسسة، بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح، وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

3- **تحسين المكان:** إن المكان أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية، وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة، ويضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصالح العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من

خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به المورد البشري، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب، أو كان هناك قصور في التوجيه، فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة المورد البشري. ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة، ومعايير الأداء التي يصنعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز، وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، كما أنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح، فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحسين نفسية المورد البشري.

كما يمكن تحسين أداء الأداء من خلال ما يعرف بعملية التحفيز

أ- تعريف التحفيز

أ-1- "تشجيع الموارد البشرية وإظهار همهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".¹

أ-2- هو "إيجاد الوسائل والأساليب التي من شأنها أن ترفع بالقوى البشرية إلى مزيد من البذل والعطاء، وتحسن دورتهم الإنتاجية".²

أ-3- هو "توجيه سلوك الموارد البشرية وتفويضه واستمراريته لتحقيق أهداف المؤسسة".³

ب- أهمية التحفيز

يعتبر التحفيز شيء مهم لا غنى عنه في المؤسسات، لأن هناك فرق كبير بين الأداء للفرد المحفز عن أداءه عندما لا يكون محفزا، حيث أن الاهتمام بدراسة تحفيز الموارد البشرية ناتج عن الرغبة في تحسين أداءهم.

وبوجه عام يكمن أن نميز بين أهمية التحفيز بالنسبة للجماعات وعلى مستوى المؤسسة.

1- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف المسير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2012، ص 235.

2- بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 141.

3- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة - نظريات و مفاهيم -، عالم الكتب الحديث، دون ذكر بلد النشر، دون ذكر سنة النشر. ص 287.

ب-1- أهمية التحفيز على مستوى الجماعات: تتمثل في:¹

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب على الأفراد إثبات ذاتهم، ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي؛
- تنمية روح المشاركة والتعاون: يؤدي التحفيز إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاؤلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم؛
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: يشجع التحفيز ذوي المهارات العالية على نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

ب-2- أهمية التحفيز على مستوى المؤسسة: تتمثل في:²

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: يساهم التحفيز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المؤسسة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، وهذا ما يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة؛
- التكامل والترابط بين أنشطة الموارد البشرية ونشاط التحفيز: منها تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، الاختيار والتعيين، التنمية، تقييم الأداء، والأجر... تؤثر هذه الأنشطة على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة؛
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

1- بشار يزيد الوليد، المرجع السابق، ص 142.

2- يزيد بشار الوليد، المرجع السابق، ص 143.

ج-أنواع الحوافز

يجب على أية مؤسسة أن تختار لنفسها التوليفة المناسبة من أنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز الموارد البشرية على الأداء المتميز، وهناك العديد من أنواع الحوافز المستخدمة في شتى مؤسسات الأعمال، والتي تعتمد فيها على أساليب وطرق متعددة للتحفيز، بما يتناسب مع طبيعة عملها وبيئتها المحيطة من أجل رفع كفاءة الموارد البشرية بها، وإنتاجيتهم وإخلاصهم، والتزاماتهم بواجبهم، ويمكن تصنيف الحوافز وفق عدة معايير أهمها: معيار الطبيعة، معيار التطبيق، معيار الجاذبية، معيار الأثر، وسنركز في دراستنا على أنواع الحوافز من حيث الطبيعة.

ج- الحوافز المادية: هي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وتمثل هذه الحوافز كل ما يصرف في صورة نقدية دفعة واحدة أو دفعات دورية، وتشمل: الأجر، المكافآت المالية، العمولة، العلاوات التحفيزية، المشاركة في الأرباح.¹

ج -1- الأجر: يعتبر الأجر العادل الذي يحصل عليه الفرد من أهم أنواع الحوافز في كافة المؤسسات، فلأجور فعالية تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل العمل والجهد الذي يقوم به، وبسبب الاختلافات الواضحة بين أنماط احتياجات الأفراد فإنه لا يمكن تصميم نظام للأجور يستطيع تحفيز كافة أفراد التنظيم بنفس الدرجة، من جهة ثانية اختلفت الآراء بين العلماء في تحديد أهمية الأجور ودورها المستمر في التحفيز على رفع كفاءة الأداء، ولكن وبالرغم من هذا الاختلاف تبقى الأجور أحد أهم الحوافز الخاصة بالعمل، ويبقى حرص إدارة الأفراد عند رسم نظام الأجور أن يكون أحد الأدوات التي تستخدم عند رسم نظام الحوافز بشرط أن تتأكد إدارة الأفراد من شرطين أساسيين هما:²

- خلق علاقة بين الأجر والأداء؛

- توفر الرغبة لدى الأفراد في الحصول على الأجور المرتفعة.

1- محمد صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 122.

2- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة التنظيم، المؤسسة الجامعية للدراسات، ط2، دون ذكر بلد النشر، 2000، ص114.

ج-2- المشاركة في الأرباح: كما يتضح من اسمها تؤدي برامج مشاركة الأرباح إلى توزيع قسم من أرباح المؤسسة على الموارد البشرية لديها، تهدف برامج المشاركة في الأرباح بالدرجة الأولى إلى تحقيق ما يلي:¹

- زيادة الإنتاجية وتحسين أداء المؤسسة ككل؛
- المساعدة في أعمال جذب الموارد البشرية وإستبقائهم؛
- تحسن جودة المنتج أو الخدمة؛
- رفع معنويات الموارد البشرية.

ج-3- المكافآت والأجور التشجيعية والعمولات: هذه الأنواع من الزيادات في الأجور هي الوحيدة التي يمكن تصورها كحوافز على زيادة الإنتاج، حيث تتوفر فيها الشروط الأساسية الآتية:²

- الحافز مرتبط مباشرة بالأداء أو الإنتاج؛
- الحافز يتفق مع رغبة الفرد في زيادة دخله بزيادة الإنتاج؛
- هناك ضمان في الحصول على المكافأة أو الأجر التشجيعي إذا زاد الإنتاج أو تحقق الهدف؛

- سرعة دفع المكافأة أو الأجر الحافز بمجرد تحقق الزيادة في الإنتاج.

2- الحوافز المعنوية: يقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم، وتشكل مع غيرها المناخ الملائم للمؤسسة، بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية³، وتشمل فرص الترقية والتقدم الوظيفي، الاعتراف بجهود الموارد البشرية، الأمن والاستقرار في العمل.

أ- فرص الترقية والتقدم الوظيفي: هناك العديد من الأسباب التي تسبب خلو بعض المراكز في المشروع، مثل التقاعد، الاستقالة أو التوسع في الأعمال، وقد تلجأ الإدارة في بعض

1- جون جاكسون، روبرت ماتيس، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد فتوح، دار شعاع للنشر، دون ذكر بلد النشر، 2009، ص 558.

2- علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، دون ذكر بلد النشر، دون ذكر سنة النشر، ص ص 309-310.

3- كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 115.

الأحيان إلى شغل بعض أو كل تلك المراكز بأفراد من خارج المشروع، إلا أنها في كثير من الأحيان تعتمد إلى ملئ تلك المراكز من داخل المشروع، وفعالية الترقية كحافز على العمل والإجادة تتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد وكفاءته، لذلك يرجح بعض الكتاب أن المؤسسات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أداءهم تكون أكثر إنتاجية وكفاءة من تلك المؤسسات التي تحدد فيها الترقية على أساس العلاقات العائلية أو الشخصية أو عوامل المحاباة والصدقة.¹

ب- الاعتراف بجهود الموارد البشرية: يعطي الكثير من الموارد البشرية أهمية للاعتراف بجهودهم، ويعتبرون ذلك حافزا مهما لهم لبذل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على تطبيقه كأسلوب تحفيزي للعاملين كالمدح، الثناء الشفهي أمام الموارد البشرية والزملاء، تسمية المورد البشري المثالي، أو تقديم رموز معنوية أخرى، كعمل احتفالات أو إعطاء إجازات مدفوعة الأجر، تسجيل أسماء الموارد البشرية الممتازة في لوحات الشرف داخل المؤسسة أو في سجلات خاصة.²

ج- الأمن والاستقرار في العمل: حيث يأمل معظم الأفراد إلى الشعور بالأمان والاستقرار في العمل، فهم بحاجة إلى الشعور بأنهم مؤمنون من المخاطر الميدانية في ميدان العمل، فعندما يشعر الفرد ويتمتع بنوع من الأمان، فإنه يشعر بنوع من المتعة والحرية والاستقلالية، ويحفزه ذلك على مزيد من المشاركة في العمل لإنجاز الأهداف التنظيمية، ويتضح ذلك أن الفرد سيجد نفسه في وضع ملائم لتوجيه الجانب الأكبر من طاقته نحو إنجاز أهداف المؤسسة.³

المطلب الرابع: إجراءات ومداخل تحسين أداء المورد البشري

سوف نتعرض في هذا المطلب إلى إجراءات ومداخل تحسين أداء المورد البشري.

1- علي السلمي، المرجع السابق، ص 315.

2- محمد قاسم القوبوني، مبادئ الإدارة، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، دون ذكر بلد النشر، 2004، ص 308

3- عبد الغفار حنفي و آخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتب مطبعة الإشاعات الفنية، الاسكندرية، مصر،

2002، ص 49.

أولاً: إجراءات تحسين الأداء البشري

إن أهم هدف لعملية تقييم الأداء هو تحسين من خلال الخطوات التالية:¹

1- تحديد الأسباب الرئيسية للأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء الموارد البشرية عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموارد البشرية، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية التقويم، في ما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل أن انخفاض الأداء راجع للعاملين، وأن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة والموارد البشرية يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والعوامل الموقفية والقدرات التي يتمتع بها المورد البشري، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا، كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل؛

2- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحل: تمثل خطة العمل لازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والموارد البشرية من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى الموارد البشرية تساهم في وضع الحلول المقنعة وتحسين أداءهم وإزالة مشاكل الأداء؛

3- الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات المباشرة بين المشرفين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال الموارد البشرية عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات أو سلوكيات غير واضحة.

1- سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، دون ذكر سنة النشر، ص 41.

ثانياً: مداخل تحسين أداء المورد البشري

توجد عدة مداخل لتحسين الأداء البشري أهمها: إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر.

نحاول التعرض بشيء من التفصيل إلى كل مدخل من هذه المداخل على حدى.

1- مدخل إعادة الهندسة

أ- تعريف إعادة الهندسة:

أ-1- تعرف إعادة الهندسة على أنها "التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمؤسسات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية (الخدمة، التكلفة، الجودة وسرعة الإنجاز)".¹

أ-2- كما تعرف على أنها "إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، الجودة، مستوى الخدمة".²

ب- مبادئ إعادة الهندسة:

تقوم عملية إعادة الهندسة تقوم على المبادئ التالية:³

- ب-1- تحديد الهدف من جراء هذه العملية وذلك من وجهة نظر العميل.
- ب-2- دراسة العمليات الحالية.
- ب-3- القياس المقارن بأفضل أداء
- ب-4- تحديد الرؤية المستقبلية.
- ب-5- تصميم عمليات إعادة الهندسة.
- ب-6- تطبيق التغيير.

1- زاهر عبد الرحمان عاطف، هندرة المنظمات-الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 31.

2- أحمد بن صالح عبد الحفيظ، الهندرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 19.

3 - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص 216.

تطبيق مدخل إعادة الهندسة يعود بالفائدة على المؤسسة خاصة أنه يساهم في تحسين أداء المورد البشري من خلال:¹

- إقامة الفرق ذات الأداء العالي وخاصة هنا الطرائق اليابانية؛
- وضع خطط للعمليات الجديدة السهلة وتجنب الصعوبة المعقدة؛
- رقابة الروح المعنوية وقياسها؛
- بناء قدرات جديدة في الموارد البشرية واستثمارها بالشكل المناسب والصحيح؛
- إعادة النظر وهندسة القوانين والتشريعات والمراسيم؛
- إعادة هندسة النظم واللوائح والإجراءات وتبسيطها؛
- إعادة هندسة التصاميم وطرائق التحفيز ومفاهيم القيادة؛
- إعادة هندسة مساحات سوق العمل والبيانات الديمغرافية؛
- إعادة هندسة إعداد وتسمية المديرين.

2- مدخل إدارة الجودة الشاملة

عرف معهد أوكلاند إدارة الجودة الشاملة على " أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والمورد البشرية، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل".²

ويرى رواد الجودة أن المرتكزات الأساسية التي يجب أن تقوم عليها إدارة الجودة لتحسين الأداء تتمثل فيما يلي:³

- أ- البدء من قمة الإدارة؛
- ب- تعليم جميع مستويات الإدارة؛
- ج- التعرف على متطلبات العملاء الخارجيين؛

1- زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص 37.

2- مولاي لخضر عبد الرزاق، حوتية عمر، الإتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز، ملتقى جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 09/08 مارس 2005، ص 254.

3- عبد الرحمان بن عبد الله الشفاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي للمملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 10

د- منع حدوث الأخطاء؛

هـ- استخدام الطرق الإحصائية لحل المشكلات والتحكم بالإجراءات؛

و- تدريب كل العمال على أعمال الفريق وطرق حل المشكلات؛

ي- التركيز على أن المشكلات تأتي من الإجراءات لا من الأفراد؛

ر- التعامل مع عدد جيد من الممولين؛

ز- استخدام فرق العمل في جميع المستويات لحل المشكلات واتخاذ القرارات؛

س- الاهتمام بالعملاء الخارجيين والداخليين.

وعموما فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له دور كبير في تحسين الأداء البشري من

خلال:¹

- توفير الأمن والضمان الوظيفي وتقليل حالات المخاطر في جو العمل؛

- تطوير مهارات قدرات المورد البشرية من خلال التدريب؛

- تقديم الحوافز والمكافآت الاجرية بحق المجدين والمتميزين؛

- توفير أدوات تقييم عادلة وموضوعية لتقييم أداء المورد البشرية؛

- فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة من خلال مشاركتهم في وضع

الأهداف واتخاذ القرارات،

هذا حتما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة ولائهم الشديد للمؤسسة، وبالتالي كل

هذه العناصر ستؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء العنصر البشري والمؤسسة.

3- مدخل التحسين المستمر KAIZEN

أ- تعريف التحسين المستمر

يعتبر كايزن من أهم وسائل التغيير وتحسين الأداء في المؤسسة، حيث أن كلمة كايزن

كلمة يابانية تتكون من شطرين:

KAI وتعني التغيير

ZEN وتعني الأفضل أو الأحسن.

1- إبراهيم بن يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 25

التحسين المستمر يعبر عن " ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المؤسسة، والهدف منه بلوغ الكمال الذي لا يدرك، فيستمر وبدون السعي إليه".¹

ب- مضامين التحسين المستمر

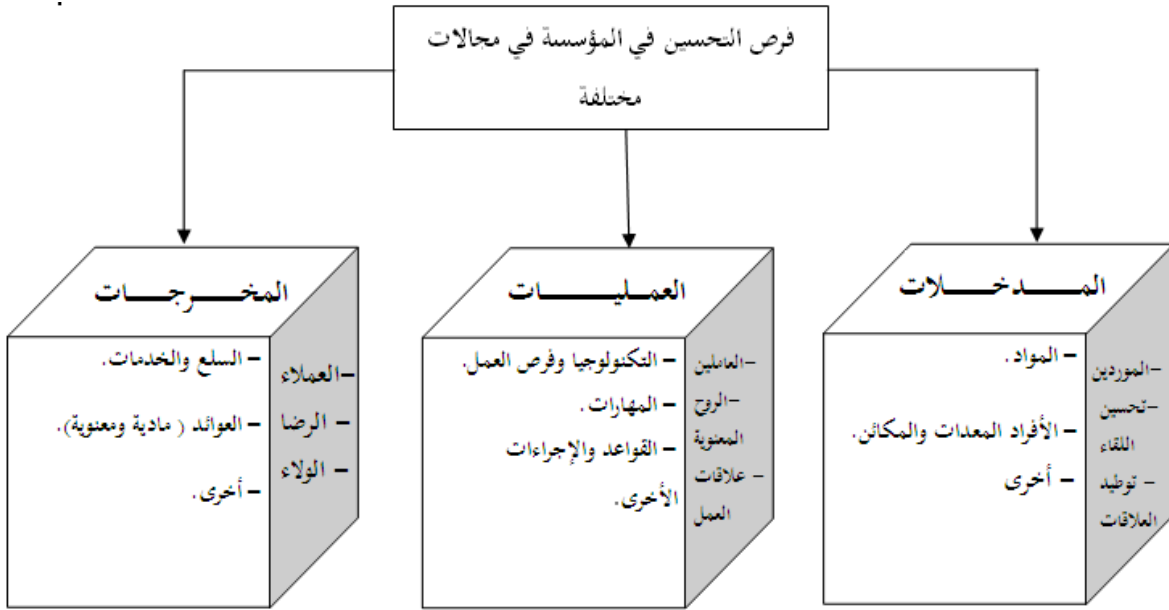
هناك عدة مضامين للتحسين المستمر أهمها:²

- ب-1- إن هناك دائماً فرصاً للتحسين في العمليات (أنشطة تحويل المدخلات إلى مخرجات) ومختلف أوجه نشاط المؤسسة، تتمثل في:
 - صعوبة بلوغ الكمال والإتقان في العمل، وهناك إما مجالات تطوير نحو الأفضل، أو هناك أخطاء وثغرات يمكن إصلاحها.
 - التغيرات في البيئة الخارجية مثل أنواق العملاء أو توقعاتهم وممارسات المنافسين، التكنولوجيا وغير ذلك، مما يستدعي تحسينا في عمليات وأنشطة المؤسسة لمواجهة تلك التغيرات والتكيف معها للبقاء.
 - إن فرص التحسين في المؤسسة لا يمكن حصرها، يوضح الشكل الموالي مجالات التحسين في المؤسسة ككل وفي النظم الفرعية لها.

1- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 194.

2- المرجع نفسه، ص ص 195، 196.

الشكل رقم (01): مجالات التحسن في المؤسسة



المصدر: رعد عبد الله الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 193.

يتضح من الشكل السابق أنه هناك ثلاثة فرص للتحسين في المؤسسة تتمثل في:

- تحسين المدخلات (الموردين) يتم ذلك عن طريق تحسين اللقاء مع المورد وتوطيد العلاقة بين الموردين؛

- تحسين العمليات (العاملين): يتم ذلك عن طريق رفع الروح المعنوية للعاملين و تحسين علاقات العمل؛

- تحسين المخرجات (العملاء): يتم ذلك عن طريق محاولة تحقيق رضا ولاء العملاء.

ب-2- أن يكون السعي للتحسين المستمر عقيدة وسلوك لدى كل فرد في المؤسسة، ويتطلب هذا تفعيل المبادئ الأخرى لإدارة الجودة الشاملة التي تؤدي إلى بناء ثقافة مؤسسية موجهة للتحسين المستمر.

ب-3- وجود منهجية للتحسين، والهدف من هذا المضمون تحقيق الكفاءة والفعالية في عمليات التحسين التي يجري القيام بها، والمنهجية في هذا المجال تستلزم بعدين على الأقل هما:

- الجانب الإجرائي المتمثل في سلسلة الخطوات أو الفعاليات للقيام بعملية التحسين.

- مجموعة المبادئ المرشدة، تتمثل الأساسية منها في:

المبدأ الأول: التركيز على العميل: أي أن الهدف من عمليات التحسين المختلفة ينصب على تلبية توقعات ورغبات العميل وما يفوقها.

المبدأ الثاني: فهم العملية: أي فهم كيفية جريان عملية معينة وكيف يتحدد الأداء والمخرجات لها، وما هي مدخلاتها، وقد يتطلب الأمر دراسة وفحص عمليات المورد (الداخلي والخارجي) لفهم سير العملية كاملة وصولاً لتحسينها بحل مشكلة معينة أو إزالة الاختناقات أو تقليل التلف وغير ذلك.

المبدأ الثالث: التزام كل الموارد البشرية بتحسين الجودة: أي أن يقوم كل فرد من الإدارة العليا وحتى أدنى مستوى من العمال في أداء أدوارهم ومساهماتهم في تحسين الجودة، حيث أن بعض العمليات قد يشترك فيها أكثر من طرف (فرد أو وحدة تنظيمية) في المؤسسة، وقد تتنوع تخصصات أولئك الأطراف، وبالتالي لا يمكنهم فهم العملية أو رغبات وتوقعات المستفيدين منها، أو قدرات وقابليات الموردين للمدخلات فيها ما لم تشارك جميع الأطراف وتساهم في عملية التحسين.

وعليه فإن مدخل التحسين المستمر بهدف إلى تطوير الأداء وبيئة العمل، حيث يقوم المورد البشرية من خلاله بأنفسهم بتوجيه الإدارة بتقنين قواعد التشغيل، ووضع أسس التطوير المستمر فهم يتبنوها بكامل إرادتهم على العكس مما لو كانت صادرة إليهم من أعلى، فذلك يسمح للعاملين بالالتزام بتلك القواعد التشغيلية التي هم من ساهم في إيجادها، إضافة إلى ذلك فمهمهم التام لبنودها، مما يسمح بتطويرها فيما بعد إذا رأوا ضرورة إجراء تطويرها.

المبحث الثالث: مساهمة أنظمة الأجور في تحسين أداء المورد البشري

بعد أن تعرفنا في المبحث السابق على تحسين أداء المورد البشري من حيث التعريف، الطرق، الإجراءات والمداخل، وهو المتغير الثاني في بحثنا، ونظراً لأن الموضوع الأساسي لبحثنا يتعلق بأنظمة الأجور التي يتمثل هدفها الأساسي في الوصول إلى رضا المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، مع العلم أن أداء المؤسسة من أداء موردها البشري، نحاول في هذا المبحث التعرف على مدى مساهمة أنظمة الأجور في تحسين أداء المورد البشري، وذلك من خلال ثلاثة مطالب، حيث نتعرف في المطلب الأول على العلاقة بين الحوافز والأداء، وفي

المطلب الثاني نتعرف على العلاقة بين الأجر والأداء، لنختم مبحثنا هذا بمطلب ثالث تحت عنوان أنظمة الأجور وعلاقتها بأداء المورد البشري.

المطلب الأول: تأثير الحوافز على الأداء

يعتقد الكثير أن هناك تأثير مباشر للحوافز على الأداء البشري بالمؤسسات، ويتضح ذلك من خلال دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل، والحد من الغياب والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمؤسسة، وكذلك دورها في إشباع الحاجات وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك، يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والأداء، فالدفع على أساس العمولة والارتباط واضحا بين الدخل وكمية المبيعات فكلما زادت كمية المبيعات التي يحققها رجل البيع زاد دخله، وفي حالات أخرى تحاول المؤسسات ربط قرارات الترقية بالأداء، وعلى ذلك يؤدي المورد البشري عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية. وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها المساواة، القوة، نوع الحاجة وعدالة التوزيع، ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا على أعمال وأنشطة المؤسسة.¹

المطلب الثاني: الأجر والأداء

الأجر هو عبارة عن المردود المادي للعمل المبذول في عملية الإنتاج ويعكس مساهمة العمل في العملية الإنتاجية، وتكتسب مسألة تحديد المستوى الأمثل للأجور وإمكانية زيادتها أهمية بالغة، إذ أن زيادة الأجور تعمل على زيادة تكاليف الإنتاج، الأمر الذي ينعكس على الأسعار، كما أن زيادة مستوى الأجور يجب أن يصاحبها زيادة في عرض السلع التي سوف يشتريها أولئك الذين يحصلون على الأجر، فارتفاع الأجور النقدية إذا لم يصاحبها ارتفاع في عرض السلع والخدمات سوف يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأسعار، وعليه فإن زيادة الأجور يجب

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة، مصر، 2009، ص ص 134-135.

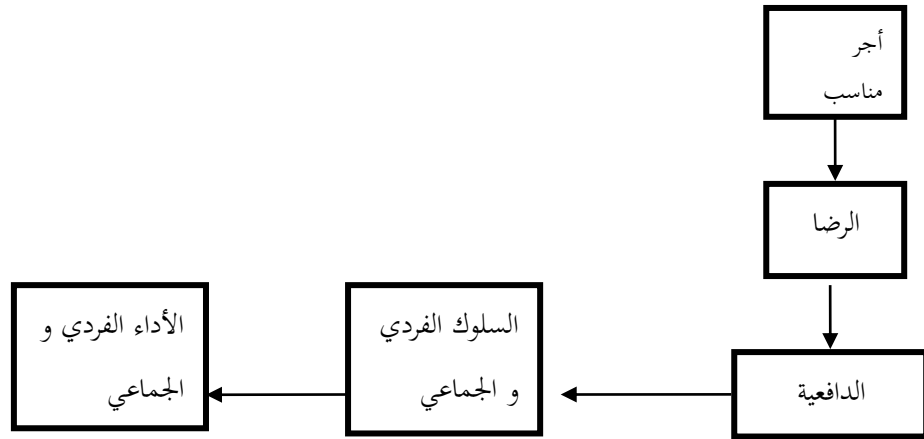
أن تستند على زيادة في الإنتاجية حتى لا تصبح عبئا على التكاليف وأن لا تكون مردودات سلبية على الأسعار والإنتاج.¹

على المديرين ربط بعض التعويضات بجهد المورد البشري وأدائه، وبدون هذا المعيار فإن الدافعية للأداء بأقصى جهد ستكون منخفضة أو قليلة، مما يؤدي إلى أعلى تكاليف للأجور في المؤسسات.

إن مصطلح الأجر مقابل الأداء يشير إلى دراسة مجموعة كبيرة من الخيارات الأجور من بينها مزايا الراتب الأساسي برامج عديدة خاصة بمشاركة الأرباح وأثرها على تحقيق أعلى معدلات للأداء. وتسعى كل أنظمة الأجور إلى التفرقة بين الأجر الخاص بالمورد البشري الذي يؤدي أداء عاديا، والمورد البشري الذي يؤدي أداءا فعالا وبارزا، وفي هذا الصدد أظهرت دراسات أجريت في مجال الإنتاجية أن الموارد البشرية ترتفع وتزيد مجهوداتهم من 15% إلى 35% عندما تقوم المؤسسات بتطبيق نظام أجور قائم على الأداء.²

ويمكن تبيان العلاقة بين الأجور والأداء في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): العلاقة بين الأجر والأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 135.

1- أحمد مهدي عبد القادر، أحمد إبراهيم أيونس، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على شركات جيايد الصناعية، مجلة العلوم و الثقافة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، مجلد 12، العدد 2، نوفمبر، 2012، ص 150

2- بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 129.

يتضح من الشكل السابق أن الأجر المناسب يؤدي إلى الشعور بالرضا و هذا ما يؤدي إلى زيادة دافعية الفرد و الجماعة للعمل مما يؤدي إلى تحقيق أداء كل من الفرد و الجماعة

المطلب الثالث: علاقة أنظمة الأجور بأداء المورد البشري

لم تكن فكرة الربط بين مستوى الأجر والمجهود الإنتاجي للعامل جديدة، حيث ساهم ألفريد مارشال في تعميقها بأعماله التي نشرها في أوائل السبعينات من القرن الماضي، إذ يرى أنه من مصلحة أصحاب العمل رفع أجور عمالهم لما لهذه الأجور من أثر إيجابي في رفع أداء العمال، تبعه في ذلك العديد من الكتاب والمؤلفين معتمدين في ذلك على النتائج المتوصل إليها، فتوصلوا إلى نظرية أجر الكفاء إلى أن علاقة طردية بين الأجر والإنتاجية.¹

إشكالية بحثنا تركز على الأساس الذي يدفع وفقه الأجر الذي يؤدي إلى زيادة أداء المورد البشري، وهو إشكال كبير خاصة في ظل اختلاف القطاعين العام والخاص.

في مراجعة بتكليف من الحكومة البريطانية دعا ويل هاتن إلى نظام أكثر نظرا للأجور المرتبطة بالأداء بموجبه الأفضل يحصل على المزيد، في حين تتراجع أجور من هم دون المستوى، لكن بالنسبة للوظائف المعتمدة على العمل الجماعي ليس هناك دليل على نجاح الأجور المعتمدة على الأداء.²

إن الفرد يسعى دائما إلى الحصول على أجر أكبر وذلك ليتمكن من سد احتياجاته، إن تطبيق نظام الأجر على أساس الأداء يدفع بالمورد البشري إلى السعي لتحقيق أدائه بكفاءة عالية، كما يخلق فيه روح المبادرة والاندفاع، كما أنه يسعى إلى الوصول إلى أحسن أداء مما يخلق فيه روح الإبداع والابتكار، كل هذه العوامل تؤدي إلى تحسين أدائه بصورة مباشرة.

إلا أن نظام الأجر حسب الأداء يطبق في المؤسسات التي يمكن قياس أدائها (أداء ملموس) نقصد بذلك المؤسسات الصناعية والإنتاجية

1- جبار محفوظ، محاولة تقييم دور الأجور في رفع إنتاجية العمال مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية جامعة باتنة، الجزائر، العدد 19، 2008، ص 13

2- مقال على الموقع

a 20.00 http://www.aleqt.com/2011/06/04/article_545343.html .consulter le 05/06/2022

في الجهة المقابلة توجد أعمال لا يمكن قياس أداء المورد البشري فيها (أداء غير ملموس) مثل المؤسسات العمومية الخدمية، وهذا ما يحتم اللجوء إلى استخدام نظام الأجر الزمني، أي حسب ساعات العمل التي يقضيها المورد البشري في المؤسسة.

يتميز نظام الأجر الزمني بالثبات والاستقرار، أي أن المورد البشري يحصل على أجر ثابت مهما كان عمله، وهذا يجعله يشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي، فهو لا يشعر بالخوف من عدم تقاضي الأجر، وهذا ما يجعله يشعر بالراحة والطمأنينة وهذا ينمي فيه روح المبادرة وبذل مزيد من الجهد بما أن أجره مضمون وثابت، كما يدفعه إلى الإكثار من مدة العمل ليحصل على أجر أكبر، وكل هذه العوامل تؤدي بالمورد البشري إلى الوصول إلى أرقى مستويات الأداء.

خلاصة الفصل

بحكم أن أي مؤسسة تهدف إلى تحقيق عدة أهداف أهمها البقاء و الاستمرارية في الوجود، لذلك فهي مجبرة على تحسين أداءها الذي يعتبر انعكاس مباشر لأداء المورد البشري في المؤسسة.

من هذا المنطلق فإن المؤسسة مجبرة على السعي لتحسين أداء موردها البشري و ذلك من خلال عدة إجراءات أهمها تحسين المكان، تحسين الموظف....إلخ. إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة يمكنها تحسين أداء موردها البشري من خلال فعالية نظام التحفيز الذي تتبعه.

للتحفيز نوعين معنوي و مادي ، أما التحفيز المادي فهو كل ما يصرف في صورة نقدية بهدف إشباع رغبات المورد البشري.

في المقام الأول من الحوافز المعنوية نجد الأجور التي تتمثل في المقابل النقدي الذي يدفع مقابل المجهود الذي يقوم به المورد البشري في المؤسسة.

يتم دفع الأجر في المؤسسة إما حسب نظام الأجر حسب الأداء الذي يساهم في تحسين أداء المورد البشري من خلال خلق روح المبادرة و الاندفاع و روح الإبداع في المورد البشري مما يؤدي إلى تحسين أداءه، كما أنه يمكن دفع الأجر حسب نظام الأجر الزمني الذي يتميز بالثبات و الاستقرار مما يؤدي إلى تحسين أداء المورد البشري من خلال شعوره بالأمن والاستقرار و هذا ما ينمي فيه روح المبادرة و بذل جهد أكبر، كما يدفعه إلى الإكثار من مدة العمل ليحصل على أجر أكبر و كل هذه العوامل تؤدي إلى الوصول إلى أرقى مستويات من الأداء البشري.

نحاول في الفصل الموالي تعميق دراستنا النظرية من خلال دراسة تطبيقية نحاول من خلالها معرفة مدى مساهمة الأجور في تحسين أداء المورد البشري في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء—CASNOSخنشلة.

الفصل الثالث

مساهمة أنظمة الأجور في تحسين أداء المورد

البشري في الصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS – خنشة

تمهيد الفصل

إن العالم يشهد اليوم تحولات سريعة، أثرت على اقتصاديات كل الدول، منها الجزائر، التي تسير بخطى ثابتة نحو الانتقال إلى اقتصاد السوق، حتى تستجيب للمتطلبات الدولية، وتتدمج في النظام الاقتصادي العالمي، ولهذا أخذت المؤسسات الجزائرية على اختلافها، وعلى الخصوص العمومية منها بمواكبة التطورات التي تشهدها المؤسسات في باق يدول العالم في إطار تنامي وتوسع استخدامات تكنولوجيا الإعلام والاتصال عموما والشبكات المعلوماتية على وجه الخصوص، خاصة تلك المؤسسات العاملة في القطاع الاقتصادي، على غرار هيئات الضمان الاجتماعي في الجزائر، التي تسعى لزيادة أدائها من خلال السعي لاكتساب تقنيات وأدوات تمكن من تحسين الأداء الوظيفي لعاملها من خلال عدة أساليب من بينها نظام الأجر المطبق في المؤسسة.

نحاول في هذا الفصل التعرف على مساهمة نظام الأجور المطبق في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء - خنشلة، في تحسين وتطوير أداء موردها البشري، لهذا الغرض قمنا أولاً بتقديم عام للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS - خنشلة، ثم تعرضنا بشكل موجز إلى كفاءات تحديد الأجر في هذه الهيئة، بالإضافة إلى محاولة التعرف على مختلف مكونات الأجر وذلك من خلال تحليلنا لكشف الراتب لموظفي الهيئة محل الدراسة، اعتماداً على الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي كمصدر أساسي لبحثنا هذا. حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين كالآتي:

- المبحث الأول: تقديم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

CASNOS - خنشلة

- المبحث الثاني: الأجور في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

CASNOS - خنشلة

المبحث الأول: تقديم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير

الأجراء CASNOS خنشة

يمكن تحديد مفهوم الضمان الاجتماعي بالنظر إلى الهدف الذي يرمي إليه، هو أن هذا الأخير يعتبر ضرورة اجتماعية في جميع الحالات من جهة وحق شرعي للمواطنين من جهة أخرى.

وفي الجزائر، فإن قانون الضمان الاجتماعي يسمح بتغطية شاملة لجميع الفئات الاجتماعية، وذلك لاختلاف هيئاته، وفي المبحث قمنا بدراسة حول هيئة واحدة، والمتمثلة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS - وبالتحديد في ولاية خنشة.

المطلب الأول: التعريف بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

CASNOS - خنشة

أولاً: نشأة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS

لقد تأسس الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء كنظام إجباري من سنة 1958 إلى غاية سنة 1974 ، ولم يكن يغطي إلا أداءات التقاعد، وابتداء من سنة 1975 انسحبت التغطية لتشمل التأمينات الاجتماعية المرض، الأمومة، العجز، الوفاة ، و في سنة 1983 عند إعادة إصلاح منظومة الضمان الاجتماعي، ادمج الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء في النظام الواحد و الموحد، حيث أوكلت مهام تسيير التقاعد للصندوق الوطني للتقاعد، و مهام تسيير التأمينات الاجتماعية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل و الأمراض المهنية CNASAT، وفي سنة 1992 صدر مرسوم تنفيذي رقم 07-92 ليعيد إنشاء الصندوق الخاص بغير الأجراء من الناحية القانونية.

ثانيا: الموقع الجغرافي لـ CASNOS

يقع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء في وسط مدينة خنشة، يبلغ عدد عماله 66 موظف موزعين حسب مهامهم داخل الصندوق، وكما أنه للصندوق أربع شبابيك متفرعة على أربع دوائر و هي كالآتي :

- شباك اولاد رشاش وهو ملك للبلدية،
- شباك قايس وفيه مكتب واحد كما أنه ملك للبلدية،
- شباك ششار به مكتب وهو أيضا ملك للبلدية،
- وشباك بوحمامة وهو ملك للبلدية.

المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لـ CASNOS خنشة

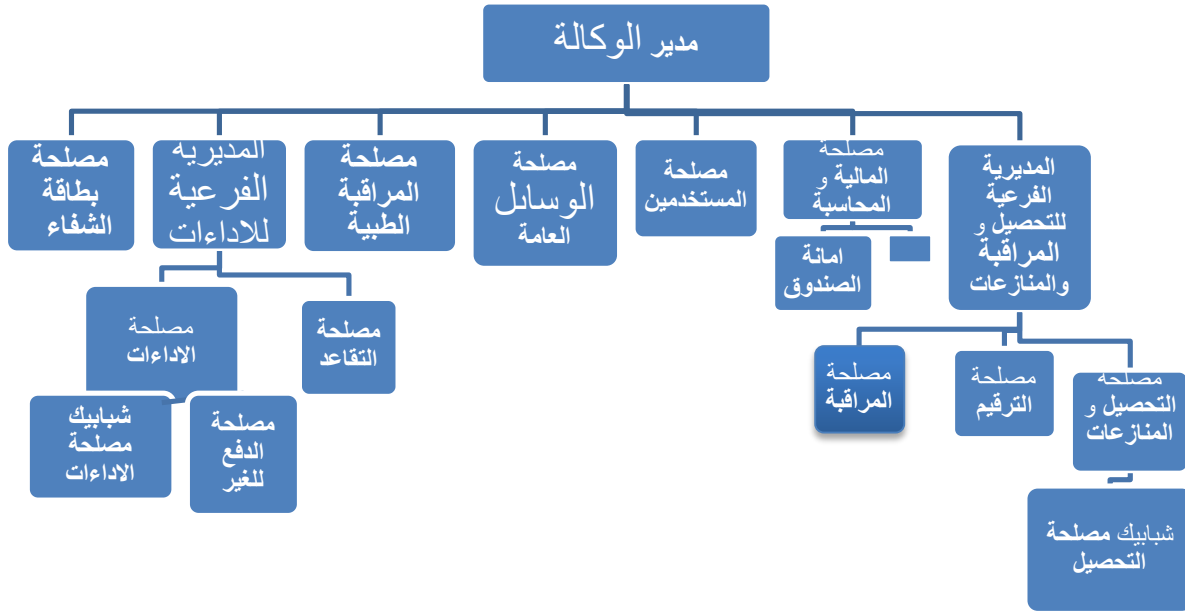
أولاً: الهيكل التنظيمي لـ CASNOS خنشة

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه التصميم الذي تضعه المؤسسة لضمان التحكم في التسيير الحسن و تحديد المسؤوليات و الوظائف التي تخص كل إدارة أو هيئة في المؤسسة، وكذلك توضيح مختلف العلاقات على أن يلازم أهداف المؤسسة وهو يوضع من طرف الإدارة العليا.

الفصل الثالث: مساهمة أنظمة الأجور في تحسين أداء المورد البشري في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS - خنشة -

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS في الشكل الموالي:

الشكل (03): الخريطة التنظيمية للصندوق CASNOS



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من CASNOS

ثالثاً: تحليل الهيكل التنظيمي لـ CASNOS

- 1- مصلحة الترقيم: الترقيم هو رقم أو ترقيم لكل منخرط جديد يقوم بتصريح نشاطه لدى الصندوق و تتمثل مهامه و وظائفه فيما يلي
 - الانخراط: ويكون عن طريق ترقيم المنخرطين الجدد؛
 - التشطيب: يكون في حالة توقيف المنخرط عن نشاطه؛
 - التعديل: حالة تعديل المنخرط لعنوانه أو نشاطه؛
 - تجديد الترقيم: في حالة عودة المشطب إلى نشاطه؛

الفصل الثالث: مساهمة أنظمة الأجور في تحسين أداء المورد البشري في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS – خنشة -

- إلغاء الترقيم: في حالة حدوث خطأ في ترقيم شخص غير ملزم بالانخراط.
- 2- **مصلحة التحصيلات:** هي المصلحة المكلفة بتحصيل مبالغ الاشتراكات السنوية وتنقسم إلى فرعين:
 - الاستقبال: يقوم أعوان التحصيلات باستقبال و توجيه المنخرطين وإرسال استدعاءات الاشتراك السنوي، كما يقوم بالاعتماد على برنامج الإعلام الآلي المستخدم بعملية الحساب و التحقق من مبلغ الاشتراك السنوي للمنخرط الذي يريد دفع اشتراكه؛
 - الصندوق : يقوم المنخرطون بدفع مبالغ اشتراكاتهم السنوية لدى أمين الصندوق ويقوم هذا الأخير بإعطائهم وصل عن المبلغ المدفوع.
- 3- **مصلحة المراقبة من مهامها :**
 - العمل على احترام تطبيق مقتضيات القانون رقم(14-83) المتعلق بالتزاميه الضمان الاجتماعي بعدة طرق ووسائل).
 - مراقبة القوائم باستغلال القوائم الاسمية للتجار والحرفيين و الأطباء و أصحاب المهن الحرة، وذلك بإرسال استدعاءات لغير المنخرطين بصفة دورية و إرسال إنذارات للمنخرطين المدينين.
 - المراقبة والتفتيش الخارجي عن طريق القيام بجملات مراقبة منظمة مسبقا محددة الوجهة و الزمان والمكان... الخ.
- 4- **مصلحة المنازعات :** تعد من أهم المصالح في الصندوق حيث تستعمل كل ما يخوله لها القانون من مواد ونصوص قانونية تسمح لها باسترجاع الديون المترتبة عن دفع المنخرطين لاشتراكات، و ذلك عن طريق إجراءات التحصيل الجبري المحدد قانونا، وهي تمثل الصندوق في المحكمة كطرف نزاع .

ومن أهم الطرق القانونية المستعملة لاسترجاع الديون نذكر ما يلي:

- إرسال الاعذارات: قبل أي متابعة قضائية تقوم المصلحة بإرسال اعذارات تدعوا من خلالها المنخرط بدفع ديونه في أجل مدته 30 يوم من تاريخ استلام الاعذار.

- التحصيل الجبري: ويقوم بتجميد الحسابات البنكية وكذا حجز التحفظي علي الممتلكات، وفي حالة شيك بدون رصيد تقوم المصلحة بإيداع طلب لدى وكيل الجمهورية .

5-مصلحة الاداءات: يتمثل دور هذه المصلحة في التكفل بكل حقوق المؤمن من اداءات عنية كانت أو نقدية، و هي تنقسم إلى ثلاثة فروع ولكل فرع مهامه الخاصة نذكر منها على النحو التالي:

- التعويضات (مصلحة الضمان الاجتماعي): يتمثل دورها في استقبال الوصفات الطبية وتقديم وصل إيداع المنخرطين، وبعد ذلك يقوم الأعوان بمراقبة كل الوصفات الطبية المودعة وتحويلها بعد ذلك إلى مصلحة المحاسبة. وهي تتكفل أيضا باستقبال ملفات منحة الوفاة .

- المراقبة الطبية: تتكون هذه المصلحة من طبيبين و أمينة الطبيب هذه الأخيرة تتكفل باستقبال كل الملفات الطبية المودعة من طرف المنخرطين و تحويلها إلى الطبيب لغرض مراقبتها واتخاذ القرار بقبول أو رفض الملف الطبي المودع من طرف المريض الغير أجير، كذلك يقوم الطبيب بعملية فحص و مراقبة طبية للمرضى المنخرطين الذين يودعون ملفات طلب الاستفادة من تعويض كلي(100 %) بالنسبة للمصابين بأمراض مزمنة أو للحصول على عتاد طبي.

6- مصلحة التقاعد: تتكفل بشريحة المتقاعدين أو ذوي الحقوق، حيث تقوم المصلحة المكلفة باستقبال ملفات المنخرطين الذين يريدون الاستفادة من منحة التقاعد و تقوم هذه المصلحة سنويا بإرسال استدعاءات للمنخرطين من أجل تحديد ملف التقاعد.

المبحث الثاني: الأجور في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

CASNOS - خنشة

يعتبر الأجر أحد مقومات النجاح في أي مؤسسة أيا كان نوعها وهدفها، والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء مؤسسة اقتصادية تسعى للبقاء و الراج و ذلك من خلال عدة أساليب و طرق من بينها اعتمادها على هيكل الأجور المناسب لجذب العاملين إليها.

المطلب الأول: أدوات تحديد الأجر في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

بما أن الاتفاقيات الجماعية في المرحلة الحالية أصبحت تميز باعتبارها أداة تنظيمية لعلاقات العمل في ظل حرية الإدارة والمنافسة وبعيدا عن ضغط و توجيه مباشر من السلطة العامة، وبصفة عامة فإن تحديد الأجر في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء يتم توضيحه في الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي المصادق عليها بتاريخ 2019/11/18، ، لأنها تعد المنهاج الذي يتم من خلاله تسيير الصندوق، والتي خصصت الباب الحادي عشر لتوضيح مكونات الأجر في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

المطلب الثاني: عناصر الأجر في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

بغرض معرفة مكونات الأجر في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء رأينا أنه من الضروري أن نطلع على كشف الراتب في المؤسسة، وبعد أن تحصلنا على كشف الأجر في المؤسسة، و بعد فحصنا لهذا الكشف وجدنا أنه يتكون من:

- الأجر القاعدي - منحة الخبرة المهنية - منحة التعويض عن الضرر - المنحة الجزافية للخدمة الدائمة- منحة العمل بنظام المناوبة- منحة المنطقة الجغرافية- المنحة الجزافية لاستعمال السيارة الشخصية- علاوة المردودية الفردية والجماعية- المنحة التعويضية للقفّة- الساعات الإضافية- منحة المجاهد- المنحة الكيلو مترية- منحة الإخلاص والاستحقاق- منحة التنصيب- علاوة التبعية الخاصة ومنحة المسؤولية- منحة التمثيل - المنحة الخاصة بالمنصب- منحة الأجر الوحي- علاوة التنسيق والتحفيز- علاوة الشباك- منحة الوفاة - قرض شراء سيارة- منحة التكوين.

وبغرض التعمق في الدراسة، رأينا أنه من الضروري الرجوع إلى بنود الاتفاقية الجماعية للعمل الخاصة بالصندوق، و ذلك بهدف الإحاطة أكثر بمكونات الأجر في هذه المؤسسة.

1- الأجر القاعدي : حيث يتم حسابه عن طريق تحديد النقطة الاستدلالية لكل صنف مع الرقم الاستدلالي الموافق لها، ثم يتم ضرب كل من الرقم الاستدلالي للنقطة الاستدلالية في 50 دج و هو المرجع اليومي للأجر. ينتج الأجر القاعدي عن تصنيف مناصب العمل بالهيئات المنخرطة ضمن هذه الاتفاقية الجماعية.

2- منحة الخبرة المهنية : يتم حسابها وفق نسبة مئوية من الأجر القاعدي، و تقدر قيمة النسبة في الاتفاقية الجماعية لعمال صناديق الضمان الاجتماعي ب 2% لكل سنة اقدمية.

- خبرة داخل هيئات الضمان الاجتماعي المنخرطة في هذه الاتفاقية

- من سنة واحدة إلى أربعة عشرة 14 سنة مشمولة: 02%.

- من خمسة عشرة سنة إلى أربعة وعشرون سنة مشمولة: 2.50%.

- من خمسة وعشرون سنة فما فوق: 03%.

- 1.5% عند بلوغ السن القانونية للإحالة على التقاعد (60 سنة) إلى غاية الإحالة على التقاعد في حدود 65 سنة.

- خبرة خارج هيئات الضمان الاجتماعي المنخرطة في هذه الاتفاقية

يتم احتساب سنوات الخبرة المكتسبة خارج هيئات الضمان الاجتماعي، وكذلك السنوات المؤداة بالخدمة الوطنية بنسبة 1 % للسنة.

3- **منحة التعويض عن الضرر:** يحق للعمال الذين يشغلون مناصب عمل تترتب عنها أضرار ومشقة، وظروف غير صحية أو مخاطر، الاستفادة من تعويض عن الضرر وتحتسب جزافيا حسب طبيعة الخطر. تكون مدونة المناصب التي تسمح بالحصول على هذا التعويض، المبلغ حسب نوع الخطر، وكذا المبلغ الإجمالي الأقصى، محل مراجعة سنوية من قبل المستخدم بالاتفاق المشترك مع ممثل العمال، بعد رأي لجنة الصحة والأمن. ترفع المبالغ الجزافية الشهرية لمنحة التعويض عن الضرر الممنوحة إلى هذا اليوم إلى نسبة 100% ، ويحذف هذا التعويض عندما تتم إزالة الأضرار التي كانت محل هذا التعويض.

4- **المنحة الجزافية للخدمة الدائمة:** يحق للعمال الذين يشغلون مناصب عمل تقتض الخضوع لأوقات عمل، تفرضها ضرورة المصلحة وفي حدود اثنان وعشرين 22 ساعة خدمة في الشهر، الاستفادة من منحة جزافية خاصة بالعمل التناوبي، وتحتسب على أساس الأجر القاعدي الشهري.

الفصل الثالث: مساهمة أنظمة الأجور في تحسين أداء المورد البشري في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS – خنشة -

تحدد مناصب العمل التي تمنح الحق في هذه المنحة والنسب الموافقة لها من قبل المستخدم والاتفاق المشترك مع ممثل العمال. ويستثنى الاستفادة من هذه المنحة، كل العلاوات المرتبطة بالأشغال المؤداة خلال الساعات الإضافية، غير أنها قابلة للجمع بين منحة التعويض عن الضرر.

5- منحة العمل بنظام المناوبة: يحق للعمال الممارسين وفق نظام الفرق، بالنظام المستمر، نصف المستمر أو المتقطع، الحصول على منحة العمل بنظام المناوبة. تخصص هذه المنحة التي لا يمكن أن تجمع مع المنحة الجزافية للخدمة الدائمة، وفق النظام الممارس الموضح أدناه:

- **النظام المستمر:** يتم ضمان الخدمة وفق نظام الفرق 24 سا/24سا، وخلال كل أيام الأسبوع، بما فيها أيام الراحة الأسبوعية وأيام العطل.
- **النظام نصف المستمر:** يبيتم ضمان الخدمة وفق نظام الفرق 24 سا/24سا، مع تسجيل توقف نهاية كل أسبوع.
- **النظام المتقطع:** يتم ضمان الخدمة بنوبة صباحية ونوبة بعد الظهر، مع التوقف نهاية كل أسبوع.

تحدد المناصب التي تخول الحق في هذه المنحة من قبل المستخدم بالاتفاق المشترك مع ممثل العمال على مستوى الهيئة المستخدمة.

6- منحة المنطقة الجغرافية: يحق للعمال الناشطين على مستوى بعض المناطق الجغرافية من التراب الوطني، الاستفادة من منحة شهرية للمنطقة تحتسب وفق نسب الأجر القاعدي المتقاضى. تحدد المناطق الجغرافية طبقاً للتنظيم الساري المفعول.

الفصل الثالث: مساهمة أنظمة الأجور في تحسين أداء المورد البشري في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS - خنشة -

تحدد نسب الاستفادة من منحة المنطقة كما يلي:

الجدول رقم (04): نسبة منحة المنطقة الجغرافية حسب الأفواج

النسبة	الفوج
% 46.00	أ 1
%42.50	أ 2
% 39.00	أ 3
% 35.50	ب 1
% 32.00	ب 2
% 28.50	ب 3
% 25.00	ج 1
% 21.50	ج 2
% 18.00	ج 3

المصدر: من الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي

7- منحة التنقل: يمنح تعويض جزافي للنقل إلى كل عامل يقطع مسافة تزيد عن 1 كم، وتمثل هذه المنحة الجزافية تعويضا عن تكاليف تنقل العامل بين مكان إقامته المعتاد ومكان عمله. وتحدد شروط الاستفادة من هذه المنحة وكذا المبالغ تدريجيا كما يلي:

الجدول رقم (05): شروط الاستفادة من منحة التنقل

المبلغ	المسافة
3.000.00 دج	من 01 كيلومتر إلى 10 كيلومتر
4.000.00 دج	من 11 كيلومتر إلى 20 كيلومتر
5.000.00 دج	من 21 كيلومتر إلى 30 كيلومتر
6.000.00 دج	من 31 كيلومتر فما فوق

المصدر: الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي

الفصل الثالث: مساهمة أنظمة الأجور في تحسين أداء المورد البشري في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS - خنشة -

يستثنى من هذه المنحة الأعوان الذين يستعملون وسيلة لنقل العمال والمنحة الجزافية للسيارة أو الذين خصصت لهم بصفة مستمرة سيارة المصلحة. وفي حالة ارتفاع تسعيرات النقل الجماعي، يتم تحديد مبالغ جديدة للمنحة من قبل المستخدم وبتفاق مشترك مع ممثلي العمال.

8- المنحة الجزافية لاستعمال السيارة الشخصية: يحق للعمال المدعويين لاستعمال سيارتهم الخاصة لضرورة المصلحة بصفة دائمة وبموافقة المستخدم والاستفادة من منحة جزافية شهرية يقدر مبلغها بتسعة آلاف دينار جزائري (9000 دج).

وتحدد شروط الاستفادة من هذه المنحة كما يلي:

- امتلاك سيارة شخصية بالاسم الخاص بالمستفيد.
- التبرير عن طريق تقديم نسخة من البطاقة الرمادية باسم المستفيد وكذا نسخة من شهادة تأمين السيارة السارية المفعول، تقدم كل ستة أشهر.

وتحدد شروط حذف هذه المنحة كما يلي:

- الاستفادة من سيارة المصلحة.
- عدم استعمال السيارة الشخصية لأكثر من شهر.
- التنازل، السرقة، وعدم تبرير اقتناء سيارة خاصة جديدة خلال الشهر الذي يلي التصريح ببيع أو بضياع.
- عدم تقديم الوثائق التبريرية طبقا لما هو منصوص عليه أعلاه.
- يعود حق الاستفادة من هذه المنحة إلى الموافقة الحصرية للمستخدم.

9- علاوة المردودية الفردية والجماعية: يحق للعمال الاستفادة شهريا من علاوة المردودية الفردية والجماعية بموجب نظام تقييم موضوعي يتم إعداده بحضور ممثل العمال، ويمكن

الفصل الثالث: مساهمة أنظمة الأجور في تحسين أداء المورد البشري في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS - خنشة -

بأي حال من الأحوال أن يفوق معدل مجموع علاوة المردودية الفردية والجماعية نسبة 55 % من الأجر القاعدي، ويتم توزيعه كما يلي:

- علاوة المردودية الفردية، 25 % شهريا كحد أقصى.
- علاوة المردودية الجماعية، 30% شهريا كحد أقصى.

10- المنحة التعويضية للقفّة: تخصص المنحة التعويضية للقفّة لفائدة العمال الذين يمارسون دوامهم وفق نظام الدوام المستمر بما فيها خلال شهر رمضان والعطلة السنوية. تحدد هذه المنحة التعويضية للمصاريف التي بذلها العامل بمبلغ جزافي مقدر ب تسعمائة دينار جزائري (900 دج) لليوم الواحد للعمل. يمكن أن تراجع هذه المنحة وفق احتياجات المستخدم باتفاق مشترك مع ممثلي العمال.

11- الساعات الإضافية: في حال ضرورة المصلحة المطلقة، يمكن للمستخدم وبصفة استثنائية اللجوء إلى الساعات الإضافية وتسخير أي عامل لهذا الغرض. تحدد كميّات اللجوء إلى الساعات الإضافية وكذا تعويضها بموجب الأحكام التشريعية والتنظيمية وكذا بموجب هذه الاتفاقية الجماعية.

12- منحة المجاهد: يحق للأعوان الذين لديهم صفة عضو جيش التحرير الوطني والمنظمة المدنية لجبهة التحرير الوطني وذوي حقوق الشهيد مثلما يحدده القانون، الاستفادة من منحة يحدد مبلغها وكميّات احتسابها بموجب أحكام التشريع الساري المفعول.

13- منحة التنقل: يحق للأعوان المدعويين للقيام بمهام مأمورة لمقتضيات المصلحة على مستوى التراب الوطني، الاستفادة من منحة التنقل إذا كان المسار المقطوع يزيد عن 50 كلم.

الفصل الثالث: مساهمة أنظمة الأجور في تحسين أداء المورد البشري في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS – خنشة -

حيث تحدد قيمتها وفق الدرجة الاجتماعية والمهنية كما يلي:

الجدول رقم (06): توضيح قيمة منحة التنقل

الإطارات العليا		الإطارات		التنفيذ والتحكيم		
جنوب	شمال	جنوب	شمال	جنوب	شمال	
2000 دج	2000 دج	1500 دج	1500 دج	1200 دج	1000 دج	الفطور
2000 دج	2000 دج	1500 دج	1500 دج	1200 دج	1000 دج	العشاء
5000 دج	4000 دج	4000 دج	3000 دج	2600 دج	2000 دج	الإيواء
9000 دج	8000 دج	7000 دج	6000 دج	5000 دج	4000 دج	المجموع

المصدر: الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي

- يستفيد العامل خلال المهمة المأمورية من منحة تعويضية لتكاليف الإطعام حال تواجده بعيدا عن المكان المعتاد لإقامته أو مقر عمله، خلال فترات الأوقات المتراوحة بين الحادية عشرة صباحا والثانية زوالا وبين السادسة مساء والتاسعة ليلا.
- كما يستفيد أيضا ووفق نفس الشروط المذكورة أعلاه من المنحة التعويضية للتكاليف الخاصة بالإيواء وفي حال تواجده بعيدا عن مكان إقامته المعتاد ما بين منتصف الليل والساعة السادسة صباحا.
- يسري تنقل العامل ابتداء من ساعة مغادرته لمقر عمله أو المكان المعتاد لإقامته ينتهي ساعة عودته إلى أحد تلك الأماكن.
- يلتزم العامل المتواجد بمهمة مأمورية باستعمال هياكل الإيواء والإطعام الموضوعة تحت تصرفه.
- في هذه الحالة، يتقاضى العامل نسبة 25 % فقط من المنح التعويضية السارية المفعول.
- تحدد كميّات دفع هذه التعويضات بموجب التنظيم الساري المفعول.

الفصل الثالث: مساهمة أنظمة الأجور في تحسين أداء المورد البشري في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS - خنشة -

- لا يتم الجمع بين تعويض مصاريف الإطعام ومنحة القفة.

14- المنحة الكيلو مترية: يحق للعون الذي يستعمل سيارته الخاصة في إطار تكليفه بمهام تزيد المسافة فيها عن الـ 30 كلم، الحصول على منحة تعويضية والتي تقدر بمبلغ جزافي محدد باثني عشر ديناراً (12 دج) للكيلومتر الواحد.

15- منحة الإخلاص والاستحقاق: يستفيد العامل المحال على التقاعد في حدود مدة حضوره الفعلي والمستمر في الصندوق، من منحة الإخلاص والاستحقاق، في حالة الحضور بعدة هيئات، يتم تسديد مبلغ لفترة العمل المؤدى في هذه الهيئات من طرف آخر مستخدم.

16- منحة التنصيب: تحدد منحة التنصيب بشهرين من الأجر الخاضع لاشتراكات الضمان الاجتماعي المتقاضى خلال آخر منصب العمل الذي تم شغله. يستفيد من هذه المنحة المدراء العاملون لهيئات الضمان الاجتماعي، مرة واحدة خلال مسارهم المهني.

17- علاوة التبعية الخاصة ومنحة المسؤولية: تستفيد الإطارات العليا من علاوة شهرية للتبعية الخاصة وكذا منحة شهرية للمسؤولية، وتحتسب على أساس الأجر القاعدي، أين تحدد النسب كما يلي:

الجدول رقم (07): نسب علاوة التبعية الخاصة ومنحة المسؤولية

المنصب	علاوة التبعية	منحة المسؤولية
مدير عام/مدير مركزي / مستشار مساعد /مفتش عام	55 %	55 %
نائب مدير/ رئيس دائرة المقر / مدير وكالة جهوية أو ولائية/ مدير مؤسسة تحت الوصاية/ مساعد مديرية /رئيس فرع ولائي وما يمثله	50 %	50 %
نائب مدير/ رئيس دائرة الوكالة /رئيس مركز الحساب وما مثله.	50 %	40 %

المصدر: الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي

الفصل الثالث: مساهمة أنظمة الأجور في تحسين أداء المورد البشري في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS - خنشة -

18- منحة التمثيل: تستفيد الإطارات العليا المعينة أدناه، من علاوة شهرية للتمثيل، وتحسب على أساس الأجر القاعدي كما يلي:

الجدول رقم (08): نسب علاوة التمثيل

علاوة التمثيل	المنصب
50 %	مدير عام/ مدير مركزي/ مستشار مساعد/ مفتش عام
45 %	مدير وكالة جهوية أو ولائية أو هيئة تحت الوصاية

المصدر: الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي

19- المنحة الخاصة بالمنصب: تستحدث منحة خاصة بمنصب التأطير لدى الهيئات العملية لفائدة الإطارات التي تشغل وظائف رئيس دائرة أو نائب مدير على مستوى مقرات الهيئات التابعة للضمان الاجتماعي، نواب المدراء لدى الوكالات المحلية والمؤسسات تحت الوصاية وفق مبالغ جزافية شهرية.

20- منحة الأجر الوحيد: تخصص منحة الأجر الوحيد و يحدد مبلغها الشهري الجزافي بستة آلاف دينار جزائري (6000 دج)، وتخصص هذه المنحة للعامل الذي يعيش زوجه على أرض الوطن و لا يمارس أي نشاط مأجور أو عمل حر أو يستفيد من منحة و/ أو ريع و تكون محل مراجعة دورية.

21- علاوة التنسيق و التحفيز: تقرر علاوة للتنسيق و التحفيز ، موجهة لتحفيز العمال الذين يمارسون مسؤولية تنظيمية وتسلسلية على مجموعة من العمال، و تتراوح معدلات هذه العلاوة من 15 % إلى 30 % ، و تكون مدونة المناصب القابلة للاستفادة من هذه المنحة وكيفيات منحها محل بروتوكول اتفاق ملحق بهذه الاتفاقية الجماعية مع ممثل العمال على مستوى الهيئة المستخدمة.

الفصل الثالث: مساهمة أنظمة الأجور في تحسين أداء المورد البشري في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS – خنشة -

22- علاوة الشباك: باستثناء أعوان الاستقبال والوقاية و الأمن، يستفيد من هذه المنحة عمال الشبائيك ، التي تحتسب على أساس مبلغ جزافي قدره ثلاث مائة (300 دج) خلال أيام العمل، هذه العلاوة غير قابلة للجمع مع علاوة لتسيق و التحفيز، كما يتم إعداد مدونة المناصب القابلة للاستفادة من هذه المنحة عبر اتفاق مشترك مع ممثل العمال على مستوى الهيئة المستخدمة.

23- منحة الوفاة: تستحدث علاوة تسمى منحة الوفاة و تخصص لذوي حقوق العامل المتوفي خلال فترة نشاطه، حيث يتم احتساب هذه العلاوة ضمن نفس الشروط التي تضبط رأس مال الوفاة التي يمنحها الضمان الاجتماعي و القابلان للجمع فيما بينهما.

24- قرض شراء سيارة: يتم منح قرض لشراء سيارة جديدة لفائدة العمال المرسمين الذين بلغت مدة نشاطهم خمس (05) سنوات، حيث يحدد مبلغ القرض بثمانمائة ألف دينار جزائري (800 000.00 دج) و يعوض في أجل ستين (60) شهرا، كما لا يحق للعامل المستفيد من قرض شراء سيارة الاستفادة من قرض جديد إلا بعد استنفاد القائمة المعدة من قبل اللجنة المتساوية الأعضاء المنصبة لهذا الغرض حيث تعود الأولوية للاستفادة لطالبي القرض لأول مرة .

25- منحة التكوين: تحدد منحة التكوين بمبلغ قدره ألف دينار جزائري (1000 دج) للساعة و تخصص هذه المنحة لفائدة العمال الذين لتكفلون بمهام التعليم أو التكوين لدى الهيئة المستخدمة.

26- الاقتطاعات: تخضع أجرة المنصب للموظف لمجموعة من الاقتطاعات منها الإجبارية و منها الاقتطاعات الاختيارية:

- الاقتطاعات الإجبارية

- اقتطاع اشتراكات الضمان الاجتماعي: تحدد نسبة الاقتطاع ب 35%، حيث 9% منها يتحملها العامل وتقتطع من أجره منصبه، بينما رب العمل يسدد 26 % منها كمصاريف موظفين لهيئة الضمان الاجتماعي CNAS.
- اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي: يتم حسابها انطلاقاً من حساب الأجر الخاضع للضريبة بعد اقتطاع اشتراكات الضمان الاجتماعي حيث:
"الأجر الخاضع للضريبة = أجره المنصب - اشتراك الضمان الاجتماعي"
ثم بعد ذلك يتم حساب الضريبة من خلال جدول ضريبي متناسب مع الأجر الخاضع للضريبة.

- الاقتطاعات الاختيارية

- اقتطاع الخدمات الاجتماعية: عبارة عن اشتراك شهري يدفعه الموظف لكي يستفيد من بعض الخدمات الاجتماعية مثل الحصول على قرض صغير بقيمة 200.000 دج.
- اقتطاع التعاضدية الوطنية لعمال صناديق الضمان الاجتماعي: اشتراك شهري يقتطع من أجره العامل لكي يستفيد من العديد من الخدمات، من بينها:
 - تعويض مصاريف التحاليل الطبية
 - منحة الزواج المقدرة ب 50.000 دج
 - منحة ختان الأطفال
 - تعويض تكاليف الرحلات الاصطيافية

حيث بعد حساب كل المنح و التعويضات و طرح كل الاقتطاعات نتحصل في الأخير على الأجر الصافي الواجب الدفع.

خلاصة الفصل

يعتبر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء من أكبر هيئات الضمان الاجتماعي، التي ساهمت في تطوير خدمات اقتصادية واجتماعية في الوطن، وهي مؤسسة اقتصادية وتجارية وخدمائية .

يتم تحديد الأجر في الهيئة محل الدراسة عن طريق الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي في الجزائر، حيث يتكون الأجر في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء مما يلي:

- الأجر القاعدي - منحة الخبرة المهنية - منحة التعويض عن الضرر - المنحة الجغرافية للخدمة الدائمة - منحة العمل بنظام المناوبة - منحة المنطقة الجغرافية - المنحة الجغرافية لاستعمال السيارة الشخصية - علاوة المردودية الفردية والجماعية - المنحة التعويضية للقفه - الساعات الإضافية - منحة المجاهد - المنحة الكيلو مترية - منحة الإخلاص والاستحقاق - منحة التنصيب - علاوة التبعية الخاصة ومنحة المسؤولية - منحة التمثيل - المنحة الخاصة بالمنصب - منحة الأجر الوحي - علاوة التنسيق والتحفيز - علاوة الشباك - منحة الوفاة - قرض شراء سيارة - منحة التكوين، إضافة إلى بعض الاقتطاعات منها ما هو إجباري ومنها ما هو اختياري.

خاتمة

من خلال هذا البحث الذي قمنا به، والذي تم التطرق فيه إلى قضية مهمة في وظيفة الأفراد التي تمثل جزءا كبيرا من اهتماماتها، وهي الأجور وتأثيرها على أداء العمل في المؤسسات، والذي حددت من خلاله أهمية ودور وأنواع وأشكال الأجور، تبين أن الأجور تختلف باختلاف القطاعات والمؤسسات وباختلاف كذلك الإمكانات المادية والبشرية بين كل قطاع أو مؤسسة، حيث يتوجب عند الإقدام لوضع هيكل أجور، دراسة وضعية المؤسسة بمختلف جوانبها دراسة عميقة، واستخلاص النتائج منها، حيث أن النظام الجيد للأجور والهيكل العادل يحقق عوائد كثيرة كالرضا وارتفاع الروح المعنوية للعمل، تصب كلها في خانة زيادة أداء الأفراد ومن ثم الإيرادات التي تعبر عن بلوغ الهدف المسطر لكل مؤسسة.

اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة السابقة، وبالاعتماد على الجزء النظري لهذا البحث، سيتم التأكد من صحة وعدم صحة فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الأولى:** يجب الاهتمام بعملية تقييم الأداء: من التحليل نثبت صحة الفرضية الأولى، كون أن نتائج عملية تقييم الأداء ترتبط ارتباطا وثيقا بالعنصر البشري، و أن عملية التقييم يجب أن تكون موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة من اجل النهوض بالموارد البشري وبالتالي بالمؤسسة نحو الأفضل.

- **الفرضية الثانية:** نظام الأجر يساهم يؤثر بشكل كبير على أداء المورد البشري: من التحليل نثبت صحة الفرضية الثانية، حيث أن نظام الأجر حسب الأداء يساهم في تحسين أداء المورد البشري من خلال خلق روح المبادرة والاندفاع وروح الإبداع في المورد البشري مما يؤدي إلى تحسين أداءه، في حين أن دفع الأجر حسب نظام الأجر الزمني الذي يتميز بالثبات والاستقرار مما يؤدي إلى تحسين أداء المورد البشري من خلال شعوره

بالأمن والاستقرار، وهذا ما ينمي فيه روح المبادرة وبذل جهد أكبر كل هذا يؤدي إلى تحسين أداءه.

- **الفرضية الثالثة:** تحسن أداء المؤسسة بتحتم العمل بمركزية القرار: من التحليل نثبت عدم صحة الفرضية الثالثة، حيث أن تحسين الأداء في المؤسسة يتطلب المشاركة في اتخاذ القرار وطرح العديد من البدائل من طرف مختلف المصالح واختيار البديل الأفضل وكل هذا عكس مركزية القرار.

- **الفرضية الرابعة:** تتناسب الأجر مع المجهودات والمؤهل العلمي يؤدي إلى الرضا عن الأجر: من التحليل نثبت صحة الفرضية الرابعة، حيث أنه كلما كان الأجر يتناسب مع المجهودات المقدمة من قبل العامل وكذا مؤهله العلمي يؤدي هذا إلى شعوره بالأمن الوظيفي والاستقرار المادي ومنه الشعور بالرضا عن الأجر.

و من خلال دراستنا المخصصة لهيئة من هيئات الضمان الاجتماعي في الجزائر، وهي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) - خنشلة، توصلنا إلى النتائج و التوصيات التالية:

أولاً: النتائج

- 1- يعتبر المورد البشري في المؤسسة مصدر البقاء و الاستمرارية.
- 2- نظام الأجر هو مجموع العناصر التي تحدد مبالغ الأجر المستحقة لكل وظيفة.
- 3- يعتبر تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة بمثابة تحسين أداء المؤسسة.
- 4- يعتبر الأجر المقابل المادي للجهد الذي يقوم به الفرد في المؤسسة.
- 5- يساهم نظام الأجر حسب الإنتاج في تحسين أداء المورد البشري عن طريق خلق روح المبادرة والإبداع والابتكار.

6- يساهم نظام الأجر الزمني في تحسين أداء المورد البشري و ذلك بتحقيق الشعور بالضمان و الراحة.

7- يتم تحديد الأجر في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء - خنشة، عن طريق اتفاقية جماعية لهيئات الضمان الاجتماعي، حيث تم التطرق لنظام الأجر في الباب الحادي عشر (11) من الاتفاقية.

8- يتكون الأجر في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء - خنشة مما يلي: الأجر القاعدي - منحة الخبرة المهنية - منحة التعويض عن الضرر- المنحة الجزافية للخدمة الدائمة- منحة العمل بنظام المناوبة- منحة المنطقة الجغرافية- المنحة الجزافية لاستعمال السيارة الشخصية- علاوة المردودية الفردية والجماعية- المنحة التعويضية للقفّة- الساعات الإضافية- منحة المجاهد- المنحة الكيلو مترية- منحة الإخلاص والاستحقاق- منحة التصيب- علاوة التبعية الخاصة ومنحة المسؤولية- منحة التمثيل - المنحة الخاصة بالمنصب- منحة الأجر الوحي- علاوة التنسيق والتحفيز- علاوة الشباك- منحة الوفاة - قرض شراء سيارة- منحة التكوين، إضافة إلى بعض الاقتطاعات منها ما هو إجباري ومنها ما هو اختياري.

ثانيا: التوصيات:

في إطار هذه الدراسة و النتائج المتوصل إليها يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

1- جعل نظام تقييم الأداء وظيفية أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية و تطبيقها داخل المؤسسة إلى جانب الوظائف الأخرى.

2- تزويد إدارة الموارد البشرية بكفاءات عالية و ذلك لضمان تحقيق أعلى مستويات أداء

3- محاولة الربط بين الأداء و الأجر؛ لأن ذلك يدفع لا محال بالمورد البشري لتحقيق أعلى مستويات ممكنة من الأداء من أجل الحصول على أفضل أجر.

قائمة المصادر

والمراجع

1- المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- أحمد بن صالح عبد الحفيظ، الهندرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 2- أحمد سيد حمزاوي، إدارة البشر (الأصول و المهارات)، مصر، 2002.
- 3- احمد سيد مصطفى، المدير و الإنتاج و تحديات العولمة، دار النشر، مصر، 2001.
- 4- الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار المجدلوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 5- انطون رحمة، تخطيط الموارد البشرية و إدارتها، منشورات جامعة دمشق، دون ذكر بلد النشر، 2006.
- 6- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية-المدخل لتحقيق ميزة تنافسية بمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، دون ذكر بلد النشر، 2003.
- 7- جون جاكسون، روبرت ماتيس، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد فتوح، دار شعاع للنشر، دون ذكر بلد النشر، 2009.
- 8- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 9- دافيد لاسكال، روي بيكوك، قمة الأداء، سلسلة إصدارات يميك، مصر، 1998.
- 10- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، دون ذكر بلد النشر، 2000.
- 11- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.

- 12- رعييس أسعد عبد المالك، علي لطفي، التنمية و التخطيط الاقتصادي، دار الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، دون ذكر سنة النشر.
- 13- زاهر عبد الرحمان عاطف، هندرة المنظمات-الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الرياءة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 14- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 15- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 16- سكينه بن حمود، مدخل لعلم الإقتصاد، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون ذكر سنة النشر.
- 17- سليم عيسى، إدارة شؤون الأفراد، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 18- سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، دون ذكر سنة النشر.
- 19- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002.
- 20- صفوان المبيصين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 21- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000.
- 22- طاهر منصور العالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 23- طاهر منصور العالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.

- 24- عبد الباري درة و آخرون، إدارة القوى البشرية، المؤسسة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، دون ذكر بلد النشر، دون ذكر سنة النشر.
- 25- عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، دون ذكر بلد النشر، 1999.
- 26- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة، مصر، 2009.
- 27- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون ذكر بلد النشر، 2000.
- 28- عبد الغفار حنفي و آخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتب مطبعة الإشراعات الفنية، الاسكندرية، مصر، 2002.
- 29- عبوي زيد منير، التنظيم الإداري (مبادئه و أساسياته) دار أسامة، عمان، الأردن، 2006.
- 30- عريفج، و آخرون، إدارة المؤسسات الخاصة (منظمات الأعمال)-المفاهيم العامة، الوظائف و الأهداف- دار زهران النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 31- عقيل جاسم عبد الله، التخطيط الاقتصادي، دار المجدلاوي، عمان، الأردن، 1999.
- 32- علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، دون ذكر بلد النشر، دون ذكر سنة النشر.
- 33- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1997.
- 34- علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قبيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 35- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004.

- 36- فايز عبد الفروج، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 37- فتح الله لعلو، الاقتصاد السياسي، الدار الحديثة، لبنان، 1979.
- 38- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 39- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 40- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة التنظيم، المؤسسة الجامعية للدراسات، ط2، دون ذكر بلد النشر، 2000.
- 41- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 42- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2010.
- 43- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير-أساسيات، وظائف المسير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2012.
- 44- محمد سيد حمزاوي، الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المؤسسات العامة، دار المريخ للنشر، المملكة السعودية، الرياض، 2013.
- 45- محمد صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.
- 46- محمد قاسم القربوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 47- محمد قاسم القوبوني، مبادئ الإدارة، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، دون ذكر بلد النشر، 2004.

- 48- محمود الوادي و آخرون، مبادئ علم الإقتصاد، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 49- نعيم إبراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 50- نعيم ابراهيم الطاهر، الإدارة الحديثة -نظريات و مفاهيم-، عالم الكنب الحديث، دون ذكر بلد النشر، دون ذكر سنة النشر.
- 51- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، دون ذكر بلد النشر، دون ذكر سنة النشر.
- 52- هاشم فوزي دباس العياوي و آخرون، إدارة التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 53- هيرمن أجييس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأفراد، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011.
- 54- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، الجزائر، 2004.
- 55- يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دون ذكر دار النشر، دون ذكر بلد النشر، 2009 .

ثانيا: المذكرات

- 56- الصالح جيلج، أثر القيادة الإدارية على أداء المورد البشرية، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2004.
- 57- بعيجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء المورد البشرية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق الموارد البترولية، مذكرة للحصول على شهادة

- الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير، قسم التجارة، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة، الجزائر، 2007.
- 58- زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في علوم لتسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- 59- سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام والصناعي في سورية-دراسة ميدانية على شركات الغزل و النسيج في لساحل السوري-، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، غير منشورة، 2003-2004، ص 13.
- 60- عامر حجل، أثر ضغوط العمل على المراجع الخارجي، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2007-2008.
- 61- محمد بن علي مانع، تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- 62- محمد سليمان، الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة مسيلة، 2007.
- 63- محمود عبد الرحمان، إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غير منشورة، غزة، فلسطين، 2006.
- 64- مواقي عبد الجبار، نظم المعلومات الإدارية كأداة لتفعيل الأداء البشري، دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص

إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة محمد خيضر يسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2012-2013.

ثالثا: المجالات

65- أحمد مهدي عبد القادر، أحمد إبراهيم أيونس، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على شركات جياذ الصناعية، مجلة العلوم و الثقافة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، مجلد 12، العدد 2، نوفمبر، 2012.

66- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، 2010/2009.

67- جبار محفوظ، محاولة تقييم دور الأجور في رفع إنتاجية العمال مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية جامعة باتنة، الجزائر، العدد 19، 2008.

68- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة يسكرة، العدد الأول، الجزائر، 2001.

69- عمر الشريف، أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في إدارة الموارد البشرية و تنميتها في المؤسسة، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، جامعة باتنة، العدد السابع، 2009.

رابعا: الملتقيات

70- إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08 و 09 مارس 2005.

71- مولاي لخضر عبد الرزاق، حوتية عمر، الإتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز، ملتقى جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 08/09 مارس 2005.

خامسا: الندوات

72- عبد الرحمان بن عبد الله الشفاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي للمملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للإقتصاد السعودي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.

73- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس و تقييم الأداء كمدخل تحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، مصر، 2009.

II-المراجع باللغات الأجنبية

أولاً: الكتب

74-R-Brosquet, fondement de la performance humain dans l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 1998.

75- Brigitte charles, Plan vers et aitrés la performonce individuelle an travail et déterminals psychologique, Boeck, Paris,2007.

76- Michel Gervains, control de géstion, economica, Paris, France, 1997.

77- Phillipe ramond, Le Management opérationnel direction et .animation des équipes, MAXIMA ,paris ,2004

ثانياً: المواقع الإلكترونية

78-<http://www.aleqt.com>

الملاحق

SECURITE SOCIALE

BULLETIN DE PAIE

KHENCHELA

MOIS
Février

ANNEE
2022

C	C	S	CP	N° AGENT	NOM et PRENOM	STATUT. FAMIL.
				0000 059104		F M 2

CLASSIFICATION	CODE LTS	FONCTION	MODE PAIEMENT	N° COMPTE BANCAIRE ou G.C.P.
15 p 10		CHARGE ETUDE NIV	VIREMENT CCP	

ADRESSE

RUE DE L'INDEPENDANCE KHENCHELA

N° NS R31072005250

N° MIT

CODES	LIBELLE	NOMBRE de BASE	TAUX	RETENUES	REVENUS
100	Salaire de base	2120.00	30.00		63600.00
102	Absences	2120.00	1.00	2 120.00	
600	I.E.P	61480.00	24.62		15136.38
113	P.R.I	61480.00	23.00		14140.40
123	Nuisance				2350.93
137	Prime D'Aurèse	61480.00	10.00		6148.00
500	Salaire de poste	99255.71			
510	Cotisation sécurité Soc	99255.71	9.00	8 933.01	
218	Fanier	900.00	21.00		18900.00
602	Retenue Mutuelle	99255.71	1.50	1 488.84	
700	Brut Imposable	101585.86			
710	IRG	101585.86		20 374.00	
212	Transport	3000.00			3000.00
514	Oeuvres Sociales 2			10 000.00	
611	Electroménager MGTSS			10 000.00	

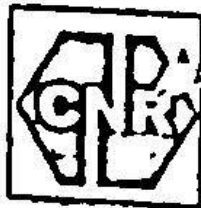
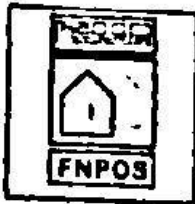


NET A PAYER

70 359.86

الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي

- الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمل الأجراء
- الصندوق الوطني للتقاعد
- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
- الصندوق الوطني للعطل المنفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية
للقطاعات البناء والأشغال العمومية والزري
- الصندوق الوطني لمعالجة الطغمة الاجتماعية



2019

محمد كمال بو عبد الله
وكيل

المادة 185

الأجر ونظام العلاوات

الفصل الأول: الأجر القاعدي

المادة 185: ينتج الأجر القاعدي عن تصنيف مناصب العمل بالهيئات المنخرطة ضمن هذه الاتفاقية الجماعية. يتم احتساب شبكة الأجر على أساس النقطة الاستدلالية بقيمة خمس وأربعون (45) دج وتلحق بهذه الاتفاقية. وتكون محل مراجعة دورية فيما بين الهيئات المستخدمة والندولية الوطنية لعمال الحماية الاجتماعية والتضامن.

الفصل الثاني: منحة الخبرة المهنية

المادة 186: يحق للعامل الذي أدى سنة حضور على الأقل لدى المستخدم، أن يستفيد من منحة للخبرة المهنية. تحتسب هذه المنحة كما يأتي:

1. خبرة داخل هيئات الضمان الاجتماعي المنخرطة في هذه الاتفاقية:

- من سنة واحدة (01) إلى أربعة عشرة (14) سنة مشمولة: 02 %.
- من خمسة عشرة (15) سنة إلى أربعة وعشرون (24) سنة مشمولة: 2.50 %.
- من خمسة وعشرون (25) سنة فما فوق: 03 %.
- 1.5 % عند بلوغ السن القانونية للإحالة على التقاعد (80 سنة) إلى غاية الإحالة على التقاعد في حدود 65 سنة.

2. خبرة خارج هيئات الضمان الاجتماعي المنخرطة في هذه الاتفاقية :

يتم احتساب سنوات الخبرة المكسبة خارج هيئات الضمان الاجتماعي و كذلك السنوات المؤداة بالخدمة الوطنية بنسبة 1% للسنة.

تسري أحكام هذه المادة ابتداء من تاريخ دخول هذه الاتفاقية حيز التنفيذ.

الفصل الثالث: منحة التعويض عن الضرر

المادة 187: يحق للعمال الذين يشغلون مناصب عمل تتربط عنها أضرار ومشقة وظروف غير صحية، ووبائية و/أو مخاطر، الاستفادة من تعويض عن الضرر ويحتسب جزافيا حسب طبيعة الخطر.

تكون مدونة المناصب التي تسمح بالحصول على هذا التعويض، المبلغ حسب نوع الخطر وكذا المبلغ الاجمالي الأقصى، محل مراجعة سنوية من قبل المستخدم بالاتفاق المشترك مع ممثلي العمال، بعد رأي لجنة الصحة والأمن.

ويحذف هذا التعويض عندما تتم إزالة الأضرار التي كانت محل هذا التعويض.

الفصل الرابع: المنحة الجزافية للخدمة الدائمة

المادة 188: يحق للعمال الذين يشغلون مناصب عمل تقتضي الخضوع لأوقات عمل، تفرضها ضرورة المصلحة وفي حدود اثنان وعشرين (22) ساعة خدمة في الشهر، الاستفادة من منحة جزافية خاصة بالعمل التناوبي وتحتسب على أساس الأجر القاعدي الشهري.

تحدد مناصب العمل التي تملح للحق في هذه المنحة والنسب الموافقة لها من قبل المستخدم والاتفاق المشترك مع ممثلي العمال. ويستثنى الاستفادة من هذه المنحة، كل العلاوات المرتبطة بالأشغال المؤداة خلال الساعات الإضافية، غير أنها قابلة للجمع بين ملحة التعويض عن الضرر.



الفصل الخامس: منحة العمل بنظام المناوبة

- المادة 189: يحق للعمال للممارسين وفق نظام الفرق، بالنظام المستمر، نصف المستمر أو المتقطع، الحصول على منحة العمل بنظام المناوبة.
- تخصص هذه المنحة التي لا يمكن أن تجمع مع المنحة الجزائية للخدمة الدائمة، وفق النظام الممارس الموضح أدناه:
- النظام المستمر: يتم ضمان الخدمة وفق نظام الفرق 24 سا / 24 سا وخلال كل أيام الأسبوع، بما فيها أيام الراحة الأسبوعية وأيام العطل.
 - النظام نصف المستمر: يتم ضمان الخدمة وفق نظام الفرق 24 سا / 24 سا، مع تسجيل توقف نهاية كل أسبوع.
 - النظام المتقطع: يتم ضمان الخدمة بنوبة صباحية ونوبة بعد الظهر، مع التوقف نهاية كل أسبوع.
- تحدد المناصب التي تخول الحق في هذه المنحة من قبل المستخدم بالاتفاق المشترك مع ممثلي العمال على مستوى الهيئة المستخدمة.

التفصيل السادس: منحة المنطقة الجغرافية

- المادة 190: يحق للعمال للناشطين على مستوى بعض المناطق الجغرافية من التراب الوطني، الاستفادة من منحة شهرية للمنطقة تحسب وفق نسب الأجر القاعدي المتقاضى.
- تحدد المناطق الجغرافية طبقاً للتطبيق الساري المفعول.
- تحدد نسب الاستفادة من منحة المنطقة كما يلي:

الفوج	النسبة
1 أ	46,00%
2 أ	42,50%
3 أ	39,00%
1 ب	35,50%
2 ب	32,00%
3 ب	28,50%
1 ج	25,00%
2 ج	21,50%
3 ج	18,00%

الفصل السابع: منحة النقل

- المادة 191: يمنح تعويض جزائي للنقل إلى كل عامل يقطع مسافة تزيد عن واحد كيلومتر (10كلم) وتمثل هذه المنحة الجزائية تعويضاً عن تكاليف تنقل العامل بين مكان إقامته المعتاد ومكان عمله.
- ويستثنى من هذه المنحة، الأعران الذين يستعملون وسيلة لنقل العمال والمنحة الجزائية للسيارة أو الذين خصصت لهم بصفة مستمرة سيارة المصلحة.



تحدد شروط الاستفادة وكذا المبالغ تدريجيا كما يأتي:

المبلغ	المنحة
3.000.00 دج	من واحد (01) كلم إلى عشرة (10) كلم
4.000.00 دج	من إحدى عشر (11) كلم إلى عشرين (20) كلم
5.000.00 دج	من واحد وعشرين (21) كلم إلى ثلاثين (30) كلم
6.000.00 دج	من واحد وثلاثين (31) كلم فما فوق

في حال ارتفاع تسعيرات النقل الجماعي، يتم تحديد المبالغ الجديدة للمنحة من قبل المستخدم ويتفق مشترك مع ممثلي العمال.

الفصل الثامن: المنحة الجزافية لاستعمال السيارة الشخصية

المادة 192: يحق للعمال المدعويين لاستعمال سياراتهم الخاصة لضرورة المصلحة بصفة دائمة وبموافقة المستخدم، الاستفادة من منحة جزافية شهرية يقدر مبلغها بتسعة آلاف دينار جزائري (9000 دج).

تحدد شروط الاستفادة من هذه المنحة كما يأتي:

- امتلاك سيارة شخصية بالاسم الخاص للمستفيد،
 - التبليغ عن طريق تقديم نسخة من البطاقة الرمادية باسم المستفيد وكذا نسخة من شهادة تأمين السيارة السارية المفعول تقدم كل ستة (06) أشهر.
- وتحدد شروط حذف هذه المنحة كما يلي:

- الاستفادة من سيارة المصلحة،
- عدم استعمال السيارة الشخصية لأكثر من شهر،
- التنازل، السرقة وعدم تبرير اقتناء سيارة خاصة جديدة خلال الشهر الذي يلي التصريح بالبيع أو الضياع.
- عدم تقديم الوثائق للتبريرية طبقا لما هو منصوص عليه أعلاه.
- يعود حق الاستفادة من هذه المنحة إلى الموافقة الحصرية للمستخدم.

الفصل التاسع: علاوة المردودية الفردية والجماعية

المادة 193: يحق للعمال الاستفادة شهريا من علاوة المردودية الفردية والجماعية بموجب نظام تقييم موضوعي يتم إعداده بحضور ممثل العمال.

لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يفوق معدل مجموع علاوة المردودية الفردية والجماعية نسبة 55 % من الأجر القاعدي ويتم توزيعه كما يأتي:

- علاوة للمردودية الفردية: 25 %، شهريا كحد أقصى.
- علاوة للمردودية للجماعية: 30 %، شهريا كحد أقصى.

الفصل العاشر: المنحة التعويضية للثقة

المادة 194: تخصص المنحة التعويضية للثقة لفائدة العمال الذين يمارسون مهامهم وفق نظام الدوام المستمر بما فيها خلال شهر رمضان والعطلة السنوية.

تحدد هذه المنحة التعويضية للمصاريف التي بدونها العامل يستطيع انجاز العمل بتسعة مئة دينار جزائري (900 دج) لليوم الواحد للعمل.

يمكن أن تراجع هذه المنحة وفق احتياجات المستخدم ويتفق مشترك مع ممثلي العمال.



الفصل الخامس عشر: منحة الاخلاص والاستحقاق

المادة 199: يستفيد العامل المحال على التقاعد في حدود مدة حضوره الفعلي والمستمّر بالهيئات المنخرطة بهذه الاتفاقية، من منحة الاخلاص و الاستحقاق.

في حالة الحضور بعدة هيئات، يتم تمديد المبلغ الموافق لفترة العمل المزدى في هذه الهيئات من طرف آخر مستخدم. تشمل هذه المنحة فئتين (02):

الفئة الاولى:

تسمح للعامل الاستفادة لأقصى حد من الامتيازات المرتبطة بمدة نشاطه وحضوره الفعلي والدائم بالهيئة، طبقا لكيفيات الحساب المحددة بهذه الاتفاقية.

تتم الاستفادة من الحد الأقصى من الامتيازات وفق المعايير التالية:

- التميز بالمثالية خلال المسار المهني (غياب العقوبات والنزاعات الفردية مع المستخدم)
- للعمل النوعي طوال المسار المهني.
- احترام الزملاء والمسؤول للتسلسلي.
- المشاركة الفعلية في تحقيق الاهداف المحددة في أي مجال كان.

الفئة الثانية:

بالنسبة للعمال الذين تلقوا عقوبات تأديبية، تخضع الاستفادة من هذا الامتياز الى رأي لجنة وطنية متساوية الاعضاء الميادية المنسبة لدى كل هيئة منخرطة بهذه الاتفاقية الجماعية.

يتم إعداد وتبني نظام داخلي من قبل لجنة تابعة لكل هيئة والذي يحدد التنظيم وكيفيات سيرها.

كيفية حساب منحة الاخلاص والاستحقاق بالهيئة:

يستفيد العامل المحال على التقاعد في حدود مدة حضوره الفعلي والمستمّر بالهيئة، من منحة الاخلاص و الاستحقاق، وتحتسب كما يأتي:

- 04 أشهر من الأجر بعد قضاء 05 سنوات من الحضور الفعلي والمستمّر.
- 06 أشهر من الأجر بعد قضاء من 06 إلى 10 سنوات من الحضور الفعلي والمستمّر.
- 09 أشهر من الأجر بعد قضاء من 11 إلى 15 سنة من الحضور الفعلي والمستمّر.
- 11 شهرا من الأجر بعد قضاء من 16 إلى 20 سنة من الحضور الفعلي والمستمّر.
- 14 شهرا من الأجر بعد قضاء من 21 إلى 25 سنة من الحضور الفعلي والمستمّر.
- 17 شهرا من الأجر بعد قضاء من 26 إلى 30 سنة من الحضور الفعلي والمستمّر.
- 20 شهرا من الأجر بعد قضاء مدة تفوق 30 سنة من الحضور الفعلي والمستمّر.

عند احتساب منحة الاخلاص و الاستحقاق لا تؤخذ في الحسبان الحالات التالية:

- العجز.
- حالات الاستيداع.
- عطلة بدون أجر.
- المرض طويل الأمد بمفهوم الضمان الاجتماعي.

يقصد بشهر من الأجر الشهري الخاضع لاشتراكات الضمان الاجتماعي، الأكثر امتيازًا للخاص بالمنحة التي تصبى الإحالة على التقاعد.

تمنح هذا الامتيازات إلى ذوي حقوق العون المتوفى خلال فترة نشاطه، وهي قابلة للجمع مع تلك التي تمنح في إطار التأمينات الاجتماعية.



الفصل السادس عشر: منحة التصويب

المادة 200: تعدد منحة التصويب المنصوص عليها في المادة 53 من هذه الاتفاقية بشهرين (02) من الأجر الخاضع لاشتراكات الضمان الاجتماعي المتقاضى خلال آخر منصب عمل الذي تم شغله.

الفصل السابع عشر: علاوة التبعية الخاصة ومنحة المسؤولية

المادة 201: تستفيد الاطارات العليا من علاوة شهرية للتبعية الخاصة وكذا منحة شهرية للمسؤولية وتحتسب على أساس الأجر القاعدي، أين تحدد النسب كما يأتي:

المنصب	علاوة التبعية	منحة المسؤولية
مدير عام/مدير مركزي / مستشار مساعد /مفتش عام	% 55	% 55
نائب مدير/ رئيس دائرة المقر / مدير وكالة جهوية أو ولائية، مدير مؤسسة تحت الوصاية/ مساعد مديريةية /رئيس فرع ولائي وما مثله	% 50	% 50
نائب مدير/ رئيس دائرة الوكالة /رئيس مركز الحساب وما مثله.	% 50	% 40

الفصل الثامن عشر: منحة التمثيل

المادة 202: تستفيد الاطارات العليا المعينة أثناءه من علاوة شهرية للتمثيل وتحتسب على أساس الأجر القاعدي كما يأتي:

المنصب	علاوة التمثيل
مدير عام/مدير مركزي / مستشار مساعد / مفتش عام	%50
مدير وكالة جهوية أو ولائية أو هيئة تحت الوصاية	%45

الفصل التاسع عشر: المنحة الخاصة بالمنصب

المادة 203: تستحدث منحة خاصة بمنصب للتأطير لدى الهياكل العملية لفائدة الاطارات التي تشغل وظائف رئيس دائرة أو نائب مدير على مستوى مقرات الهيئات التابعة للضمان الاجتماعي، نواب المدراء لدى الوكالات المحلية والمؤسسات تحت الوصاية وفق مبالغ جزافية شهرية كما يأتي:

- رئيس دائرة أو نائب مدير على مستوى مقرات الهيئات ونواب مدراء الوكالات المحلية من الدرجة الأولى: 15.000 د.ج.
- نواب مدراء الوكالات المحلية من الدرجة الثانية: 10.000 د.ج.
- نواب مدراء الوكالات المحلية من الدرجة الثالثة والمؤسسات تحت الوصاية: 8.000 د.ج.

الفصل العشرون: منحة الأجر الوحيد

المادة 204: تخصص منحة الأجر الوحيد ويحدد مبلغها الجزافي بستة آلاف دينار جزائري (6000 د.ج). وتخصص هذه المنحة للعامل الذي يعيش زوجا في أرض الوطن ولا يمارس أي نشاط مأجور أو عمل حر أو يستفيد من منحة و/ أو ربح، وتكون محل مراجعة تورية.



الفصل الواحد والعشرون: علاوة التنسيق والتحفيز

المادة 205: تقرر علاوة للتنسيق والتحفيز، موجهة لتحفيز العمال الذين يمارسون مسؤولية تنظيمية وتسهيلية على مجموعة من العمال.

وتتراوح معدلات هذه العلاوة من 15% إلى 30%.

تكون مدونة المناصب القابلة للاستفادة من هذه المنحة وكيفيات منحها محل بروتوكول اتفاق ملحق بهذه الاتفاقية الجماعية مع ممثلي العمال على مستوى الهيئة المستخدمة.

الفصل الثاني والعشرون: علاوة الشباب

المادة 206: باستثناء أعوان الاستقبال والوقاية والأمن، يستفيد من هذه المنحة عمال الشبابيك، التي تحتسب على أساس مبلغ جزافي قدره ثلاث مائة (300) دج خلال أيام العمل.

هذه العلاوة غير قابلة للجمع مع علاوة التنسيق والتحفيز.

يتم اعداد مدونة المناصب القابلة للاستفادة من هذه المنحة عبر اتفاق مشترك مع ممثلي العمال على مستوى الهيئة المستخدمة.

الفصل الثالث والعشرون: منحة الوفاة

المادة 207: تمتدحت علاوة تسمى "منحة الوفاة" وتخصص إلى ذوي حقوق العامل المتوفى خلال فترة نشاطه.

تحتسب هذه العلاوة ضمن نفس الشروط التي تضبط رأس مال الوفاة التي يمنحها الضمان الاجتماعي والقبائل للجمع فيما بينهما.

الفصل الرابع والعشرون: قرض شراء سيارة

المادة 208: يتم منح قرض لشراء سيارة جديدة لفائدة العمال المرسمين الذين بلغت مدة نشاطهم خمس (05) سنوات.

يحدد مبلغ القرض بثمان مئة ألف دينار (800 000) ويعرض في أجل ستين (60) شهرا.

لا يحق للعامل المستفيد من قرض شراء سيارة الاستفادة من قرض جديد إلا بعد استقالة القائمة المعدة من قبل اللجنة المتساوية الاعضاء المنصبة لهذا الغرض.

تعود الاولوية للاستفادة لطالبي القرض لأول مرة.

تحدد قائمة المستخدمين، بإتفاق مشترك مع ممثلي العمال والمستخدم.

تحدد كيفيات تعرض القرض من قبل للمستخدم.

الفصل الخامس والعشرون: منحة التكوين

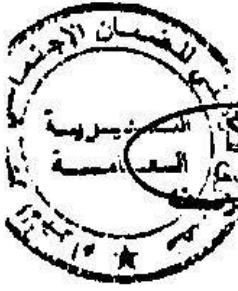
المادة 209: تحدد منحة التكوين بمبلغ قدرها ألف (1000) د.ج للساعة.

تخصص هذه المنحة لفائدة العمال الذين يتكفلون بمهام التعليم أو التكوين لدى الهيئة المستخدمة.





المدير العام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية



Handwritten signature and initials.

المدير العام للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

د. شدتي عاشق - يبرك



Handwritten signature: 'المدبر العام سليمان البروكنة'.

المدير العام للصندوق الوطني للتقاعد



Handwritten signature and text: 'الدكتور محمد بن عبد الوهاب الكلف بنياية الطبية للعامل والتشغيل والضمان الاجتماعي'.

المدير العام للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة



Handwritten signature and text: 'الدكتور محمد بن عبد الوهاب الكلف بنياية الطبية للعامل والتشغيل والضمان الاجتماعي'.

المدير العام للصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن ظروف الأجر
الجوية لقطاعات البناء والأشغال العمومية والزري



Handwritten signature: 'المدبر العام ياسين طيبان'.

المدير العام للصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية



رئيس الفدرالية الوطنية لعمال الحماية الاجتماعية والتضامن

الأطمين العام

الدكتور غالمسي مصطفى

VENTILATION DES SALAIRES

MOIS DE : JANVIER 2020

CONTRÔLE MEDICAL

N°CPTÉ	LIBELLES	MONTANTS	N°CPTÉ	LIBELLES	MONTANTS
631000	Traitements (salaire de base)	214 525,00			
631010	Augmentation salaire		274300	Prêt AUTO (NOM/ PRENOM)	13 333,00
631020	Bonifications		274300	Prêt AUTO (NOM/ PRENOM)	13 333,00
631040	Heures supplémentaires				
631050	Indemnités différentielles de revenu				
631100	Indemnité Spécifique Gbale				
631110	Indemnités d'expérience professionnelle	52 559,66	425000	Avance sur salaire	10 000,00
				Personnel, avances sur frais de missions	
631115	prime de contagion	8 000,00	425100		
631120	Prime de rendement individuelle PRI	53 559,24	442101	Retenues IRG sur Salaires	159 883,16
631130	Indemnité forfaitaire de qualification	15 785,00	431100	Retenues sécurité sociale sur salaires	57 920,02
	Indemnité de renonciation à l'exercice libérale de la médecine	71 032,49			
631200	Indemnité de nuisance	1 936,00			
631210	Indemnité de travail posté				
631215	Indemnité de Risque		432000	Retenues cotisations MGTSS	6 750,38
631220	Indemnité forfaitaire de service permanent		432000	Retenues cotisations MGTSS /	
631225	Indemnités spécifiques de Poste		427000	Retenues loyés	
631230	Indemnité de zone			Prêts sociaux accordés par les œuvres sociales	
		21 452,50	427100		30 000,00
631235	Indemnité d'astreinte		427200	Retenue prêts sociaux	
	Indemnité de stimulation et de coordination		427500	Retenue prêts auto MGTSS	
631240					
	Prime de rendement collective PRC		427600	Retenues Prêts électoménager MGTSS	
631250		157 243,50			
	Indemnité de sujétion		427800	Personnels, autres oppositions sur salaires	
631260					
631270	Indemnités de responsabilité				
631275	Indemnités de représentation				
	Indemnité de responsabilité technique et administrative	39 462,50	421000	Personnel	482 836,33
631278					
631280	Indemnités d'insalubrité				
631293	Prime de documentation	8 000,00			
	PRIME DATA				
	Salaire de Poste	643 555,89			
638100	Indemnités d'installation				
631290	Prime de panier	114 300,00			
631320	Indemnité de transport	16 200,00			
	Indemnité Forfaitaire d'amortissement Véhicule				
631330					
638300	Indemnité de fin de carrière				
	Net Imposable	671 732,99			
625010	Frais de déplacements du personnel				
625030	Frais de mission du personnel				
631300	Salaire Unique				
631310	Prime de scolarité				
638350	Allocation décès				
432005	Remboursement prestations MGTSS				
422000	Fonds des Œuvres Sociales				
	Sous Total	774 055,89		Sous Total	774 055,89

635000	Cotisations de sécurité sociale charge patronale 26%	167 324,53	431000	Charges sociales sur salaires (Part patronale)	167 324,53
	Sous Total	167 324,53			
635100	Cotisations aux Oeuvres sociales 2%	13 434,66	422000	Fonds des Œuvres Sociales	13 434,66
	Sous Total	13 434,66			
	Total Charges/salaire	180 759,19		Total Charges/salaire	180 759,19
	Total General	954 815,08		Total General	954 815,08

VENTILATION DES SALAIRES

MOIS DE : JANVIER 2020

RECAP

N°CPTL	LIBELLES	MONTANTS	N°CPTL	LIBELLES	MONTANTS
631000	Traitements (salaire de base)	3 737 230,82			
631010	Augmentation salaire		274300	Prêt AUTO (NOM/ PRENOM)	
631020	Bonifications		274300	Prêt AUTO (NOM/ PRENOM)	
631040	Heures supplémentaires		274300	Prêt AUTO (NOM/ PRENOM)	
631050	Indemnités différentielles de revenu		274300	Prêt AUTO (NOM/ PRENOM)	
631100	Indemnité Spécifique Gbale		274300	Prêt AUTO (NOM/ PRENOM)	
631110	Indemnités d'expérience professionnelle	1 135 344,11	274300	Prêt AUTO (NOM/ PRENOM)	
631115	prime de contagion	8 000,00	274300	Prêt AUTO (NOM/ PRENOM)	
631120	Prime de rendement individuelle PRI	933 210,52	274300	Prêt AUTO (NOM/ PRENOM)	
631130	Indemnité forfaitaire de qualification	35 335,00	274300	Prêt AUTO (NOM/ PRENOM)	
631135	Indemnité de renonciation à l'exercice libérale de la médecine	71 032,49	274300	Prêt AUTO (NOM/ PRENOM)	
631200	Indemnité de nuisance	91 782,34	274300	Prêt AUTO (NOM/ PRENOM)	
631210	Indemnité de travail posté		274300	Prêt AUTO (NOM/ PRENOM)	
631215	Indemnité de Risque	14 240,00	274300	Prêt AUTO (NOM/ PRENOM)	
631220	Indemnité forfaitaire de service permanent	30 975,00			146 663,00
631225	Indemnités spécifiques de Poste	34 000,00	425000	Avance sur salaire	490 000,00
631230	Indemnité de zone	416 054,35	425100	Personnel, avances sur frais de missions	
631235	Indemnité d'astreinte	180 150,00	442101	Retenues IRG sur Salaires	2 461 663,36
631240	Indemnité de stimulation et de	103 044,38	431100	Personnel, retenues sociales sur salaires	527 611,35
631250	Prime de rendement collective PRC	2 924 432,84			
631260	Indemnité de sujétion	227 195,00			
631270	Indemnités de responsabilité	224 480,00			
631275	Indemnités de représentation	49 050,00	432000	Retenues cotisations MGTSS	107 987,30
631278	Indemnité de représentation	39 462,50	432000	Personnel, cotisations MGTSS	150 100
631280	Indemnités d'insalubrité	242,00	427000	Retenues loyers	
631293	Prime de documentation	12 000,00	427100	Prêts sociaux accordés par les œuvres sociales	390 000,00
631126	Prime DATA	4 000,00	427200	Retenue prêts sociaux	80 000,00
	Salaire de Poste	10 271 261,35	427500	Retenue prêts auto MGTSS	
638100	Indemnités d'installation		427600	Retenues Prêts électoménager MGTSS	54 800,00
631290	Prime de panier	2 241 600,00	427800	Personnels, autres oppositions sur salaires	
631320	Indemnité de transport	320 300,00			
631330	Indemnité Forfaitaire d'amortissement Véhicule		421000	Personnel	8 318 286,34
638300	Indemnité de fin de carrière				
	Net Imposable	11 061 208,35			
625010	Frais de déplacements du personnel				
625030	Frais de mission du personnel	144 000,00			
631300	Salaire Unique				
631310	Prime de scolarité				
638350	Allocation décès				
432005	Remboursement prestations MGTSS				
422000	Fonds des Œuvres Sociales				
Sous Total		12 977 161,35	Sous Total		12 977 161,35

635000	Cotisations de sécurité sociale charge patronale 26%	2 670 527,95	431000	Charges sociales sur salaires (Part patronale)	2 670 527,95
Sous Total		2 670 527,95			
635100	Cotisations aux Œuvres sociales 2%	221 224,17	422000	Fonds des Œuvres Sociales	221 224,17
Sous Total		221 224,17			
Total Charges/salaire		2 891 752,12	Total Charges/salaire		2 891 752,12
Total General		15 868 913,47	Total General		15 868 913,47

VENTILATION DES SALAIRES

GESTION ADMINISTRATIVE

MOIS DE : JANVIER 2020

N°CPTE.	LIBELLES	MONTANTS	N°CPTE.	LIBELLES	MONTANTS
631000	Traitements (salaire de base)	3 522 705,82			
631010	Augmentation salaire	0,00	274300	prêt AUTO (NOM/PRENOM)	13 333,00
631020	Bonifications	0,00	274300	Prêt AUTO (NOM/PRENOM)	13 333,00
631040	Heures supplémentaires	0,00	274300	Prêt AUTO (NOM/PRENOM)	13 333,00
631050	Indemnités différentielles de revenu	0,00	274300	Prêt AUTO (NOM/PRENOM)	13 333,00
631100	Indemnité Spécifique Gbale	0,00	274300	Prêt AUTO (NOM/PRENOM)	13 333,00
631110	Indemnités d'expérience professionnelle	1 082 784,45	274300	prêt AUTO (NOM/PRENOM)	13 333,00
631115	prime de contagion	0,00	274300	Prêt AUTO (NOM/PRENOM)	13 333,00
631120	Prime de rendement individuelle PRI	879 651,28	274300	Prêt AUTO (NOM/PRENOM)	13 333,00
631130	Indemnité forfaitaire de qualification	19 550,00	274300	Prêt AUTO (NOM/PRENOM)	13 333,00
631135	Indemnité de renonciation à l'exercice libérale de la médecine	0,00			
631200	Indemnité de nuisance	89 846,34			
631210	Indemnité de travail posté	0,00			
631215	Indemnité de Risque	14 240,00	TOTAL		119 997,00
631220	Indemnité forfaitaire de service permanent	30 975,00	425000	Avance sur salaire	480 000,00
631225	Indemnités spécifiques de Poste	34 000,00	425100	Personnel, avances sur frais de missions	0,00
631230	Indemnité de zone	394 601,85	442101	Retenues IRG sur Salaires	2 301 780,20
631235	Indemnité d'astreinte	180 150,00	431100	Retenues sécurité sociale sur	869 691,33
631240	Indemnité de stimulation et de coordination	103 044,38			
631250	Prime de rendement collective PRC	2 767 189,34			
631260	Indemnité de sujétion	227 195,00			
631270	Indemnités de responsabilité	224 480,00	432000	Retenues cotisations MGSS	101 236,92
631275	Indemnités de représentation	49 050,00	432000	Retenues cotisations MGSS (150,00
631278	Indemnité de responsabilité technique et administrative	0,00	427000	Retenues loyés	0,00
631280	Indemnités d'insalubrité	242,00	427100	Prêts sociaux accordés par les œuvres sociales	360 000,00
631293	Prime de documentation	4 000,00	427200	Retenue prêts sociaux	80 000,00
631126	Prime DATA	4 000,00	427500	Retenue prêts auto MGSS	0,00
	Salaire de Poste	9 627 705,46	427600	Retenues Prêts électoménager	54 800,00
638100	Indemnités d'installation	0,00	427800	Personnels, autres oppositions sur salaires	0,00
631290	Prime de panier	2 127 300,00			
631320	Indemnité de transport	304 100,00			
631330	Indemnité Forfaitaire d'amortissement Véhicule	0,00	421000	Personnel	7 835 450,01
638300	Indemnité de fin de carrière	0,00			
	Net Imposable	10 389 475,36			
625010	Frais de déplacements du personnel	0,00			
625030	Frais de mission du personnel	0,00			
631300	Salaire Unique	144 000,00			
631310	Prime de scolarité	0,00			
638350	Allocation décès	0,00			
432005	Remboursement prestations MGSS	0,00			
422000	Fonds des Œuvres Sociales	0,00			
Sous Total		12 203 105,46	Sous Total		12 203 105,46

635000	Cotisations de sécurité sociale charge patronale 26%	2 503 203,42	431000	Charges sociales sur salaires (Part patronale)	2 503 203,42
Sous Total		2 503 203,42			
635100	Cotisations aux Oeuvres sociales 2%	207 789,51	422000	Fonds des Œuvres Sociales	207 789,51
Sous Total		207 789,51			
Total Charges/salaire		2 710 992,93	Total Charges/salaire		2 710 992,93
Total General		14 914 098,39	Total General		14 914 098,39

الملخص

جاءت هذه الدراسة لفهم العلاقة بين نظام الأجور المطبق في المؤسسة وأداء موردها البشري، حيث تعرفنا على مختلف المفاهيم المتعلقة بنظام الأجور وأداء المورد البشري وتقييمه.

استعملنا في هذه الدراسة أسلوب الوصف والتحليل، حيث تعرفنا على طرق تحديد الأجر في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS - خنشلة، وكذا مكوناته. كانت نتائج الدراسة النظرية متمثلة أساسا في وجود علاقة ايجابية بين أنظمة الأجور وأداء المورد البشري، أما دراستنا التطبيقية فتوصلنا من خلالها إلى أنه يتم تحديد الأجر في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، عن طريق الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي لولاية خنشلة. ويتكون الأجر في الهيئة محل الدراسة من مجموعة من المنح ومجموعة من الاقطاعات.

- **الكلمات المفتاحية:** الأجر، نظام الأجور، الأداء، تحسين الأداء، CASNOS.

Abstract

This study came to understand the relationship between the wage system applied in the institution and the performance of its human resource, where we got acquainted with the various concepts related to the wage system and the performance and evaluation of the human resource.

In this study, we used the method of description and analysis, where we got acquainted with the methods of determining the wage in the National Fund for Social Security for Non-Wage Workers, CASNOS - Khenchela, as well as its components.

The results of the theoretical study were mainly represented in the existence of a positive relationship between wage systems and the performance of their human resource. As for our applied study, we concluded that the wage is determined in the National Social Security Fund for non-wage workers, through the collective agreement of social security bodies in the wilaya of Khenchela, and the wage is made up in the authority Replace the study of a set of grants and a set of deductions.

- **Key words:** Wage- wage system- performance- human resource- CASNOS