

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير
قسم علوم التسيير - تخصص تسيير موارد بشرية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل.م. د. في

دور وظيفة تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف في تحديد نظام
الأجر والمكافئات
-دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية تندوف-

من إعداد الطالبة: لعربي فاطمة الزهراء
تحت إشراف الأستاذ الدكتور: بن شني عبد القادر
لجنة المناقشة :

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
1.	بن شني يوسف	أستاذ التعليم العالي	رئيس اللجنة	جامعة مستغانم
2.	بن شني عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	جامعة مستغانم
3.	بوكريدي عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	مناقشا	جامعة تيسمسيلت
4.	محي الدين عمر محمود	أستاذ التعليم العالي	مناقشا	جامعة تيسمسيلت
5.	كبير هادية	أستاذ محاضر -أ-	مناقشا	جامعة مستغانم
6.	بن زيدان ياسين	أستاذ محاضر -أ-	مناقشا	جامعة مستغانم

الموسم الجامعي 2021-2022:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

آيَة قرآنيَة

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

" قالو سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك

السمیع العلیم"

صدق الله العظيم ، سورة البقرة الآية 32.

و قوله تعالى بعد بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

"فتعالی الله الملك الحق ولا تعجل بالقرآن من قبل أن یقضی إلیك وحیه و قل رب

زدني علما "

صدق الله العظيم ، سورة طه الآية 114

و قوله رسول الله صلى الله علیه وسلم

"من سلك طريق یلتمس فيه علما سهل الله له طريقا إلى الجنة ، وإن الملائكة

لتضع أجنحتها رضا لطالب العلم"

رواه أبو داود والترمذي

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله و من وفي أما بعد الحمد لله الذي وفقني لتثمين هاته الخطوة في مشواري التعليمي بهاته المذكرة و أكل ثمرة نجاح هاته الأطروحة و أهمها إلى من لم تذخر جهدا في تربيتي و تعليمي و مساندي الوالدة الكريمة أطال الله في عمرها و إلى من ساندني و دعمني و رباني و أوصلني إلى نهاية الطريق الوالد الكريم أطال الله في عمره و بارك فيه ؛ إلى كل الإخوة الأعزاء ، إلى أعز صديقاتي و خصوصا في العمل و بالأخص بعض الأصدقاء و الزملاء الذين دعموني في هاته الأطروحة و ساعدوني في أوج المطبات و الأزمات ، و إلى كل العائلة الكريمة كلا باسمه ، و إلى كل من يربطنا به واصل مودة و محبة في الله عز و جل جلاله.

تشكرات

الحمد لله عز وجل الذي وفقني في إنجاز هذا البحث المتواضع و منحني التوفيق
و السداد و اعانني على إتمام هذا العمل العلمي المتواضع ؛ نرفع قبعة الشكر و
التقدير و الاحترام للبروفسور المؤطر "بن شني عبد القادر" ، إلى لجنة المناقشة
لقبولها الاطروحة و الجهد المبذل من طرفها و إلى كل من دعمني و شجعني في
مواصلة درب انجاز هاته الأطروحة ، إلى كل المسؤولين و المؤسسات و كل الموظفين
الذين ساهموا بمنح جزء من وقتهم الثمين في الإجابة عن استبيان الأطروحة و كل
تعاون في منح المعلومات من خلال بعض المقابلات ، إلى كل الأصدقاء و الصديقات و
الزملاء و الزميلات إلى كل الأساتذة في المركز الجامعي علي كافي تندوف ، و لا ننسى
بالذکر كل الموظفين في الجانب الإداري في جامعة عبد الحميد ابن باديس ، و إلى
كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من بعيد أو قريب و لوبكلمة و دعاء.

المخلص :

تهدف هاته الدراسة إلى تحديد أثر وظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف في تحديد نظام الأجر و المكافئات لعينة ضمن مؤسسة اقتصادية متمثلة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تندوف ، حيث ركز الجانب التطبيقي لتحديد هذا الأثر من خلال تحليل أبعاد وظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف ؛ "كمتغير مستقل «على نظام الأجر و المكافئات " كمتغير تابع" ، بالاعتماد على نظام النمذجة بالمربعات الجزئية الصغرى حيث بلغ مجتمع الدراسة 275 و تم توزيع 175 استمارة و تم استرجاع 160 استمارة و بعد انتقائها و فرزها و ترقيمها تم إلغاء 25 استمارة إذن الباقي 135؛ و قد توصلت نتائج الدراسة بعد المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (Smart PLS) إلى وجود أثر قوي الأبعاد لوظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف على نظام الأجر و المكافئات بل تعداه الأمر إلى كون أن وظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف هي أساس مرجعي لبناء نظام الأجر و المكافئات.

الكلمات المفتاحية: وظيفة تحليل و توصيف و تصميم ، نظام الأجر و المكافئات ، وظيفة التقييم .

Abstracts:

This study aims to determine the impact of the job analysis, description and design job in determining the wage and reward system for a sample within an economic institution represented by the Tindouf Electricity and Gas Distribution Corporation, where the applied aspect focused to determine this effect by analyzing the dimensions of the job analysis, description and job design As an independent variable "on the pay and rewards system" as a dependent variable, based on the molecular squares modeling system, where the study population reached 275, a form was distributed, and 160 forms were retrieved, and after their selection, sorting and numbering, 25 forms were canceled, the remaining permission 135 ;

smart PLS, and the results of the study were reached after statistical treatment using a program There is a strong dimensional impact of the job of analyzing, describing and designing jobs on the wages and rewards system, but it goes beyond that to the fact that the job of analyzing, describing and designing jobs is a reference basis for building the wages and rewards system.

Keywords: Analysis, Description and Design function, pay and rewards system, evaluation function.

المقدمة

المقدمة:

إن لإدارة الموارد البشري دور بارز و محوري في الوقت الراهن و هذا جاء للتطورات العلمية و التحولات الاقتصادية في سوق العمل ، نظرا للتحولات و الديناميكية في المعلومات و نظام الاقتصاد ، سبب هذا نمو و تتسارع كبير شهدته منظمات الأعمال من حيث طريقة عملها و استراتيجيتها و حتى اهتماماتها و كل ما تسعى إلى تحقيق و تطور الذي عرفه مفهوم الاقتصاد و السعي إلى تحقيق الاستدامة و الريادة و الهيمنة العالمية و ترامي أطراف منظمات الأعمال و كبر حجمها لتشمل العديد من الدول و القارات و تعدد الجنسيات ، كان هذا التطور و تحول و ظهور مفاهيم جديدة للاقتصاد من مفهوم الرقمي ،المفهوم الأخضر ، المفهوم الأزرق، المفهوم الطبيعي ، المفهوم البنفسجي اهتمام بمصادر طاقة متجددة و استغلالها فكل هاته المفاهيم تعبر عن أبعاد الاستدامة من البعد البيئي و البعد الاجتماعي و الثقافي و البعد البشري و هو مورد بشري الذي يعد أئمن أصول المؤسسة و هذا ما أثبتته مدارس حديثة ، فلهاته التحولات كبرى دور بارز في تحديث و تعديل عمل إدارة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ' و كان هذا سببا ملزما اعتماد أعمال هاته الادارة بادئا ببء باستقطاب للقوى العاملة .وتنتهي بالإحالة إلى التقاعد وتشمل هذه الوظائف والمهام تخطيط الاحتياجات من القوى البشرية ، ثم البحث و الاستقطاب للأفراد من كافة المصادر المتاحة و المناسبة .و اختيار أفضل المتقدمين لشغل هذه الوظائف ثم إعداد و تنمية الأفراد سواء قبل الالتحاق بالعمل أو بعده و من خلال المسار الوظيفي للفرد حتى ترك العمل ؛وعليه فإن دراسة الأجر يتطلب دراسة الوظائف ، أي تحليلها ، توصيفها ،تقييمها ،ومن ثم تحديد الأهمية النسبية لكل منها كمدخل لتحديد ووضع الأجر بما يتلاءم و أعباء الوظيفة ، وكذا نظام الحوافز والأجور التشجيعية؛ إلا أنه يجب أولا التعرض لعناصر المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية و هو تحليل و توصيف و تصميم الوظائف حيث تعتبر عملية تحليل و توصيف الوظائف حجر الزاوية لعمل إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع رؤية و استراتيجية المؤسسة ورسالتها ووفق تطلعاتها و آفاقها ؛ و هذا أيا كانت طبيعة منظمة الأعمال وهدفها و نشاطها ؛و أيا كان حجمها أو مجال عمل.

إن وظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف تعتبر الحجر الأساس أو نقطة الانطلاق التي تبنى عليها و يتم وضع السياسات، والأنشطة المختلفة المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين (الموارد البشرية) ، من حيث انتقائهم و اختيارهم و تعيينهم و توفير احتياجاتهم التدريبية و وضع هيكل الأجور و التعويضات المختلفة التي تدفعها المنظمة مقابل أعمالهم و بناء على ذلك نجد أن تحليل و توصيف و تصميم الوظائف يعتبر نقي العظام لعمليات و أنشطة تخطيط القوى العاملة ، و رسم سياسات تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المتاحة ، فوظيفة نظام الاجر و المكافئات مرتبطة ارتباطا وثيقا بوظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف ، حيث أنه لا يتم اعتماد نظام الأجر و المكافئات من دون

المقدمة

الوظيفة السابقة الذكر ، غير أنه نلمس نوع من الارتباط أو بالمعنى الأصح علاقة مؤثر بمتأثر بين هاتين الوظيفتين اللتين تمتازان بمكونات عديدة وثقيلة لكل منها دورها ومن جهة أخرى كل واحدة مكملتها لأخرى في محتواها لإعطاء نوع من الديناميكية و الوزن و القوة في تفعيل دور كل واحدة منهما في إدارة الموارد البشرية باعتبارها وظائف ارتكازية لإدارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال بشتى أنواعها ومما سبق التطرق اليه عمدنا إلى دراسة ومعالجة موضوع الدراسة وهذا من خلال طرح التساؤل الرئيسي الآتي :

- ما مدى تأثير وظيفة تحليل وتصنيف وتصميم الوظائف وإسهامها في بناء نظام أجر ومكافئات عادل ومتوازن؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الاسئلة الفرعية كالاتي:

✓ ما هي الآليات والأساليب المستخدمة لانتقاء واختيار المؤسسة لموظفيها وهذا من خلال وظيفة تحليل وتصنيف وتصميم؟

✓ ما علاقة وظيفة تحليل وتصنيف وتصميم بهيكله الوظائف التي تحدد مضامين نظام الأجور و المكافئات فما هي ؟

✓ ما طبيعة العلاقة بين تحليل والاجر والمكافئات وتصنيف والاجر والمكافئات وتصميم والاجر والمكافئات؟

✓ هل توجد حلقة وصل بين تحليل وتصنيف وتصميم وقواعد نظام الاجر والمكافئات؟
الفرضيات:

بغية الإجابة المبدئية على التساؤل الرئيسي المطروح والأسئلة الفرعية المنبثقة عنها وأهداف البحث المرجو الوصول اليها وتحقيقها تم بناء الفرضيات الآتية:

أولا بادئا ببدىء الفرضية الرئيسية ألا وهي :

✓ يوجد أثر لوظيفة تحليل وتصنيف وتصميم الوظائف على نظام الأجر والمكافئات.

و تتفرع من الفرضية الرئيسية 04 فرضيات فرعية كالاتي:

✓ تحليل وتصنيف وتصميم الوظائف مجموعة من العمليات المتكاملة والمتناسقة لوضع المورد الكفأ المناسب في موقعه الوظيفي المناسب.

✓ H₁: يوجد أثر لهدف ومكونات ومهام على المنح والعلاوات و الحوافز.

✓ H₂: يوجد أثر لهدف ومكونات و مهام على الأجر الزمني و الأجر بالقطعة.

✓ H₃: يوجد أثر لهدف و مكونات و مهام على تقييم الوظائف .

المقدمة

✓ هناك تأثير قوي لتحليل الذي من مخرجاته التوصيف والذي يخرج بدوره تصميم الذي يحدد الأجر المتضمن المكافئات.

✓ H₁: يوجد أثر لبطاقة تعريف الوظيفة على المنح والعلاوات والحوافز.

✓ H₂: يوجد أثر للمسؤوليات و المهام و نطاق الإشراف على الأجر الزمني أو الأجر بالقطعة.

✓ H₃: يوجد أثر لمواصفات شاغل الوظيفة و بيئة المنظمة على الأجر " الزمني أو بالقطعة.

✓ يعتبر التصميم مرحلة أساسية في نظام الاجر والمكافئات.

✓ H₁: يوجد أثر قوي لإعداد و بناء هيكله الوظائف على الأجر الزمني أو الأجر بالقطعة

على العلاوات و الحوافز و المنح .

✓ H₂: يوجد أثر قوي لكيفية الأداء "تقييم الوظائف" على الأجر بالإنتاج على الحوافز .

✓ H₃: يوجد أثر للموائمة بين الوظيفة و شاغلها و على الاجر الزمني و المنح و العلاوات و الحوافز.

✓ توجد حلقة وصل بين الوظيفتين الأ و هي تقييم الوظائف .

✓ H₁: يوجد أثر قوي للأرغونوميا الذي تمثل "الموائمة بين التكنولوجيا و العامل" على الأجر الزمني

و الأجر بالقطعة " و المنح و العلاوات و الحوافز.

✓ H₂: يوجد أثر قوي لطريقة النقط و الترتيب و التدريج و طريقة مقارنة عوامل على كيفية الأداء

و موائمة بين مواصفات الوظيفة و شاغلها و الأرغونوميا .

✓ H₃ : يوجد أثر قوي لبناء و إعداد و هيكله وظائف على الحوافز المادية و المعنوية.

مبشرات اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع نظرا لأهميته الاقتصادية وكذا لما لهذا الموضوع من أهمية كبرى في مجال إدارة الموارد البشرية داخل منظمة الأعمال باعتباره حجر الزاوية لعمل إدارة الموارد البشرية وارتباطه الوثيق مع كل وظائف إدارة الموارد البشرية لأنه نقطة الانطلاق وكذا الأساس الضروري لبناء وظيفة الأجر و المكافئات و التي تعتبر المورد والدخل الذي يسعى المورد البشري لتحقيقه بشتى الطرق والوسائل وهذا من خلال تنمية وتطوير أداءه وقدراته وكذا الوصول إلى نوع من الأداء المتميز وبالتالي الرفع من مستوى المردودية و الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة و بالتالي أهداف الفرد و منه تحقيق النمو في دخله و هكذا و منه اعتمادنا هاته الدراسة لمعرفة الوظائف المؤثرة و المتأثرة في كلتا الوظيفتين وبالتالي تحقيق كلا من أهداف المنظمة و المورد البشري باعتباره النخاع الشوكي للمنظمة .

أهداف الدراسة:

أ. هدف ذو بعد علمي: يتمثل في عرض مختلف الجوانب النظرية والعلمية المتعلقة بوظيفة تحليل وتصنيف وتصميم ووظيفة نظام الأجر والمكافئات والأسس العلمية والنظرية ذلك لها من أهمية كبرى في إدارة الموارد البشرية.

ب. هدف ذو بعد عملي: يتجلى من خلال الدراسة الميدانية والمتمثلة في دراسة قياسية نحاول من خلالها إبراز العلاقة بين الوظيفتين ومعرفة من هو المؤثر والمتأثر مكونات كلا الوظيفتين ونظام عملها وخبيا كل وظيفة من خلال تحليل علمي.

منهج البحث: تم اعتماد المناهج العلمية التالية :

- ✓ المنهج الوصفي : لوصف و سرد كل الحقائق العلمية والنظرية لهاته الوظائف .
 - ✓ المنهج التحليلي : لتحليل وفهم كل معلومات ونظريات العلمية لهاته الوظائف ونزع اللبس بينها.
 - ✓ المنهج الاستقرائي: وذلك من خلال الانطلاق من خاص وهو الدراسة الميدانية و دراسة العينة و استخراج النتائج وتعميمها للإثبات أو نفي الفرضيات المتبناة في الدراسة .
- * الدراسات السابقة :

-الدراسة الأولى : " kendra Palmer Royer " تحليل الوظائف و توصيفها بين البحث و التطبيق 2010 " هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن الفرق بين عملية تحليل وتصنيف الوظائف من الناحية الفعلية مقارنة بما تم إعداده في القانون الذي يحكم مؤسسة الديوان الحكومي للامتحانات والمسابقات بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث شمل التحليل والتصنيف لـ 75 وظيفة من مختلف النشاطات، وكانت الإجابات حول الاسئلة البحثية كما يلي 1-: بخصوص السؤال الأول: هل الوصف الوظيفي الموصى به يتناسب مع الممارسات الفعلية من حيث المكونات (اسم الوظيفة، الملخص، الواجبات والمهام والمعلومات الأخرى ؟ (فقد كانت نسبة توفر اسم الوظيفة: 100 ، %موقع الوظيفة: 7.74 ، %الملخص: 96 ، الواجبات %: 84 ، معلومات اخرى 3.93% في بطاقات التوصيف الموجودة 2- . أما فيما يخص السؤال الثاني: ما هي مكونات الوصف الوظيفي الموجودة في بطاقات التوصيف التي لديكم بشكل ثابت؟ و ملخص الوظيفة % 96 فقد كانت نسبة مكونات بطاقة الوصف الوظيفي الأكثر حضورا: اسم الوظيفة %100 ، 3-وأخيرا : ما هي مكونات الوصف الوظيفي التي يتم إغفالها في معظم الأحيان؟ -فقد كان موقع الوظيفة الأكثر إغفالا في توصيف الوظائف حيث لم يدرج إلا بنسبة 7.74% في بطاقات التوصيف، تليه قائمة الواجبات والمهام بنسبة 84% ،

-الدراسة الثانية فكانت من إعداد الباحثة : مائدة علي جسام بغداد العراق ، 2010 "تحليل و توصيف الوظائف للعاملين في المكتبات "، تهدف الدراسة إلى الإجابة عن الإشكالية التالية: هل توجد أدلة تحليل و توصيف للوظائف في المكتبات الجامعية، وهل تتلائم والتطورات الحاصلة في طبيعة أعمال وواجبات ومهام الموظفين في المكتبات الجامعية، حيث شملت الدراسة 33 موظفا من المكتبة جامعة بغداد، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تباين في كبير العناوين الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة على الرغم من تشابه عملهم المباشر في المكتبة، وعلى الرغم من اختلاف جميعا يعملون في مجال التخصصات العلمية والعناوين الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة إلا أن المعلومات والمكتبات من فهرسة وتصنيف وإعارة... الخ، وهذا يدل على اكتساب الخبرة من خلال عملهم وكذا الدورات التدريبية التي التحقوا بها وهذا يدل على مدى تأثير هذه الدورات في تطوير قابليتهم المعرفية والمهنية .

-الدراسة الثالثة: سنان كاظم الموسوي ،علاء محمد جواد الطفيلي ،ناصر إدريس المدني ،طه محسن الطريحي: "تحليل و توصيف الوظائف :اطار نظري وعملي "2008: كانت الدراسة قد أجريت في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية حيث تبنى الباحثين منهجية منظمة في تناول الجانب التطبيقي للموضوع ابتداء بتحديد طبيعة الصلاحيات والواجبات المتعددة للسيد مدير عام الشركة، والسادة مدراء الأقسام المختلفة في الشركة. ثم تناولت وبصورة مفصلة طبيعة الوصف الوظيفي لمختلف الوظائف في الشركة، حيث استهل الباحثين أولا بالوظائف الإدارية، ثم الوظائف المحاسبية والمالية، وأيضا الوظائف التجارية والتسويقية، ثم الوظائف المرتبطة بالإدارة الصناعية، وكذلك الإدارة المخزن، أيضا قام الباحثين بالتوصيف الوظيفي المتعلق بالوظائف الكيميائية، ثم الجيولوجية، والفيزيائية، وكذلك مختلف الوظائف الكهربائية، والميكانيكية، ثم الوظائف المدنية والإنشائية. كذلك تم توصيف الوظائف المتنوعة الموجودة في مختبر الحاسبة الالكترونية، وأخيرا الوظائف الفنية الإشرافية، والوظائف الفني ؛

-أما الدراسة الرابعة : فكانت من إعداد الأستاذ ثابتي الحبيب " دور ومكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ""مقال منشور في "ASJP" تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية اعتماد المناهج الجديدة للتحليل و توصيف الوظيفي كدعامة أساسية لصناعة القرارات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، غير أن هاته الدراسة استخلصت لنا نتائج مهمة أولها دور و مكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وضرورة الملحة لتحويل التوجه نحو المناهج الحديثة المرتكزة على نموذج الكفاءات .

-أما الدراسة الخامسة: فهي من إعداد طالبي الدكتوراه حسين بوثلجة ، بن كعكع ليلي ، و الدكتور إسحاق الحسيني "أثر تقييم وتصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد" تهدف هاته معرفة أثر تقييم وتصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة العمومية ولتحقيق ذلك تم إجراء دراسة تطبيقية حيث وزعت الاستبيانات على عينة مكونة من 21 موظف من مديرية السياحة و الصناعة التقليدية بمعسكر ، و من ما خلصت له الدراسة عدم وجود تأثير لتقييم وتصنيف الوظائف المعتمد قانونيا على تحفيز تطوير الموظفين لمسارهم الوظيفي ، و أوصت الدراسة بوجوب إعادة النظر في نظام تصنيف و تقييم الوظائف لجعله يتماشى مع متطلبات الاجتماعية و المهنية للموظفين .

-أما الدراسة السادسة: فهي من إعداد أحمد بولنوار " ترتيب وتصنيف الوظائف العامة في التشريع الجزائري " إلى أي مدى يتطابق نظام ترتيب وتصنيف الوظائف العامة البشرية العاملة في قطاع الوظيف العمومي؟ ما هو واقع ترتيب وتصنيف الوظائف العامة في الإدارات العمومية الجزائرية؟ و من خلال الدراسة الميدانية التي إجراها لدى مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية، و بعد وصف و تحليل للإجراءات القانونية و الإدارية لعملية ترتيب و تصنيف الوظائف و هذا من خلال ما تضمنه قانون الوظيفة العمومية 06-03 لسنة 2006 يتضح أن المشرع الجزائري صنف مختلف أسلاك الموظفين إلى أربعة مجموعات هي أ ب-ج-د و تتضمن كل مجموعة عددا من الأصناف الإدارية حسب المؤهل العلمي، كما يتطلب ترتيب و تصنيف الوظائف العامة دراسة شاملة للوظائف و هذا لتحديد اختصاصاتها و مسؤولياتها و إطلاق الاسم الدال على تلك الأعمال و المسؤوليات و تحديد ما يتطلبه لأدائها .

-أما الدراسة السابعة : فهي من إعداد الدكتورة بوزيد سليمة جامعة محمد خيضر بسكرة حيث عالجت هاته الدراسة و بعنوان " تحليل و توصيف الوظائف مقوم أساسي يهدف لوضع الموظف المناسب في الاختصاص المناسب " ، حيث قامت بتطرق و شرح مفيد جدا لمحتوى وظيفة تحليل و توصيف الوظائف بشكل منسجم و تكتيكي و كانت من مخرجاتها أن هاته الوظيفة هي عصبون شبكي لنجاعة و فعالية المنظمة .

-أما الدراسة الثامنة: فهي من إعداد حسين بوثلجة و محمد الأمين مشرور و حسيني إسحاق "تحليل و توصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية " حيث عمدت هاته الدراسة إلى محاولة إجراء توصيف لوظيفتي " محاسب رئيسي" و " مهندس دولة في الإعلام الآلي " ، نظرا لأهمية هاتين الوظيفتين في كل منظمة ، وذلك بالاعتماد على طريقة "لتحليل الذاتي بالمرافقة " نظرا لفعالية هذه الأخيرة في عمليتي تحليل و توصيف الوظائف ن و من جملة النتائج التي تم التوصل إليها هي عدم تطابق التوصيف المنصوص عليه قانونيا مع النشاط الفعلي للموظفين ، بالإضافة إلى غياب منطلق الكفاءة في إدارة أفرادها.

-أما الدراسة التاسعة : فهي من إعداد مارية فلاح "دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري حالة قطاع البريد " حيث عالجت هاته مذكرة إشكالية بعنوان " هل يمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد و أقل تكلفة و بعائد أكبر دون تقييم للوظائف و وضع نظام دفع (أجور) عادل؟ .

و كانت من نتائج هاته الدراسة أنه لتفعيل و دفع وتيرة نشاط و مردودية المورد البشري و ابداعه لا بد من إيجاد و بناء نظام أجور عادل بمكافئات و حوافز مشجعة لكسب ولاء و وفاء المورد البشري لكن لا يمكن إيجاد هكذا نظام عاذل و متوازن دون وضع ضوابط و ميكانيزمات لوظيفة تحليل و توصيف و تصميم التي يتم على أساسها بناء نظام أجر و متكافئات مجدي و مرضي للموظف و دون أن يرهق أرباح مؤسسة .

-أما الدراسة العاشرة : من إعداد علاء خليل محمد العكاش "نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة للحصول على درجة الماجستير ، حيث عالجت هاته الدراسة إشكالية بعنوان " ما هو أثر نظام الحوافز على رفع مستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية " حيث هدفت الدراسة إلى تبيان دور نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي ، و تقييم مدى فعاليته و أثره على الأداء .

هيكل الدراسة :

لقد اعتمدت ثلاثة فصول رئيسية في الدراسة، فالفصلين الأولين النظريين يشملان الوظيفتين من الناحية النظرية والتحليلية أما الفصل الثالث فاختص بالدراسة القياسية أي الجانب التطبيقي الذي من خلاله سوف نبرهن العلاقة بين الوظيفتين بشكل علمي رياضي و تقني صحيح وبالتالي الوصول الى الاجابة على التساؤل الرئيسي وهذا من خلال اثبات او نفي الفرضيات المتبناة.

الفصل الأول:

وظيفة تحليل و توصيف و تصميم

الوظائف

مقدمة الفصل:

تعتبر العمليات الادارية و تنسيقها من تخطيط و تنظيم تنسيق و رقابة و توجيه و فن استخدامها باعتبارها مزيج من فن و علم ؛ و التطور الحاصل في أساسيات و نظريات العمليات الادارية كل هذا هو الهيكل الذي يمثل المنظمة بغرض تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها ، ومن بين مكونات هذا الهيكل الوظائف، ومسيرة لتغييرات الحاصلة في العمليات الادارية والتي تمس بطبيعة الحال هيكل الوظائف فإنه يجب على المنظمة توفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغليها، عن طرُق عملية تحليل الوظائف، حيث تعتبر هذه الأخيرة الخطوة الأولى التي على ضوءها يتم وضع السياسات والأنشطة المختلفة المتعلقة بشؤون الأفراد في المنظمة من حيث اختيارهم وتوفير احتياجاتهم التدريبية ووضع هيكل الأجور والتعويضات المختلفة التي تدفعها المنظمة مقابل أعمالهم، و بناء على ذلك نجد أن تحليل الوظائف يعتبر من أهم العمليات على مستوى منظمات الأعمال خاصة فيما يخص تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات تسيير الأفراد، حتى تتمكن المؤسسة من تحقق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المتاحة، إذ أن وظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف هي المسؤولة عن تحديد أسلوب تدفق العمل لأن تصميم تدفق العمل هو الجانب الأوسع الذي يوضح عملية تحليل المهام الضرورية لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة مع تخصيص المهام على وحدات عمل الأفراد في المنظمة ؛ و لذلك تم التركيز في هذا الفصل على وظيفة تحليل الوظائف باعتبارها نقطة الانطلاق لكل وظائف ادارة الموارد البشرية و حتى موضوع دراستنا و علاقتها بالوظائف الأخرى لأن هاته الوظيفة هي المسؤولة عن بناء و تكوين وظيفة تصميم التي يتم على أساسها بناء نظام الأجور والمكافئات و علاقتها بعضها ببعض ، إذ أن عملية التحليل هي التي توفر للوظائف التي تحتوي على عناصر تنظيمية و سلوكية و بيئية تؤدي إلى رفع الكفاءة في الأداء أو تحفيز العاملين ، لذلك قد ركز العديد من الباحثين على المداخل والأساليب التي تحقق هاته الأهداف .

1. المبحث الأول : ماهية وظيفة تحليل الوظائف

تعتبر وظيفة التحليل الوظيفية الرئيسية التي تبنى عليها أساسا وظائف إدارة الموارد البشرية فهي في مفهومها المبسط و الموجز كونها عملية المنظمة لجمع و توثيق و تحليل المعلومات المتعلقة بالعمل المطلوب للوظيفة، و منه سوف نتطرق فيما يلي إلى كل حدود الخاصة بوظيفة تحليل الوظائف .

المطلب الأول : مفهوم تحليل الوظائف و مضامينها

1. مفهوم التحليل :

لمفهوم تحليل الوظائف عدة مفاهيم وتعريفات نوجز أهمها كالتالي:

❖ يعرف تحليل العمل بأنه: "هو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفية معينة

فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة، والمهارات، والمعرفة، والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من

الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء فعال"¹.

كما يعرف أيضا: "إن عملية تحليل الوظيفة تسهل التعرف عليها من قبل العاملين خاصة عند توظيفهم و

تكوينهم كما تساعد على تقسيم و على تحديد مواصفات شاغل الوظيفة على القيام بعملية التوظيف و

التكوين و الترقية و النقل"²

❖ يعرف تحليل العمل أيضا: "يعتبر التحليل الوظيفي الوسيلة التي تؤدي إلى وضع الشخص المناسب

في المكان المناسب، و الأساس الذي يعتمد عليه كل من الوصف الوظيفي و مواصفات شاغل

الوظيفة: حيث يتم تحديد مجموعة النشاطات و المهام و العلاقات التي من المفترض أن يؤديها الفرد

و مجموعة المهارات و القدرات و الخصائص و الصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها لأداء مهام

وظيفته الحالية و إمكانية التطور المستقبلي"³.

❖ تحليل الوظائف هو: "عملية تحديد و تسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفية معينة، فهو يحدد

المهام التي تتكون منها الوظيفة و المهارات، المعرفة و القدرات و المسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل

الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح"⁴.

❖ تحليل العمل: "عملية مكونة من مجموعة من المهام و النشاطات التي يمكن من خلالها تحديد

واجبات العمل، و خصائص الفرد العامل الذي سيقوم به، و تشمل تلك العملية جمع المعلومات

¹-حسن عادل، إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 1998، ص98.

²- يحيى سليمان، دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة دكتوراة تخصص علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015، ص110.

³- محفوظ أحمد، 2012، تجديد مناهج و أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، 2012، ص99.

⁴- صالح عودة سعيد، تخطيط الأفراد، الجامعة المفتوحة طرابلس، دون سنة النشر، ص57.

عن العمل أو الوظيفة ، و أنشطتها ، ومتطلباتها ، وسلوكياتها ، ومسؤولياتها ، و وسائل أدائها و طريقتها و علاقتها بالنشاطات الأخرى ، و موقعها في الهيكل التنظيمي ، و ظروف أدائها"¹.

❖ كما يعرف أيضا بأنه "الدراسة الدقيقة والمنظمة لمظاهر العمل و شروطه و خصائصه بأسلوب علمي و خطوات التحليل العلمي."²

❖ هو العملية التي توفر المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة و مكان ممارستها و المعدات المستخدمة لأدائها، و المعرفة و المهارات و القابليات التي لا بد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها، و نسبة و مقدار الإشراف و الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة، بالإضافة إلى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة و علاقتها بالوظائف الأخرى"³

و مما سبق ذكره سوف نخلص إلى تعريف شامل و هو: " دراسة علمية شاملة و التي تشمل كل النواحي) الفنية، الصحية ، الاقتصادية، السيكولوجية، الاجتماعية، فمن الناحية الفنية يهدف تحليل العمل إلى الكشف عما يتطلبه العمل من حركات و زمن و مهارات و معلومات و أدوات و مواد خام ، و من الناحية الصحية فإنه يهدف إلى دراسة الظروف الفيزيائية التي يجري فيها العمل و الحوادث و الأخطار التي يتعرض لها العامل و كذلك سبل تقليصها عبر ما يسمى بنظام الأمن الصناعي ، و أما من الناحية الاجتماعية و الاقتصادية و مجالاته في السوق و مستوى أجور العمال و المرتبات و العلاوات و التريقات و فيما يتعلق بالناحية السيكولوجية فإن تحليل يهدف إلى تعيين القدرات و المهارات و السمات الضرورية للأداء . و بأسلوب أدق و أوضح تحليل الوظائف هو: "عملية جمع المعلومات عن محتوى الوظيفة ثم عرضها بطريقة منظمة بحيث يتم تحديد طبيعة و واجبات الوظيفة (وصف الوظيفة) وكذلك أنواع الأفراد و شروط شغلهم لهذه الوظيفة (مواصفات الوظيفة).

2. أهمية تحليل الوظيفي :

يسهم التحليل الوظيفي في توفير الأسس الموضوعية لمعالجة مختلف مجالات إدارة الموارد البشرية، و هذه حقيقة واضحة من كون معظم الباحثين ينظرون إليه على أنه "العمود الفقري" أو "حجر الأساس" لجميع أنشطة الموارد البشرية⁴. و لكي تستطيع المنظمة استثمار موظفيها بالشكل الصحيح لا بد و أن يكون هناك وضوح في طبيعة الوظائف و الأعمال التي يقوم بها كل عضو من أعضائها كما يجب أن يكون وصف وظيفي "وصف العمل" و وصف للوظائف دقيقا، لأنه يصعب فهم عملية الوظائف في المنظمة إذا لم تحلل

¹-Desler Gary, Frame work for Human Resources Management ,2000.,p61.

²- أمية فارس بدران ،هيفاء راسم حوسة، دراسات في قانون المهنة و أدائها ، دار هيفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 200 ، ص 50.

³- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2003، ص113.

⁴-schuler and jackson :1996 :180 sherman et a,1998:90 ،Dessler et Siddique 2015,2003ap127,

بالوجه الأمثل ، ومن خلال ما تم التطرق اليه عمدت الى تلخيص عدد من النقاط الأساسية لعدد من المراجع والباحثين وخلصنا إلى إدراج هاته الأهمية في ما يلي:

1. تخطيط الموارد البشرية واعتماد مناهج جديدة: يسهم تحليل الوظائف في تحديد العينات المطلوبة من الموظفين عن طريق تحديده لأعباء ومسؤوليات الوظائف والمؤهلات والخبرات والمهارات والقدرات اللازم توافرها في من يشغلها من خلال تدوين بسيط وغير معقد أي واضح و نموذج ذلك برسوم بيانية لفهمه¹.
2. تحديد متطلبات الضرورية لشغل الوظائف من عمليات الاختيار والتعيين والترقية والنقل : من خلال مؤهلات و واجبات الوظيفة و الخصائص الواجب توافرها في الشخص الذي يشغلها ، و يسهم بوضع برامج الاختبارات المختلفة بما يكفل اختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة².
3. تقديم المعلومات التفصيلية على ما هو مفروض على الموظفين القيام به في أداء الأنشطة المطلوبة منهم .
4. العمل على معرفة و تحديد احتياجات التدريب و التنمية الإدارية .
5. يعتبر الوصف الوظيفي بمثابة الأساس ليتم وضع معادلات تتصف بالعدالة لنظام الأجور و الرواتب .
6. يعتبر الأساس في تحديد الاحتياجات و المتطلبات الوظيفية و التي على أساسها يمكن أن يتم قياس أداء الموظف و تقييم الأداء: يحدد ما هو متوقع من الموظف أدائه وفق معايير و معدلات أداء تستخلص من توصيف الوظيفة و تحدد لنا الأداء الذي يعد مرضيا في كل مجال من مجالات عمل الوظيفة ، و من ثم يسهل من خلال مقارنة الأداء الفعلي للفرد بالمعايير الموضوعية عند تحليل الوظيفة³.
7. تحديد الأجور، الرواتب و المكافآت التي تناسب لطبيعة كل وظيفة : فتحليل الوظيفة الذي يحدد قيمتها النسبية و ما تتطلبه من مهارات و مستوى تعليمي و حجم المسؤولية و بالتالي ما يقابلها من أجر .
8. تصميم العمل: يساعد تحليل الوظيفة على تجميع المعلومات حول الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة من بدايتها إلى نهايتها مما يسمح بتحديد هوية كل وظيفة "اللقب، الدرجة الوظيفية " طبيعتها و مهامها ، علاقاتها و ظروف أدائها ، وهذا كله يندرج تحت إسم تصميم الوظيفة .
9. تحسين الفاعلية : عن طريق التطوير الإبداعي للأداء المنظمة من خلال تعزيز و تركيز أفراد المنظمة على تحقيق الأهداف و الغايات الحكومية الرئيسية و تعزيز إطار المسؤولية و المسائلة التي يعمل فيها الموظفون⁴.

¹-د.علي سلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الطبعة الثانية، ص 115.

²-باري كشواي، إدارة الموارد البشرية الناشر الأجنبي كوجان بيدج ، الطبعة العربية الثانية 2006، دار فاروق للنشر، ص112.

³-عطا الله محمد تيسير شرعة و آخرون، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة و تحديات الألفية الثالثة ، الطبعة الأولى ، الدار المنهجية للنشر و التوزيع ، 2015، ص 98.

⁴-ناتاليا أحمد عبد العلي ، التحليل الوظيفي و تأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي ، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 49، ص298-299، 2018.

10. أهداف التحليل: إن توفير بيانات كاملة عن الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة و مواصفات شاغليها ذات أهمية بالغة لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية ، و يتضح لنا ذلك فيما يلي ¹:

* تصميم العمل "job Design" :

* الاختيار "Sélection" :

* تقييم الوظائف "Job evaluation" :

* تقييم أداء العاملين "performance Evaluation" :

* التدريب "Training" ،

* تحديد الاحتياجات من العمالة "Man power planing" ،

* تبسيط العمل "Work Simplification" ،

* الترقية و النقل "promotion & Rotation" ،

* التطوير التنظيمي "Organisation Deveopement" ،

* تحليّل الوظائف، يجب أن يقدم معلومات دقيقة وصادقة،

و خلاصة فإن عملية تحليل الوظائف يجب أن تشير إلى الأهمية النسبية للعناصر المختلفة في كل وظيفة.

3. مراحل وخطوات تحليل الوظائف:

تمر وظيفة تحليل الوظائف بمراحل تتخللها عدة خطوات و هي كالتالي:

* تمر عملية تحليل الوظائف بخمس مراحل و هي ²:

1.3. الغرض من التحليل:

إن استخدام نتائج التحليل ستحدد نوع و كمية المعلومات المطلوب جمعها عن كل وظيفة ، كما ستؤثر على محتويات التحليل و نوعيته و التفاصيل المطلوبة فيه ، لذلك من الضروري تحديد الاتجاه المطلوب استخدامه في التحليل قبل البدء بالتحليل ذاته ، لتحديد الهدف المطلوب من هذه العملية .

2.3. تحديد الأعمال التي يشملها التحليل :

ان عدد الأعمال يتأثر بشكل كبير من التحليل ، فمثلا إذا كان الهدف من التحليل هو تحسين ظروف العمل لعدد من الأعمال ، فإن التحليل يجب أن يشمل هذه الأعمال دون غيرها .

3.3. تحديد مصادر تهيئة محلي الأعمال:

إن هذه المصادر تعتمد على أمور كثيرة منها حجم المنظمة، توفر الإمكانيات المالية، طبيعة نظام المنظمة، هدف التحليل، إلا أن معظم المنظمات تعتمد في اختيار المحللين على المصادر التالية:

¹ - ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ص152-153.

² - محمد علي ربابعة ، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان ، الأردن ، 2003، ص36-37.

أ. محللون من داخل المنظمة : تتميز هذه الطريقة بأنه من يقوم بهذه المهمة سيكون على معرفة بأساليب العمل ، مما يخفض التكلفة لها ، إلا أن المنظمة بحاجة إلى تدريب هؤلاء المحللين للقيام بهذه المهمة .
ب. محللون من منظمة استشارية: وتكون هذه المنظمات ذات خبرة في هذا المجال، ويمكن اللجوء لذلك عند عدم توفر محللين، و هؤلاء يقومون بإنجاز مهامهم بسرعة، إلا أن تكلفته تكون مرتفعة، كما إن المعلومات المتوفرة عن هذه المنظمة قليلة .

ج. محللون يعملون لحسابهم الخاص: يتوفر في مكاتب خاصة بهم، حيث يقوم موظف واحد بمهمة واحدة.
4.3..تحديد طرق جمع المعلومات: إن أهم خطوة في عملية تحليل الوظائف هي كيفية اختيار طريقة مناسبة لجمع المعلومات، حيث إنها توجد طرق مباشرة وأخرى غير مباشرة وسيتم التطرق لهذه الطرق بالتفصيل.
3-5.توصيف الوظائف: تتضمن هاته الوظيفة تدوين المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال تحليل الوظائف، أو كتابة وصف كامل للمعلومات عن مؤهلات شاغل الوظيفة والواجبات والمسؤوليات وظروف العمل الذي يقوم به .

4. أبعاد التحليل الوظيفي : إن البعد الأساسي لتحليل الوظائف يتمثل أساسا في طرق تحليل وهي كالتالي :

1.4. الطرق المباشرة: سوف نتطرق إلى ثلاثة طرق وهي كالتالي:

1.1.4. طريقة المقابلة¹: وهي لقاء يعقد بين طرفين هما المحلل والطرف الثاني هم شاغلي الوظيفة ، وهناك ثلاثة أنواع من المقابلات يمكن استخدامها في تجميع المعلومات وهي : المقابلة الفردية مع كل موظف ، المقابلة الجماعية مع مجموعات من الموظفين يشغلون نفس الوظيفة ، والمقابلة مع مشرف أو أكثر ممن لديهم معرفة دراية بالوظيفة موضع التحليل ، وعادة ما تستخدم المقابلة الجماعية في حالة وجود عدد كبير من الموظفين يؤدون وظائف متشابهة و تتم هذه الطريقة عن طريق قيام محلل العمل بعقد لقاءات مع القائم بالعمل ، و مع رئيسه المباشر و يطرح ضمن اللقاءات عددا من الأسئلة وقد تعقد المقابلة في مكان العمل أو في مكان آخر يخصص لهذا الغرض ، و بغض النظر عن النوع عن النوع المتعمد من الأنواع الثلاثة السابقة فإن الشخص الذي ستم مقابله و أخذ المعلومات منه لابد و أن يفهم سبب المقابلة :ذلك أن بغض النظر عن النوع المتعمد من الأنواع الثلاثة السابقة فإن الشخص الذي ستم مقابله وأخذ المعلومات منه لابد وأن يفهم سبب المقابلة ، ذلك أن بعض الموظفين قد يترددون في وصف وظائفهم خوفا من أن يكون الغرض هو من أجل تقدير الأجر أو الراتب الذي يحصل عليه ، أو لتقييم مستوى كفاءته أو قد يميلون إلى تقديم معلومات غير سليمة تؤثر على مستوى دقة تحليل الوظيفة .

✓ مزايا المقابلة الشخصية²: يتميز هذا الأسلوب بعدة مزايا نذكر منها :

¹ محمد الصبري، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ ، الجزء الأول ، القاهرة ، دار المناهج ، 2003، ص101-104 .

² نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة حاج لخضر باتنة، ص.08.

* يتيح للعامل فرصة لتسجيل و إظهار مجموعة من الأنشطة و السلوكيات التي يصعب ملاحظتها، كالاتصالات غير الرسمية التي تحدث دون أن تظهر في الهياكل التنظيمية؛
* تسمح هذه الطريقة كذلك لشاغلي الوظيفة بالتعبير عن آرائهم بحرية و إظهار المشكلات التي تواجه الموظف و يصعب كتابتها و لا تلاحظها الإدارة و لكن يسهل التحدث عنها ؛
* يتميز هذا الأسلوب بالبساطة والسرعة في تجميع ما يلزم من معلومات لتحليل الوظائف،
✓ عيوب المقابلة الشخصية¹: يعاب على هذا الأسلوب الغش و التزوير في تقديم المعلومة وذلك نتيجة:

* سوء فهم الفرد للأسئلة أو الواجبات و المسؤوليات ،
* الرغبة في المبالغة في الواجبات و المسؤوليات التي يؤديها شاغل الوظيفة بهدف الحصول على أعلى أجر ،
لأن تحليل العمل غالبا ما يكون مقرونا بإعادة هيكل الأجور و الحوافز ، غير أنه يمكن التغلب على ذلك من خلال التحري الدقيق إلا أن العملية تستغرق وقتا طويلا ؛

2.1.4. قوائم الاستقصاء²: يعد كذلك الاستقصاء من أكثر الأساليب شيوعا في جمع البيانات عن الوظيفة لغرض تحليل و تصميم الوظائف، و يتمثل الأمر في هذه الطريقة في إعداد مسبق لنموذج استقصاء يضم عددا من الأسئلة تصف واجبات و مسؤوليات شاغل الوظيفة و يتم إعداد قائمة الأسئلة بإحدى الطريقتين :

1.2.1.4. طريقة القوائم النمطية: "Strucured Check List"

يقدم فيها عددا كبيرا من المهام و الأنشطة و الواجبات قد تتجاوز المئات ، ثم يطلب من شاغل الوظيفة أن يشير إلى المهام التي يؤديها مع ضرورة تحديد الزمن المستغرق في كل مهمة .

2.2.1.4. طريقة القوائم المفتوحة: "Open Ended Questionnaire"

تتضمن هذه القوائم عددا من الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة و التي تصف الواجبات و المهام الرئيسية المكونة للوظيفة مثل (صف الواجبات الرئيسية للوظيفة) .

و في الواقع العملي يفضل دائما إعداد قوائم تضم أو التي تجمع بين الشكليين .

✓ مزايا الإستقصاء :

* سرعة الحصول على المعلومات،

* الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد،

* تكاليفها قليلة نسبيا،

* كما أنها لا تحتاج إلى وقت طوَّيل،

¹ - مرجع المذكور أعلاه ، ص08.

² - جاري ديسلر، ترجمة محمد السيد أحمد المتعالي، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص117.

✓ عيوب الإستقصاء¹:

- * صعوبة تصميم استمارة الأسئلة،
- * صعوبة تعميم استمارة الأسئلة لتشمل الغالبية من الوظائف،
- * احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة،
- * ضعف العلاقات والاتصالات الشخصية بين المحللين والقائمين بالأعمال،

3.1.4. طريقة الملاحظة²:

من الأساليب المستخدمة في تحليل الوظائف أسلوب الملاحظة، وتضمن استخدام هذا الأسلوب قيام المحلل بالوقوف شخصياً على بعض الأعمال أثناء تأديتها، وملاحظة الجوانب المختلفة في أدائها من حيث توقيت الأداء، التكرار، مدى صعوبة بعض جوانب العمل، انسياب العمل، كفاءة العمّلات الإنتاجية، ظروف العمل والمعدات المستخدمة فيه، فمن خلال الملاحظة يستطيع المحلل إعطاء تقدير وحكم على طبيعة الوظيفة و الجهد المطلوب لأدائها.

✓ مزايا الملاحظة³:

- * الحصول على بيانات واقعية قياساً بطرق المقابلة والاستقصاء،
- * إن المعلومات التي يتم جمعها تتميز بالدقة النسبية لأنها تعتمد على تقديرات المحلل ذاته وليس على تقديرات شخص آخر،
- * إن هذه الطريقة تتيح للمحلل فرصة من الوقت طويلة نسبياً لملاحظة القائم بالعمل دون التأثير على تدفق العمل واستمراره .

✓ عيوب الملاحظة⁴:

- * غير صالحة لجميع الوظائف فقط تلك التي تتطلب جهداً بدنياً فحسب.
- * أثناء الملاحظة قد يعدل الموظف من سلوكه لأنه يعلم أنه ملاحظ.
- 2.4. الطرق غير مباشرة: سوف نتطرق إلى ستة طرق غير مباشرة:
- 1.2.4.. طريقة سجل الأداء⁵: يعد هذا الأسلوب مدخلاً آخر لتجميع البيانات اللازمة لتحليل العمل والذي بمقتضاه يعطى لشاغل الوظيفة سجل يدون فيه يومياً ما يقوم به من أنشطة، مع مراعاة التسلسل الزمني

¹- جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره ص118 .

²- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية الاسكندرية، 2001، ص100.

³- صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص77.

⁴- المرجع المذكور أعلاه، ص78.

⁵- نعيمة يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 10-09.

للقيام بها والوقت المستغرق فيها؛ وسجل الأداء اليومي عبارة عن دفتر يستهدف حصر مجموعة من الأنشطة اليومية التي يؤديها الفرد والزمن المستغرق في كل نشاط.

✓ مزايا السجلات: يوفر هذا الأسلوب صورة كاملة عن الأنشطة التي تتكون منها الوظيفة خاصة إذا دعم بإجراء مقابلة بين العامل والمشرف عليه.

✓ عيوب السجلات: قد يبالغ شاغل الوظيفة في بعض الأنشطة التي يرغب في إظهارها بصورة أكبر من حجمها الحقيقي، وإخفاء الأنشطة التي يرغبها في إخفاءها.

2.2.4. طريقة المؤتمرات التقنية: تنص هذه الطريقة على اجتماع مجموعة من الخبراء حيث تقوم هذه المجموعة بجمع معلومات تخص وظيفة معينة، ثم العمل على وصف هذه الوظيفة باستخدام هذه المعلومات.

3.2.4. طريقة الأحداث الحرجة¹: وضعت هذه الطريقة من طرف فلانجان، وتنص على وضع جرد مفصل بجميع الانحرافات والأخطاء والنقائص الملاحظة عند القيام بإنجاز المهام ثم ترتيبها حسب الأثر المترتب على النتائج المنتظرة، ويعمل كل حادث من الأحداث الحرجة على وصف:

* أسباب وظروف وقوع الحادث الحرج؛

* الأعمال المنجزة بدقة من طرف العامل؛

* النتائج الظاهرة للسلوك الحرج؛

ويتم جمع وترتيب هذه الأحداث الحرجة من أجل تشكيل جدول بالخصائص الأساسية لمنصب العمل، وهذه التصنيفات تسمح بتشكيل قائمة بالسلوكيات الضرورية وأغير الضرورية للعمل وتعتبر هذه الطريقة تقنية بسيطة تسمح بالحصول على وصف عملياتي وحصر السلوكيات الحقيقية للعمل أو منصب العمل .

4.2.4. التسجيل التقني للأنشطة²: وتعتبر هذه الطريقة دراسة نظامية لمنصب العمل، حيث تتم بواسطة وسائل متطورة مثل الفيديوي، الإعلام الآلي لكن يترتب على هذا النوع من الطرق مشاكل عديدة لان التسجيل يتم دون علم شاغل الوظيفة.

4-2-5- طريقة عنصر الوظيفة: تنطوي هذه الطريقة على سؤال المتخصصين والخبراء ف المجال المحدد لتوليد قائمة من المهارات، والمعارف، والقدرات، والسمات الشخصية، تسمى عناصر الوظيفة المطلوبة لتحقيق الأداء السليم للعمل بعد ذلك يقوم مجموعة من المتخصصين بتقييم كل عنصر وظيفي وفق أربعة مقاييس هي³ :
* مقياس الحد الأدنى : ويمثل نسبة العمال الذين لهم حد أدنى من عنصر الوظيفة المعين،

¹ - Jean Marie PerettiM :resources humaines, édition vuibert, paris;1998,p: 156

² -Charles henri Gèrer les ressources humaines dans l'entreprise(concepts et outils),les éditions d'organization , 1999,p:43

³ - جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص158.

*مقياس المتفوق: الذي يعكس نسبة العمال المتفوقين الذين يتوافر لديهم عنصر الوظيفة:

*مقياس القلق المحتمل: ويشير إلى احتمالات مواجهة المتاعب بواسطة العامل الذي يفتقد عنصر الوظيفة:

*المقياس العملي: ويهتم بإمكانية إيجاد عاملين يتوافر لديهم عنصر العمل من الناحية العلمية:

6.2.4. إستبيان تحليل المركز: يتم وفق هذه الطريقة تحليل الوظيفة على أساس أنشطة الفرد، حيث تستخدم ستة مجموعات رئيسية من أنشطة الفرد، ويكون هناك مجموع 194 عنصر من عناصر الوظيفة تصف الستة مجموعات بالتفصيل ويتم الحكم على أو تقدير كل عنصر من عناصرها وفقا لدرجة أو مدى تطبيقها في الوظيفة التي يتم تحليلها، وتتميز قائمة تحليل المركز بإمكانية استخدامها لتحليل أي نوع من الوظائف تقريبا، وتتميز أيضا بالسهولة النسبية أما ما يعاب عليها هو طول قائمة الاستقصاء¹.

والجدول الموالي يوضح مجموعة الفرد المستخدمة في استبيان تحليل المركز:

الجدول رقم (01) : أنشطة الفرد المستخدمة في استبيان تحليل مركز التحليل

المجموعة	الوصف	الأمثلة
مدخلات المعلومات	أين وكيف يحصل الفرد على المعلومات المستخدمة لأداء الوظيفة؟	استخدام مواد مكتوبة أو مرئية
العمليات الذهنية	ما هي الخطة المنطقية والرشيده لاتخاذ القرارات والتخطيط و المعلومات المتضمنة في أداء الوظيفة؟	مستوى القدرة على حل المشاكل وكتابة و حل الرموز و الشفرات
الأنشطة الجسمانية	ما هي الأنشطة الجسمانية التي يقوم بها الفرد، وماهي الأدوات و الأجهزة المستخدمة؟	استخدام جهاز الكمبيوتر، تجميع ، فك و حل الرموز و الشفرات
العلاقات مع الآخرين	ما هي العلاقات المطلوبة مع الآخرين لأداء الوظيفة؟	اتصال مع الجمهور أو العملاء
بيئة الوظيفة	في أي بيئة اجتماعية يؤدي العمل؟	حرارة مرتفعة مواقف صراع بين علاقات الأفراد، العلاقات المتبادلة
خصائص أخرى للوظيفة	ما هي الأنشطة والشروط أو	مكان عمل محدد مقدار هيكلية

¹- رواية محمد حسن ،مرجع سبق ذكره ، ص86-67.

الوظيفة	الخصائص الأخرى غير التي تم وصفها أعلاه والمرتبطة بالوظيفة.
---------	--

المصدر: رأوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 199، ص68.

المطلب الثاني: مخرجات تحليل الوظائف

تتعدد مخرجات أو ما يعرف بنتائج عملية تحليل وظيفي بشكل كبير يتناسب طرديا مع أهمية الوصف الوظيفي والتي تعد الوظيفة الثانية و الحصيصة الأولى لعملية تحليل الوظائف ، وتأثيرها على باقي عمليات إدارة الموارد البشرية لإن ما يميز وظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف الترابط و تشابك مثل حلقات السلسلة إذا فقدت حلقة التي تعبر عن وظيفة من ثلاث وظائف المذكورة سابقا اختلت كل وظائف إدارة الموارد البشرية ؛ و بشكل مجمل سوف نوجز مخرجات الوظيفة في الجدول التالي :

الجدول رقم (02): مخرجات عملية تحليل الوظائف

المخرجات	التعريف
وصف الوظيفة	وصف كامل للوظيفة يتضمن تعريف الوظيفة، وملخص الوظيفة، الأعباء الوظيفية، المسؤوليات و متطلبات شغل الوظيفة.
مواصفات الوظيفة	وصف المتطلبات الشخصية اللازمة لشغل الوظيفة، و تتضمن تحديد المعارف و المهارات و القدرات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة بشكل مميز، و تمثل مواصفات الوظيفة الحد الأدنى من المواصفات الواجب توافرها في من يشغل الوظيفة ، و غالبا ما تمثل الاساس الذي يتم في ضوءه استبعاد المتقدمين لشغل الوظيفة إذا لم تتوافر فيهم تلك الصفات .
تصنيف الوظائف	تقسم الوظائف إلى مجموعات أو عائلات طبقا لمعايير محددة و غالبا ما يتم الاعتماد على السلطة التنظيمية كأساس لتقسيم الوظائف أو الاعتماد طبيعة التكنولوجيا المستخدمة في الوظيفة أو الجوانب السلوكية المرتبطة بالوظيفة كأساس لتقسيم .
تقسيم الوظيفة	هي عملية تصنيف الوظائف حسب الأهمية النسبية للوظيفة مقارنة ببقية الوظائف الأخرى أو حسب أهميتها في سوق العمل، و يستخدم تقييم الوظائف بصفة أساسية في تحديد مراتب تلك الوظائف.
تصميم الوظيفة	عملية تقسيم و ترتيب الانشطة و أعمال المنظمة الى مجموعات من الوظائف ، و يراعى عند تصميم الوظيفة مجموعة متغيرات مرتبطة بالمنظمة و شاغل الوظيفة و المتغيرات البيئية .

<p>التدريب هو النشاط التنظيمي الذي يهدف الى تنمية مهارات ومعارف وقدرات العاملين في مجالات وظيفية مختلفة ، و التدريب يهدف أيضا إلى تنمية سلوكيات العمل الوظيفي التي تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة .</p>	<p>التدريب الوظيفي</p>
<p>تعكس خطط الاحلال الوظيفي عملية دخول أو خروج الموظفين إلى وظيفة معينة ، وقد تؤثر عملية الاحلال على المستقبل الوظيفي للشخص و مدى نموه وظيفيا داخل المنظمة ، مما يجعلها محط اهتمام كل العاملين و الادارة في نفس الوقت .</p>	<p>خطط الاحلال الوظيفي</p>
<p>تتضمن عملية رفع كفاءة العمل تحديد الاسلوب الامثل لأداء الوظيفة وتصميم الأدوات والمعدات المستخدمة بشكل يساعد على رفع كفاءة الأداء.</p>	<p>الكفاءة</p>
<p>تتضمن عملية الأمن الصناعي تصميم العمل بشكل مناسب و زيادة الامان الوظيفي في المعدات و الآلات المستخدمة ، و الهدف الرئيسي من الأمان الوظيفي هو التعرف على جوانب العمل ذات المخاطر المرتفعة و العمل على استبعادها أو التقليل من مخاطرها (سواء أكانت تلك الجوانب سلوكية ، أو ظروف عمل مادية أو بيئية) .</p>	<p>الامان الوظيفي</p>
<p>هي مجموعة الانشطة التي تهدف إلى استمرارية توافر القوى العاملة القادرة و الراغبة في العمل ، و غالبا ما يتم ذلك عن طريق التنبؤ باحتياجات المنظمة من العمالة خلال فترة زمنية معينة قادمة مع تحديد سبل توفير تلك الاحتياجات من مصادرها المختلفة.</p>	<p>تخطيط الموارد البشرية</p>

المصدر: المسار الوظيفي لوظيفة اخصائي موارد بشرية ؛ تحليل الوظائف، العدد 01، 2015/07/01، ص05.

المطلب الثالث: أساليب تحليل الوظائف

تعتمد العديد من مؤسسات الأعمال جملة من أساليب التحليل الوظيفي و من بين أهم الأساليب الأكثر استخداما و شيوعا 04 أساليب الآتية وهي¹:

1. أسلوب تحليل مخزون المهام "Task Inventory Analysis"

2. أسلوب المواقف الحرجة "Critical Incident"

3. التحليل النشط "Functional Analysis"

4. أسلوب تحليل الموقع "Position Analysis Questionnaire"

1. أسلوب تحليل مخزون المهام "Task Inventory Analysis": بموجب هذا الأسلوب يتم تحديد المعارف و المهارات و القابليات المطلوبة لانجاز الوظيفة بنجاح ، و لذلك فإن تحليل الوظائف يتضمن ثلاث مراحل ، المقابلة و المسح و من ثم تهيئة مصفوفة المهام و يتم التركيز في المقابلة على المهام التي يؤديها العاملون و تؤخذ المعلومات من المشرف المباشر و كذلك العامل ، و بعد جمع المعلومات في المقابلة يتم تحديد أهمية كل مهمة ضمن الوظيفة و معدل تكرار المهام و الوقت المستنفذ لأداء كل مهمة ، و أخيرا يتم تصميم مصفوفة المهام التي تتضمن ترتيبات للعناصر التالية : المعرفة ، و المهارة ، و القابليات المتضمنة في كل مهمة ضمن الوظيفة ، و هذا الأسلوب ذو أهمية في تحديد المتطلبات المعرفية و مهارية بدقة .

2. أسلوب المواقف الحرجة²: يستخدم هذا الأسلوب لتحديد الخصائص السلوكية للوظيفة ، حيث يحدد المشرف و العامل الأبعاد الأساسية للوظيفة و المتمثلة بمكونات الأداء مثل التفاعل مع الزبون أو إعداد الطلبية أو الموازنة النقدية هي الأبعاد الأساسية لوظيفة بائع التجزئة ، وهكذا بالنسبة للوظائف الأخرى ، و بعد تحديد المكونات يتم تحديد معايير لكل مكون أو عنصر ، فالتفاعل مع الزبون مثلا يحدد له مستويات بين حد أعلى و حد أدنى ، إن تحديد المستويات يكون بحسب المواقف أو السلوكيات المتكررة فعندما شكاية الزبائن للموظف المختص بأنه لم يجد البضاعة التي يرغب بها في الخط المخصص و يتذمر الموظف و لا يعير اهتماما فإن الأداء وفق مكون التفاعل مع العميل سيكون منخفضا ، أي أن قيمة هذا المكون ضمن الوظيفة تكون منخفضة و تعطي مؤشرا إلى مؤهلات الموظف و العميل يكون في حالة عدم و روود شكوى أو في حالات نادرة تحصل الشكاوي بهذا الشكل ، و يكون هناك فعل ايجابي من قبل الموظف المسؤول بالبحث عن البضاعة و إحضارها إلى خط البيع ؛ إن أسلوب المواقف الحرجة لا يركز على المهام بدرجة أساسية و إنما يركز على مؤهلات العاملين الذين يؤدون المهام .

¹-قطاع تنمية الموارد البشرية بالشركة القابضة، الادارة العامة لتخطيط المسار الوظيفي العدد01، 2015/07/01، ص06-09.

²- قطاع تنمية الموارد البشرية، مرجع مذكور أعلاه ، ص 6-7.

3. التحليل النشاطي¹: يستخدم هذا الأسلوب في مؤسسات القطاع العام نظرا لاعتماده على أسس عامة وشمولية ومستقرة نسبيا ويمكن بموجبها تحليل جميع الوظائف.

- ❖ المهام التي يمارسها شاغل الوظيفة وتصنف إلى ثلاثة عناصر أو أبعاد: الأشخاص البيانات: الأشياء;
- ❖ الأساليب المستخدمة في الأداء الوظيفي;
- ❖ المكائن والمعدات المستخدمة في الأداء;
- ❖ المواد والخدمات المنتجة;

بموجب هذا الأسلوب يتم وصف الأشياء التي يقوم بها العامل " النشاطات " والأشخاص الذين يتفاعل معهم وماهية البيانات المستخدمة في الأداء الوظيفية.

لقد تم تحديد ترميز لأكثر من 20000 عنوان وظيفي أدرجت في قاموس العناوين المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية، و الشكل التالي يوضح نموذجا لهذه الأبعاد أو العناصر الثلاثة.

الجدول (03): أبعاد التحليل الوظيفي النشاطي

البيانات	الأشخاص	الأشياء
تجميع وتركيب 0-	يرشد-0	الاعداد و التهيئة 0-
تنسيق 1-	يفاوض-1	تدقيق-1
تحليل 2-	يوجه 2-	تشغيل وسيطرة-2
تصنيف 3	يشرف-3	تدريب-3
حسابات 4	يخول-4	توجيه للعمل-4
استنساخ(تصوير)5	يقنع-5	تحمل مسؤولية-5
مقارنة-6	يتكلم-6	تغذية و اطعام-6
	يقدم خدمة-7	حمل الاشياء و الأثقال-7
	يستلم توجيهات-8	

المصدر: المسار الوظيفي لوظيفة اخصائي موارد بشرية: تحليل الوظائف، العدد 01، 2015/07/01، ص 08.
 من الملاحظ أن الأرقام الواردة ضمن كل بعد مرتبة حسب أهمية وقيمة كل بعد من الأعلى إلى الأدنى ،
 فالوظيفة التي تستلم رقم (000) على جميع الأبعاد هي أعلى الوظائف فإذا كان لدينا وظيفة كاتب أوراق مثلا
 في دائرة حكومية فمن الممكن أن تتضمن هذه الوظيفة الأبعاد التالية :

¹- المرجع لمذكور أعلاه ، ص 7-8.

✓ البيانات /استنساخ (تصوير) رقم (05).

✓ أشخاص /يتكلم رقم (06) .

✓ الأشياء /تغذية رقم (06) . ولذلك يكون رقم الوظيفة 6،6،5 .

وإذا ما أخذنا مثالا لوظيفة أعلى ولتكن إدارة الموارد البشرية ، فمن الممكن أن تكون كالتالي :

✓ البيانات/ التحليل رقم 02 .

✓ أشخاص/مفاوض رقم 01.

✓ أشياء /إعداد وتهيئة رقم 00 .

وبذلك يكون رقم الوظيفة 2،1،0 .

إذن فإن التحليل الوظيفي وفق هذا الأسلوب يتيح الفرصة للمديرين لتجميع الوظائف و العوائل الوظيفية التي تتطلب مهارات متماثلة .

4. أسلوب تحليل الموقع¹: تم تطوير هذا الأسلوب من قبل باحثين في جامعة بوردو الأمريكية و يتضمن استبياناً يحتوي على معلومات حول متطلبات الوظيفة، هذا الاستبيان يضع (194) عنصراً أو فقرة تجمع في (06) ستة أبعاد أو تصنيفات هذه الأبعاد يوضحها الجدول اللاتي :

الجدول (04): طريقة عمل أسلوب تحليل الموقع

عدد عناصر الوظيفة	الأبعاد الوظيفية
35	01-المدخلات من المعلومات أي كيفية الحصول على المعلومات ومصادرها (الأداء العمل)
14	02-العمليات الذهنية: المجهودات الذهنية.
49	03-مخرجات العمل: النشاطات البدنية والعدد المستخدمة في الأداء.
36	04-بيئة الوظيفة والمتمثلة بالبيئة المادية والاجتماعية التي يتم فيها العمل.
19	05-بيئة الوظيفة والمتمثلة بالبيئة المادية والاجتماعية التي يتم فيها العمل .
41	06-خصائص أخرى : تتضمن أية خصائص أخرى إستثنائية أو أية نشاطات تتضمنها بعض الوظائف .

المصدر: المسار الوظيفي لوظيفة اخصائي موارد بشرية :تحليل الوظائف، العدد 01، 2015/07/01، ص09.
* من خلال الأساليب الأربعة المستخدمة في تحليل الوظيفة تم الحصول على قائمتين، الأولى الوصف الوظيفي " Job Description " و قائمة أخرى هي قائمة مواصفات الوظيفة " Job Spécifications " التي تحدد مؤهلات العاملين الذين يؤدون الوظيفة و في الفقرات التالية سنحاول تحديد مكونات كل قائمة .

¹- قطاع تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص09.

* الحدود المفاهيمية لتحليل الوظائف¹:

تستخدم مفاهيم تحليل الوظائف بالحدود التالية :

1. واجب الوظيفة (job Duty): أي الغرض المحدود بدقة للوظيفة.
2. المعرفة (knowledge): وهي مجموعة المعلومات التي تستخدم في أداء الوظيفة .
3. المهارة (skill): وهي علامات إبداء الجدارة في إنجاز النشاط المطلوب تعلمه .
4. القدرة (Ability): وهي الجدارة في مراقبة السلوك والتصرف المطلوب لمتابعة الإنتاج .
5. الخصائص الجسمية (Physical Characteristics): والتي تساعد على إنجاز المهام الوظيفية التي تتلاءم مع الخصائص الفيزيائية للجسم.
6. المؤثوقية والخبرة (Credentials and Expérience): وهي الحد الأدنى من التعليم والخبرة والشهادات الضرورية للوظيفة.
7. خصائص أخرى: وتمثل الواجبات والمعرفة والمهارات والقدرات التي لا تضمنها المفاهيم أعلاه.

II. المبحث الثاني: وظيفة توصيف الوظائف

يعد توصيف الوظائف النتيجة الملموسة لتحليل الوظائف حيث أن هاته الوظيفة بدورها هي الجوهر للوظيفة الموائية لوظيفة تصميم الوظائف؛ غير أن الهدف من هاته الوظيفة هو دمج و بلورة خصائص و متطلبات و محددات الوظيفة من جهة و وصف للمحددات و مواصفات شاغل الوظيفة من خلال الوصف الوظيفي، و سوف نعالج هذا الاختلاف و الفرق الجوهرية بين و الوصف و التوصيف ؛ لأن الوصف هو الذي يسبق التوصيف و منه و بمفهوم و مضامين أدق سوف نعالج هاته الوظيفة بشكل دقيق و ممنهج من خلال مطالب هذا المبحث .

المطلب الأول: الإطار النظري لتوصيف الوظائف

1. مفهوم توصيف الوظائف: قبل الشروع في توصيف الوظائف وإطارها النظري ومضامينها فإن لعملية تحليل الوظائف نتائج أو بمعنى أدق مخرجات وظيفة تحليل وهي وصف الذي يبني عليه توصيف الوظائف، ووصف الوظائف:

* أولاً: وصف الوظيفة: وهو عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل الوظائف وتظهر في شكل تعريف تفصيلي مكتوب للوظيفة هدفها وطبيعتها والمهام أو الواجبات أو الاختصاصات أو المسؤوليات التي تتضمنها وظروف أداء العمل، و ينبغي أن يخضع هذا الوصف للتعديل المستمر وفق التغييرات التي قد تطرأ على المهام و

¹- د. مجيد كرخي؛ إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، 2014، ص 62.

الأعمال نتيجة الحادثة على مستوى المنظمة و الناشئة عن متطلبات النمو و التوسع و إعادة التنظيم أو خفض العمالة و فيما يلي مكونات الوصف الوظيفي¹:

1. تعريف الوظيفة: يخصص في الجزء العلوي من نموذج الوصف الوظيفي مساحة يذكر فيها اسم الوظيفة و مستواها التنظيمي ، القسم و الإدارة و القطاع التابعة له "أي موقعها في الهيكل التنظيمي" ، مستوى أو نطاق الأجر المحدد للوظيفة و من الذي قام بإجراء التحليل و تاريخ هذا الإجراء .

2. ملخص عام للوظيفة: و هو عبارة عن سطرين إلى ثلاثة أسطر تعطي فكرة عامة عن الوظيفة و هدفها و طبيعتها و السمات التي تميزها عن سواها في المنظمة .

3. قائمة بالواجبات و المسؤوليات: و هي تحديد المسؤوليات و الواجبات الملقاة على عاتق الوظيفة أو شاغلها التي يتم فيها تحديد المهام و الأنشطة التي تؤدي داخل الوظيفة و طرق الأداء ، و المواد و الآلات اللازمة للأداء و المستوى الإشرافي الذي يشرف على الوظيفة ، و كذلك المستويات التنظيمية و كذلك المستويات التنظيمية أو الوظائف الأخرى التي تشرف عليها الوظيفة و طبيعة ذلك الإشراف و نطاق الإشراف .

4. ظروف و بيئة العمل: و في هذا الجزء من الوصف يتم تحديد ظروف العمل و التي تعرف كمايلي²:
ظروف العمل تعني مجموع العوامل التي تحيط بالعامل أثناء تواجده بمكان عمله و التي من الممكن أن تؤثر في صحته و سلوكه و أدائه و إنتاجيته سواء في المدى القريب أو البعيد، و مجمل العناصر التي يتضمنها مصطلح ظروف العمل تتمثل في :

✓ ظروف العمل المادية البيئية: هي التي تحيط بتنفيذ العمل داخل الوحدة الصناعية كدرجة الحرارة و التهوية و الضجيج المنبعث من الآلات و غيرها من الأشياء التي تواجه العامل أثناء تأدية مهامه الوظيفية.

✓ ظروف العمل الاجتماعية: هي التي تتمثل في العلاقات القائمة بين الأفراد العاملين فقد تكون هذه العلاقات علاقات تعاون و تفاهم أو علاقات تصادم و صراع، و هذه العلاقات هي التي تعكس ما يسمى مناخ العمل الاجتماعي أو ما يسمى الظروف الاجتماعية للعمل.

تنظيم العمل: بمعنى كيف يؤدون مهامهم الوظيفية و بأية طريقة و بأي حجم من المسؤولية أي أن تنظيم العمل يعمل على تحديد محتوى و أهمية العمل الذي يقوم به الفرد العمل، كما يهتم كذلك تنظيم العمل بوقت و كيفية استعماله بالصفة التي تمكن الإدارة من التقليل من الإجهاد العضلي و الذهني للعامل من جهة و الاستفادة من وقت العمل المتاح من جهة أخرى.

1- أحمد ماهر الإسكندرية ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005، ص74-75 .

2- برباش توفيق، تحسين ظروف العمل لرفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة وحدة الغرب اللوالب و البراغي و الصنابير بعين كبيرة سطيف، مذكرة نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف ، الجزائر، ص13.

يعتبر توصيف الوظائف البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة ، وهذا من خلال تحديد معالم الوظيفة و شاغلها وهي أيضا تعد مخرج من مخرجات وظيفة تحليل الوظائف و حوصلة جامعة لكل مضامين وظيفة و عملية تحليل الوظائف في وثيقة رسمية و نظامية مضبوطة و دقيقة و سلسلة و مفهومة: وقد تم توصيف الوظائف " job Description " : يقصد بتوصيف الوظائف إعداد قائمة مكتوبة تحدد الأعمال و المهمات و الواجبات التي تشتمل عليها الوظيفة ، و تحتوي على مسمى (عنوان) أو لقب الوظيفة التي يتم توصيفها و تقسيمها و القسم أو الإدارة التابع لها الوظيفة : ثم التفاصيل الأساسية المتعلقة بها ، و الهدف منها ، يلي منها ، و يلي ذلك تحديد المهام و الواجبات الرئيسية و الثانوية ، و معايير الجودة المطلوبة في أداء الوظيفة ...:

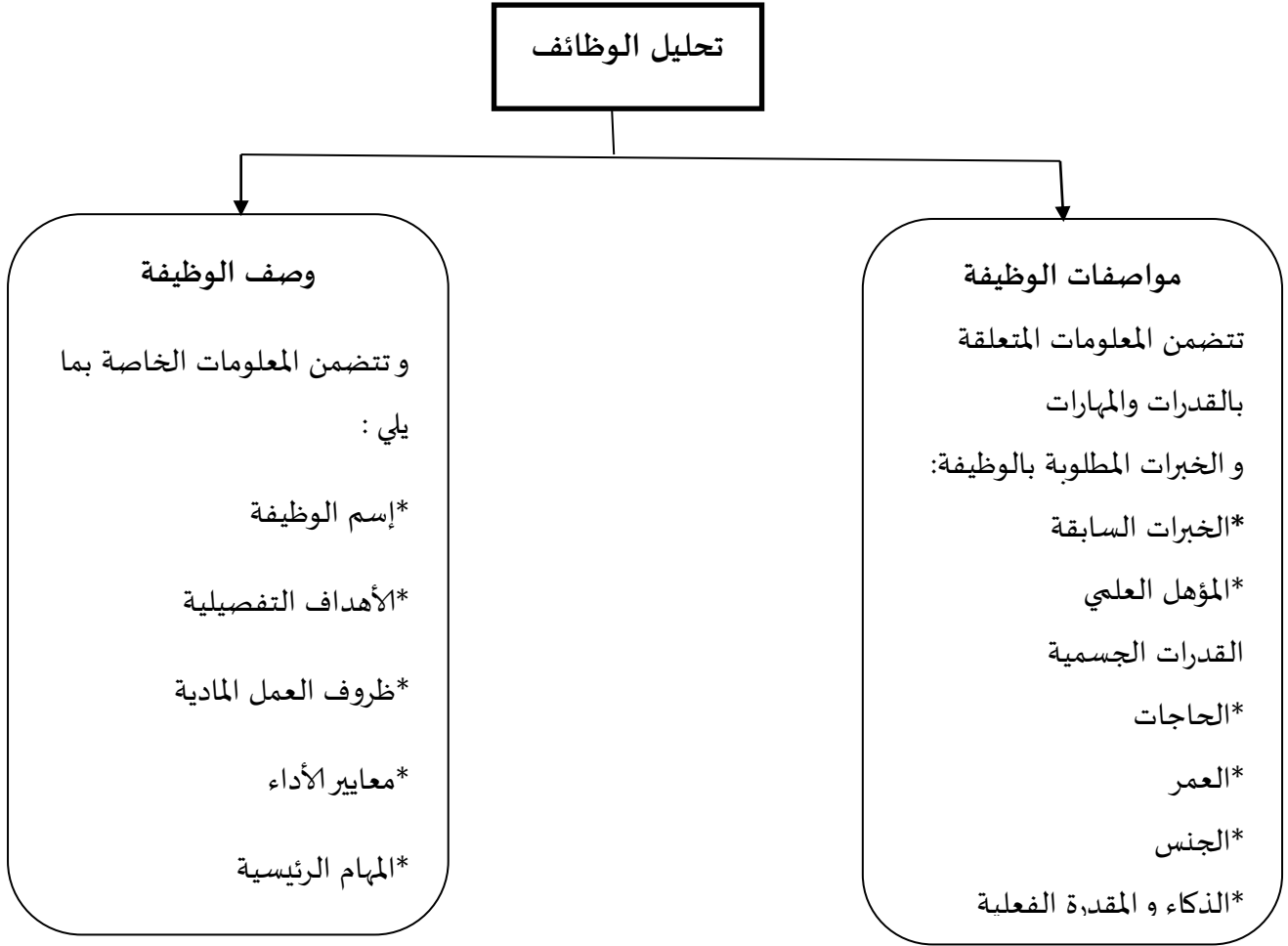
✓ كما تعرف في بعض الكتابات بمواصفات شاغل الوظيفة و هي الحد الأدنى من المؤهلات المطلوب توافرها في المتقدم لشغل الوظيفة لتحقيق الأداء الناجح و الفعال لها و في تعريف آخر وهي قائمة خاصة بالمعارف و المهارات و القدرات و السمات الشخصية ، حيث تشير المعرفة إلى المعلومات الحقيقية أو الإجرائية الضرورية لتحقيق الأداء الفعال للمهام الوظيفية أما المهارات فتشير إلى مستوى تمكن أو احتراف الفرد لأداء مهام وظيفة محددة ، في حين يشير مفهوم القدرات إلى إمكانية العامة التي يمثلها الفرد أما السمات الشخصية فتتمثل في الدافعية للإنجاز و القدرة على تحمل الضغوط و الذكاء و المثابرة و القدرة على العمل الجماعي ، وهذا ما يفسر وجود قسمين أو بالأحرى نمطين :

1. القسم الأول : فهو قسم خاص بطبيعة العمل " Description Job " يتم تحديد المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة و طبيعة العمل.

2. القسم الثاني: قسم خاص بمواصفات الوظيفة شاغل الوظيفة "Spécification Job": و هذا القسم يتعلق بالخبرات و المؤهلات العلمية و المهارات و الصفات الشخصية المطلوب توفرها في شاغل الوظيفة.

غير أنه يمكن إيجاز ما تم التطرق له في الجدول الآتي :

الشكل رقم(01): نتائج تحليل الوظائف



المصدر: خضير كاظم محمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، 2013، ص83.

1. تعريف الوصف الوظيفي¹: 1-يجب أن يتميز الوصف الوظيفي بالدقة والخصوصية فكل وظيفة لها مقوماتها واحتياجاتها قد تختلف وظيفة أخرى في التفاصيل.
2. يعتبر المرحلة الثانية بعد إعداد هيكل يناسب المنظمة.
3. يشير الوصف الوظيفي إلى وصف مكتوب للعمل الذي يؤديه الموظف، بداية من عناصر بيانات العمل: "يتكون بوجه عام من معلومات أساسية عن العمل وتتضمن مسمى العمل الوظيفي وفقرة ملخصة صغيرة عن الأهداف الأساسية قصيرة عن الأهداف الأساسية التي يجب على الموظف تحقيقها، وعبارات تفصيلية عن الواجبات والمسؤوليات مع وصف كل واجب الوظيفي ومسؤولية في فقرة منفصلة.
4. ويبين الوصف أيضا العلاقات الوظيفية، والمعرفة والمهارات الازم توافرها بالقائم بالأعمال الوظيفية.

¹- قطاع تنمية الموارد البشرية بالشركة القابضة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

5. ويعرف بأنه دليل وصف الوظائف وهو عبارة عن كتاب يتضمن الوصف الكامل لكافة الوظائف المعتمدة في التنظيم سواء كان الوظيفي مهم جدا لكل وظيفة وهو الذي تبنى عليه التقييمات والعلاوات بناء على ما تم إنجازه في خلال فترات معينة.

6- ما يعرف الوصف الوظيفي هو بيان شامل للواجبات والحسابات والمسؤوليات الخاصة بالمنصب.

7- هو وثيقة تعدها المؤسسات لكل وظيفة على الهيكل التنظيمي، بحيث تتضح فيها مجموعة عناصر هامة:

✚ المسمى الوظيفي.

✚ مكان العمل.

✚ المسئول المباشر.

✚ رقم الوظيفة.

✚ تاريخ استحداث المنصب الشاغر.

✚ الإدارة التي يقع بها الشاغر الوظيفي.

✚ واجبات الوظيفة التي يناقشها الوصف الوظيفي المعني.

✚ المؤهلات العلمية والتدريبية المطلوبة من صاحب الوظيفة.

وتختلف المؤسسات في طريقة اعداد الوصف الوظيفي، ولكنها جميعا تجتمع على ان تكون العناصر المذكورة أعلاه، أو معظمها، متوفرة في الوصف الذي يتم اعداده لكل وظيفة في الشركة و في العادة، يكون الوصف الوظيفي جاهزا قبل الإعلان عن الوظيفة، وتتم مقابلة طالبي الوظائف على أساس من مكونات الوصف الوظيفي الموجود لدى إدارة الموارد البشرية، وتكون جزءا من دليل الشركة الإجرائي الذي يشتمل أنظمة العمل وسياسات الشركة ولا تتشابه التوصيفات الوظيفية لنفس الوظيفة عند كل الشركات، حيث ان كل شركة لها انشطتها الخاصة، ولها طبيعتها الخاصة، ولها توزيع الواجبات الخاص بها، لذلك ليس من السهل تطبيق نفس الوصف الوظيفي لوظيفة مدير شؤون العاملين على كافة مدراء شؤون العاملين في كل الشركات شركة، وان كانت هناك مهما وواجبات مشتركة بين كافة مدراء شؤون العاملين في كافة شركات العمال .

* قوائم الوصف الوظيفي¹

1. الوصف الوظيفي العام:

هذه القائمة ترتبط باستراتيجيات المنظمة التي تركز على الإبداع والمرونة، ولذلك فان هذه القائمة تتوافق مع الهيكل التنظيمي العضوي وعمل الفريق. يتم اعداد الوصف الوظيفي العام من خلال وصف وتحديد الأعباء والمسؤوليات العامة في ظل تطبيقات إدارة عادة هندسة العملاء للجودة الشاملة.

¹- قطاع تنمية الموارد البشرية بالشركة القابضة، مرجع سبق ذكره ، ص 25-27.

2. الوصف الوظيفي المحدد: يتضمن قائمة تفصيلية بمهام وظيفية وأعبائها ويرتبط هذا الوصف بالاستراتيجية المنظمة التي تركز على الكفاءة والرقابة ولذلك فإنها تتطابق مع الهيكل التنظيمي البيروقراطي. ثانياً: توصيف الوظائف: لقد تم التطرق لمفهوم توصيف الوظائف بأنها تعدد لمواصفات شاغل الوظيفة ، و هي الحد الأدنى من المؤهلات المطلوب توافرها في المتقدم لشغل الوظيفة لتحقيق الأداء الناجح والفعال لها ، وتم تعريفه بشكل آخر كالتالي : هي قائمة بالمعارف والمهارات والقدرات والسمات الشخصية ، حيث تشير المعرفة إلى المعلومات الحقيقية أو الإجرائية الضرورية لتحقيق الأداء الفعال للمهام الوظيفية أما المهارات فتشير إلى مستوى تمكن أو احتراف الفرد لأداء مهام وظيفية محددة ، في حين يشير مفهوم القدرات إلى الإمكانية العامة التي يمثلها الفرد أما السمات الشخصية فتتمثل في الدافعية للإنجاز والقدرة على تحمل الضغوط والذكاء والمثابرة والقدرة على العمل الجماعي.¹

* التوصيف الوظيفي أو المواصفات الوظيفية² عبارة عن عرض لكل المواصفات والمؤهلات، والخبرات، المهارات والقدرات المطلوب توافرها في الشخص، لكي يتمكن من أداء العمل بشكل ناجح، وهو بذلك يرتبط بشاغل الوظيفة وليس بالوظيفة نفسها " فيما يعرف الوصف الوظيفي " هو بيان تفصيلي ينظم ويصف و يدرج الواجبات، والمسؤوليات وظروف العمل، الأدوات، والوسائل المستخدمة في الوظيفة، فهو بذلك مرتبط بالعمل ومحتواه.

فمن خلال ما تم التطرق اليه يوجد هناك فرق جوهري بين الوصف و التوصيف رغم وجود تطابق بين الوصف و التوصيف الوظيفي لكي ينجز العمل بكفاءة و فعالية ، فيلزم إدارة الأفراد أن تبحث عن الأشخاص الذين لديهم المواصفات والمؤهلات " التوصيف " والتي تتطابق وتنسجم مع خصائص ومتطلبات الوظيفة " الوصف الوظيفي "

ويضمن كل من الوصف الوظيفي و التوصيف الوظيفي ما يلي:³

1. صفات الوصف الوظيفي:

- ✓ الواجبات والمسؤوليات.
- ✓ ظروف العمل .
- ✓ علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى.
- ✓ الأخطار المصاحبة للوظيفة .
- ✓ الوسائل والأدوات اللازمة لأداء الوظيفة .

¹ - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص63.

² - السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون الأفراد، الطبعة الأولى ، مصر الجديدة : اشراك للنشر والتوزيع، 1998، ص.2

³ - دكتورة عبير عدنان بركاوي، استشاري تنمية بشرية وتدريب وتطوير منظمات، بمشاركة المشروع الهولندي، العدد الأول، ص24-25.

2- صفات التوصيف الوظيفي :

- ✓ مهارات عقلية .
- ✓ مهارات عضلية .
- ✓ الخبرات.
- ✓ القدرات.
- ✓ المؤهلات.

و خلاصة و كمفهوم شامل لتوصيف الوظيفة و مضامينه " يعنى توصيف الوظيفة النتيجة الملموسة لتحليل العمل ، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة وهدفها وطبيعتها ومهامها وظروف أداء العمل ، ومواصفات شاغل الوظيفة ؛ وعناصر هذا التوصيف هي:

1. تعريف بالوظيفة (اسم الوظيفة، المستوى التنظيمي، مستوى الأجر...؛
2. ملخص عام للوظيفة (هدف الوظيفة وطبيعتها ومتطلباتها وأدائها...؛
3. المسؤوليات والواجبات (المهام والأنشطة وطريقة الأداء، ومستوى الإشراف) ...؛
4. ظروف العمل (الضوضاء، الحرارة، الأتربة، الغازات، طبيعة موقع العمل) ... ؛
5. مواصفات شاغل الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، المهارات) ...؛

زيادة على ذلك يعتبر التوصيف الوظيفي أحد اهم ركائز الإدارة العلمية الحديثة استنادا الي الدراسات التحليلية والتنظيمية مختلف الوظائف، في السابق لم يكن هناك علاقة بين مهام الموظفين وتسميات المراكز التي يشغلونها، اما التصنيف وفقا للنظم الإدارية الجديدة فهو قائم بشكل كلي علي اساس الوظيفة، ويتحدد مستوي الوظيفة في المنظمة وفقا للمهام والخدمات المقدمة، اضافة الي الكفاءات المطلوبة بصرف النظر عن شاغل الوظيفة .

التوصيف الوظيفي هو وثيقة تعدها الشركات لكل وظيفة على هيكل الشركة التنظيمي، بحيث تتضح في التوصيف الوظيفي مجموعة عناصر هامة مثل: المسمى الوظيفي، مكان العمل، المسؤول المباشر، رقم الوظيفة، تاريخ استحداث الشاغر، الإدارة التي يقع بها الشاغر الوظيفي، وأخيرا وأهم واجبات الوظيفة التي يناقشها التوصيف الوظيفي المعني، وأهلية أو المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها صاحب الوظيفة والمؤهلات العلمية والتدريبية المطلوبة من صاحب الوظيفة. وتختلف المؤسسات من مؤسسة إلى أخرى في طريقة إعداد التوصيف؛ الوظيفي، ولكنها جميعا تجتمع على أن تكون العناصر المذكورة أعلاه، أو معظمها، متوفرة في التوصيف الذي يتم إعداده لكل وظيفة في الشركة وفي العادة، يكون التوصيف الوظيفي جاهزا قبل الإعلان عن الوظيفة، وتتم مقابلة طالبي الوظائف على أساس من مكونات التوصيف الوظيفي الموجود لدى إدارة

الموارد البشرية، وتكون هذه التوصيفات جزءا من دليل الشركة الاجرائي ISO "guide procédural" الذي يشتمل أنظمة العمل وسياسات الشركة¹.

* أهمية توصيف الوظائف²:

1. تعريف شاغل الوظيفة بالمهام الموجودة في الوظيفة، وبالسلطات والعلاقات .
2. يتم تحديد أجر الوظيفة بناء على ما يعكسه وصف الوظيفة من أهمية لها .
3. تتحدد الاحتياجات التدريبية بناء على ما يستطيع أن يقوم به الفرد من مهام مذكورة في وصف الوظيفة .
4. يتم تحديد أجر الوظيفة بناء على ما يعكسه وصف الوظيفة من أهمية لها .
5. تتم الترقية للوظيفة بناء على ما تتوافر لدى الفرد من مواصفات مذكورة في بطاقة وصف الوظيفة
- 6- يعتبر توصيف الوظائف من الأدوات الهامة للإدارة ، فهي تستخدم في بعض الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية في التفاوض بين نقابات العمال ، وبين أصحاب العمل ، حيث تطالب بتوحيد مستوى الأجور على نطاق وظيفي معين و هنا يلجأ أصحاب منظمات الأعمال الكبيرة إلى توصيف الوظائف كأداة لإثبات وجهة نظرهم في أن هناك فروقا حقيقية بين الوظائف طبقا لما يوضحه توصيف الوظائف كانت لزاما لتفرقة الأجور

6. مواصفات شاغل الوظيفة :

فما مواصفات شاغل الوظيفة؟:

تشير مواصفات شاغل الوظيفة إلى المتطلبات الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة والتي تتضمن ما يلي: التعليم والخبرة والتدريب والمتطلبات العقلية والجسمانية فيمن يشغل الوظيفة .

المطلب الثاني: أنواع توصيف الوظائف³: هناك نوعان لتوصيف الوظائف وهما كالتالي :

1-توصيف الوظيفة الداخلي وتوصيف الوظيفة الخارجي: من المهم أم نعلم أن هناك توصيف داخلي و توصيف للوظيفة و هو مخصص للاستخدام الداخلي فقط، وهناك توصيف خارجي للوظيفة وهذا يقرأه المرشحون المحتملون، و في غالب الأمر يكون التوصيف الداخلي للوظيفة مفصل و شامل في حين يكون توصيف الوظيفة الخارجي أوجز و يغلب عليه الطابع التسويقي.

2-توصيف مهام و نتائج الوظيفة الأساسية: توصيف مهام الوظيفة الأساسية يستخدم لتحديد مستويات إنجاز مهام معينة مثلا : عامل ميكانيكي سيؤدي مهام أحد المناصب التي يقاس فيها النجاح بمستويات الإنتاج ، و من ناحية أخرى يحدد توصيف نتائج الوظيفة الأساسية النتائج النهائية المنشودة بغض النظر عن المهام و

¹ قطاع تنمية الموارد البشرية بالشركة القابضة، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

² اسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية، اللابطة، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 03.

³ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر، 2004، ص 60-61.

الطرق المستخدمة لتحقيقها ، فعلى سبيل المثال يحتل المديرون مناصب النتائج الأساسية و التي يقاس فيها النجاح من خلال أرقام المبيعات أو بدأ توزيع منتج جديد .

* المطلب الثالث: أساليب توصيف الوظائف و بعض نماذج تحليل و توصيف الوظائف

* أولاً: كيف يتم تحديد مواصفات شاغل الوظيفة ؟

يتم تحديد مواصفات شاغل الوظيفة إما بشكل تقديري أو على أساس إحصائي¹ .

1. الأسلوب التقديري: يتم ذلك اعتماداً على تقدير وخبرة الرؤساء الحاليين والسابقين للوظيفة المراد تحديد مواصفات شاغلها و ترجيح ذلك بخبرة مدير الموارد البشرية، وقد توضع قائمة بالمواصفات و تعرض عليهم، و يقوم كل فرد بتحديد أي الصفات المطلوبة و بأي درجة يفضل توافرها، كان يتم تحديد الذكاء كصفة لازمة و يفضل توافرها بدرجة عالية.

2. الأسلوب الإحصائي: يتم تحديد مواصفات شاغل الوظيفة وفق هذا الأسلوب تبعاً للخطوات التالية:

✓ تحديد المواصفات المحتملة في شاغلي الوظيفة و التي قد يكون لها قدرة على التنبؤ بأداء عالي؛

✓ قياس هذه المواصفات في عدد شاغلي الوظيفة؛

✓ قياس كفاءة أداء شاغلي الوظيفة؛

✓ حساب قوة واتجاه الارتباط بين البند الثاني والثالث و ذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين المواصفات و كفاءة الأداء؛

✓ يتم الاعتماد على تلك المواصفات التي يثبت أن لها علاقة قوية بالأداء؛

* ثانياً: نماذج عن تحليل و توصيف بعض المجموعات المهنية و الوظائف

هناك عدة نماذج لتحليل و توصيف أشهرها نموذج فيتلس "VITLES" ، شارتل "CHARTEL" ، ثروندايك "THRODAIK" و سنتناولها بالتفصيل .

1. نموذج فيتلس² VITLES:

✓ تحديد العمل.

✓ تحديد عدد العمال .

✓ وصف واجبات العمل.

✓ وصف الآلات المستخدمة.

✓ تحليل الآلات المتطلبة.

¹ - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دارزهران للنشر و التوزيع، عمان ، ص63.

² - د صباح غربي، تحليل العمل و توصيف الوظائف أية علاقة، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية ، جامعة الوادي ، العدد السابع جويلية ، ص.150

- ✓ وصف الظروف الفيزيائية التي تؤدي فيها.
- ✓ وصف الأجور ووسائل التشجيع المستخدمة.
- ✓ العلاقة بين هذا العمل والأعمال الأخرى.
- ✓ ذكر فرص الترقية.
- ✓ ذكر مدة التكوين.

2. نموذج شارتل¹ Chartel

- ✓ ذكر اسم العمل.
- ✓ ذكر إلى أي قسم ينتهي.
- ✓ ذكر عدد العمال.
- ✓ ذكر نسبة العمال الذين يعينون من الذين يتكون العمل.
- ✓ وصف المهام التي يؤديها العامل.
- ✓ ذكر وتحديد الإشراف "من يشرف".
- ✓ ذكر مستوى صعوبة العمل.
- ✓ تحديد الأجور (الساعة/اليوم).
- ✓ ذكر ساعات العمل بالمناسبة.
- ✓ ذكر علاقة العمل بالأعمال الأخرى.
- ✓ وصف الآلات - الأدوات - المواد المستخدمة.
- ✓ وصف الظروف الفيزيائية.
- ✓ وصف البيئة الاجتماعية.
- ✓ ذكر الشروط البدنية التي تتوفر في العامل.
- ✓ ذكر مؤهلات وخصائص ومهارات العامل.
- ✓ ذكر الميزة المطلوبة.
- ✓ ذكر مدة ونوع التكوين المطلوب.
- ✓ ذكر التوظيف والاختيار المهني.

3. نموذج ثروندايك² Throdaik: حاول وضع نموذج شامل يتضمن معظم السمات التي يتطلبها أي عامل.

¹- د صباح غربي، تحليل العمل وتوصيف الوظائف أية علاقة، مرجع سبق ذكره. 151.

²- المرجع المذكور أعلاه ، ص152.

- ❖ شروط البدنية: القوة؛ احتمال التعب؛ السرعة؛ التناسق في الحركات؛ المرونة؛ القابلية لتعلم حركات جديدة.
- ❖ الشروط الحسية: حدة الحواس المختلفة، سلامة الحواس.
- ❖ الشروط الإدراكية: سرعة الإدراك، قوة التمييز.
- ❖ الشروط العقلية: الفهم، المرونة في استعمال الأرقام، القدرة على التفكير، الاستقرار، القدرة الميكانيكية، القدرة على تصور العلاقات، القدرة على التذكر.
- ❖ الشروط التعليمية: دقة التعبير اللفظي ومرونته، المعرفة الرياضية، المعرفة الميكانيكية، المعارف الخاصة المختلفة.
- ❖ الشروط الاجتماعية: يقصد بها حسن المظهر، القدرة على فهم الآخرين، حسن المعاملة، القدرة على التفاهم مع الآخرين.
- ❖ الشروط الخاصة بالميول: الميل إلى الأعمال الميكانيكية، الميل إلى الناس، الميل إلى التفكير المجرد.
- ❖ الشروط الانفعالية: القدرة على العمل تحت السرعة .

III. المبحث الثالث: تصميم الوظائف

إن تصميم الوظائف هو الحلقة الثالثة من وظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف، وذلك لما له أهمية في الهندرة الإدارية او ما يعرف بالهندسة الإدارية ؛غير أن هاته الوظيفة هي الشكل النهائي أو بالمعنى النموذج المحدد لشكل الوظيفة ومعالمها و تنطوي هاته الوظيفة على تشكيل المهام و النشاطات ضمن الوظيفة المحددة ' ضف إلى ذلك تحقيق الأداء الأفضل و الدافعية الأعلى للأفراد العاملين نظرا لاحتواء الوظيفة على العناصر المفضلة من قبل العاملين عند تصميمها ، ولذلك لا بد من أخذ الاعتبار عوامل أساسية عند التصميم وهاته العوامل هي :

✓ تحديد تدفق العمل.

✓ تحديد الاستراتيجية التنظيمية.

✓ تحديد الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لتصميم الوظائف

ساعد تحليل الوظيفة على تجميع المعلومات حول الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة من بدايتها إلى نهايتها مما يسمح بتحديد هوية كل وظيفة "الاسم و الدرجة الوظيفية" طبيعتها و مهامها، علاقاتها و ظروف أدائها، و هذا الكل يندرج تحت اسم تصميم الوظائف.

1. مفهوم تصميم الوظائف:

تصميم الوظيفة أو التصميم الوظيفي (Job Design) هو مصطلح يشير إلى المرحلة الأخيرة من مراحل تحليل العمل أو الوظائف، وقد حظي تصميم الوظائف باهتمام كبير من قبل الباحثين والمتخصصين في علم الإدارة؛ وذلك لعلاقته بطبيعة ونوعية العمل، وكذلك لارتباطه بمستقبل مسار الأفراد الوظيفي، ويمكننا تعريفه بأنه "نشاط ذهني متخصص يتضمن اتخاذ القرارات والإجراءات لتحديد الأنشطة والواجبات التي تتطلبها الوظيفة وتجميعها تحت مسماهما الوظيفي وأيضاً تحديد خصائص وسمات الفرد المتقدم للوظيفة في ظل ظروف بيئة العمل ونطاق صلاحياته ومدى سلطاته وماهية المسؤوليات الملقاة على عاتقه وبما يحقق رغبات الأفراد وأهداف المنظمة"¹.

كما عرفه "غرانت و زملاؤه" تصميم الوظائف بأنه مجموعة من الفرص و القيود المهيكلية في المهام والمسؤوليات المحددة التي تؤثر على كيفية إنجاز و اختيار العمل من طرف الموظف"².
 قد رافق تطور مقاربات تصميم الوظائف توجهات معالم كل فترة زمنية لكل من المدارس الفكرية الإدارية، حيث حددت كل مدرسة أركان كل مقاربة، فمع بداية أربعينيات القرن العشرين نشر "Louis E. Davis"³ أبحاثاً حول التأثيرات البشرية للأتمتة و صاغ مصطلح "تصميم الوظائف" كأول مرة الأمر الذي مهد لبروز أعمال "Oldham & Hack man"⁴ الخاص بالمقاربة التحفيزية لتصميم الوظائف . و كمفهوم شامل و موجز و دقيق نعرف تصميم الوظائف : " الأدوار و المهام التي يحققها الفرد أو المجموعة، و كذلك الطرق المستخدمة للقيام بأعمالهم "

2. أهداف تصميم الوظيفة⁵:

عند تقييم نجاح نشاط تصميم الوظائف فإنه يُنظر إلى مدى قدرته على إتاحة الفرصة الكافية للأفراد العاملين في إظهار قدراتهم وإمكاناتهم و دفعهم للإبداع في أعمالهم وإنجاز المهام المطلوبة منهم مما يعني بالتالي تحسين مستوى أدائهم ورفع درجة كفاءتهم في العمل فتحقق بذلك أهداف المنظمة التي خططت لها حين نشأتها.

ولذلك كله تسعى المنظمة إلى تحقيق أهداف عديدة منها:

¹ - محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، بغداد: دار الكتب والوثائق الوطنية، ط 1، 2014، ص.96
² - John P. Meyer. (2014). Employee Commitment, Motivation, and Engagement: Exploring the Links, The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory", Edited by Marylène Gagné: USA, Oxford press, pp:46-88.
³ - Nicolai J. Foss, Dana B. Minbaeva, Torben Pedersen, & Mia Reinholdt. (2009). Encouraging Knowledge Sharing among Employees: How Job Design Matters, Human Resource Management, Wiley InterScience. 48(6), pp:871-893-
⁴ - Anjali Jindal, Shivani Agarwal, Pooja Garg, Renu Rastogi, Op.Cit, pp:44-46
⁵ - محمود حسن الهواسي، المرجع المذكور أعلاه، ص 97.

➤ أهداف اقتصادية :

وتشمل هذه الأهداف الاقتصادية تحسين الإنتاجية وجودة المخرجات؛ فعندما يشعر الفرد العامل عند تصميم وظيفته بأنها صُممت كما يريد سيشعر بالرضا تجاه عمله، فيحرص إلى زيادة نسبة إنتاجيته فيها، وترتفع بذلك روحه المعنوية مما يشكل عامل دافعية له للإبداع والابتكار في مجال عمله، ويؤدي هذا إلى تقليله للهدر والفاقد في الإنتاج والوقت اللازم لإنجاز مهامه، وهكذا يزيد العائد بالنسبة للمنظمة.

➤ أهداف تكنولوجية :

حيث أن الاختيار السليم للعمليات والأدوات والمعدات وطريقة العمل والأفراد عند تصميم الوظائف، يساعد في تحديد أفضل التكنولوجيا لاستخدامها في العمل بحيث يؤخذ في عين الاعتبار عند اختيارها مناسبةها للأفراد وملائمتها لطبيعة العمل وبيئته.

➤ أهداف سلوكية :

بتحقيق المنظمة للملائمة بين الوظيفة والفرد العامل، تُخلق بيئة عمل سليمة له يستطيع فيها العمل بشكل أفضل وإنجاز الأعمال الموكلة له؛ فيشعر حينها بأن المنظمة تهتم به لا كفرد عامل ولكن كأحد أفراد أسرتها ليتحفز بهذا الشعور ويقوم بأداء عمله بتميز وحرص شديد على العمل بإخلاص لرد جميل المنظمة.

3. أهمية تصميم الوظيفة¹

يعد الاهتمام بتصميم الوظيفة ركناً أساسياً في تكوين الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأحد الأساليب المتبعة في تطوير أداء العاملين فيها، ويؤثر بشكل مباشر على طبيعة وجدولة إنجاز العمل، ومن خلال تصميم الوظيفة تستطيع المنظمة تحقيق التكامل بين الوظائف فيها؛ حيث تعمل عن طريق التنسيق بين مختلف الوظائف إلى تنفيذ برامج عمل مترابطة يكمل بعضها بعضاً، محققةً بذلك أهدافها، ويمكن الحديث عن أهمية التصميم الجيد للوظيفة في ضوء النقاط الآتية:

- يعبر عن ثقافة المنظمة وفلسفتها الإدارية التي تُدار وتنفذ فيها الأعمال؛ فيعتبر تصميم الوظائف بمثابة تعريف عام بسياسة المنظمة ونظرتها إلى الأفراد العاملين فيها.
- يحدد الهدف من كل وظيفة، ومدى أهميتها وعلاقتها مع بعضها، ومدى إسهامها في تحقيق أهداف المنظمة؛ فيساعد ذلك في تحديد أولويات المنظمة وتطوير استراتيجياتها وفق ظروفها البيئية المحيطة بها.
- يعمل على توفير عنصر التحدي في ممارسة الأعمال من قبل شاعليها وبذل الجهود.

¹- محمود حسن الهواسي، المرجع المذكور أعلاه، ص 97-98

➤ يوفر التنوع في استخدام المهارات، أي إمكانية استخدام عدة مهارات في عمل واحد بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف العمل؛ حيث يساهم في إسناد مهام معينة بحدود معينة إلى أفراد بعينهم مما يرفع من مستوى دافعيتهم للعمل بجدية وإخلاص.

➤ يؤثر في تحفيز العاملين، وتقليل دوران العمل؛ حيث أن التصميم الجيد للوظيفة المناسب مع قدرات ومؤهلات المتقدم للوظيفة يزيد من انتماء الفرد العامل فيصبح تفكيره بتركها من ضرب المستحيل.

➤ يؤدي إلى تخفيض أجور وكلفة العمل، وذلك لسهولة إحلال الأفراد في الوظائف المختلفة فلا تحتاج المنظمة حينها إلى إعداد وتنفيذ برامج لتدريبهم وتأهيلهم وبالتالي توفير التكلفة على المنظمة.

المطلب الثاني: أسس تصميم الوظائف ونموذج تصميم الأكثر فعالية

1. أسس تصميم الوظائف¹:

يمكن الاعتماد على أحد الأسس التالية لتصميم الوظيفة وهي كالتالي:

1. التشابه في الأنشطة أو المهام من حيث نوعها .

2. التتابع في الأنشطة أو المهام .

3. التكامل في الأنشطة أو المهام.

و من أهم العوامل التي تراعى عند تصميم العمل:

1. تحقيق أهداف المنظمة: وذلك من ناحية مراعاة أهداف المنظمة عند إجراء أي خطوة تصميمية بالعمل حيث يجب أن تتم عملية التصميم دون أن تؤثر على مستوى الوظيفة وليس على حساب درجة نشاطها باعتبارها جزء من وسائل تحقيق أهداف المنظمة.

2. تحقيق رضا العاملين: وتعني حالة توافق العاملين وشعورهم بالراحة باتجاه التصميم الذي أجريت عليه وظائفهم ، لأنه لم يكن بالشكل الذي يضغط على حرياتهم الشخصية ، لذلك فالتصميم الجيد للوظيفة يعمل على تشجيع العاملين على حسن الأداء بالشكل الذي يلائم طموحهم ويحقق رغباتهم .

3. الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا المتوفرة: وتعني عملية تصميم العمل بالشكل الذي يمكن فيه الاستثمار الأقصى للتكنولوجيا المتوفرة في المنظمة و يقصد بها الأجهزة والآلات إلى جانب تحقيق أقصى استفادة من مهارات العاملين، و تنظيم العمل و تصميمه و استغلال كل الفرص لزيادة الكفاءة الإنتاجية ، فمثلاً يتم توجيه انجاز الأعمال التي تعطي إنتاجاً أكثر وجوداً أكبر من خلال الآلات ليتم عملها بالآلات وليس يدوياً من قبل العاملين ، و العكس صحيح .

¹-<https://elearning-facsceg.univ-annaba.dz>.

2. نموذج تصميم الوظائف الأكثر فعالية¹:

و يتجسد أساسا في النموذج الذي يوضح كيفية جعل الوظائف أكثر تحفيزا هو نموذج خصائص الوظائف تحفيز الذي طوره ريتشارد هاكمان وجريج أولدهام ، و يصف هذا النموذج الوظائف من حيث خمس خصائص وهي :

1. تنوع المهارات: مدى تنوع المهارات اللازمة لأداء العمل، فقد ينصب التصميم على تحديد مهارات قليلة و محددة (ولكن بالطبع متخصصة)، أو على العكس قد تنصب على توسيع قاعدة المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة وتنوعها .

2. طبيعة المهمة : أي مدى إمكانية الانتهاء من عمل متكامل، فقد يقوم التصميم على الانتهاء من جزء بسيط و متكرر، أو قد تتطلب الوظيفة إكمال جزء كامل من العمل من البداية إلى النهاية على سبيل المثال : بناء مركب كامل أو حل شكاوى متكررة للعملاء، كما أن تجميع وحدة استقبال تلفزيوني في عشرة أجهزة تلفزيون يختلف عن تجميع جهاز تلفزيون واحد متكامل .

3. أهمية الوظيفة: مدى تأثير الوظيفة على أداء الوظائف الأخرى المحيطة بها، وبالتالي على الأشخاص الآخرين.

4. درجة الحرية (الاستقلالية): الدرجة التي تسمح بها الوظيفة للفرد باتخاذ القرارات حول طريقة تنفيذ العمل، فوظيفة أستاذ جامعي أكثر حرية من وظيفة إيطار في الجيش.

5. ردود الفعل (التغذية المرتدة): درجة حصول شاغل الوظيفة على معلومات مستمرة عن مدى تقدمه في الانجاز، وعن نتائج العمل الذي يقوم به، أي مدى حصول الشخص على معلومات واضحة حول فعالية الأداء من العمل نفسه.

كلما زادت هذه الخصائص في الوظيفة، كلما كان تحفيز الوظيفة أكثر، العناصر الثلاثة الأولى تؤثر في مدى شعور شاغل الوظيفة بالنمو وبقيمة الوظيفة وأهميتها، والعنصر الرابع يؤثر في الشعور بالاستقلال والمسؤولية، أما العنصر الخامس فيؤثر في الشعور بالعلم والمعرفة بما يحدث. وكلها تؤثر في النهاية في حماس و دافعية الفرد، والأداء العالي، والرضا المرتفع.

* إن قيام خبير تصميم الوظائف بعمله فيما يخص تصميم الوظيفة يمكن أن يهدر بواسطة المديرين التنفيذيين، وذلك من خلال مخالفة مكونات الوظيفة كما تم تصميمها بشكل جيد كما يمكن القول أن المدير التنفيذي يمكن أن يجعل تصميم الوظيفة أكثر راحة وقوة من خلال التركيز على الخصائص المذكورة، حيث يمكنه القيام بمايلي²:

¹ - <https://elearning-facsceg.univ-annaba.dz>.

² - <https://elearning-facsceg.univ-annaba.dz>

1. التخفيف من الرقابة على المرؤوسين.
2. تكليف المرؤوس بعمل متكامل.
3. تزويد المرؤوسين بنتائج عملهم.
4. إضافة مهام جديدة وصعبة نسبياً للعمل.
5. إعطاء مهام خاصة للموظف.
6. منح مزيداً من السلطة.
7. محاسبة الأفراد عن نتائج أعمالهم.
8. الأثر النفسي:
- * الشعور بالمسؤولية والاستقلال
- * الشعور بقيمة الوظيفة وأهميتها.
- * المعرفة والمعلومات.
- * الشعور بالنمو وبقيمة الوظيفة.
- * الشعور بالنمو وبقيمة الوظيفة.
- * الشعور بالمسؤولية والاستقلال.
- * الشعور بالمسؤولية والاستقلال أمثلة:

1. يحصل الموظف على ما يلزمه من أي أدوات مكتبية من مخزن الأدوات، ويكتب بنفسه ما تم صرفه دون الرجوع للمشرف.
2. عامل الصيانة مسؤول عن آلات المصنع بأكملها، وليس عن آلات معينة.
3. يحصل العامل على بيانات عن كمية الإنتاج.
4. استخدام الكمبيوتر في أداء العمل.
5. انتداب الفرد لحل مشكلة في مصنع آخر.
6. تفويض الحق في منح إذن انصراف العاملين إلى رئيس هم المباشر.
7. محاسبة السكرتيرة عن الأخطاء الواردة في كتابة الرسائل والتقارير.

المطلب الثالث: استراتيجيات تصميم الوظيفة¹:

1. جوانب تصميم :

يؤثر محلل العمل ومصمم العمل في تصميم الوظيفة؛ من خلال طريقة تجميعه للأنشطة والمهام، ومن خلال تقليل أو تكبير حجم العمل المطلوب في الوظيفة، وحجم السلطات والصلاحيات الممنوحة له، والتأثير على علاقات الوظيفة بالوظائف الأعلى والأدنى منها، وعلى شكل الأدوات المستخدمة فيها، وعلى ظروف العمل المحيطة بالوظيفة، وعلى مواصفات من يشغلها و عادة ما يؤثر تصميم الوظائف على خمسة جوانب رئيسية في الوظيفة هي كالآتي :

* مدى التنوع في المهارات اللازمة لأداء العمل: فقد ينصب التصميم على تحديد مهارات قليلة ومحددة - مع كونها متخصصة - أو على العكس، قد تنصب على توسيع قاعدة المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة وتنوعها.

* مدى إمكانية الانتهاء من عمل متكامل: فقد ينصب التصميم على الانتهاء من جزء بسيط ومتكرر، وقد ينصب على الانتهاء من عمل متكامل كبير.

* مدى أهمية الوظيفة وتأثيرها على أداء الوظائف الأخرى المحيطة .

* درجة الحرية التي تتمتع بها الوظيفة، فوظيفة الأستاذ الجامعي أكثر حرية من وظيفة عقيد بالجيش مثلاً.

* درجة حصول شاغل الوظيفة على معلومات مستمرة عن مدى تقدمه في الإنجاز، وعن نتائج العمل الذي يقوم به.

وتشير البنود الثلاثة الأولى إلى التأثير في مدى شعور شاغل الوظيفة بأهميتها، ويؤكد البند الرابع على التأثير في الشعور بالاستقلال والمسؤولية، والبند الخامس يؤثر في الشعور بالعلم والمعرفة بما يحدث. وكلها تؤثر في النهاية في حماس ودافعية الفرد، والأداء العالي، والرضا العالي للفرد العامل.

2. خطوات تصميم الوظيفة :

تشكل خطوات تصميم العمل أمراً أساسياً للوصول إلى تعريف واضح للوظيفة وتحديد جميع أبعادها؛ لمعرفة الفرد المتقدم للوظيفة لها ولغاية تركيزه على عمله بشكل أكبر بما يحقق أهداف المنظمة إلى جانب حاجاته ورغباته الوظيفية، وتتلخص هذه الخطوات بما يلي:²

* المسح التحليلي للمدخلات والمخرجات وهيكل المنظمة ومكان وبيئة العمل؛ والغرض من هذه الخطوة هو تحديد طريقة التعامل مع مدخلات الوظيفة من المواد الخام أو المنتجات أو المعلومات أو الزبائن، وطريقة أداء

¹ - أحمد طاهر، " تصميم الوظيفة ، موسوعة مقالات النجاح"، <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1326&Job Design>،

² - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية : مدخل نظري وتطبيقي، عمّان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 2، 2016، ص 76 .

العمل وصولاً إلى تحقيق المخرجات من الأهداف المحددة، ومعرفة علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى ضمن المنظمة نفسها، وما قد يتحمله الفرد المتقدم للوظيفة من أعباء وضغوط في العمل.

* التحليل الفني والذي يشبه خارطة العمليات ونظام وتدفق العمل والتي تؤثر على كمية ونوعية المخرجات والكلف التشغيلية والاجتماعية؛ فتُحدد بذلك طبيعة العمليات التي ستنفذ لأداء الوظيفة بالشكل المطلوب وعدد المهام وتسلسلها المترابط مع بعضها البعض وتقدير التكاليف اللازمة لذلك.

تحليل الأنظمة الداخلية ومنها نظام التحليل الاجتماعي ومسح أدوار العمل ونظام الصيانة وتحليل الصيانة وتحليل المجهزين والمستخدمين وغير ذلك؛ بهدف تعريف المتقدم للوظيفة بالقوانين والأنظمة الداخلية للمنظمة والتي تعكس ثقافتها، والتنبيه على أمر هام وهو متطلبات تلك الوظيفة من حيث موادها الخام ومستلزماتها الأساسية لنجاحها والقيام بها.

مقترحات التغيير والتنفيذ التي تتناولها المنظمة خلال فترة من الزمن؛ لغرض توفير المرونة في الوظيفة وجعلها قابلةً للتعديل وفقاً للمتغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة.

3. طرق تصميم الوظيفة :

تلجأ المنظمة إلى العديد من الطرق والأساليب التي تتبعها لتصميم الوظيفة أو إعادة تصميمها، ويعتمد اعتماد إحدى هذه الطرق على طبيعة وظروف العمل، وحجم المهام والأعمال المطلوب تأديتها، وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة، ونوجزها بما يلي¹:

أ. تدوير الوظيفة أو التدوير الوظيفي

ويقصد بتدوير الوظيفة أو العمل، نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى بشكل منتظم؛ أي أن يتم نقله أفقياً بين الوظائف بالمستوى الإداري نفسه الذي يعمل به في ذات القسم أو أقسام أخرى، والهدف منها توسيع معارفه ومهارته وخبراته والحد من الملل الذي يصيبه من جراء بقاءه ممارساً لوظيفة واحدة لمدة طويلة، وهذا يزيد في قدرة المنظمة على إحلال الموظفين بعضهم محل بعض في حالة غياب أحدهم أو تركه للعمل وهذا يكسب المنظمات التي تعتمد هذا الأسلوب مرونةً في العمل – قدرة على التأقلم مع الظروف المحيطة – مقارنةً بغيرها من المنظمات.

ب. توسيع العمل أو التوسع الوظيفي :

يعني زيادةً في عدد المهام التي يقوم الموظف بتنفيذها أو أدائها، ولكن مع تنوع الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها ضمن عمله العام، فقد يكلف مثلاً مدير الإدارة برئاسة لجنة المشتريات في المنظمة أو عضويتها أو أن يكلف المحاسب بأمانة الصندوق، وغير ذلك. فتكون تلك الأعمال بمنزلة الأعمال الجديدة بالنسبة له ويسهم هذا الأسلوب في التقليل على حد كبير من حالة الضجر والملل لدى العاملين وتقليله لتكلفة العمل في المنظمة

¹ - Griffen,Ricky, "Management;2nd. Edition, (Boston: Mifflin Company), 1987, Page 345

من خلال توفير موظفين مؤهلين من داخل المنظمة وعدم حاجة المنظمة على موظفين جدد من خارجها، ويبقى لهذا الأسلوب عيبٌ هو تصور العاملين بأن زيادة تنوع المهام الموكلة إليهم ما هي إلا مجرد أعمال أو أعباء إضافية يكلفون بها، وبالتالي لا يعطونها ما تستحقه من الاهتمام فتتخفف إنتاجيتهم وتقل روحهم المعنوية.¹

ت-إغناء الوظيفة أو الإغناء الوظيفي :

ويقصد به زيادة مهام وواجبات الوظيفة عمودياً، أي أن يتم إضافة واجبات ومسؤوليات ومهام أخرى ضمن تخصص الوظيفة ذاتها، بمعنى آخر تعميق الوظيفة، وهذا يزيد فخر واعتزاز الموظف بعمله، وزيادة رضاه وولائه لعمله والمنظمة التي يعمل بها؛ حيث يعتمد هذا الأسلوب على نظرية الدافعية في العمل لهيرزبيرج (Herzberg) وإلى جانب إضافة أنواع متنوعة من المهام يمنح هذا الأسلوب قدرًا أكبر من حرية التصرف في العمل للفرد وإعطاء المزيد من المسؤوليات، مع الأخذ في الاعتبار أن تتلاءم تلك المهام والواجبات الإضافية مع قدرات وإمكانيات شاغل الوظيفة، ومدى رأيه عن هذا الأسلوب ومدى رضاه عن العوامل الخارجية كالأجور وظروف العمل والإشراف والاستقرار الوظيفي، فرضاه يزيد من فرص نجاح هذا الأسلوب كما أن الإفراط فيه يؤدي إلى نتائج عكسية نتيجة إرباك العامل بسبب زيادة تنوع وتعقيد العمل.²

ث-فرق العمل: هي مجموعة من العاملين تُوكل إليهم تنفيذ أو إنجاز مهمة كبيرة نوعًا ما، مثل جدولة الإنتاج، حل مشكلة إنتاجية أو تقنية، صيانة أجهزة ومعدات، تصليح بعض المكائن الإنتاجية العاطلة، وغيرها. إذ يقوم أعضاء الفرق بتقسيم العمل بينهم إلى مهام معينة وإسناد كل مهمة واحدة أو أكثر لأحد الأعضاء، أو العمل سوية بوصفهم فريقًا واحدًا، بعد أن يتم تدريبهم على أداء هذه المهام، وتعيين مشرف عليهم لمراقبة إنجاز العملية، وقيادة الفريق لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهكذا يساعد على تصميم الوظائف المناسبة والمختلفة لأعضاء الفريق.³

المطلب الرابع : عناصر تصميم الوظيفة : Elements of job Design

توجد ثلاثة مجموعات من العناصر التي لا بد من أخذها كليا أو جزئيا عند تصميم الوظائف وهي كالآتي⁴:

1. العناصر التنظيمية: هي تمثل المهام المتخصصة في كل وظيفة و أسلوب و تتابع و انسيابية هذه المهام ، بحيث يؤدي هذا التتابع الى اكمال الوظيفة الأفضل في التصميم للوصول الى الكفاءة الإنتاجية العالية بغض النظر عن رضا العاملين و اتجاهاتهم ، ومن أوائل الرواد الذين ركزا على هذه العناصر هو فريدريك تايلور عند دراسته للحركة و الوقت و حيث حدد المهام الضرورية و استبعد المهام غير الضرورية منها إضافة إلى

¹- خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الموصل : دار الكتب للطباعة والنشر، ط1، 1999، ص 156 .

²- مسلم علاوي السعد، الاتجاهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، عثان : دار اليازوري للنشر، ط 1، 2017، ص 156 .

³- Griffen,Ricky, "Management;2nd. Edition, (Boston: Mifflin Company), 1987, Page 345.

⁴- دكتورة عبير عدنان برقواوي، مرجع سبق ذكره، ص 18-19

استبعاد الأوقات غير الإعتيادية من خلال من خلا تقسيم العمل، وكل ذلك يؤدي الى أداء وظيفي أعلى حسب ما جاءت به النظرية العلمية ، إن مدخل تصميم الوظائف العناصر التنظيمية يسمى بالمدخل الميكانيكي ; الآلي؛ "Mecanistic Approach"

2. العناصر السلوكية: العناصر السلوكية هي العناصر التي يتضمنها محتوى الوظيفة نفسها " job content " و المؤثرة على دافعية العاملين و من أهم هذه العناصر: تنوع المهارات و أهمية المهام و الاستقلالية و التغذية العكسية .

و من الملاحظ إن تضمين هذه العناصر في الوظائف عند تصميمها يؤدي إلى إشباع الدوافع الذاتية أو الدوافع العليا ، ولذلك فإن هذا المدخل في تصميم الوظائف يسمى بالمدخل المدفعي "Motivational Approach" .

3. العناصر البيئية: تعد المتغيرات البيئية المحيطة بالعاملين في مواقع أعمالهم العناصر المهمة والمحددة لأدائهم، إن تغير بيئة العمل من حيث نوعية المعدات والمكائن المستخدمة في تسهيل الأداء أو إعادة الهندسة مكان العمل بما يتناسب مع العاملين ذوي الاحتياجات الخاصة " Spécial Needs " كالمعوقين جسميا يؤدي إلى تسهيل أداء هؤلاء العاملين.

إن هذا المدخل يسمى بالمدخل البيولوجي أو الهندسة البشرية " Ergonomic " ويتم تصميم الوظائف وفق المحددات الذهنية أو الإدراكية.

خاتمة الفصل:

و مما سبق ذكره يجدر الإشارة إلى أن وظيفة تحليل و توصيف و تصميم هي الهيكل الرئيسي لوظائف إدارة الموارد البشرية فلا يمكن تجسيد لدور و عمل إدارة الموارد البشرية دون وظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف لأنها هي المسؤولة عن أولاً وضع الموظف المناسب في المكان المناسب و قبل هذا رسم الصورة و ملامح الوظيفة و شاغليها و متطلبات شغلها من مؤهلات علمية " المستوى العلمي " و مؤهلات عملية من كفاءة و مهارة و مردودية في الإنتاجية و هذا من خلال المرور بوظيفة الاستقطاب و الاختيار و التعيين و من بعدها التدريب : غير أن وظيفة التحليل و التوصيف التي تنتهي بتصميم الوظيفة التي تبني على أساسها هيكل و إعداد الأجور ضمن سياسة عادلة من خلال المرور بوظيفة تقييم الوظائف لأنه لا يمكن وضع قيمة لها دلالة مالية للجهد المبذول من طرف العاملين إلا من خلال تقييم هذا الجهد و مقابل المادي الذي يسعى العامل أو الموظف تحقيقه بأكبر نسبة ممكنة و عليه لا بد من اعتماد أساليب و خطوات و مناهج و أدوات لتقييم الوظائف و تصنيفها و تحديد الدرجة المناسبة لها مقارنة مع مثيلاتها من وظائف الأخرى في منظمة لبناء سياسة أجور عادلة تضمن نوع من تكافؤ بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة و هذا ما سوف نتطرق له في الفصل الثاني ألا وهو نظام الأجر و المكافآت ، فوظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف هي بمثابة هيكل انطلاق وظائف إدارة الموارد البشرية لأنها المسؤولة عن المورد البشري و كل احتياجاته و متطلباته طبعاً وفق ما يتماشى و سياسة المنظمة و وفق التشريعات و اللوائح القانونية و الحكومية و الاتفاقيات الجماعية .

الفصل الثاني

وظيفة نظام الأجر والمكافآت

مقدمة الفصل:

يحتل موضوع الأجر و الرواتب جانبا كبيرا من اهتمام العاملين و المؤسسات على حد سواء، إذ يعد حجر الزاوية في تعويض الموظفين باعتباره وسيلة لإشباع حاجياتهم من جهة، وأحد العناصر المشكلة للتكلفة في المؤسسة من جهة أخرى فهي تسعى إلى إعداد نظام أجزور عادل يهدف إلى تشجيع العمال و دفعهم للقيام بنشاطاتهم على أحسن وجه وبالتالي رفع مستوى الإنتاجية من جهة وتخفيض تكاليفها من جهة أخرى ؛ ومن هذا سنتناول في الفصل وظيفة نظام الأجزور و المكافآت المرتبة عنه باعتبار المكافآت بدورها تعويضات غير مباشرة للأجزور والتي تنقسم بدورها إلى ثلاثة أصناف " المنح؛ العلاوات ؛ الحوافز " ؛ غير ان هذا النظام المتبلور في وظيفة لم يتم إعداده إلا من خلال وظيفة أساسية ألا وهي تقييم الوظائف و التي تعتبر حلقة الربط و الوصل بين وظيفة تحليل و توصيف و تصميم و إعداد و هيكلية الوظائف و بناء نظام الأجزور و المكافآت ؛ وعليه فان دراسة الأجزور يتطلب دراسة الوظائف، أي تحليلها، توصيفها،، و تقييمها، و تصنيفها من ثم تحديد الأهمية النسبية لكل منها كمدخل لتحديد و وضع الأجزور بما يتلائم و أعباء الوظيفة، وكذا نظام الحوافز و الأجزور التشجيعية و عليه فقد قمت بمعالجة الفصل في 03 مباحث رئيسية كما يلي : ففي في المبحث الأول: ماهية نظام الأجزور من مفهوم و أنواع و أهمية و خطوات و أساليب إعداده و بنائه ، أما المبحث الثاني فقد تضمن المكافآت أو ما يعرف بالتعويضات الغير مباشرة للأجزور من منح و علاوات و حوافز بأنواعها سواء مادية أو معنوية و إيجابية و سلبية و أخيرا كختم للفصل المبحث الثالث و الذي هو جوهر الدراسة ككل باعتبار الفصل الأول مدخل للدراسة و ذلك لكونه المتغير المستقل بوظائفه الثلاثة المتضمنة لأبعادها و المفصلة في النموذج التطبيقي للدراسة ككل ، و الفصل الثاني المتضمن المتغير التابع ألا و هو وظيفة نظام الأجزور و المكافآت و حلقة الربط و المتمثلة في أثر و دور الفعلي للوظيفتين الأولى و الثانية اللتان تعتبران ركيزة إدارة الموارد البشرية ؛ و هي وظيفة تقييم الوظائف التي يعد و يبني على أساسها نظام الأجزور و المكافآت و تدخل ضمن إعداد و بناء هيكلية الوظائف التي تترجم فعليا الهندرة الإدارية لكل منظمة أعمال .

1. المبحث الأول: ماهية وظيفة نظام الأجر

تعد الأجور 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. إذ تعتبر الأجور أداة من الأدوات الفعالة المؤثرة على أداء الفرد، هذا ما جعل البعض يسيي الاقتصاد المعاصر باقتصاد الأجور، لما بلغته من أهمية كعنصر تنمية، يساهم في تكوين طبقة عاملة فعالة ومنتجة، وكعامل استقرار اجتماعي يحفز الطاقات البشرية على تطوير وتحسين المنتج وترقيته، ليصبح بذلك رفاه اقتصادي تعتمد عليه الدولة في تحريك النشاط الاقتصادي فسنحاول في هذا المبحث التطرق لمفهومها وأهميتها وأنواعها وخطوات إعدادها وطرق تقييمها .

*المطلب الأول: المفهوم والأهمية والأنواع والتطور التاريخي لنظام الاجور

لقد تعددت التعريف والمفاهيم للأجور كلا حسب منظوره وتوجهه ولذا سوف نوجز: العديد من المصطلحات الموافقة للأجر كما يلي:

✓ مفهوم الأجر: هو ما يحصل عليه العمل يوميا، أو أسبوعيا، أو بالساعة.

✓ المرتب: يطلق على المقابل الذي يتقاضاه العامل شهريا.

لكن المصطلحان أصبحا يستخدمان بدلا لبعضهما ولا فرق بينهما، لكن فعليا هناك الفرق حسب المنظمة التي يعمل بها الموظف¹:

✓ إجمالي الأجر: هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أية اقتطاعات.

✓ صافي الأجر: هو الأجر يعد خصم الاقتطاعات (الضرائب، تأمينات البطالة والرعاية الصحية والعجز والمعاش)..

✓ الأجر النقدي: هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد.

✓ الأجر العيني: هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد مثل الرعاية الطبية والعلاج الخ.

1.1. ماهية الأجور: باعتبار الأجر المحرك الأساسي والطبيعي لأي نشاط بشري فيبدو في شكله البسيط

الأول مجرد مقابل للجهد الذي يبذله الأجير، لكن في الحقيقة الأمر أعمق من هذا و أبعد في انعكاسه و

نتائجه بحسب السياسة الأجرية المتبعة في تسيير الأجور، ولهذا لا بد من تحديد معنى الأجر.

فالأجر: ما هو إلا علاقة بين عامل يبذل جهد جسماني و طاقة عقلية معينة من خلال وظيفة، و صاحب عمل يدفع أجر مقابل هذا الجهد، و بالتالي لا بد من وجود ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول و الأجر المدفوع.

¹ - عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص49.

وهو : مقابل للجهد الفكري والعضلي الذي يقدمه الفرد، ومن ثم فهو عنصر مهم في تكاليف الإنتاج بالنسبة للمؤسسة و التي تعمل على تخفيضه، بيد أن مصلحة العامل لا تتوقف عن ممارسة الضغوط بهدف الحصول على الزيادات المستمرة في الأجر خاصة في ظل المنافسة.

و يرى "دوقلاس ماك قريخور" النظرية"x" بأن الإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف و أنظمة الأجور و المرتبات و ملحقات، و ظروف العمل المادية الأخرى و هي جميعها لا تخرج عن كونها والجزرة و التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أداءه لعمله و بالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها¹.

2.1. أنواع الأجور: للأجور عدة تقسيمات الأجور وهي كالتالي :

1.2.1. تبعا للمعيار المستخدم في التقييم:

أ. تبعا لطبيعتها :

* أجور عينية :تتمثل في الخدمات التي يقدمها صاحب العمل إلى الأجراء مثل السكن و النقل.

* أجور نقدية :هو حجم المال الذي يدفع للعامل مقابل العمل المنجز.

ب. تبعا لقوتها الشرائية:

* أجور اسمية :هي كمية النقود التي يحصل عليها الفرد مقابل العمل الذي يقدمه.

* أجور حقيقية: هي حجم السلع و الخدمات التي يمكن للفرد أن يحصل عليها نتيجة إنفاقه للأجر الاسمي.

2.2.1. تبعا لمعيار الدفع:

* أجور على أساس الوقت:تدفع على أساس وحدة زمنية محددة(ساعة، يوم، أو شهر).

* أجور على أساس القطعة :يدفع للعامل نظير انجاز جزء من العمل².

3.1. دور الأجور:³ تلعب الأجور دورا هاما في توزيع الموارد البشرية، وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن، فيمكن

لنظام الأجر أن يجذب الأفراد إلى أعمال معينة إذا كانت الأجور مرتفعة نسبيا عن الأجور في أعمال أخرى، كما

يمكن تشجيع الانتقال من مكان لأخر بإيجاد فوارق في الأجور التي يتقاضاها الأفراد للقيام بأعمال معينة.

وبالتالي فان نظام الأجور والمرتبات يهدف إلى بناء هيكل ونظام عادل للدفع، يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم،

ومستوى أداءهم في هذه الوظائف. ورغم وضوح هذا الهدف إلا أن تطبيقه ليس بهذه الدرجة من السهولة، حيث

هناك مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية، النفسية، و الأخلاقية لسياسة الأجور.

¹- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الجامعة اللبنانية، 1997، ص.105.

²- حسين عمر، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1992، ص.24

³- صلاح الدين الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2000، ص.215.

1.3.1. الاعتبارات الاقتصادية:

يتحدد الأجر نتيجة لظروف العرض الطلب، حيث أن سوق العمل، سيوفر المجال لتفاعل قوي العرض و الطلب، فيجمع البائعين و المشترين لخدمة العمل، و يحدد الأسعار لهذه الخدمة، ويلعب الأجر دورا هاما في المجتمع، حيث أن أغلبية الأفراد العاملين في المجتمع يحصلون على دخولهم مقابل بيع خدمات عملهم، و تمثل هذه الدخول جزءا هاما من الكيان الاقتصادي.

2.3.1. الاعتبارات الاجتماعية: ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الذي يشغله، بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاته و في هذا ما يفسر ما يعلقه الأفراد من دلالات على الاختلافات الطفيفة في الأجر وما يفسر أيضا الأهمية التي يعلقها الأفراد على طرق الدفع (يومي، شهري).

3.3.1. الاعتبارات النفسية: تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، وحيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فإنه إلى المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع الحاجات، تصبح وسيلة لحفز الأفراد العاملين و قد كان الافتراض في فترة من الفترات أن الأجر هو الدفع الوحيد للعمل و لكن ثبت أن هناك عوامل أخرى متعددة تتفاعل مع بعضها و تؤدي إلى تحفيز الأفراد.

4.3.1. الاعتبارات الأخلاقية: ليس هناك خلاف في الرأي على أنه يجب أن تكون المكافأة عادلة، إلا أن الاختلاف بدأ يظهر عندما يراد تحديد المقصود بالعدالة في المكافأة، فليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة و من هنا ظهرت الاختلافات حول تحديد العوامل التي يدفع أصحاب العمل المكافآت مقابلها . و هناك محددات أو عوامل أساسية محددة لمعدلات الأجور وهي :

✓ توفير حد أدنى للأجر لكل عامل.

✓ تحديد الحد الأقصى لساعات العمل.

✓ أن يتسم الأجر بالعدالة.

✓ توفير مستلزمات الأمان و الصحة للعاملين.

✓ يمنع تشغيل القاصر الذي يتراوح سنه ما بين 12-18 سنة.

✓ ضرورة المساواة في الأجر للعاملين (بين الذكور و الإناث، العرق و اللون) و الذين يؤدون نفس العمل، ما لم توجد بينهم اختلافات في مستوى المهارة و التي تنعكس على حجم و جودة الإنتاج .

✓ ضمان الحقوق المكتسبة للموظف (المعاشات)، وإمكانية نقل تلك الحقوق من منظمة لأخرى حتى لا يضيع حق الفرد.

إلى جانب كل هذا، لا بد أن يعكس الأجر توازنا مستمرا بين ما يساهم به من جهد و ما يحصل عليه من مقابل مادي، فاختلال هذا التوازن سيعكس حالة من الإحباط و انخفاض الروح المعنوية، و الشعور بعدم العدالة و بالتالي انخفاض مستوى الأداء، و نتيجة لتأثير الأجور على المنشأة ككل، ينبغي عليها إنشاء و تنمية نظام سليم،

عادل وكفى للأجور يطبق على الموارد البشرية وفقا لوظائفهم ومستوي أدائهم في هذه الوظائف، وهو ما يعبر عنه بهيكل الأجور.

4.1. أهمية الأجور : تكتسي أهمية بالغة سواء للفرد أو المنظمة:

✓ على مستوى الفرد: تعد الأجور بمثابة وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد. كما أنها وسيلة مناسبة للشعور بالتقدير من جهة الشركة أو وسيلة لقياس تقديره واحتراماته لذاته.

✓ على مستوى المنظمة: تعد الأجور :

* وسيلة لجذب الكفاءة المناسبة للعمل بالمنظمة.

* وسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بالمنظمة .

* وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين فالأجر هو المقابل العادل للعمل¹.

5.1. تطورات نظام الاجور: لقد تطور نظام الأجور عبر الأزمنة واختلف مفهومها باختلاف الأنظمة الاقتصادية ولم يكن مفهوم الأجور أو الأجر المتعارف عليه منبع مختلف في كل عصر تماشياً مع تطور الإنسان والبيئة الاجتماعية السائدة فمن خلال هنا سنتطرق إلى أهم المراحل التي مرت بها الأجور .

1.5.1. التطور التاريخي الاقتصادي لنظام الاجور :

لقد تطور نظام الأجور عبر العصور ابتداء من العصر البدائي إلى العصر الحديث وتدمر بالمراحل التالية²:

*أولاً: الأجور في العصر البدائي: في هذا العصر مرت الأجور بمرحلتين في هذه المرحلة هما :

نظام العبودية: كان العبد هنا باعتباره شيئاً من الناحية القانونية ملكاً لسيده كملكية للأشياء المادية ومن هذا قمة العبد خدمة سيده لقاء الغذاء والإيواء اللذان يعتبران بمثابة البحر الذي يدفعه السيد لعبيده .

✓ نظام السوق: يعتبر هذا النظام امتداد للنظام السابق غير أن الرقيق هنا يتمتع ببعض الحقوق

كالحق في تكوي أسرة والانتفاع ببعض أوقات فرا العمل فيما لحسابه الشخصي أي لحسابه الخاص .

*ثانياً: الأجور في النظام الإقطاعي: لقد أتاح هذا النظام قدراً كثيراً من الحرية في انتفاع العمال وهذا ما لم نجده في المرحلة السابقة حيث كان الحر في يملك بعض الأدوات الإنتاجية التقليدية وورشة عمل وكان يقوم بتسويق منتجاته وأيضاً كان يقدم خدمات مقابل نسبة معينة يتم تحديدها مسبقاً .

* ثالثاً: الأجور في العصر الحديث: في هذا العصر الدولة هي التي تقوم بتسديد أجور عمالها نقداً وهذا من

اجل تلبية حاجياتهم كما أن العامل الحرية في تقييم عمله ولك شرط إشعار العمل كما أن لصاحب العمل الحق في طرد العامل، إذا كانت هناك أسباب تدعو لذلك مقيداً في ذلك بعدة شروط تدفع التعويض عن

¹- دكتورة نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، لطلبة ماستر، تخصصات: اقتصاد النقل و الخدمات ،جامعة الحاج لخضر باتنة ،الموسم الجامعي ،2019،ص 23.

²-عماد محمد شقا، النظرية العامة للأجور و المرتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1982،ص 07.

التسريح باعتباره أن هذا العامل منخرط في نقابة عمالية مما يستوجب العمل بما تقتضيه الاتفاقيات الجماعية في ما يخص حالات التشريع .

* نظام الأجور عند الإسلام: للأجور أو نظام الاجور أهمية كبيرة في عهد الاسلام حيث تدخل ضمن توزيع الدخل الذي سبق الإسلام إلى دراسته وإعطاء أهمية له ويمكن تلخيص تطور نظام الأجور في الاسلام في ثلاثة عناصر أساسية هي :

-العدالة في التوزيع الأولي للدخل: إذ أوصى الرسول (صلى اله عليه وسلم) بإعفاء حق الأجير قبل أن يجف عرقه لمن هنا يتضح لنا مدى اهتمام الإسلام بالعامل عن حيث تقييم مجهوده وربط ذلك بضرورة دفع أجره مباشرة بعد إنهاء عمله وهذا هذا ما يشتهي منه العمال نتيجة عدم حقيقه في بعض الحالات المتعلقة بتأخر الأجور في موعدها.

*العدالة الاجتماعية: بحيث يعتبر أحد أهم الأبعاد الأساسية للإسلام في المجال الاقتصادي يسمح بتراكم الث والمداخل في مجموعة من الأيدي كما يرفض كذلك كل نوع من الاحتكار قال تعالى " أي لا يكون دولة بين الأغنياء "(سورة الحشر، الآية 7) وهذا عكس ما جاء به مفكرون الغرب بحيث يقول " روبرت ملتسر " صلة للفقير الدائم بنظام الحكم وسوء توزيع الملكية فليس في وسع الأغنياء تأمين العمل والغذاء للفقراء وليس من حقهم مطالبة الأغنياء بالعمل والغذاء.

*الحد الأدنى للعيش الكريم: و هو يختلف عن الأجر الأدنى الوطني المضمون يضمن عمليا كرامة الفرد وتبرز كذلك عدالة هذا النظام (الإسلام) "كل حسب استطاعته" ويظهر بذلك إدخال عنصر الكفاءة والإنتاجية ويخرج بالتالي من مقولة" كل حسب استطاعته" والتي تعكس الأجر الأدنى الذي يلي الحاجيات التي تسمح بالبقاء على قيد الحياة فقط ولا يأبى بذلك ما يعني بهذا الكفاية الذي يضمن العيش الكريم من مأكّل وملبس ومشرب...الخ².

ومن هنا نلاحظ أن نظام (الإسلام) يدخل كذلك المتغيرات الإنسانية والاجتماعية للعامل فقد يكون الأجير ضعيف البنية وبالتالي تعلق هنا الجر بمستوى الإنتاج لكن المشرع أحاط حق الأجير بضمانات متعددة وهي الرضا والعدالة أو الكفاءة والعرف فينبغي أن يكون الأجر عادلا و متماشيا مع العرف السائد ومراعي فيه نوع الخبرة ومعتمدا في التقرير على الحرية والرضا والطواعية، فلا يجوز الإكراه على العمل ولا إعاق الظلم بالأجير ولا منعه حقه أو المماطلة في أدائه واستيفاء منفعة منه بغير عوض إذ أن من استخدم عاملا بغير أجره وكأنه استعبده كما قال فقهاء الإسلام أخذ من حديث نبوي اعتبر كل جهد العامل بمثابة منبعا حرا آكل ثمنه عن

¹-صورية جاودي، تشير الاجور الجزائر، مذكرة ماجيستار جامعة الجزائر، 2007، ص31.

²-صورية جاودي، المرجع المذكور اعلاه، ص132.

أبي هريرة رضي الله عنه قال رسول الله صلى عليه وسلم قال الله عز وجل "ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة ومن أنت خصمه خصمته، رجل أعطي بي ثم غدر، ورجل باع حرا ؛ وأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيرا فاستوفى منه ولم يوفه أجره" وأكد النبي (ص) في أحاديث على ضرورة أيفاء حتى العامل كما ذكره وكما في قوله "ولكن العامل إنما يوفي أجره إذ تقي عمله". إذ أن العلاقة بين العامل ورب العمل الإسلام تقوم على أساس الإنسانية والرحمة والتعاون والعدالة أو الكفاءة والرضا والعرف ويرغب الإسلام أيضا في إكرام العامل زيادة على أجره لقوله النبي (ص): "خيركم قضاء" ويتصدد قدر الشيء المقابل بحسب ما يتعارف عليه الناس في مثله إذ لم يكن هناك اتفاق صريح على التقديم أو فوضى تخص بأداء شيء آخر ولم يقدر حدود الشيء المدفوع بحسب ويعزم رب العمل بتعويض العامل عما قد يصيبه من أضرار الآلة والعمل على منع وقوع الضرر ولحكومة أن تتدخل في علاقات أرباب العمل والعمال بأن تقرر أن تكون أجور العمال متفقة مع مشقة العمل ويجحف بمصلحة أملاك منعا للاستغلال حاج العمال ومحافظة على نمورأس مال الأمة .

*خامسا: نظام الاجور عبر الانظمة الاقتصادية :

لقد مر نظام الأجور بتطور خلال النظامين الرأسمالي والاشتراكي ومن خلال هذا سنتطرق إلى أهم هذه التطورات

1. نظام الأجور في النظام الرأسمالي¹: تتمثل أهمية الأجور في هذا النظام في النقل الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للفئات التي تحصل على مداخيلها في شكل أجور وخاصة الطبقة العاملة ويتجلى هذا النقل في: * عن العمل هو الذي يصدد كما وكيف لشروط الإنتاج.

* إن العمل هو مقياس قيمة إنتاج السلع والخدمات المعروضة في السوق .

* إن الأجور تمثل نسبة % 60 إلى % 70 من الدخل الاجتماعي كما يمثل المأجورين (عمال،

إطارات موظفين). % 70 إلى % 80 من السكان.

* إن المنظمة العالمية أصبحت تمثل قوة اجتماعية توظف في الحياة الاجتماعية، السياسة

والاقتصادية عن خلال النقابات العمالية والأحزاب السياسية التي تمثلها في الدفاع عن المصالح المادية و المعنوية.

لقد عرف نظام الأجور تطورات كبيرة من حيث النظري وشكل وهذا نظرا للتطورات التي عرفتها الطبقة العمالية في البيانات الرأسمالية وسوف تبني نقطتين:

1. الأجور المباشرة في البلدان الرأسمالية :

¹-فتح الله العلو، الاقتصاد السياسي وتوزيع المداخل، دارالحدادة، 1997، ص58.

في تلك المداخل التي يتحصل عليها العمال نتيجة عرضهم لعملهم تتخذ هذه الأجور في مختلف القطاعات شكلين مختلفين هما :

الشكل الأول:

الأجر شخصي: هذا الشكل موجود كثيرا بين مختلف القطاعات الاقتصادية و يتخذ بدوره ثلاثة أشكال:

1.1.1. أجر الزمن: يكون هذا الأجر محددًا مسبقًا بناء على عقد بين صاحب العمل والعمال وتحدد فيه مدة العمل وساعات العمل.

2.1. أجر المكافآت: يجمع هذا النوع من الأجور بين النوعين السابقين حيث إن معنوياته تتلخص في تحديد أجر قاعدي يطابق أجر الزمن أو يطابق إنتاج عدد معين من الوحدات وعلى هذا الأساس تحدد المكافآت ومهما كان نوع الأجر المحصل عليه فإن العلاقة التي تربط الأنواع الثلاثة تمكن ذلك المجهود المبذول عضليا كان أو ذهنيًا من أجل الحصول على الأجر الذي مهما اختلفت طريقة تحصيله فهو أجر وحيد مقدار بقيمة معلومة .

3.1. أجر الوحدات: يتحدد الجرح حسب عدد الوحدات التي أنتجها العامل أي كلما زاد عدد الوحدات المنتجة زاد الدخل .

الشكل الثاني:

أجرة المجموعة: يشكل هذا الأجر صلة بين صاحب العمل على أساس أن هؤلاء العمال يتلقون أجرا جماعيا ثم يوزع فيما بينهم عوض الأجور الشخصية يمكن أن يتخذ هذا الأجر الأصناف التالية:

*صنف نظام المقاومة : إن صاحب العمل (المؤسسة) يتفق مع أحد المقاولين قصد القيام بمهمة إنتاجية معينة مقابل أجر محدد مسبقا ويقوم المقاول باستخدام عمال يوزع عليهم قسطا من الأجر.

*صنف الأجور الجماعية: تمثل هذه الأجور الشخصية التي تناسب مع المستوى التقني لكل عامل داخل المجموعة مع العمل المحدد وعلى المنح والمكافآت الجمعية إذ يقوم العمال بتوزيعها فيما بينهم .

*صنف نظام المستقلة : يتمثل هذا الصنف في أعضاء أجرة جماعية إلى فرق مستقلة مخصصة تضم هذه الفرق مجموعة من العمال يقومو بمهمة موحدة من الناحية القانونية.

2. تعديل الأجور في البلدان الرأسمالية¹: إن تعدد الأزمان بالبلدان الرأسمالية والصراعات الاجتماعية في مجال العمل بسبب ضعف الأجور في الفترة بين الحربين العالميتين أدى بالدولة في تعديل الأجور إما بطريقة مباشرة وذلك عن طريق وضع قوانين لتنظيم الأجور أو بطريقة غير مباشرة بالتوسط بين ممثلي العمال أي

¹-مصطفى نجيب شاوشي، مرجع سبق ذكره، ص175.

النقابات وأرباب العمل لتسجيل اللقاءات وتهريب وجهات النظر بينهما وهذا التدخل من الدولة أدى إلى ظهور الأجور تأسيسية محددة بواسطة قوانين واتفاقيات تربط بين الأطراف الثلاثة أي بين الدولة، النقابة المؤسسة وتعديل الأجور عن طريق القانون يتم من طرف الدولة وهذا عن طريق تحديد الحد الأدنى المضمون للأجر وهذا ما يؤدي إلى حماية العامل من انضمام القدرة الشرائية كما أن تعديل الأجور بواسطة الاتفاقيات الجماعية تعد مكسبا عن المكاسب الرئيسية التي خلقتها القوانين الاجتماعية بالبلدان الرأسمالية إذ أصبحت تشكل إطار رئيسيا لتعديل المعطيات والعلاقات بين المؤسسة والعمال إن التطور الاقتصادي الكبير الذي تشهده الدول الرأسمالية أدى إلى وجود صيغة أكثر تطورا لتعديل الأجور حيث ظهر الأجر التفاوضي ويحدد هذا الجر عن طريق المفاوضات بين العامل والمؤسسة وتخص بصيغة عامة الإطارات وذوي الاختصاص كالمهندسين مثلا .

3. نظام الأجور في النظام الاشتراكي¹:

يعتبر الأجر في النظام الاشتراكي الدخل الوحيد للفرد لأن ملكية وسائل الإنتاج عامة ولذلك يعد العمال كمستخدمين تابعين للدولة وفي مقابل ذلك يحطون على أجر وقل للطرف إلى تحديد الأجور في البلدان الاشتراكية تنطبق إلى أشكال الأجور في هذا النظام :

1.3. أشكال الأجور في النظام الاشتراكي: هي نفسها أشكال الأجور التي عرفناها في الاقتصاد الرأسمالي نجدها في الاقتصاد الاشتراكي كأجر الزمن أم الوحدات، وأجر المكافآت غير إن أجر الزمن لم ينتشر إلا في الستينات نتيجة للتقدم التكنولوجي الذي أدى إلى ارتفاع الإنتاج نتيجة لاستعمال التجهيزات الحديثة عوضا عن العامل لوحده أما أجر الوحدات فما يزال العمل به في كل القطاعات ويتخذ هذا الشكل من الأجور طابعا جماعيا في أغلب حيث يستلم أجر الوحدات فريق من المستخدمين يملون في إطار معين ونلاحظ أن مميزات أجر الوحدات انه يخلق نزعا التحفيز عند العمال إذ أن العمال الأكفأ يدفعون رفاقهم الأقل كفاءة وخبرة إلى تعيين مهاراتهم والزيادة في مجهوداتهم .

2.3. تعديل الأجور في البلدان الاشتراكية: يتم تعديل الأجور في البلدان الاشتراكية في إطار التخطيط المركزي العام فالدولة هي التي تقوم بتعديل مقادير الإنتاج مواد والاستهلاك وأسعارها كذلك تقوم بتعديل المجموعة التي تتلاءم مع النفقات الاستهلاكية والمتمثلة بما يلي² :

➤ الأجر القاعدي أو الأساسي.

➤ الأموال المخصصة للمنح والمكافآت.

¹-عماد محمد شفا ، مرجع سبق ذكره، ص 73.

²-صورية جاودي: مرجع سبق ذكره، ص198.

➤ الأموال خاصة بتعويض العطل .

الاختلاف الجوهري في تعديل الأجور بين البلدان الرأسمالية والاشتراكية هو إن الأولى تقوم بتعديل الأجور ، إما بطريقة مباشرة (تعديل الأجور الأدنى و بطريقة مباشرة "تعديل الأجور الأدنى" أو بطريقة غير مباشرة ترتب اللقاءات بين النقابة و أرباب العمل أما الثانية فتحدد الأجور عن طريق الخطة العامة .

* المطلب الثاني: مبادئ تحديد الأجر و معاييرها و خطوات تصميم نظام الأجر

1.2. المبادئ التي يبني عليها الأجر¹:

إن الأجور في مختلف الأنظمة الحديثة بما فيها التنظيم الجزائري تقوم على أسس ثابتة، نذكر منها:

* مبدأ الارتباط بين العمل والأجر: من خلال اعتبار الأجر مقابل أو ثمن للعمل المقدم، نقول أن الارتباط الذي بين العمل و الأجر ارتباطا عفويا و شرطيا من حيث الأساس، فالأجر مرتبط بواقعة شرطية هي تقديم العمل كما

جاء في أحكام المادة 80 من القانون 90-11 بحيث لا يكون الأجر مستحق الأداء إلا بعد إنجاز العامل للعمل المسند إليه تنفيذ لعقد العمل.

* مبدأ المساواة: ينص هذا المبدأ على المساواة بين الجنسين الرجل و المرأة من حيث التوظيف و المعاملة و المساواة في منح الأجور متى كان العمل من نفس المستوى و النوع أو عند تساوي مناصب العمل أو المؤهلات، و قد تبني هذا المبدأ معظم التشريعات الوطنية و الأجنبية و كذا اتفاقيات العمل الدولية .

* مبدأ التقدير و الدفع النقدي : أصر المشرع الجزائري مثله مثل باقي التشريعات على ضرورة تقدير الأجور بوسائل نقدية محضى ؛ و في هذا الصدد نصت المادة 137 من القانون الأساسي العام للعامل الصادر في 1978 على أنه يعبر عن الأجور بمبالغ نقدية و يدفع بوسائل نقدية فقط² .

* وعلى هذا الأساس يجب أن تدفع الأجور للعامل نقدا لا غير ، باعتباره من النظام العام ، لا يجوز الاتفاق على مخالفته ، و نشير في هذا الشأن أن الدفع بعبارات نقدية لا يعني بالضرورة دفع المبلغ بكمية من النقود السائلة فقط ؛ بل أن المعاملات الحاضرة تعتمد على وسائل عديدة نذكر منها : تحويل مبلغ الأجر المستحق للعامل إلى حسابه البريدي أو البنكي عند حلول الأجال مباشرة ، و ذلك بواسطة صك و يكون إلزاميا بالنسبة للمبالغ المتساوية و الزائدة عن الأجر الوطني الأدنى المضمون طبقا للمادة 149 من الأمر 31/75.

و هذا ما تبناه القانون في مادته 12/78 المتضمن لقانون الأساسي العام للعامل، كما أن المحكمة العليا أكدت تبني هذه القاعدة في قرار صدر عن الغرفة الاجتماعية بتاريخ 1993/01/20 في الملف رقم 92942 رقم الفهرس 808 كما لا ننسى مبدأ من مبادئ الدفع الكلي المنتظم و عدم قابلية التجزئة : حيث ينص على حق

² - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص168.

² - ددوش محمد، تسيير الأجور في مؤسسة استشفائية ، مذكرة ماستر أكاديمي ، جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم ، الموسم الجامعي ، 2017، ص33-32 .

العامل في الحصول على أجره كاملا بصورة دورية ومنتظمة ، أي منع تجزئة الأجر والدفع على مراحل ، وهو حق مبرر شرعيا منطقيا ، خاصة أن دفعه يكون عادة بعد نهاية المدة المحدودة للعمل أو إنتهاء العمل المقابل للأجر ، تستثنى من هذه القاعدة بعض الحالات الخاصة التي يسمح بها القانون بمنح العامل تسبيق عن الأجر وذلك إما لأسباب إدارية أو أخرى ، كما أن إمكانية المقاصة بين الأجور غير مقبولة ، ذلك أن الأجر من المسائل الاجتماعية للعامل وأسرته وهو المصدر الرئيسي والوحيد لحياة ومعيشة الاسرة وبالتالي فإن إجراء المقاصة بين الدين والأجر يؤدي إلى المساس بالقدرة المعيشية لهذه الأسرة ، سواء كان كليا جزئيا أو جزئيا¹.

2.2. معايير تحديد الأجور: فيما يلي بعض أهم معايير تحديد الأجور:

* الأداء: إن الأداء هو قياس للنتائج، وهو يجيب على السؤال هل أتممت عملك؟ بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟ و بالتالي يتطلب ذلك الاتفاق على معيار محدد لتعريف الأداء، بحيث يستخدم كأساس لمنح العوائد للعاملين في المنظمة وذلك مهما كانت درجة صلاحية هذا المعيار في تمثيل الأداء.

* الجهد: يستخدم الجهد المبدول كثيرا في تقييم أداء الأشخاص؛ وتعتبر مكافأة الجهد أحد الأمثلة التقليدية لمكافأة الوسائل بدلا من الغيابات.

* الأقدمية: تسود الأقدمية كأساس لمنح العوائد في كل المنظمات العامة (الحكومية) تقريبا وذلك في معظم دول العالم ، وبالرغم أن الأقدمية لا تلعب نفس الدور في المنظمات الخاصة إلا أنه هنالك دلائل تشير إلا أن مدة الخدمة في المنظمة تعتبر عاملا رئيسيا في تحديد العوائد وتوزيعها على العمال².

* المؤهل العلمي: إن المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة بالمنظمة ، ويتم بموجب هذا المعيار تحديد الأجر على أساس المهارات ، المؤهلات التي يتميز بها الفرد وبغض النظر عن استخدام أو عدم استخدامها ، فالفرد الذي يحمل مؤهل علمي معين يستحق أن يكون في مستوى معين يتناسب وذلك المؤهل العلمي³.

* مستوى صعوبة الوظيفة: يعتبر مستوى صعوبة الوظيفة من بين المعايير التي يعتمد عليها في تحديد الأجر، وهذا يعني أن الأجر لا يتغير إلا بتغير درجة صعوبة الوظيفة⁴.

* ويتم تحديد مستوى صعوبة الوظيفة إستنادا إلى عملية تحليل الوظيفة، فالوظيفة المتكررة التي يسهل أداؤها تستحق أجر أقل من الوظائف الأخرى التي تتطلب مجهودا ذهنيا وبدنيا كبيرا .

* الوقت: يستخدم هذا المعيار للوظائف التي لا ترتبط بوقت محدد أو برنامج معين وإنما يتم تقدير الوقت ، و يحدد الأجر على أساس الوقت المقدر¹.

¹ - المادة 149 من الأمر 31/75 الصادر في 29/04/1975 المتضمن الشروط العامة للعمل في قطاع الخاص .

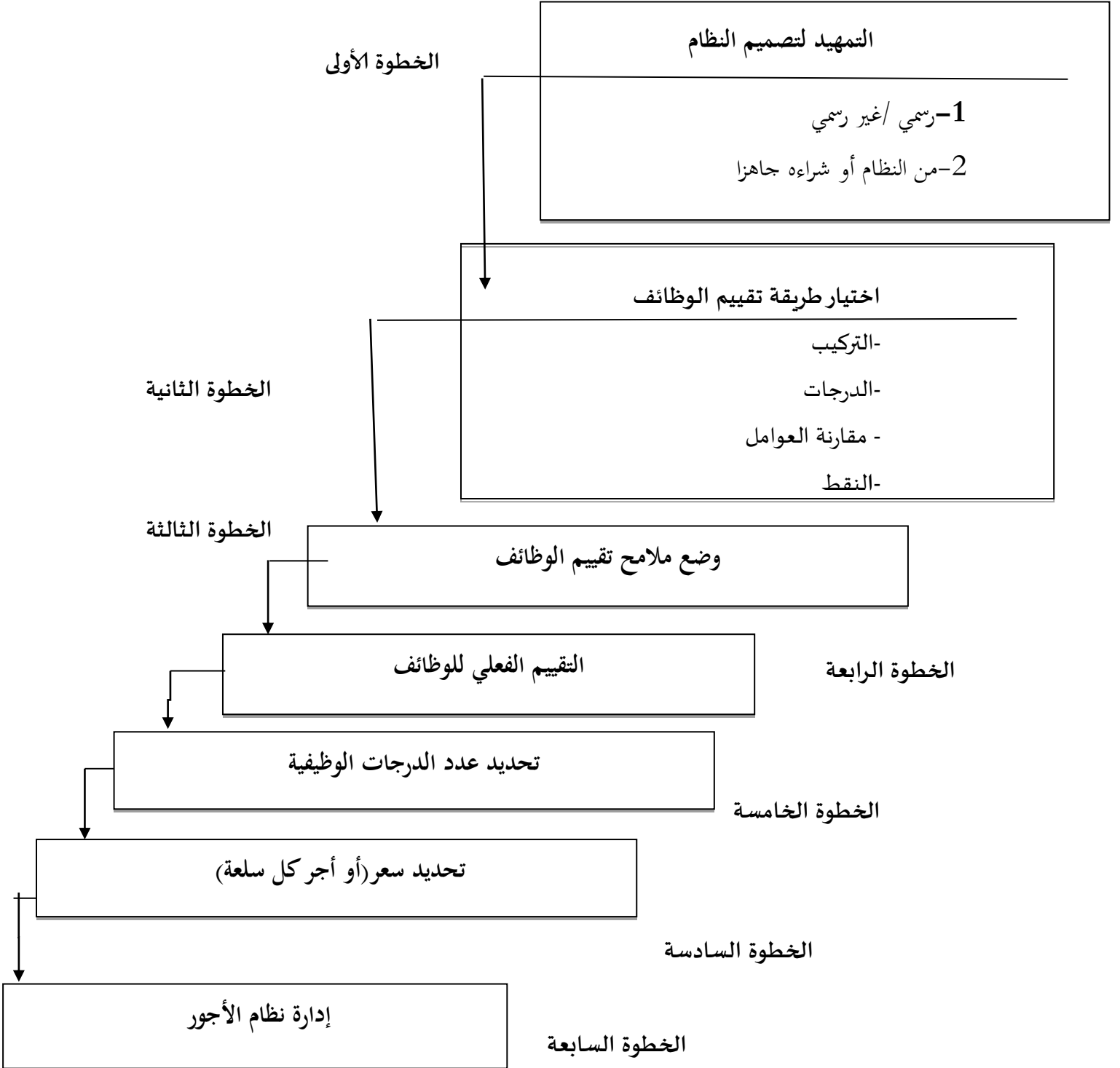
² - محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2003، ص368-369.

³ - لمياء بوحوش، مرجع سبق ذكره ؛ ص31.

⁴ - Jean louis viraques, le guide du manager d'équipe , édition d'organisation , paris , 3éme édition , 2004 p107.

3.2. خطوات تصميم نظام الأجر: من أجل وضع نظام للأجر يجب إتباع مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمتكاملة فيما بينها ، والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (02): خطوات تصميم نظام الأجر

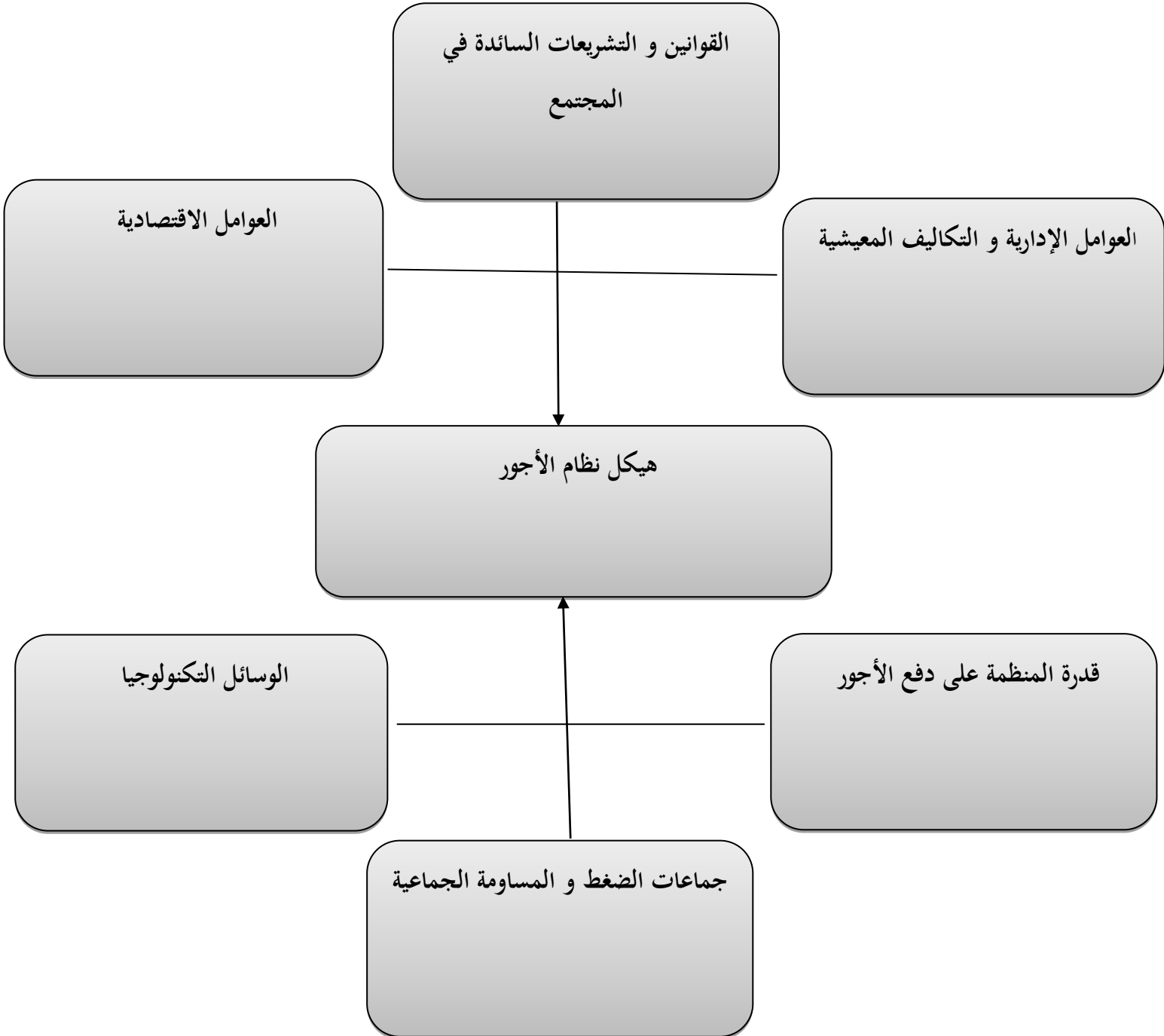


¹ - خالد عبد الرحمان الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص167.

المصدر: كحل السنان سامية، قريمس أمال، تقييم فعالية نظام الأجر في مؤسسة صناعية، مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، كلية العلوم التسيير، جامعة جيجل، 2007، ص20-21.

4-2-العوامل المؤثرة على الأجر: هناك بعض العوامل التي تؤثر في مستوى الأجر والرواتب والتي يجب أن يراعيها النظام الجيد و فيما يلي العوامل الرئيسية المؤثرة على تحديد الأجر للفرد العامل مقابل الأداء الفعلي الذي يقوم به ، او الشكل الموالي يوضح بعض العوامل التي تؤثر على مستوى الأجر:

الشكل رقم (03): العوامل المؤثرة على مستوى الأجر



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل -، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق ،عمان ، الأردن 2006،ص354.

والآن سوف نقوم بشرح كل عامل على حدى :

1.القوانين و التشريعات السائدة في المجتمع : تكاد لا توجد اليوم في العالم دولة ليس لها قانون تنظم الأجور ، هذه القوانين ملزمة لكافة المنظمات الخاضعة لقوانين العمل ، هذه القوانين غالبا ما تحدد الحدود الدنيا للأجور وللضمانات التعويضية المستحقة ، ساعات العمل والعطلات ، الخ...

يجب أن يراعى نظام الأجور الحد الأدنى للأجر الذي تنص عليه هذه التشريعات ، علما بأن بإمكان المنظمة أن توفر شروطا و امتيازات تزيد عن الحد الأدنى ، ولكنها لا تستطيع أن تضع شروطا أقل¹.

2.الوضع الاقتصادي: يمثل الوضع الاقتصادي عاملا مهما و مؤثرا في تحديد مستوى الأجور و مبالغها لأنه يؤثر في معدلات دوران و في مستوى الأجور التي تدفعها المنظمات المناظرة و المنافسة ففي فترة الكساد تسترد العامل الذي يشعر بعد الرضا عن الترك فورا من عدم إيجاد فرصة عمل أخرى؛ يجعل مستوى الأجور و طيء بدون مخاطر كثيرة أما فترات الانتعاش الاقتصادي ، فالطلب على العاملين المؤهلين يتزايد ، مما يشجع على الترك و يجعل عملية الاحتفاظ بالعناصر الجيدة أكثر صعوبة ، مما يستدعي الأمر رفع مستوى الأجور .

3.العوامل الإدارية و تكاليف المعيشة: تتمثل العوامل الإدارية بحجم المنظمة و قدراتها المالية و مستوى الإنتاجية و أهمية و قيمة الوظيفة بالنسبة للمستخدم ضمن هذه المنظمة .

أما التكاليف المعيشية فالمطلوب أن يتسم تحديد مستوى الأجور ، خاصة لفئات الاجر الدنيا و الوسطى ، بحيث يوفر دخلا كافيا لتغطية متطلبات المعيشة و بعكسه قد يحجم الأفراد عن العمل لدى المنظمة أو قد يجمعون بين وظيفتين لتوفير الدخل الكافي لتلبية احتياجاتهم لذلك تساعد المعلومات عن تكاليف المعيشة في تحديد الأجور و الحدود الدنيا لها² .

4.الوسائل التكنولوجية و الوسائل: ان استخدام الوسائل التكنولوجية في المنظمة سوف يؤثر على وضع الأجور و الرواتب حيث أن استخدامها سوف يؤدي إلى تخفيض الجهد البدني و الفكري للفرد للعامل الذي يبذله حيال انجاز العمل المطلوب منه .

5.جماعات الضغط و المساومة الجماعية: تستخدم المساومة الجماعية في كثير من الدول خاصة الدول الرأسمالية على نطاق واسع و مقبول كأساس تعتمد عليه المنظمات في تحديد معدلات الأجور و المزايا المادية الإضافية الأخرى ، إن هيكل الأجور الذي يوضع نتيجة للمساومة الجماعية عن طريق بعض المنظمات التي تأخذ دور القيادة داخل الصناعة أو في المنطقة الجغرافية ، قد يشكل النموذج الذي تتبعه الشركات الأخرى

¹-سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية -إدارة الأفراد-، الطبعة الثانية ، داروائل للطباعة و النشر ، عمان، الاردن، 2001،ص273.

²-يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص345.

في نفس الصناعة أو المنطقة الجغرافية؛ كما أن الزيادات المستمرة في مستويات الأجور والمدفوعة للعاملين و التوسع في برنامج الخدمات الإضافية ، قد يكون أيضا نتيجة ضغوط و مساومات النقابات و الاتحادات العمالية ، أكثر من أي مجهود فردي آخر ، إن جهود النقابات ، و أيضا تهديدات الجهود المنظمة لجماعات الضغط قد ساعدت على إيجاد معدلات أجور متناسقة و موحدة داخل القطاعات المتشابهة ، وأيضا تهديدات الجهود المنظمة لجماعات الضغط قد ساعدت على إيجاد معدلات أجور متناسقة و موحدة داخل القطاعات المتشابهة، و أيضا بين المناطق الجغرافية المتشابهة في الدولة ، بالإضافة إلى ذلك فإن نقابات العمال تبدل مجهودات كبيرة تساعد على إصدار تشريعات تتناول الأجور وساعات العمل و المزايا .

6. قدرة المنظمة على دفع الأجور: إن هذا العمل يعكس الوضع المالي للمنظمة و مشاكلها فقد تعاني المنظمة من مشاكل مالية تجعلها غير قادرة على دفع الأجور بالمستوى السائد في السوق لذلك تحتاج أن تمارسه تحيزا في تحديد الأجور لديها¹.

* المطلب الثالث: أنظمة دفع الأجور

هناك نظامين أساسيين للدفع تعتمد عليهما المؤسسات و هما نظام الأجر الزمني و نظام الأجر بالإنتاج (التشجيعي) ؛ كل نظام يصلح للتطبيق في ظروف معينة وله إيجابيات و سلبيات :

1- نظام الأجر الزمني : وهو الأجر الذي يدفع على أساس الوقت أي المدة الزمنية المعينة التي يقضيها العامل في المؤسسة (في المنصب) بغض النظر عن الكمية التي أنتجتها و نوعيتها ، و تعتبر هذه الطريقة من أقدم لطرق و أكثرها استخداما في المؤسسة نظرا لبساطتها و سهولة تطبيقها².

1-1- حالات الاعتماد على نظام الأجر الزمني:

يعتبر النظام صالحا في الحالات التالية:

* في حالة التي تكون العلاقة بين كمية الانتاج و الجهد المبذول غير واضحة.

* في الوظائف التي يكون من الصعب قياس إنتاجها قياسا كميا.

* عدم قدرة المؤسسة على مراقبة كمية إنتاج العمال.

* عندما يكون اهتمام المؤسسة بالتنوع أكثر منه بالكمية.

* حالة كون الانتاج غير منتظم نتيجة لأسباب خارجة عن نطاق العمل.

2.1. مزايا نظام الأجر الزمني:

* سهولة التطبيق.

* يحد من انتشار الغيرة بين العمال وبالتالي توطيد العلاقات بينهم.

¹- فيصل حسونة مرجع سبق ذكره، ص110.

²- سنان الموسى ، مرجع سبق ذكره ، ص145 .

* شعور العمال بالاطمئنان النفسي كنتيجة لثبات الدخل مهما تغيرت إنتاجياتهم.

* سهولة إدراك الكتلة الأجر في الميزانية والتنبؤ بقائمة الأجر.

تحقيق المساواة في اجور العمال القائمين بنفس العمل.

* سهولة الدفع، أي إدارة الأجر ببساطة ويمكن ببساطة الصرف عن طريق الأمر الدائم للمؤسسات المالية و تعديله باستمرار.¹

3.2. عيوب نظام الأجر الزمني:

* لا يحفز العمال على تنمية كفاءتهم وتحسين إنتاجيهم، نظرا لأنه يساوي بين العمال الناشطين وغيرهم من العمال في الأجر الذي يحصلون عليه في الفترة المحدودة.

* لا يشجع العمال ذوي الكفاءة العالية على الابتكار لعملهم بعدم وجود مقابل لابتكاراتهم.

* عدم معرفة تكلفة العمل بشكل دقيق بسبب ثبات الأجر المدفوعة رغم تغير الإنتاج من فترة لأخرى.²

2. نظام الأجر بالإنتاج (التشجيعي):

في هذا النظام يتم دفع الأجر على أساس إنتاجية العامل والتي تنقسم إلى إنتاجية فردية وإنتاجية جماعية ، ويختلف الأجر الذي يحصل عليه باختلاف الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في تحديد أجر الوحدات المنتجة وهناك طريقتان لتحديد الأجر حسب الإنتاج هما :

1.2. الأجر على أساس الإنتاج الفردي: حسب هذه الطريقة يحصل الفرد على أجره على أساس عدد الوحدات المنتجة أو التي قام بإنتاجها بمفرده، ويختلف أجر الفرد باختلاف طريقة الحساب المتبعة، وهناك طرق عديدة لحساب الأجر على أساس الإنتاج الفردي، ويمكن تمييز نظامين رئيسيين هما أجر القطعة الموحدة وأجر القطعة المتغيرة .

1.1.2. أجر القطعة الموحدة: هنا يحصل العامل عن أجره مقابل كل قطعة منتجة مهما بلغ عددها ويكون هذا الأجر عبارة عن مقابل لكل قطعة، أي عدد الوحدات المنتجة يضرب في أجر القطعة الواحدة للحصول أستغرق الإنتاج.³

2.1.2. أجر القطعة المتغيرة: هنا يحدد مستويين للإنتاج ولكل مستوى سعر محدد مثلا :

- أجر القطعة المنتجة 100 دج إذا كان عدد القطع المنتجة أقل أو يساوي 49 قطعة .

- أجر القطعة المنتجة 150 دج إذا كان عدد القطع المنتجة أكبر أو يساوي 50 قطعة.

¹- حمودي حيمر ، أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2008، ص34-35.

²- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي -دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2005، ص508.

³- خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي -دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ،الأردن، 2005، ص101.

وهناك عدة طرق تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز العمال على تحسين إنتاجيتهم نذكر منها¹ :

1.2.2. طريقة تايلور "Taylor"

اعتمد تايلور على دراسة حركات العمال خلال الزمن من أجل تحديد مستوى قياس الإنتاج ، فإذا كان إنتاج العامل أقل من المستوى القياسي و تعداه فإنه يحصل على الأجر معين عن كل وحدة منتجة ، أما إذا بلغ إنتاجه المستوى القياسي و تعداه فإنه يحصل على أجر معين عن كل وحدة منتجة مثال :تحديد الإنتاج القياسي ب15وحدة في اليوم يكون أجر الوحدة الواحدة دينار لمن لم يبلغ هذا المستوى من الإنتاج ؛ يلاحظ بأن هذه الطريقة تحفز العمال على زيادة إنتاجهم خاصة إذا كان الفرق بين معدلي أجر الوحدة المنتجة كبيرا و بالتالي فهي تناسب العمال ذوي الكفاءة العالية نظرا لقدرتهم على زيادة الإنتاج ، لكن هذه الطريقة لا تضمن للعمال حد أدنى للأجر لأنه مرتبط مباشرة بالإنتاجية .

2.2.2.2. طريقة هالسي "Halsey" : اعتمدت هذه الطريقة على تحديد وقت قياسي للعمل ويحصل العامل على من خلال الوقت الذي قضاه فعلا في العمل (إضافة إلى نسبة مئوية من الأجر الذي وفره كما هو الموضح في المعادلة التالية: الأجر المستحق = أجر الساعة * (الوقت المستغرق + نسبة مئوية من الوقت المقتصد) .

يتم تغير النسبة المئوية من وقت المقتصد حسب المعيار التي اعتمدت في تحديد الوقت القياسي ومدى دقتها . مثال : إذا كان الوقت القياسي للعمل هو 12 ساعة و أجر الساعة 100 دينار ، و كان الوقت المستغرق من طرف العمال 8 ساعات و تعتمد المؤسسة على نسبة مئوية تقدر ب 50 بالمئة من الوقت المقتصد فإن :

$$\text{الأجر المستحق} = 100 * (0.05 * 4 + 8) = 1000 \text{ دينار}$$

نلاحظ بأن هذه الطريقة تحفز العمال على اختصار الوقت و تحسين الإنتاجية خاصة و أنها تضمن لهم أجر أدنى يتمثل في أجر الوقت الفعلي المستغرق في الإنتاج، لكنها تواجه معارضة النقابات العمالية لكون رب العمل يحصل على نصيب من الجهد المبذول من طرف العمال نتيجة لانخفاض تكلفة العمل بالنسبة للوحدة المنتجة كلما زاد الإنتاج.

" تشبه هذه الطريقة طريقة هالسي إلى حد كبير من خلال تحديدها لوقت قياسي

3.2.2.2. طريقة رومان "ROWAN" : للإنتاج و كذلك منح علاوة عن الوقت المقتصد من طرف العامل ، و الفرق الوحيد بينهما أن هذه الطريقة تعتمد على الوقت القياسي و الوقت المستغرق في تحديد نسبة الوقت المقتصد كما توضحه المعادلة التالية:

$$\text{الأجر المستحق} = \text{أجر الساعة} * (\text{الوقت المستغرق} + \text{الوقت المستغرق} / \text{الوقت القياسي} * \text{الوقت المقتصد})$$

¹ زكي محمود هاشم ، توصيف و تقييم الوظائف و نظم إدارة الرواتب ، منشورات ذات السلاسل ، الطبعة الأولى ، الكويت ، 1997 ، ص461-465.

تقدم هاته الطريقة للعامل نفس امتيازات طريقة هالسي ، كما تتعرض إلى نفس الانتقادات ، وبالإضافة إلى كونها أكثر تعقيدا مما يجعلها صعبة الفهم من طرف العمال ، كما أنهت تتطلب جهدا كبيرا لحساب أجور العمال وبالتالي تكلفة أكبر .

4.2.2.2. طريقة ميريك "MERIEK" : تعتمد هذه الطريقة على تحديد ثلاث فئات للأجر وهي :

فئة للعمال ذوي الكفاءة العالية ، فئة العمال ذوي الكفاءة المتوسطة وفئة للعمال ذوي الكفاءة المنخفضة ولكل فئة مستوى قياسي من الانتاج وإذا بلغ العامل 83% من هذا المستوى فإنه يحصل على علاوة على انتاجه وإذا حقق 100% من هذا المستوى فإنه يحصل على العلاوة السابقة و علاوة إضافية.

5.2.2.2. طريقة جانن "GANTT" : في هذه الطريقة يتم تحديد وقت قياسي للإنتاج لأنه يحصل على علاوة إضافية كنسبة من الوقت المستغرق في العمل ، وإذا تجاوز إنتاج العامل المستوى فإنه يستحق أجر أعلى عن كل قطعة منتجة ، لكنه لا يعاقب في حالة تحقيقه لإنتاج أقل من المستوى القياسي ، وبالتالي فهو يحصل على حد أدنى من الأجر يكون مضمون وهو أجر الوقت المستغرق .

6.2.2.2. طريقة إمرسون "EMERSONE" : من خلال هذه الطريقة يتم تحديد مستوى قياسي للإنتاج اعتمادا على عامل ذو كفاءة متوسطة ويحصل العامل على أجر الوقت المستغرق في الإنتاج كحد أدنى للأجر ، وفي حالة تحقيق العامل لمعدل 66% من الكفاءة الإنتاجية فإنه يستفيد من علاوة إضافية تعادل نسبة معينة من الأجر الأساسي ، وكلما زادت الكفاءة الإنتاجية عن المستوى السابق فإن العلاوة المستحقة تزداد حيث أن:

$$\text{معدل الكفاءة الإنتاجية} = \frac{\text{الوقت القياسي للإنتاج}}{\text{الوقت الفعلي المستغرق}}$$

نلاحظ أن هذه الطريقة تربط العلاوات المستحقة بالكفاءة الإنتاجية للعامل وبالتالي فهي تشجع العمال على تنمية كفاءاتهم وتحقيق أفضل النتائج ، وهذه الطريقة تشبه طريقة جانن لكن العلاوة المستحقة في هذه الطريقة أقل منها في الطريقة السابقة .

2.2. الأجر على أساس الإنتاج الجماعي: بموجب هذه الطريقة يتم دفع أجور العاملين على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي المبذول في العمل، وبذلك تكون عملية تحديد الأجر وتوزيعه على الأفراد ينتمون لمجموعة حسب الأسس المتفق عليها ، ويسمى بالتعويض الجماعي ، حيث يحدد رقم قياسي معين للإنتاج وفي حالة استيفاء المستوى القياسي المحدد للإنتاج في العمل أو تجاوزه يتم تحديد أجر إضافي ، بالإضافة إلى الأجر السابق ويقسم على أفراد العاملين الذين ساهموا في إنجاز هذا العمل .

و يكون الاعتماد على هذا الأساس عندما تكون المهام مرتبطة فيما بينها بحيث تعتمد الواحدة على الأخرى و تتطلب جهود مشتركة و عندما يصبح من الصعب تحديد المسؤول عن مستويات مختلفة من الأداء ، و عندما تتضخم الأعمال و تتعقد و يصبح الجهد الفردي غير قابل للقياس أو غير واضح العالم كما أن هناك

توجه من قبل المنظمة إلى تشجيع العمل الجماعي و التعاون بين العاملين و من أبرز الطرق المستخدمة في المنظمات و التي تعتمد على أساس مستوى الأداء الكلي للمؤسسة كما يلي :

أ-خطة سكاتلون: تهدف هذه الخطة إلى تشجيع روح العمل الجماعي الذي يحقق خفض التكاليف بحيث كافة العاملين من الوافرات التي تتحقق و المتمثلة في شمول كافة العاملين على المكافآت التي توزع عليهم ، و توفير الحوافز المتوقفة على تحقيق الكفاءة في المؤسسة فضلا عن تحقيق الزيادة في الأرباح الناتجة عن زيادة الكفاءة بسبب سهولة إدخال التحسينات في العمل ، و استخدام الأجهزة و المعدات المتطورة و الذي يرجع للحماس الجماعي ، و بموجب هذه الخطة يتم تكوين لجان من الإدارة و الأفراد العاملين للمشاركة و البحث عن الوسائل الممكن تطبيقها لرفع الكفاءة الإنتاجية ، و عندما تكون هناك زيادة في الإنتاجية أو انخفاض في التكاليف ، يتم على ذلك توزيع الزيادة على جميع الأفراد العاملين في المنظمة أو الإدارة¹ .

فحسب هذه الخطة إذا باعت إحدى الشركات التسويقية منتجات "حقائب جلدية" و حققت أرباحا بمقدار مليون دينار علما أن التكلفة المبدولة في المصنع هي نسبة 45، و إذا تمكنت المنظمة من خلال تطبيق أساليب الكفاءة من التكلفة بنسبة 40 من المبيعات، فيمكن حساب المكافأة التي يمكن أن يحصل عليها كل من الإدارة و الأفراد العاملين كما يلي: *التكلفة قبل استخدام أساليب الكفاءة = نسبة التكلفة *قيمة الأرباح .

$$= 1000000 \times \% 45$$

$$= 450000 \text{ دينار}$$

*التكلفة بعد استخدام أساليب الكفاءة = نسبة التكلفة *قيمة الأرباح

$$= 1000000 \times \% 40$$

$$= 400000 \text{ دينار}$$

*قيمة المكافأة = التكلفة قبل الاستخدام - التكلفة بعد الاستخدام .

50000 دينار = 450000 - 400000 ؛ هذه القيمة يجري تقسيمها بين العاملين و الإدارة .

ب-خطط المشاركة في الأرباح : تعتبر خطط المشاركة في الأرباح من الخطط المفيدة لكل من المؤسسة و العاملين و إذا تمكنت المؤسسة من توفير المكافأة في الأوقات التي تكون قادرة فيها على ذلك ماليا و عندما لا تتطلب هذه الخطط استخدام معدلات معقدة في احتسابها و باستطاعة كافة المنظمات العمل بها بغض النظر عن حجمها أو مجال عملها كما أنها توفر الحافز لزيادة الإنتاج و تحسينه فضلا عن زيادة قدرة المنظمات على جذب الكفاءات من خارج و الاحتفاظ بالعاملين الموجودين حاليا بالمنظمة و العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و زيادة الولاء التنظيمي و الارتباط بالعمل و المنظمة ، و من الجدير بالذكر أن خطط المشاركة في الأرباح هي من الخطط التنظيمية الهادفة إلى مشاركة الأفراد العاملين بشكل مباشر في نجاح

¹ - يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 360-362.

المؤسسة عن طريق ما تقدمه من مكافأة و حوافز لهم للأداء الأفضل ، وهذه الحوافز تتمثل توزيع جزء من الأرباح عليهم .

و بعد ما تعرفنا على أنظمة دفع الأجور لابد من التأكد على توفر الشروط التالية في الطريقة المختارة:

- * أن تكون طريقة حساب الأجر سهلة و مفهومه من قبل العاملين.
 - * يجب أن تتناسب الأجور طرديا مع الزيادة في الإنتاج والإنتاجية.
 - * يجب أن تدفع الأجور التشجيعية للأفراد في أقرب وقت لاحق لإنتاج.
 - * يجب أن يضمن للعامل الحد الأدنى من الأجر المحسوب على أساس عزمته بغض النظر عن كمية الإنتاج.
3. مزايا نظام الأجر التشجيعي: يتمتع هذا النظام بالمزايا التالية:
- * يمكن هذا النظام من تحفيز العمال على العمل بكفاءة من خلال ربط الأجر بالإنتاجية، وبالتالي استفادة العامل من العلاوات الإضافية وكذلك استفادة المؤسسة من زيادة الإنتاجية.
 - * خلق روح الابتكار لدى العمال وتحسين أساليب العمل لرفع الإنتاجية.
 - * انتقال التفكير في زيادة الإنتاج من الإدارة إلى العمال وبالتالي تخلص الإدارة من هذه المسؤولية و منه الشعور بالارتياح.

* إمكانية تقدير تكلفة العمل بدرجة عالية من الدقة .

* تحقيق العدالة بين العمال من خلال دفع أجور تتناسب إنتاجيتهم .

* تخفيض نسبة التكاليف من تكلفة المنتج بالاعتماد على تقسيمها على عدد كبير من الوحدات المنتجة.

بالإضافة إلى هاته المزايا يمكن لهذا النظام أن يحقق ما يلي :

* خلق روح الجماعة بين العمال من خلال دفع أجور جماعية .

* رفع إنتاجية العامل خاصة عمال الإنتاج و البيع .

* إعطاء الحرية للعامل في تحديد معدل الأجر الذي يحصل عليه¹.

4. عيوب نظام الأجر بالإنتاج:

* صعوبة إيجاد مقاييس يقاس بها الإنتاج جميع الأعمال، خاصة الإدارية التي يتطلب أداؤها طاقة ذهنية من الصعب قياسها، وحتى في الكثير من الأعمال الإنتاجية؛ مما يخلق مجالا لإضرار العلاقة بين الإدارة وأفراد القوى العاملة، وإثارة الأحقاد بينهما.

* يناسب هذا النظام الاكفاً فقط إذ من المحتمل أن تكون هناك فئة من العاملين لديها رغبة في العمل وسلوكها جيد لكن طاقاتها وإمكاناتها لا تساعدهم على زيادة إنتاجها على مستوى معين.

¹ - عمروصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص508.

* إذا كانت الجودة لها اعتبار هام في إنتاج السلعة، فإن هذا النظام قد يؤدي إلى خفض مستوى الجودة نظراً لرغبة العامل في إنتاج أكبر عدد الوحدات، والذي يضيح بالجودة في سبيل ذلك .

II. المبحث الثاني: نظام المكافئات

إن نظام المكافئات هو جزء لا يتجزأ من نظام الأجور فبعض الخبراء و الاقتصاديين يصنفونهم ضمن التعويضات الغير مباشرة و نظام الأجور بالتعويضات المباشرة؛ غير أننا بعد دراسة معمقة لعدد مؤلفات في مجال الأجور و المكافئات خلصنا إلى كون أن هذا النظام يتكون 03 أبعاد و مكونات أساسية و هي كالتالي :

المنح ؛ العلاوات؛ الحوافز و سوف نقوم بتطرق لكل بعد على حدى :

المطلب الأول: المنح و العلاوات

1. المنح: هي ما يقدمه صاحب العمل " المستخدم " للعامل من مبالغ نقدية أو عينية زيادة على أجره المحدد جزاء لأمانته وإخلاصه و تفانيه في العمل.

و منح لها عدة أسباب و أشكال و هي : المنح العائلية :يمنح العامل التعويضات ذات الطابع العائلي طبقاً للتشريع المعمول به حيث في الجزائر حدد المرسوم رقم 96-298 المؤرخ في 08 ديسمبر 1996 و المتضمن تحديد المنح العائلية ل 300 دج بالنسبة للأجور التي تفوق الحد الأدنى لأجر المضمون؛ و 300 دج النسبة للأجور التي تقل عن الحد للأدنى لأجر المضمون" سميح"؛ و هذا بالنسبة لمنحة الأولاد دون سن 18 عشر، أما بالنسبة للأجر الوحيد خاصة بالمرأة الماكثة بالبيت؛ منح خاصة بالتدريس؛ منح خاصة بالمناسبات مثل : الأعياد؛ حالات الوفاة؛ الازدياد؛ الزواج؛ المرض؛

كل هاته المنح لها طابع اجتماعي و لا تسترد و تدخل ضمن الاتفاقيات الجماعية المبرمة بين النقابات و الحكومة و ارباب العمل "المستخدمين" .

2. العلاوات: هي ما يقدمه صاحب العمل زيادة عن الأجر تقدم للعامل ولها أشكال عدة و متعددة كالأقدمية في صاحب أو زيادة الأعباء العائلية أو بسبب غلاء المعيشة أو زيادة الأرباح في المنظمة .

المطلب الثاني: الحوافز

1.3. مفهومها: هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك و التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية¹، و هذا تعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد ، و أن الدوافع تنبع من داخل الفرد فإن الحافز هو شيء خارجي تجذب إليها الأفراد '

¹-جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد عبد المعتال، دارالمريخ، ص 110.

لذا فإن الحوافز هي "مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته¹. كما تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز².

2.3. أنواع الحوافز: على أي منظمة أن تختار لنفسها الطريقة الفعالة لذلك حتى يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين على أدائهم المتميز وهناك العديد من أنواع الحوافز ، والمستخدم في شتى منظمات الأعمال كما ان هناك طرق عديدة لتصنيف هاته الحوافز من بينها :

1.2.3. الحوافز من حيث شكلها وجاذبيتها³:

أ. الحوافز من حيث شكلها: تنقسم الحوافز من حيث شكلها أو الطريقة التي تدفع بها إلى نوعين وفق ما يلي:
* الحوافز المادية (المالية): تمثل الحوافز المادية إشباعا لمتطلبات الدوافع الأساسية للأفراد العاملين في شكل نقدي ، فهي تستخدم في حث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج ، سواء كان بطريقة فردية أو جماعية ، وتدفع هذه الحوافز على شكل نقود أو مال للعامل بالإضافة إلى أجره العادي (لزيادة الإنتاجية أو رفع جودتها وتحسينها) وتشمل هذه الحوافز: المكافآت التشجيعية ، الترقيات ، توزيع الأرباح .

* الحوافز المعنوية: مما لاشك فيه أن الإنسان لا يعيش بالأكل والشرب فقط والملبس ، وتوفير حاجات الإنسان المادية لا تشبع حاجاته الأخرى النفسية منها والاجتماعية إلا بقدر ضئيل لذلك يجب على الإدارة أن لا تهمل الحوافز المعنوية التي تساعد وتحقق للإنسان إشباع حاجياته الأخرى وبذلك تمن تزييد من شعوره بالرضا في عمله وولائه لمنصبه ؛ فالحوافز المعنوية هي دافع ضروري إلى العمل الإنساني وسيجأ أمل يحيي العامل من الإنحراف "الغياب" وتمثل الحوافز المعنوية في: فرص التكوين ، لوحات الشرف " يوضع فيها أسماء العمال الممتازين "وسام الجدارة الإنتاجية (يحصل عليها من حقق إبتكارا في عمله ، ألقاب الشرف" للعمال الذين قاموا بإبتكار أو اقتراحات من شأنها زيادة الإنتاج أو رفع جودته أو خفض تكاليفه ."

ب- الحوافز من حيث جاذبيتها: تنقسم الحوافز من حيث جاذبيتها إلى:

* الحوافز الإيجابية: وهي الحوافز التي تترك أثر إيجابي في العامل خاصة إذا أشبعت حاجات معينة لذا الفرد ، ففي هذه الحالة تصبح ذات أثر إيجابي ومن ثم تؤدي إلى السرور والرضا .

* الحوافز السلبية: إذا أشبعت الحوافز حاجات معينة لذا الفرد فإنها تصبح ذات تأثير إيجابي ومن ثم تؤدي إلى السرور والرضا ولكن إذا لم تشبع بعض الحاجات لذا الأفراد فإنها تكون ذات أثر سلبي ، فالأشياء غير سارة ذات تأثير عكسي ، لذلك يبتعد الفرد عنها ، ويمكن القول عن هذه الأشياء أنها حوافز سلبية "حوافز تستعملها الإدارة لضمان الإنتاج وضمان لأداء العمل وهي العقوبات التي توقع على العاملين مثل: التوبيخ ، الإنذار الكتابي ، التنبيه ، التنزيل في الرتبة ، التوقيف المؤقت إلخ.. من العقوبات .

¹- كامل بربر، مرجع سبق ذكره ، ص 102.

²- أحمد ماهر، كرجع سابق ذكر، ص 236.

³- مهدي حسن الزويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي دار المجلد لوي ، عمان ، 1993، ص 277.

2.2.3. الحوافز من حيث من تطبق عليهم ، ومن حيث أثرها :

أ. من حيث من تطبق عليهم :

✓ الحوافز الفردية: تعتمد الحوافز الفردية على أداء الفرد ، ومن أهم مزايا الحوافز أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والكفاءة ، إلا أنها تشوبها بعض المشاكل ، فقد تؤدي المنافسة بين الأفراد إلى التسبب في بعض النتائج السلبية ، فمثلا قد لا يشارك الفرد بأفكاره في العمل خوفا من أن زميله يتفوق عليه ويحصل على مكافئة أكبر ، ويصلح هذا النوع من الحوافز خاصة في الأقسام المصممة بحيث يؤدي كل عامل عمله في استقلال عن غيره "كتجميع بعض أجزاء الآلات أو تغليف الإنتاج بالقطعة".

✓ الحوافز الجماعية: تستخدم بعض المنظمات الحوافز للجماعات وفرق العمل داخل المنظمة ، بحيث يحصل كل عام على نصيبه من الحوافز بناء على إنتاجية الجماعة ككل ؛ "إنتاجية الجماعة قد تحسب على أساس الكمية ، الوقت ، أو على أساس آخر تراه المنظمة" وهناك العديد من الأسباب التي تشجع المنظمة على استخدام طرق الحوافز الجماعية من بينها :

* صعوبة قياس أداء العامل منفردا (لأن عمله جزء من عمل المجموعة).

* لأن إنتاجه يتأثر بمساهمات وجهود زملائه .

* الأعمال متشابكة مع بعضها ، ويصعب فصل العمل الفردي منها.

✓ الحوافز على مستوى المنظمة (الحوافز التنظيمية):¹

تعتمد هذه الخطة بتقديم علاوة نهاية السنة للأفراد العاملين بالمنظمة ، وذلك بناء على الأداء والكفاءة الكلية ؛ وهناك ثلاثة أنواع منها وهي :

1. المشاركة في الأرباح: ويستفيد منها غالبية العاملين في المنظمة وذلك بتقسيم نسبة ثابتة صافي الأرباح (تختلف هذه من مؤسسة إلى أخرى) ؛ ويتم التوزيع حسب المرتب ، أو كفاءة الأداء أو أكثر من أساس واحد ، كما يتم التوزيع نقدا مرة واحدة أو على عدة مرات .

2. خطط الاقتراحات: ويطلق عليها خطط توفير التكاليف، والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج وأن الوفرة في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا لحساب مكافأة من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات .

3. خطط ملكية العاملين لأسهم الشركة: ويتم من خلاله تقديم المنظمة الفرصة للأفراد لشراء أسهمها²، و تدفع هذه الخطة الأفراد على الاهتمام بزيادة نجاح المنظمة ، وزيادة معدلات نموها ، ولكن من ناحية أخرى

¹- راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 322.

²- راوية محمد حسن، المرجع سبق ذكره، ص 322.

، و قد لا تؤثر هذه الخطة كحافز على الأفراد عندها يشترى الأفراد أسهم محدودة كذلك فإن قيمة هذه الأسهم قد تنخفض ، مما يجعل الفرد ينظر إليها كميزة تقدمها المنظمة بدلا من كونها حافز من الحوافز .
ب. من حيث أثرها:

✓ الحوافز المباشرة: إن الوسائل أو الأساليب التي تشجع على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل هي الحوافز المباشرة " الحوافز المادية والمعنوية " .

✓ الحوافز غير المباشرة: إذا كانت الحوافز المباشرة هي تلك الوسائل والأساليب ذات الأثر المباشر في حفر العمال على سرعة الإنجاز والدقة في الأداء ، فإن ذلك لا يتم إلا إذا توفر الجو المناسب للعمل وتدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم .

III. المبحث الثالث: تقييم الوظائف كأساس لتصميم و هيكل نظام الأجر والمكافآت

المطلب الأول: ماهية تقييم الوظائف

1. مفهوم تقييم الوظائف:

يمثل تقييم الوظائف التحديد المنظم لقيمة كل وظيفة وفقا لعلاقتها بالوظائف الأخرى في المنظمة، استنادا للمعلومات المستخلصة من وظيفة تحليل الوظائف وتحديد المواصفات الخاصة بها، وتستخدم هذه العملية في تصميم هيكل الأجور، أما الفكرة الأساسية لتقييم الوظائف فهي تحديد متطلبات كل وظيفة¹.
و يعرف أيضا تقييم الوظائف هي الوسيلة العملية و الموضوعية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المنظمة بغرض تحديد أجر عادل لوظيفة ، حيث يتم الربط هنا بين معدل الأجور التي يحصل عليها العاملون و بين حجم مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة².

* كما يساهم التقييم أيضا أو يؤدي إلى تفهم الفرد لسياسات و ممارسات الشركة فيما يتعلق بالأجور و المرتبات ، و بهذا يمكن التعرف على مدى جهد الإدارة في بناء نظام الأجور بما يحقق العدالة.

* تزويدنا بمعلومات حول العلاقات بين مختلف الوظائف داخل الهيكل التنظيمي ، و منافذ الترقية أمام الأفراد شاغلي هذه الوظائف ، و مثل هذه المعلومات تفيد في مجال إعداد برامج التدريب ، الترقية ، النقل ، و غيرها من الوظائف التي تمارسها الإدارة .

يمكن أيضا من خلال تقييم العمل وتحليله التعرف على مخاطر أو عدم لتناسق أو التجانس بين الواجبات الخاصة بالوظيفة، وعلاج ذلك بما يحقق مصلحة كل من الأفراد الشركة³.

إلى جانب ذلك توجد أغراض أخرى يمكن أن يخدمها تقييم الوظائف ومنها:

1. يقدم أساس لقياس أداء الفرد.

¹- راوية محمد حسن، المرجع المذكور أعلاه ، ص274-275.

²- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان و الأردن ، 2008، ص111.

³- راوية محمد حسن، المرجع المذكور أعلاه ، ص276.

2. يقدم حقائق لمساواة الأجور.

3. تقديم حقائق لعلاقات الوظائف التي تستخدم في الاختيار، التدريب، النقل، و الترقية .

4. تقديم حافز للأفراد للسعي إلى الترقية لوظيفة في مستوى أعلى.

وتتمثل الخطة الأولى في برنامج تقييم الوظائف في جمع المعلومات عن الوظائف المراد تقييمها، و يمكن الحصول على هذه المعلومات من التوصيف بعد ذلك يتم تحديد العامل أو العوامل المستخدمة في تحديد قيمة الوظائف المختلفة والنسبة للمنظمة، و من أكثر العوامل استخداما في هذا المجال المهارة، المسؤولية، وظروف العمل ولا تزال هناك حاجة مستمرة لاستخدام نظام تقييم الوظائف.

المطلب الثاني: من المسؤول عن القيام بتقييم الوظائف؟

تقع مسؤولية تنفيذ البرامج الخاصة بتقييم الوظائف على الإدارة (الأفراد)، فعندما يكون حجم الشركة كبير يسند إلى قسم الأجور والمرتبات، و نفس الشيء بالنسبة لتحليل وتصنيف الوظائف، حيث يتولى الأفراد في هذا القسم أغلب الجوانب المتعلقة بتقييم الوظائف كالأعمال الكتابية والإحصائية والتحليلية، و بينما تتولى لجنة عادة القيام بعملية تصنيف الوظائف في فئات أو شرائح بناء علي عملية التقييم ومن تم ربط الأجور¹. تتكون اللجنة الخاصة بتقييم الوظائف من ممثلين عن إدارة الأفراد والإدارات التشغيلية، لأنه من الأفضل إن تقوم لجنة بذلك بدلا من ترك ذلك لتقدير وحكم شخص معين. ويرجع ضم ممثلين عن الإدارات في اللجنة لأن هؤلاء الأعضاء أكثر الماما ومعرفة بمعظم الأعمال والوظائف التي يتم تقييمها، و لهم مصلحة مباشرة في النتائج المترتبة على هذا البرنامج حتى لا يكون هناك مبالغة في تحديد الأهمية النسبية؛ و من أهم الشروط اللازمة لنجاح مثل هذا البرنامج توافر التأييد والتصعيد من جانب الإدارة، ورغبتها في حل المشاكل الخاصة بالأجور والمرتبات، بناء هيكل يتصف بالعدالة قائم على أساس تقييم الوظائف، و أن يشعر كل فرد في التنظيم بالرغبة الصادقة من جانب الإدارة للموازنة بين الأجور والأعباء المترتبة على الوظيفة هناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها لتقييم وظائف المنشأة، و لكل طريقة مزاياها، و عيوبها، و تكاليفها و متطلباتها و بصفة عامة تختار المنشأة الطريقة التي تناسب مع:

* طبيعة نشاطها وحجمها؛

* طبيعة الوظائف المراد تقسيمها (أنواعها وعددها)؛

* الإمكانيات المتاحة للمنشأة من حيث الوقت والجهد والمال؛

* درجة صعوبة تنفيذ كل طريقة و مدى إلمام القائمين بالتقسيم بالطرق المختلفة للتقسيم، لذا لا بد من معرفة الطرق المختلفة وتحديد أي منها الأكثر استعمالاً؛

¹ - عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره؛ ص198.

المطلب الثالث: الطرق المختلفة لتقييم الوظائف

* يمكن تصنيف الطرق الشائعة الاستخدام في التقييم إلى مجموعتين :

*أولاً: الطرق غير الكمية : والتي تشمل :

*طريقة الترتيب .

*طريقة الدرجات.

ثانياً: الطرق الكمية : والتي تشمل بدورها :

* طريقة التنقيط "النقط".

* طريقة مقارنة العوامل .

و الجدول الموالي يبين هذه الطرق ، وأسس المقارنة :

الجدول رقم (05): مختلف طرق لتقييم الوظائف وأسس المقارنة

مجال المقارنة		أسس المقارنة
مقارنة المكونات " العوامل المكونة للعمل الطرق الكمية "	العمل كوحدة "الطرق غير كمية"	أسس المقارنة
3-طريقة مقارنة العوامل	1-طريقة الترتيب	مقارنة وظيفة أخرى
4-طريقة النقط	2-طريقة التدرج	مقارنة وظيفة بشريحة أو درجة

المصدر: عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات ، دارالمعرفة الجامعية ، مصر، 2003، ص198.

الطرق غير الكمية لا تتطلب استخدام مواصفات العمل، بل تعتمد على التوصيف الخاص حيث ينظر إلى الوظيفة كوحدة وليس لمكوناتها أما الطرق الكمية فهي تعتمد على التفصيلات الخاصة بكل وظيفة وتختلف الطرق فيما بينها من حيث الشبوع والاستخدام بالمنظمات.

لكن مما سبق التطرق اليه سوف نقوم بشرح مفصل لكل طريقة على حدى كالآتي :¹

*أولاً : طريقة الترتيب "Ronking": وهي أبسط طرق تقييم الوظائف ، وتعتمد على مقارنة الوظيفة ككل

بالوظائف الأخرى محل التقييم وتحديد ترتيبها (أي أعلى أو أدنى بالنسبة لها) ؛ وهناك طريقتان للترتيب :

الترتيب البسيط : الترتيب على أساس المقارنة الزوجية :

❖ الترتيب البسيط: وفي هذه الطريقة يقوم القائمون بالتقييم بدراسة الوظيفة ككل " وذلك من واقع

بطاقات وصف الوظائف ، ثم الانتقال إلى دراسة كل وظيفة محل التقييم : ثم تتم مقارنة الوظائف

¹- فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص190-210 .

بعضها ببعض وذلك حسب أهميتها " أي قيمتها" ككل ، و تتم المقارنة بغرض التوصل إلى ترتيب لهذه الوظائف ، و حيث أن لجنة التقييم قد تضم أكثر من عضو ، فإنه يؤخذ متوسط آراء الأعضاء كمؤشر قوي لمجموع الآراء .

❖ الترتيب على أساس المقارنة الزوجية : بناء على هذه الطريقة تعطى الفرصة لكل وظيفة لكي يتم مقارنتها (ككل) مع وظيفة أخرى و بالتالي تظهر ثنائيات من الوظائف (أو أزواج من الوظائف) التي تتم المقارنة داخلها ، و تكون نتيجة المقارنة في كل ثنائية (أو زوج) هو تحديد أي الوظائف أهم ، و بحصر عدد المرات التي كانت الوظيفة فيها (أهم) يمكن تحديد ترتيبها مع باقي الوظائف و لمعرفة عدد المقارنات الزوجية التي يتم اجراؤها نتبع القانون التالي :

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = (ن \times (ن - 1) / 2) ؛ \text{ حيث } ن \text{ عدد الوظائف}$$

و إذا كانت أهم مزايا طريقتي الترتيب و (البسيطة و المقارنات الزوجية) هي البساطة و سهولة الفهم ، و قلة التكاليف المنفقة في التقييم 'إلا أن كل ذلك على حساب مدى دقة التقييم و ترجع عدم دقة التقييم إلى أن التقييم لأي وظيفة يتم ككل ، و دون الاستناد إلى معايير تفصيلية .

*ثانيا: طريقة التصنيف أو الدرجات "Classification or Gradings": و تعتمد هذه الطريقة على إنشاء عدة درجات لكل مجموعة وظيفية، ثم يتم توزيع الوظائف المختلفة داخل كل مجموعة وظيفية على الدرجات المختلفة ، و على هذا فإن الخطوات التي تمر بها هذه الطريقة هي كالآتي :

1. تحديد المجموعات الوظيفية ، و التي قد تعني عائلات وظيفية معينة ؛ و يتم ذلك إستنادا إلى طبيعة العمل في الشركة و من أكثر التقسيمات شيوعا للوظائف في الشركات الصناعية التقسيم التالي ؛

➤ مجموعة الوظائف الفنية و الإنتاجية ؛

➤ مجموعة الوظائف الادارية ؛

➤ مجموعة الوظائف الكتابية ؛

➤ مجموعة الوظائف التسويقية؛

➤ مجموعة الوظائف المالية؛

➤ مجموعة الوظائف المعاونة ؛

2. تحديد عدد الدرجات ، و يتم ذلك داخل كل مجموعة (أو عائلة) وظيفية معينة ؛ و يتحدد ذلك حسب رغبة الشركة في وجود عدد قليل أو كبير من الدرجات ، و حسب سياسة الترقية عبر الدرجات المختلفة ، فإن أرادت الشركة مجالات مستمرة للترقية و يجب زيادة عدد الدرجات؛

3. توصيف الدرجات المختلفة ، ويتم التركيز هنا على الواجبات ، المسؤوليات ، التعليم ، المهارة ، والخبرة ،
 4. توزيع الوظائف على الدرجات ، وفي هذه الخطوة يتم مراجعة وصف كل وظيفة يراد تقييمها ، ثم مقارنة
 هذا الوصف بما هو متاح من درجات (وذلك داخل كل مجموعة أو عائلة وظيفية) ، ثم يتم تحديد الدرجة
 المناسبة وذلك على أساس مدى التشابه أو التطابق بين وصف الوظيفة ووصف الدرجة .
 وتعتبر هذه الطريقة أكثر دقة من طريقة الترتيب ، وذلك لأنه تم وضع معيار للتقييم وهو وجود درجات ، و
 وصف لهذه الدرجات إلا أن ما يعيب هذه الطريقة هو اعتمادها على التقييم العام للوظيفة ، كما أنه قد
 يصعب مقارنة وصف الوظيفة بوصف الدرجات ، وبالتالي يصعب تحديد الدرجة المناسبة وعادة ما يتم
 استخدام هذه الطريقة في الأعمال الحكومية .

*ثالثاً: طريقة مقارنة العوامل "factor – comparisoin Method" :

ويقصد بهذه الطريقة أن قيمة الوظيفة تتحدد بمقارنة الوظائف ببعضها على أساس عوامل تقييم معينة ، و
 على هذا فإن هذه الطريقة تمر بالخطوات التالية :

1. حدد عوامل التقييم يقوم القائمون بالتقييم باختيار العوامل التي سيتم مقارنة الوظائف (و تقييمها) على
 أساسها و من أهم عوامل التقييم و الأكثر شيوعا و استخداما في طريقة مقارنة العوامل نجد المسؤولية،
 المهارة ، ظروف العمل، المجهود العقلي، ، المجهود الجسدي، إلا أنه لا مانع من استخدام عوامل أخرى وذلك
 حسب طبيعة نشاط الشركة ، و حسب طبيعة الوظائف الادارية ، التخصصية ، البيعية و المالية ، وغيرها
 إلخ .

2. حدد الوظائف الرئيسية التي تقييمها، و هي في الغالب الوظائف الرئيسية الممثلة بشكل جوهري لكل
 الوظائف المراد تقييمها و يتم الاكتفاء بالوظائف الرئيسية تبسيطا لعملية التقييم ، و على اعتبار أن قيمتها ،
 و أجرها متعارف عليه في الصناعة .

3. حدد الأجر المناسب للوظائف الرئيسية و يتم ذلك من خلال الاستقصاء (أي مسح الاجور) في الصناعة و
 هو في الغالب الأجر الشائع و المقبول لهذه الوظائف الرئيسية .

4. وزع أجر كل وظيفة على عوامل التقييم و يتم ذلك بناء على الأهمية النسبية لعوامل التقييم ، فالعوامل
 الأهم يتم توزيع جزء أكبر من الأجر عليها ، و العوامل الأقل في الأهمية تأخذ جزء أقل من الأجر .

5. ضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل، حال التوصل إلى جدول توزيع أجور الوظائف الرئيسية على
 عوامل التقييم ، يتم تحويل هذه المعلومات إلى خريطة مقارنة العوامل ؛

6. قيم باقي وظائف الشركة و يتم ذلك بأحد باقي وظائف الشركة و مقارنتها بالوظائف الأساسية في خريطة
 مقارنة العوامل و أخذ بالحسبان أن هذه الوظائف تمثل علامات أساسية يهتدي بها عند تقييم باقي
 الوظائف.

و من مزايا هذه الطريقة أن المقياس المستخدم (و هو خريطة عوامل التقييم) مأخوذة من الهيكل الوظيفي والأجري داخل الشركة ، كما أن التقييم يتم بوحدات أجرية مباشرة تجعل عملية التقييم واقعية و مباشرة، إلا أن ما يعيها هو اعتمادها على التقدير الشخصي للقائمين بالتقييم .

*رابعاً: طريقة النقط "The point Methode":

و تعتمد هذه الطريقة على استخدام النقط كوسيلة للتقييم بدلا للفئات الأجرية (كما في طريقة مقارنة العوامل) و هي بالإضافة إلى ذلك أكثر دقة ، و تعد أكثر وسائل تقييم الوظائف استخداما ، و شعبية بين الشركات ، وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

1. حدد عوامل التقييم على القائمين بتقييم الوظائف التوصل إلى العوامل الأساسية للتقييم، و التي عادة ما تشمل الآتي :

✓ المسؤولية؛

✓ الخبرة؛

✓ التعليم و التدريب؛

✓ المهارة؛

✓ ظروف العمل؛

✓ المجهود العقلي؛

✓ المجهود الجسدي؛

2. قسم عوامل التقييم إلى عناصر فرعية و يعني هذا اعطاء تفصيل لعوامل التقييم و ذلك من خلال تقسيمها إلى عناصر فرعية تعطي مزيدا من الفهم و الدقة للنظام،

3. أعط قيمة بالنقط لعوامل التقييم و يتم ذلك بمقارنة عوامل التقييم الرئيسية بعضها ببعض لتحديد قيمتها وأهميتها، و ترجمة ذلك إلى عدد من النقط و عادة ما يتم البدء بعدد إجمالي من النقط (مثل 1000) : و يتم توزيعها على العوامل الرئيسية للتقييم :

4. أعط قيمة بالنقط للعناصر الفرعية للعوامل و يتم ذلك بتوزيع النقط الخاصة بواحد من عوامل التقييم داخليا على العناصر الفرعية ، و ذلك حسب قيمتها النسبية أو أهميتها :

5. وزع نقاط العناصر الفرعية على مستويات و تشير مستويات الموجودة في كل عنصر فرعي إلى مدى توافر هذا العنصر في الوظيفة :

6. صمم دليلا كاملا للنقط و يتكون هذا الدليل من شرح كامل لمعنى عناصر التقييم و مستوياته ، و ذلك حتى يمكن استخدامه كأساس لتقييم الوظائف:

7. استخدام دليل تقييم الوظائف : عندما يتاح كل من جدول النقط ودليل النقط فإن تقييم الوظائف يصبح أمرا سهلا و يتم ذلك من خلال مقارنة بطاقة وصف الوظيفة ، و إذا تم معرفة هذه المستويات أمكن

ترجمتها إلى نقط ، وجمع هذه النقط لتحديد قيمة الوظيفة بالنقط .
 و خلاصة يمكن القول أن الجهود العلمية و الدراسات التجريبية في مجال الاجور نادت كلها بأهمية تحليل الوظائف و تقييمها من أجل التواصل إلى نظام أجر تتوافر فيه المبادئ الثرية مبدأ العدالة و المساواة و الكفاية بحيث تبدأ إقامة هيكل الأجور بترجمة النتائج النهائية التي تخص فيها اللجنة في تقييم الوظائف إلى قيم مالية و يعني هذا أن سهولة أو صعوبة إقامة هيكل الأجور يعتمد على الاسلوب الذي اختارته المؤسسة لتقييم وظائفها و مهما تكن طريقة المستخدمين في تقييم وظائف المؤسسة فغنه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار معدلات الاجور الشائعة في المؤسسات الاقتصادية الأخرى و هذه المعدلات يمكن الحصول عليها عن طريق القيام بمسح للأجور ، بحيث إذا طبقنا مبدأ الأخذ بمعدلات الاجور المنتشرة يعني ان المؤسسة لها أن تختار واحد من الطرق الثلاثة عند بناء هيكل اجورها ؛

✓ أن يتساوى معدل الاجر مع ما تدفعه المؤسسات الأخرى .

✓ أن يحدد الاجر على أساس مساواته لمتوسط الاجر الذي تدفعه المؤسسة .

✓ أن يحدد الاجر بمعدل يقل عما تدفعه المؤسسات الاقتصادية .

خاتمة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه يتضح لنا أن أساس بناء و إعداد و من ثم هيكل نظام الأجر و المكافئات يتمثل أساسا في وظيفة تقييم الوظائف و التي تعد عملية و وظيفة منسقة و متكاملة تبدأ و ترتبط بعملية تحليل الوظائف مروراً بتوصيف الوظائف و من ثم تصميمها وصولاً إلى تقييمها وفقاً لطرق مختلفة تتمثل أساسا في كمية ملموسة و طرق غير كمية ؛ فالطرق الكمية هي الترتيب و الدرجات و غير كمية مقارنة العوامل و طريقة النقط ؛ و لكل منها ميزات و عيوبها و مهما كانت طريقة التقييم المستخدمة فالتقييم يهدف إلى تحديد القيمة الفعلية للوظائف في المنظمة و بالتالي تصنيفها، و يساعد في إختيار الفرد الملائم ، ووضع برامج سليمة للتدريب ، النقل و الترقية ، و بالتالي فعلمية التقييم تساعد على رسم سياسة عادلة للأجور و المكافئات .

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لدراسة حالة مؤسسة

مقدمة الفصل

بغية الإجابة عن إشكالية البحث وبلوغ الأهداف الرئيسية من الدراسة الميدانية تم إسقاط الضوء على مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية تندوف و اعتماد منهج التحليل الوصفي و اعتماد النمذجة لإثبات صحة الفرضيات المتبناة و الوصول إلى تحقيق أهداف البحث.

1. المبحث الأول : النموذج التصوري والإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: النموذج التصوري للدراسة وفرضيات الدراسة "

يستند ويتضمن النموذج التصوري للدراسة " الافتراضي " إلى 05 متغيرات أساسية ثلاثة الأولى منها مستقلة و اثنين الآخرين التابعة أي 05 محاور أساسية ؛ فالمحور الأول و الثاني و الثالث أي المتغيرات المستقلة تتضمن بدورها 03 أبعاد لكل متغير فالمتغير الأول الممثل في المحور الأول "تحليل" يتضمن 03 أبعاد و هي "الهدف، المكونات، المهام"؛ أما المتغير الثاني الممثل للمحور الثاني "توصيف" يتضمن بدوره 03 أبعاد و هي " بطاقة تعريف الوظيفة؛ المسؤوليات والمهام ونطاق الإشراف ومعايير الأداء ؛ مواصفات شاغل الوظيفة": أما المتغير الثالث الممثل في المحور الثالث "تصميم" يتضمن بدوره 03 أبعاد و هي "الموائمة بين الوظيفة وشاغلها ؛ الإجابة عن كيفية الأداء؛ الموائمة بين التكنولوجيا والعامل: "الأرغونوميا"، أما المحور الرابع و المحور الخامس أي المتغيرات التابعة تتضمن بدورها أبعاد ، فالمحور الرابع يحتوي على بعدين ألا وهما "الأجر الزمني" و " الأجر بالقطعة" ، و المحور الخامس يتضمن على 03 أبعاد و هي : "المنح" و " العلاوات" و "الحوافز" .

*فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر لوظيفة تحليل و توصيف و تصميم و توصيف على نظام الأجر و المكافئات.

✚ تحليل و توصيف و تصميم الوظائف مجموعة من العمليات المتكاملة و المتناسقة لوضع المورد الكفأ

المناسب في موقعه الوظيفي المناسب.

H₁: يوجد أثر لهدف و مكونات و مهام على المنح و العلاوات و الحوافز.

H₂ : يوجد أثر لهدف و مكونات و مهام على الأجر الزمني و الأجر بالقطعة.

H₃: يوجد أثر لهدف و مكونات و مهام على تقييم الوظائف .

✚ هناك تأثير قوي لتحليل الذي من مخرجاته التوصيف والذي يخرج بدوره تصميم الذي يحدد الأجر

المتضمن المكافئات.

H₁: يوجد أثر لبطاقة تعريف الوظيفة على المنح و العلاوات و الحوافز.

H₂: يوجد أثر للمسؤوليات و المهام و نطاق الإشراف على الأجر الزمني أو الأجر بالقطعة.

H₃ : يوجد أثر لمواصفات شاغل الوظيفة و بيئة المنظمة على الأجر " الزمني أو بالقطعة" .

✚ يعتبر التصميم مرحلة أساسية في نظام الاجر و المكافئات.

H₁: يوجد أثر قوي لإعداد و بناء هيكله الوظائف على الأجر الزمني أو الأجر بالقطعة على العلاوات و الحوافز و

المنح .

H₂ : يوجد أثر قوي لكيفية الأداء "تقييم الوظائف" على الأجر بالإنتاج على الحوافز .

H₃ : يوجد أثر للموائمة بين الوظيفة و شاغلها و على الاجر الزمني و المنح و العلاوات و الحوافز.

✚ توجد حلقة وصل بين الوظيفتين ألا وهي تقييم الوظائف .

H₁: يوجد أثر قوي للأرغونوميا الذي تمثل "الموائمة بين التكنولوجيا و العامل " على الأجر الزمني و الأجر بالقطعة " و المنح و العلاوات و الحوافز .

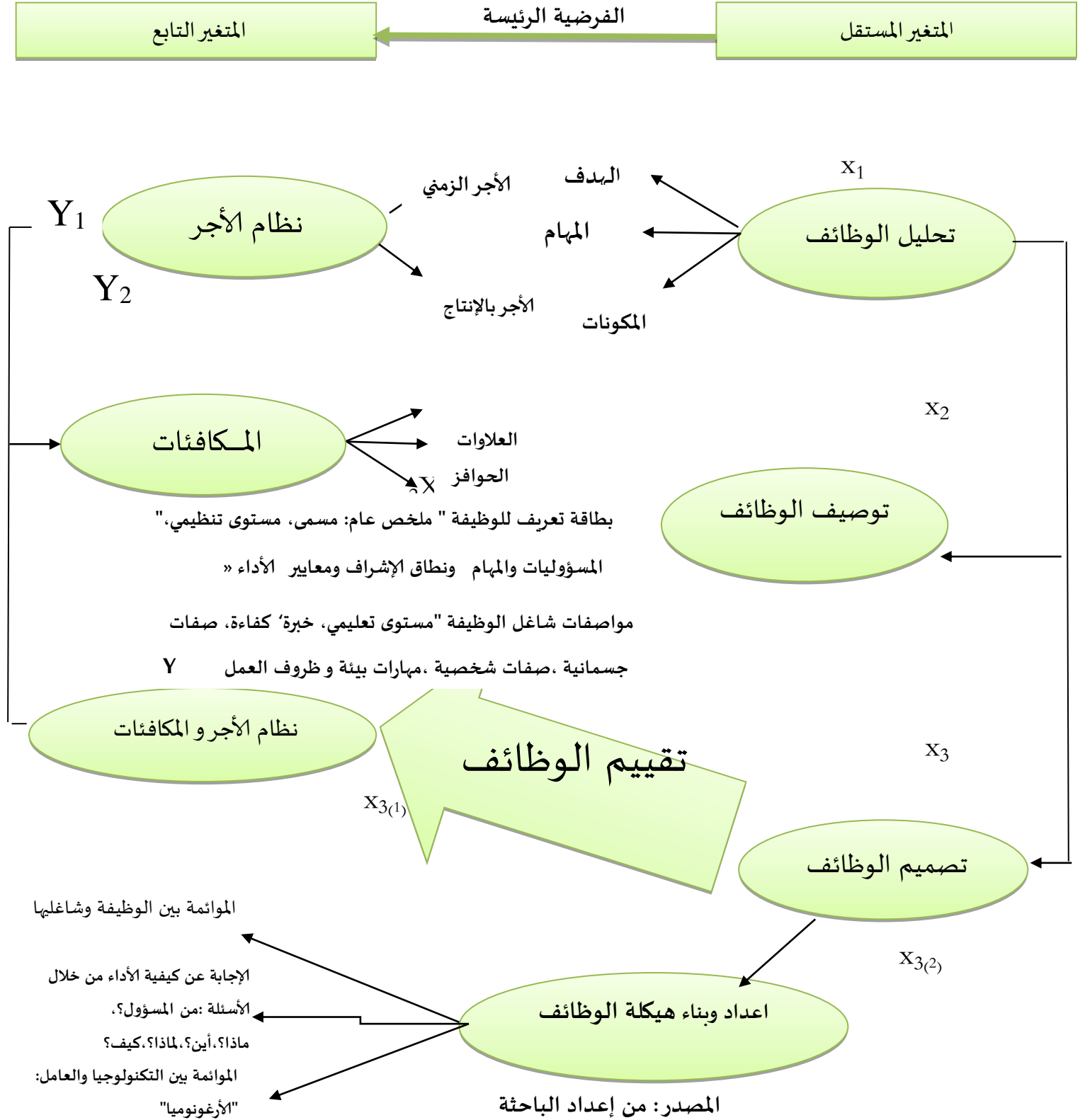
H₂: يوجد أثر قوي لطريقة النقط و الترتيب و التدرج و طريقة مقارنة عوامل على كيفية الأداء و موائمة بين مواصفات الوظيفة و شاغليها و الأرغونوميا .

H₃ : يوجد أثر قوي لبناء وإعداد و هيكله و وظائف على الحوافز المادية و المعنوية.

الشكل رقم (04): النموذج التصوري للدراسة :

المتغيرات : أ-المتغيرات المستقلة : نرملها بالرمز X:

ب-المتغيرات التابعة : نرملها بالرمز Y



المطلب الثاني: التعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز

-أولاً: لمحة تاريخية عن مؤسسة الكهرباء والغاز في الجزائر:

قبل التطرق الى تعريف شركة توزيع الكهرباء والغاز تندوف لابد من البدء بلمحة تاريخية عن ظهور مؤسسة الام في الجزائر وتوسعها لتشمل كل ولايات الوطن .

كانت شركة الكهرباء والغاز في وقت الاستعمار شركة ذات شخصية معنوية بطابعها الصناعي والتجاري تحت وصاية وزارة الطاقة و المناجم .

ابتداء من سنة 1969 تغير اسم المؤسسة إلى "سونلغاز" أي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز و ذلك بمقتضى الأمر المطبق رقم 69/59 الصادر يوم 26 جويلية 1969 في الجريدة الرسمية و بالتالي تغير التنظيم القانوني مما أدى ذلك إلى تغيير استراتيجية الموارد البشرية من نظام فرنسي قديم إلى نظام جزائري داخلي متأثر دائما بالإجراءات الفرنسية القديمة الخاصة بالشركتين EDF كهرباء فرنسا و GDF غاز فرنسا، حيث كانت إدارتها لتسيير الموارد البشرية تقوم بمحاولة التأقلم مع كل هذه الإجراءات على حساب المحيط الجزائري مع كل الصعوبات الموجودة .

في سنة 1975 تغير تنظيم تسيير الموارد البشرية بحيث تكتف الاندماج الجزائري الفرنسي مع دوام وجود الصعوبات بحيث كان عدد الإطارات بما فهمم التقنيين و المهندسين قليلا جدا، رغم ذلك حاولت الشركة الاستمرار لأن هدفها الأساسي هو هدف مرفق عام.

في سنة 1979 تم وضع نظام لا مركزية المناطق مع التوظيف المكثف لإطارات، في سنة 1983 تم إعادة هيكلة شركة " سونلغاز " إلى ستة مؤسسات وذلك من خلال وحدات الأعمال التي تم تعيينها حسب نمطها:

- ✓ مؤسسة أعمال الإنارة " Kahrif " .
- ✓ مؤسسة تركيب البنيان والتجهيزات الكهربائية " Kahrakib " .
- ✓ مؤسسة إعادة قنوات النقل وتوزيع الغاز " Ranagaz " .
- ✓ مؤسسة التركيب الصناعي " Etterkib " .
- ✓ مؤسسة صناعة العدادات وأجهزة القياس والمراجعة " Energa " .

هندسة المؤسسة المدينة "EGF"

أصبح النشاط الرئيسي للشركة نقل، توزيع وبيع الكهرباء والغاز.

في سنة 1991 غيرت مؤسسة سونلغاز طبيعتها القانونية وأصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وفقا للأمر المطبق رقم 91 / 475 في ديسمبر 1991.

في 17 ديسمبر 1995 أصبحت "سونلغاز" مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري "E.P.I.C".

في سنة 2000 وتحت نظام لا مركزية المناطق تغير التنظيم القانوني الى تنظيم جديد وأصبحت المؤسسة شركة ذات أسهم « SPA » والدولة هي المساهم الوحيد وهذه التغيرات الهيكلية القانونية تتبعها تلقائيا تغيرات في تسيير الموارد البشرية بحيث أصبحت الشركة تبحث عن الكفاءات و الجودة عوض عن العدد والسلوك لتتماشى مع العولمة ومتطلبات التكنولوجيا الجديدة .

-ثانيا: التنظيم الهيكلي لمؤسسة "سونلغاز":

1.2. الهيكل التنظيمي لمديرية العامة لمؤسسة سونلغاز:

تتألف مؤسسة سونلغاز من مديرية العامة بالجزائر العاصمة والتي تضم عدة مديريات من ضمنها مديرية التوزيع، وهذه الأخيرة تسيير عدة مناطق للتوزيع، وكل منطقة تدير مجموعة من مراكز التوزيع كالتالي:

منطقة الجزائر العاصمة: مركز بومرداس، تيبازة، بولوغين، بلوزداد، ومركز الحراش.

منطقة البليدة: مركز البليدة، مدية، جلفة، تيزي وزوو والبويرة.

منطقة ورقلة: مركز ورقلة، الأغواط، تمنراست، بسكرة، الوادي وغرداية .

منطقة قسنطينة: مركز سطيف، بجاية، جيجل، مسيلة، برج بوعرييج .

منطقة بشار: مركز بشار، سعيدة، وأدرار.

منطقة شلف: مركز شلف، عين الدفلة، مستغانم، غليزان، تيارت.

منطقة وهران: مركز وهران، سينيا، تلمسان، سيدي بلعباس، معسكر، عين تموشنت.

منطقة عنابه: مركز عنابه، قالمة، سكيكدة، سوق أهراس.

كما توجد مندوبيات تابعة لبعض مراكز التوزيع هي :

✓ مندوبية النعام (مركز بشار).

✓ مندوبية إليزي (تمنراست).

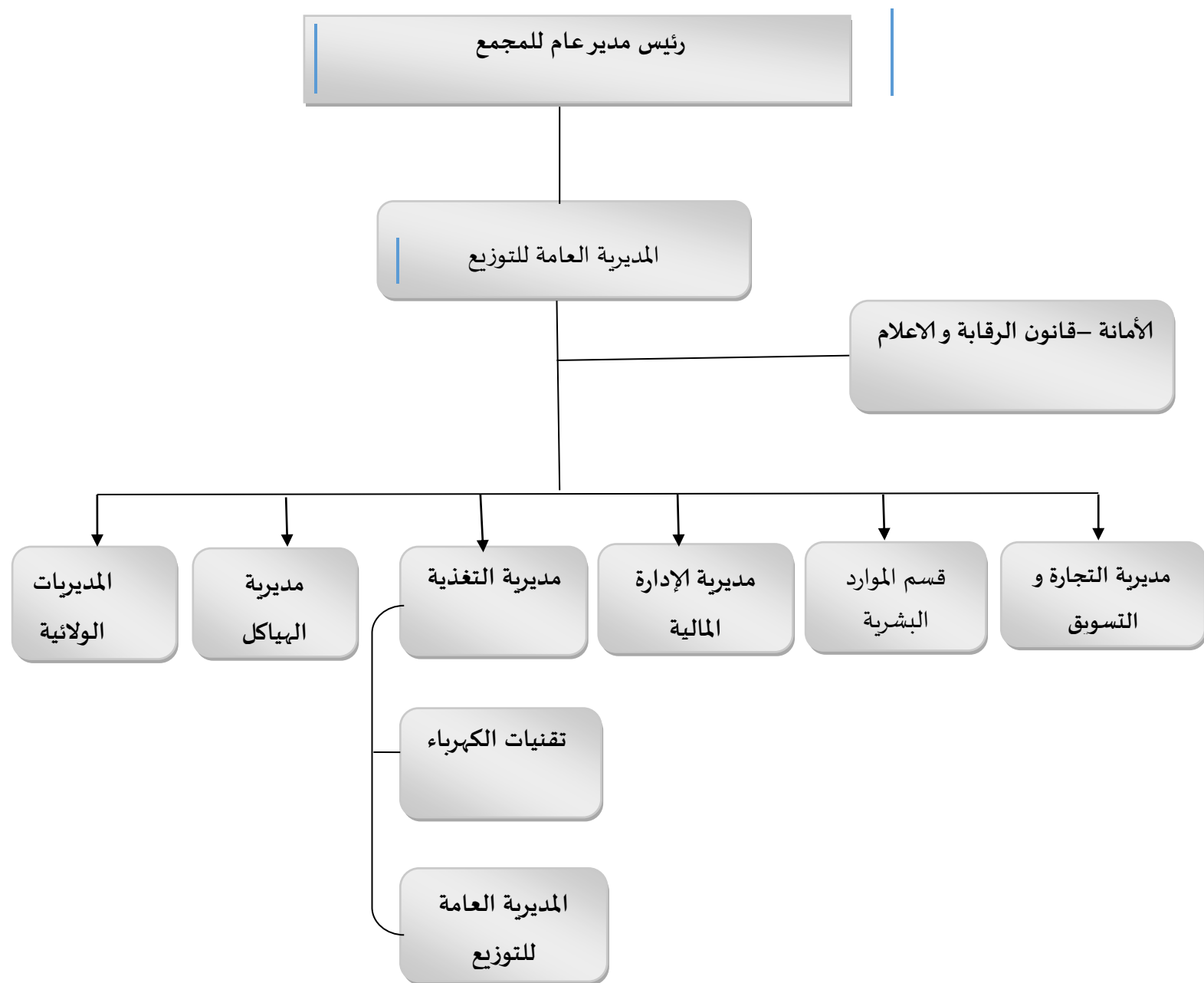
✓ مندوبية الطارف (مركز سوق أهراس).

✓ مندوبية تندوف (مركز ادرار).

✓ مندوبية البيض (مركز سعيدة).

الهيكل التنظيمي العام لشركة "سونلغاز" يظهر في الهيكل التنظيمي الموالي:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمديرية العامة لمؤسسة سونلغاز



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق شركة الكهرباء و الغاز

*ثانيا: التعريف بالشركة توزيع الكهرباء و الغاز تندوق: مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية تندوق تابعة للشركة المسماة "شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب المتواجدة بوهان تأسست كمديرية للتوزيع بالولاية سنة 2005 المتضمن تنظيم المديرية العامة للتوزيع الغاز فكانت من قبل عبارة عن وحدة تابعة لولاية بشار، أما الآن فهي مديرية مستقلة تابعة مباشرة لولاية وهران حيث تقوم ببذل مجهودات جبارة تمثلي في ما يلي :

*إنشاء مراكز تحويل (50 مركز تحويل الضغط العالي إلى الضغط المنخفض لسنة 2014) في إطار المخطط الاستعجالي و البرنامج الذاتي للمديرية .

* تجديد الشبكة الكهربائية الأرضية و الهوائية (البرنامج الذاتي للمديرية).

* تدعيم الشبكة بخطوط جديدة للتوتر العالي و هذا في إطار المخطط الاستعجالي و برنامج الدولة .

* إعادة تأهيل شبكة التيار المنخفض .

* إنشاء مركز توزيع الضغط العالي 30/30 كيلو فولط بالمحطة الجنوبية للإنتاج .

* تفعيل برامج الصيانة للمنشآت الكهربائية المسطرة من طرف المديرية .

* تدعيم برامج الخدمة الإلزامية و المداومة بالموارد البشرية و المادية.

* هيكلية الشبكات الكهربائية .

* إنشاء خط ضغط متوسط إتجاه حي الحكمة .

* إعادة الهيكلة شبكة حاسي خبي .

2. مهام الشركة:

* تطبيق السياسة التجارية المتبعة و التي تخص الزبائن الدائمين ، أي تلبية حاجاتهم من منتوجي الكهرباء و الغاز بمعقولة و بصفة مستمرة و بنوعية رفيعة مراعية في ذلك القواعد الأمنية المعمول بها دوليا كما تسعى الشركة لتخفيض كلفة منتوجاتها أو بعبارة أخرى ، سعر تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج .

* القيام باستثمارات في مجال تطوير شبكات الكهرباء و الغاز .

* توسيع شبكات التوزيع (الكهرباء و الغاز) التي يصل طولها إلى 1396 كلم منها 1123 كلم شبكة التوتر المتوسط المنخفض .

* تسيير الموارد البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

* صيانة المنشآت الكهربائية و الغازية قصد ضمان نوعية و استمرارية في الخدمات و المشاركة في التنمية المحلية عن طريق إدارة المصانع و الورشات و بالتالي خلق مناصب شغل متخصصة و متميزة ، مساهمة من خلال ذلك في تقليص نسبة البطالة .

3-الإمكانيات البشرية : تضم شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية تندوف 175 عامل حيث يبلغ عدد الإطارات 65 إطار منهم 10 نساء كما أن العدد الإجمالي لأعوان التحكم يقدر ب64 من بينهم 08 نساء أما أعوان التنفيذ 36 عامل .

4- الهيكل التنظيمي : يمثل الهيكل التنظيمي أو التنظيم الهيكلي أو الخريطة التنظيمية الرسم الذي يبين توزيع الوظائف و المهام في المؤسسة و الإدارة و هو يمثل كذلك صورة فوتوغرافية عم مستويات الاشراف و الاتصال داخل المنظمة ، و لفهم طبيعة التنظيم الموجود داخل مؤسسة توزيع ، يستوجب علينا أن نقوم بعرض الهيكل التنظيمي لهاته شركة في الشكل المرفق ادناه :

الشكل رقم (06):الهيكل التنظيمي



المصدر: مديرية التوزيع تندوف ، مصلحة الموارد البشرية ، ملحق رقم 03، سنة 2022

ويستنتج من المفهوم أعلاه ان التنظيم الهيكلي أو الهيكل التنظيمي "هو عملية التصميم الأساسي لعلاقات العمل ويشمل : تحديد وترتيب الوظائف اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة ، وهو أساسي من حيث أنه أساس و بطلقة تعريفية للوظائف وترتيبها وتصنيفها و من خلاله يمكن التعرف على نمذ المؤسسة وإنتاجها وسوف نتطرق إلى تعريف بكل مصلحة كما يلي :

1.4. مصلحة الموارد البشرية :

تتمتع مصلحة الموارد البشرية بالمديرية بعدة صلاحيات تعد الأكثر هيمنة من حيث الصلاحيات ونطاق الاشراف وتماشيا مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة التي تدعو الى الاهتمام أكثر بالموارد البشري وهي المسؤولة عنه وهذا إنطلاقا من عملية الاستقطاب واختيار وتعيين وصيانة وتدريب وتكوين وتسيير المسار الوظيفي وتحفيز وحتى الترقية والنقل وفق احتياجات المؤسسة ؛ وقبل كل هاته الوظائف تحديد الوظائف وفق متطلبات المؤسسة واحتياجاتها من خلال وظيفة تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف وبالتالي رسم الخريطة الوظيفية أو بالأحرى صورة الوظيفية أو ما يعرف بالهندسة الوظيفية مروراً باستخدام ما يسمى بالتسيير التوقعي للوظائف . والكفاءات " GPEC " من خلال عدة نماذج ابرزها الادارة بالكفاءات والأهداف ، حيث تعد هاته المصلحة هي بمثابة لوحة القيادة للمؤسسة وفي كل المستويات التنظيمية ويتجلى ذلك من خلال المهام المسندة اليها والمتمثلة في :

-متابعة سوق العمل وما يوفره من طاقات بشرية مؤهلة ومتعددة .

-إعداد الموازنات التقديرية الخاصة بالاحتياجات الوظيفية .

-التحضير لمسابقات التوظيف بالاستعانة بخبراء مركز الانتقاء التابعة له إداريا .

-تسيير ومتابعة كل الأحكام والإجراءات المتعلقة بالسيرة المهنية للموارد البشرية .

-السهر على ضمان السير الحسن للمصالح وذلك باحترام تطبيق النظام الداخلي .

-تضمن مصلحة الموارد البشرية احترام الفاعلين " في جميع المستويات" للمواد القانونية التي نصت

عليها الاتفاقيات الجماعية .

-تتابع مصلحة الموارد البشرية مدى تطبيق اللوائح والقوانين المتعلقة بالعلاقات مع النقابة وممثلي

العمال .

-تقوم مصلحة الموارد البشرية بالتحضير لحملة الترقية السنوية وهذا تطبيقا لقرارات المديرية العامة .

- تسهر على متابعة تطبيق نظام تقييم الأداء الدوري والسنوي وذلك بإعداد الاستثمارات الخاصة

بوظيفة التقييم وإرسالها إلى رؤساء المصالح المكلفين باجراء هذه الوظيفة ثم استلامها من طرفهم بعد إنجاز

الوظيفة قصد تحليلها واستخدام نتائج وبيانات و معطيات المستخرجة منها .

وتتضمن هاته المصلحة مكاتبين بالإضافة الى رئيس المصلحة الذي يترأس رئيسي مكاتبى التابعين لهاته المصلحة و نتطرق لهما كالآتي :

*رئيس مصلحة الموارد البشرية: هو المسؤول الأول عن متابعة تنفيذ استراتيجية تسيير الموارد البشرية و متابعة تطبيقها في كل مراحلها و المتمثلة في جملة من الإجراءات و اللوائح و التعليمات التي تصدرها المديرية العامة التي تحدد كيفية تسيير شؤون الموارد البشرية ، يقوم رئيس المصلحة ، في اطار صلاحياته المخولة له ، بالسهر على تنفيذ القوانين العامة " كقانون العمل " و الخاصة " كالاتفاقيات الجماعية المبرمة مع ممثلي العمال " و ذلك بالتنسيق مع رؤساء المصالح الأخرى ؛ ويتابع كذلك كل الملفات الحساسة و الاستراتيجية للمديرية ، مثل ملف الأجور و المنح و العلاوات و و الترقية و التكوين و الإحالة على التقاعد و ملف العلاوة الممنوحة لعمال المؤسسة .

*مكتب التكوين: يلعب مكتب التكوين أهمية كبيرة لتدريب و تكوين العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لأي منظمة تسعى لتحقيق النمو و الاستقرار في بيئة الحالية و التي تتميز بالتعقيد و عدم الاستقرار و المنافسة يهتم بما يلي :

-يضمن متابعة الاحصائيات المتعلقة بالدورات التدريبية و التكوينية و ذلك عن طريق.

-تحليل و تكميم الاحتياجات بالنسبة لكل المصالح و الأقسام.

-يقدم مكتب التكوين لرئيس المصلحة كل المعلومات الضرورية للتحكم في البرنامج السنوي للتدريب، الذي

يعتبر أحد مؤشرات نجاح خطط تنمية الموارد البشرية.

-مساعدة المسير على تحديد مستويات الاحتياج فيما يتعلق ببرامج التكوين.

-إعداد المخطط السنوي للتكوين و التدريب plan de formation et perfectionnement .

-تقييم أثر التدريب على أداء الوحدات التابعة للمؤسسة (التغذية الرجعية) .

-التنسيق مع رؤساء الأقسام من أجل إثراء و تحديث البرامج التكوينية (كما و نوعا) و اقتراحها على

المدارس المذكورة و هذا قصد الاندماج مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية .

-مكتب الإدارة: يعتبر هذا المكتب من أهم المكاتب التابعة لمصلحة الموارد البشرية لما له أهمية بالغة في

تسيير الحياة المهنية للمورد البشري ، حيث يقوم بالمهام التالية :

-يضمن متابعة كل الاعمال الإدارية المتعلقة بتسيير الاجر و العناصر المتغيرة فيه èlément variable

مثل : الحضور ، التغيب ، العطل ، العطل المرضية ، الترقية ، الساعات الإضافية إلخ...

-السهر على إعداد كشوف الاجر الشهري في موعدها.

-ضمان التسيير الإداري للموارد البشرية.

-التحيين و التحديث الدوري لملفات الأجراء و المتعاقدين و المتقاعدين ، طبقا للوائح و التعليمات المعمول بها

-متابعة تطبيق تعليمات المديرية العامة فيما يخص طب العمل .

-متابعة وتسيير العلاقات مع بعض الإدارات العمومية : صندوق الضمان الاجتماعي ، صندوق التقاعد ، مكتب التشغيل ، مفتشية العمل ، ...إلخ .

2.4.مصلحة"شعبة" الوسائل العامة : مهمتها توفير الوسائل، و معدات المكاتب.

هي اكبر قسم في المديرية، إذ تتكون من عدة أفواج تشرف على جميع الزبائن بأنواعهم، وتستقبل طلباتهم وتصريحاتهم، تحاول تلبيةها، إضافة إلى أنها تقوم بإعداد الفواتير وتحصيلها من الزبائن.

وتتضمن أربعة أفواج تختلف باختلاف زبائن المؤسسة كالتالي:

أ- فوج تسيير زبائن التوتر، والضغط المتوسط:

يشرف هذا الفوج على الزبائن الذين يستهلكون طاقة كهربائية ذات توتر متوسط ،غازية ذات ضغط متوسط ، حيث يوزع الفواتير ويحصل مبيعاتها .

ب- فوج تسيير فواتير الإدارة :

يسير هذا الفوج الإدارات التي تستهلك طاقة كهربائية ذات توتر منخفض أو غازية ذات ضغط منخفض.

ج- فوج ربط الزبائن الجدد:

يستقبل هذا الفوج طلبات الزبائن لإنجاز شبكات ذات توتر منخفض ويتابع العملية من بدايتها إلى نهايتها .

د- فوج الخزينة :

نستطيع القول أن هذا الفوج يجمع كافة الأفواج السابقة، لأنه يقوم بحساب كل إيرادات المبيعات للطاقة من كافة الزبائن.

تتمثل مهام مركز التوزيع فيما يلي :

✓ تسيير أعمال الكهرباء والغاز.

✓ تسيير زبائن الغاز والكهرباء.

✓ تطوير مبيعات الطاقة.

✓ المشاركة في تعريف السياسة التجارية للمؤسسة .

3.4.مصلحة مصلحة الدراسات وأشغال الكهرباء والغاز:

وتضم ثلاث مصالح:

✓ مصلحة الكهرباء: دراسة ومعاينة المشاريع الكهربائية قبل تنفيذها.

✓ مصلحة الغاز: دراسة ومعاينة المشاريع الغاز قبل تنفيذها.

✓ مصلحة الاستثمار: تشرف على استثمارات المديرية، كإنجاز الشبكات الكهربائية والغازية.

4.4. مصلحة العلاقات التجارية و تسيير أنظمة الإعلام الآلي:

تشرف على جميع المشتركين بأنواعهم، إذن تستقبل طلباتهم وحاجاتهم وتحاول تلبيةها ، إضافة إلى أنها تقوم بتوزيع الفواتير على الزبائن وتحصيلها.

5.4.المصلحة التقنية للكهرباء:

تقوم بتطوير، تجد يد ومتابعة الشبكات الكهربائية.

6.4.المصلحة التقنية للغاز:

تقوم بتطوير، تجد يد ومتابعة الشبكات الكهربائية.

7.4.المصلحة المالية والمحاسبية:

مهمتها متابعة جميع حسابات المؤسسة والعمليات التي تقوم بها، إلى جانب إنجاز الميزانيات.

8.4.مصلحة تسيير الاستثمارات:

تتم هاته المصلحة بمعالجة و تسيير كل المشاريع التنموية و كبرى الخاصة بمؤسسة الكهرباء و الغاز و ترتيب مناقصات الشركة حتى مع كبريات مؤسسات و شركات الاستثمار الأجنبية و الاستفادة في مجال الخبرات و التكنولوجيا .

9.4.الأمانة العامة: و هي تخص سكرتارية مدير شركة توزيع الكهرباء و الغاز تندوف ، فهي المجمع الأساسي

لكل مخرجات و مدخلات مصالح الشركة وفق العمل بنظام المدخلات "in pout" و مخرجات "out put" و التغذية العكسية "fed back" و الاتصال "Ascending and descending communication" الصاعد و النازل داخل المؤسسة .

10.4.مكلف بالأمن الداخلي: يختص هذا الموظف بتوفير الأمن الداخلي و تطويق الأمن الخارجي .

11.4.مكلف بشؤون القانونية، مكلف بالوقاية، مكلف بالاتصال ، خلية المراقبة و التفتيش :

كل هؤلاء مكلفين هم موظفين متخصصين في مجال الذي كلف بها ؛ فالاول مكلف بالقضايا و المعاملات القانونية الخاصة بشركة؛ و الثاني بالوقاية الخاصة بالشركة و عتاها و صيانتها ؛ أما الثالث مختص بتأمين الاتصال و أدواته و آخر مكلفين هم عبارة عن خلية تخص المراقبة و التدقيق في معاملات المالية و التجارية و حتى الإدارية الخاصة بالشركة و حتى الزبائن و المتعاملين و المستثمرين الخواص .

5.الأهداف المسطرة من قبل الشركة :

تحتكر مؤسسة "سونلغاز" كل من إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز وهي مكلفة بتوفير ما يلي إلى زبائنها :

- ✓ الطاقة الكهربائية التي تنتجها بنفسها .
- ✓ وقود الغاز الذي تشتريه من مؤسسة " سوناطراك " التي تحتكر إنتاج الفحم الهيدروجيني .

1- الكهرباء :

تتواجد مناطق إنتاج الكهرباء عبر نقاط مختلفة من الوطن، أنواع هذه المراكز كثيرة منها :

- ✓ محطة توليد الكهرباء بالطاقة الحرارية.
- ✓ محطة توليد الكهرباء بعنفيات الغاز (تريينات الغاز).
- ✓ محطة توليد الكهرباء بمحركات " ديازل " " Diesels " .
- ✓ محطة توليد الكهرباء بعامل هيدروكهربائية .

ترسل مؤسسة سونلغاز الكهرباء المنتجة من مستوى معمل من المعامل المذكورة أعلاه إلى الزبائن بواسطة شبكة كهربائية (خطوط ، محطات إرسال) تحول هذه الطاقة أما لأن تكون:

- 1-موضوعة تحت تصرف بعض الزبائن الصناعيين
 - 2-ترسل إلى محطات تحويل التي تتحكم في خفض توتر الكهرباء،الذي يلائم شبكات منخفضة التوتر (220 فولط ، 380 فولط) ليتم وصل بعض المشاركين بها كالعائلات.
- 2.الغاز:

يعتبر الغاز ثاني منتج تتكفل مؤسسة سونلغاز بتوفيره للزبائن ، بعد أن يتم شراءه من مؤسسة سونطراك ، عكس الكهرباء التي تنتجها بنفسها .
ترسل المؤسسة ما اشترته من غاز إلى زبائنها ، عن طريق أنابيب موصلة بقنوات الغاز التابعة لمؤسسة سونطراك هذه الطاقة تحول أما لأن تكون :

- 1-موضوعة تحت تصرف بعض الزبائن الصناعيين
- 2-ترسل إلى محطات لتخفيض الضغط لكي تلائم توتر شبكات توزيع الغاز . مما سبق نستنتج أن الموارد البشرية يجب أن تكون ثروة نستطيع أن نحقق من خلالها إستراتيجية المؤسسة ، لأن هذه الأخيرة ينبغي أن تتكيف وتتأقلم مع التغيير التكنولوجي لذا يجب أن يضع المسئول عن إدارة الموارد البشرية ثلاث أولويات رئيسية :

✓ الاهتمام بالفرد

✓ الاهتمام بالوظائف وما تتطلبه من قدرات، مهارات وخبرات.

✓ الاهتمام بالمحيط الداخلي والخارجي.

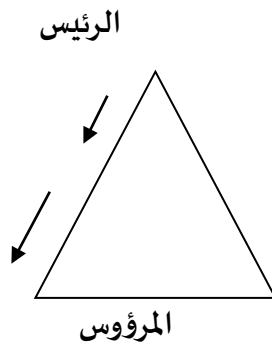
كما يجب على مسير الموارد البشرية التنسيق بين هذه النقاط الثلاثة ، إذ يجب على المؤسسة تشجيع الفرد في نشاطه وذلك عن طريق التحفيز والاعتناء به بالإضافة إلى ضرورة تأقلمه مع الهياكل الجديدة.

ومن المفروض أن يكون المحيط الداخلي بما فيه المتعامل الاجتماعي يقبل هذه الإستراتيجية ومن مهمة إدارة الموارد البشرية عدم اللجوء إلى التغيير الفجائي واحترام تقاليد المؤسسة والمحافظة على مكتسبات الفرد وذلك حتى يستطيع إقناع وترغيب جميع هذه العناصر في مهامهم الجديدة .

1.6. أهمية الموارد البشرية في تنمية الإنتاج:

في مؤسسة "سونلغاز" كان يتلقى مسير الموارد البشرية الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا، أي كان ملزماً بعملية التطبيق والتنفيذ الحرفي بمعنى آخر كان يتتبع طريقة التنفيذ الآلي للأوامر من الأعلى إلى الأسفل و يدخل هذا ضمن تصميم و توصيف و تصميم الوظائف و صلاحيات المخولة لكل الإدارة العليا اتجاه مسير الموارد البشرية و الزامية تنفيذه لها و كان هذا في نظام و فكر الكلاسيكي لإدارة الموارد البشرية و نظريات الكلاسيكية لها .

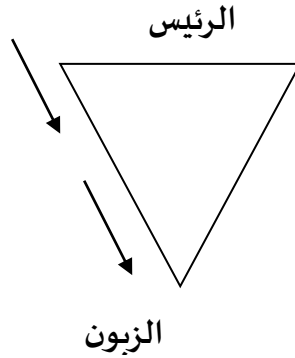
الشكل رقم (07): الهرم العادي



المصدر: من اعداد الباحثة

مع التطورات التي عرفتها المؤسسات، غيرت شركة "سونلغاز" نظرتها إلى زبائنها فاعتبرتهم رأسمال لا يمكن التفريط فيه وهذا ما أدى بها إلى اعتماد نوع من إشراك مدير الموارد البشرية في قراراتها الإستراتيجية ، باعتباره الأقرب إلى الأفراد المتعاملين مع هذه الشريحة من الزبائن، وقد ألزمها ذلك الاعتماد والتركيز على الكفاءات ، فوضعت الزبائن أولى اهتماماتها .

الشكل رقم(08): الهرم العكسي



المصدر: من اعداد الباحثة

2.6. مساهمة الموارد البشرية في تحقيق إستراتيجية المؤسسة وفق وظائف المدرجة ضمن تحليل

الوظائف:

1.2.6. إستراتيجية الموارد البشرية :

يمكن تعريف إستراتيجية المؤسسة في هذا السياق بأنها المعرفة الدقيقة للموارد البشرية وتشكيل القدرات والكفاءات العالية والتي بفضلها نستطيع التنبؤ للمستقبل وهذا طبعاً

باستخدام آليات و فنيات إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها ألا وأبرزها وظيفة

تحليل و توصيف و تصميم الوظائف.

لأن الغرض من وجود إستراتيجية للموارد البشرية هو مساعدة المؤسسة في الوصول إلى

تحقيق أهدافها بفضل تطبيق هذه الإستراتيجية.

ومن بين الأهداف التي ترمي إليها هذه الإستراتيجية هي تكييف الموارد البشرية مع المتطلبات

الحالية "العصرنة" و لا نسى متطلبات الموارد البشرية في تعظيم و اشباع اقصى قدر

ممكن من المقابل المادي ألا و هو الأجر فيجب على المؤسسة أن تطبق مبدأ التنوع في كم

و كيف و نوع أي مناصب المتعددة الخدمات والاختصاصات والتي عن طريقها يمكننا من

نقل العامل من منصب للأخر بدون تعرض لأي صعوبة أو اختلالات في هياكل المؤسسة

ونشاطاتها ، كما يجب عليها أيضا أن تقوم بتشكيل واستخراج مجموعة من المسيرين

الأكفاء وذلك حسب المقاييس العالمية للتسيير.

يجب على المسير أن يتمتع بالخصائص التالية وهي:

1- (إنتاج)

معناها: لتحقيق الأهداف يتوجه ويركز المسير خصوصا على النتائج المتوفرة.

وهذا يتطلب منه الكفاءات التقنية والمعارف الكافية والاحترافية للوصول إلى تلك الأهداف. " من خلال وظيفة توصيف "مواصفات شاغل الوظيفة التي تتضمن القدرات و المؤهلات العلمية والعملية وغيرها من مواصفات"

2- (إداريا)

معناها: التشريع، التنسيق والمراقبة.

وهذا يتطلب منهجية صارمة ودقيقة. من خلال تصميم الوظائف

3- (المبادرة)

معناها: الابتكار، التصور، التجديد وتحديد القرارات.

وهذا يتطلب استخدام العقلاني للفكر للتنبؤ وتصور وقائع الأحداث المستقبلية وذلك بمحاولة تكيف وتلاءم سلوك الأفراد مع محيط العمل.

4- (إدماج)

معناها:الاتصال الاستماع و التقييم.

وهذا يتطلب توفير كل المعلومات المتعلقة بمحيط العمل وذلك من أجل سهولة العلاقات الاجتماعية والاتصال بين المستخدمين. "تحليل البيئة الداخلية والخارجية " وهي: المساهمة في الطريق للوصول إلى الأهداف.

وتعني هذه الإستراتيجية بمرافقة المسير للوصول إلى تشكيل واستخراج الكفاءات.

وهنا يقوم المسؤول المتخصص بإدراج الطبقة التي توضح المدير والمسير كيف يتعامل مع الموارد البشرية في إطار العلاقات الإنسانية ومع المحيط الداخلي والمحيط الخارجي (السلطات المحلية).

*كيف تهدف هذه الإستراتيجية إلى إدماج وتكليف وتأقلم العامل مع المنصب؟

حيث تحرص هذه الأخيرة على أنت تكون الشروط ومتطلبات المنصب متناسبة مع شروط

العامل "موائمة متطلبات المنصب و العامل "تندرج ضمن ابعاد تصميم الوظائف"

وهذا مما يدعونا إلى تنمية كفاءة العامل عن طريق تكوينه حتى يتمكن من مسايرة العولمة ومواجهة التحديات المستقبلية .

المطلب الثالث: تحليل استخدام نموذج التصوري و خطوات الدراسة

قصد التمكن من معالجة موضوع من معالجة موضوع الدراسة بشكل موضوعي علي كان لا بد لزاما من التطرق إلى التموذج المنهجي الذي يمكننا من تشكيل النموذج التصوري للدراسة وهذا بغرض طرح فروض الدراسة و الحاقها بالمنهج و الأدوات الملائمة لمعالجتها ، ل يتم فيما بعد التطرق لأهم الإجراءات المنهجية المعتمدة و عرض بيانات الدراسة الميدانية .

1. النموذج التصوري :

يستند النموذج التصوري للدراسة إلى 05 متغيرات أساسية أي خمسة محاور أساسية ، يتمثل المحور الأول في وظيفة التحليل كمتغير أساسي يتضمن ثلاثة أبعاد هي " الهدف، المكونات، المهام" يليه المحور الثاني كمتغير مستقل التوصيف يتضمن هو الآخر ثلاثة أبعاد أساسية هي "بطاقة تعريف للوظيفة ،المسؤوليات و المهام و نطاق الإشراف و معايير الأداء ،مواصفات شاغلي الوظيفة ، و المحور الثالث يتمثل كمتغير مستقل يتمثل أساسا في التصميم الذي يتضمن رئيسي و هو الآخر يحتوي : "الموائمة بين الوظيفة و شاغليها، الإجابة عن معايير الأداء ،الأرغونوميا" و منه المتغيرين التابعين الاجر و المكافئات و كل متغير تابع يتضمن أبعاد و هيا على الترتيب: الأجر: بعدين :الأجر بالإنتاج و الاجر الزمني أما متغير الثاني لها ثلاثة أبعاد وهي :المنح و العلاوات ،الحوافز.

2. الإجراءات المنهجية و أدوات البحث:

تتطلب كل دراسة منهجا علميا و أدوات بحثية إحصائية التي يتم الاستعانة بالبيانات لتمكن من الوصول إلى الأهداف التي وضعها الباحث عند البداية وهذا ما يتضمنه هذا الجزء.

1.2. منهج الدراسة:

على ضوء طبيعة الدراسة و الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها إتبعنا المنهج الوصفي كونه الأنسب لإيجاد بيانات مفصلة عن واقع الظاهرة كما اعتمدنا على طرق و أساليب التحليل للتنبؤ بالأثار المستقبلية، و باعتباره المنهج المناسب للبحث في العلاقة بين متغيرات الدراسة كما تم اعتماد منهج دراسة الحالة ، كونه يستعمل لأغراض الاستكشاف و الوصف و التفسير حيث تزيد أهميته إعتماده عندما تتعلق الدراسة في البحث في إشكالات من كيف و لماذا أو معاينة أحداث ليس للباحث أي رقابة عليها .

وفي إطار منهج البحث هذا؛ قمنا بالاطلاع على الأدبيات الأكاديمية من كتب و مجلات و دوريات بلغات مختلفة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، و عملنا على مراجعتها و تحليل ما جاء فيها ، وفي الجانب التطبيقي لجأنا إلى استعمال وسائل التحليل الاحصائي استعمال البيانات التي تضمنتها إجابات المبحوثين لأسئلة الاستمارة التي تم توزيعها على مؤسسة سونلغاز و الغاز تندوف و كل فروعها و التي كانت محل الدراسة .

3.2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة إقتصادية و ذات نشاط أساسي حيث تم توزيع 175 استمارة و تم استرجاع 160 استمارة و بعد انتقائها و فرزها و ترقيمها تم إلغاء 25 استمارة ، لكن قمنا لاحتساب من خلال ما يلي Taro Yamane حجم العينة بالاعتماد على معادلة :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n: حجم العينة ،

N: حجم المجتمع

مستوى الدقة و يقبل في الدراسة الحالية و يقدر ب 5 بالمائة كخطأ للمعينة e.

$$n = \frac{135}{1 + 135(0.05)^2} = 100.93$$

بالتقريب حجم العينة يكون 101 مفردة ، لكن اهملنا واحدة بسبب ان كل اجاباتها محايد .

4.2. سلم القياس:

تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي الذي عادة ما يستعمل في قياس الآراء و الإتجاهات التي يحتاج اليها الباحث في العلوم الاجتماعية و الاقتصادية ، و قد تم تحديد الإجابات في خمس اقتراحات تتراوح بين " موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق إطلاقاً" حيث تم ترجيح تلك الدرجات كما يلي :

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً
الدرجة	1	2	3	4	5

5.2. صدق الاستبيان:

لتحقق من صدق الاستبيان و ثبات الدراسة الميدانية النهائية أجريت على 100 مبحوث و بعد استرجاعها و معالجتها إحصائياً بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.946) ، و هي قيمة كبيرة جدا و معبرة للدلالة على استقرار و ثبات الإجابات لأن نسبة ثبات تساوي أو تفوق 60 %.

الجدول رقم(06): معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.946	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات Spss

6.2. الأدوات الإحصائية المستخدمة: من أجل تحليل البيانات المجمعة من الدراسة الميدانية فقد تم الاستعانة ببعض Smart PLS وبرنامج v.25.spss الأدوات الإحصائية التي يتضمنها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي من بينها:

* معاملات الثبات: ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة ومدى صلاحيتها واعتمادها في التحليل .

* التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص المبحوثين .

* المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف الاتجاهات وآراء المبحوثين بخصوص محاور الدراسة واعتمادها في ترتيب مستوى أهمية فقرات كل محور .

* معامل التحديد (R_squar) اعتماد تقنية "البوسترايين" من أثر المتغيرات

*معامل التضخم للتباين لمعالجة مشكلة التباين الخطي بين العوامل المكونة لنموذج الدراسة (VIF)

7.2. تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة:

الجدول رقم (07): تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة

النسبة المئوية	التكرار		
65 %.	65 .	ذكر	الجنس
35 %.	35	أنثى	
19 %.	19	من 18-28	الفئة العمرية
53 %.	53	من 29-39	
05 %.	05	من 40 إلى 49	
23 %.	23	من 50 فما فوق	
20 %.	20	الدراسات	ديبلوم

المستوى التعليمي	التطبيقية		
	ديبلوم معاهد	35	35 %.
	ثانوي	07	07 %.
	جامعي	38	38 %.
الخبرة المهنية	من سنة إلى سنتين 02	19	19 %.
	من 03 سنوات إلى 05 سنوات	19	19 %.
	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	23	23 %.
	من 10 سنوات فما فوق	39	39 %.
المجموع		100	100 %.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور اعلى منه للإناث أي 65 بالمائة أكبر من 35 بالمائة وهذا راجع لطابع تقني للمؤسسة أكثر منه إداري وهو ما يتلائم مع نوع جنس ذكري أكثر من الأنثوي ، يلي ذلك الفئة العمرية وهيمنة فئة شابة ووسطية العمر وهذا دليل لتشبيب مورد بشري وما تستلزمه خصوصية المؤسسة ومتطلباتها ، ما فيما يخص الخبرة المهنية فهي أيضا ليست ببعيدة عن كون غالبية ذات خبرة مهنية تفوق 10 سنوات .

8.2. التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة :

من أجل معرفة طريقة الاختبار الملائمة للدراسة وكذلك البرنامج المناسب . يجب علينا القيام باختبار التوزيع الطبيعي للعينة ذلك من خلال معامل الإلتواء $kurtosis$ skewness ؛ ومعامل التفرطح $kurtosis$ ، فحسب (Hair J. F., 2010) لكي تتبع البيانات توزيعا طبيعيا على معامل الالتواء أن يكون محصورا بين -7 و +7 ومعامل التفرطح بين -2 و +2

الجدول رقم (08): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
التحليل	0.120-	-0.128
التوصيف	-0.118	-0.404
التصميم	-0.110	0.502-
الأجر	0.113-	0.15-
المكافئات	0.114-	0.503-

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن العينة تتبع التوزيع الطبيعي لأن معامل الالتواء يتراوح ما بين -0.120 إلى -0.110 و معامل التفلطح يتراوح ما بين -0.503 إلى 0.15 .

2. الارتباط": يتمثل الارتباط أساساً في معامل بيرسون وقيمة الدلالة المعنوية التي لا تتعدى 0.05 و الجدول أدناه يوضح ذلك :

الجدول رقم (09): الارتباط بين متغيرات الدراسة

Corrélations

	الاجر	تحليل.	توصيف	تصميم
Corrélation de Pearson و الاجر و المكافئات	0.001	0.520	0.580	0.510
تحليل.	0.520	0.000	0.150	0.220
توصيف	0.002	0.041	0.000	0.090
تصميم	0.001	,0.002	0.090	0.001
Sig. (unilatéral) و المكافئات	.	0.050	0.005	0.006
تحليل.	0.054	.	0.000	0.120
توصيف	0.005	,000	.	0.001
تصميم	0.005	0.0120	0.001	.
الاجر و N	100	100	100	100
المكافئات	100	100	100	100
تحليل.	100	100	100	100
توصيف	100	100	100	100
تصميم	100	100	100	100

المصدر: من إعداد الباحثة إعتامادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 08 أعلاه يتضح لنا وجود علاقة ذات أثر قوي و هذا من خلال قيم الدلالة المعنوية لمعامل بيرسون و التي كانت صفرية في معظم العلاقات بين تحليل و الاجر و المكافئات؛ و تحليل و توصيف و تحليل و تصميم و توصيف و الاجر و تصميم و الأجر و المكافئات.

الجدول رقم(10): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجتمع "العينة"	
الاجر	2,1600	1,07984	100
تحليل.	2,0700	0,91293	100
توصيف	2,2900	1,06643	100
تصميم	2,3300	1,14640	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا وجود قيم كبيرة لكل من متغيرات الدراسة سواء المستقلة أو التابعة كلا على حد سواء فالمتوسط الحسابي تراوحت قيمه ما بين 2.16-2.33 و هي قيم كبيرة و تعبر عن وجود علاقة ذات أثر قوي ، يلي ذلك الإنحراف المعياري بقيم لا تتجاوز 1.5 فترواحت ما بين 0.9- 1.14 و هذا يترجم إنخفاض الانحراف و ثبات إجابات محاور الدراسة و هذا يعكس مدى اتساق الإستبيان و تجانس محاوره.

II. المبحث الثاني: إختبار النموذج القياسي و النموذج البنائي للدراسة

بعد القيام باختبار التوزيع الطبيعي للعينة من خلال معامل الالتواء و معامل التفلطح نتطرق إلى اختبار النموذج البنائي النظري باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية، أين يتم اختبار جودة النموذج من خلال المرور بعدة خطوات، تم الاعتماد على نمذجة البنائية كأسلوب للقياس كونه الأكفأ في معالجة إجمالي المتغيرات ذات الصلة بموضوع الدراسة و "PLS : structural Equation Modeling" بطريقة شمولية ، كما سنحاول اعتماد نموذج المربعات الصغرى الجزئية " التي تركز على مرحلتين:

- المرحلة الأولى: التي يقيم من خلالها جودة النموذج الخارجي (النموذج القياسي) Goodness of fit :GOF

من خلال قياس معدلات الثبات والصدق بأنواعه " صدق التقارب و صدق التمايز"

- المرحلة الثانية: فيقيم من خلالها النموذج الداخلي (النموذج البنائي) ، أخذاً بعين الاعتبار لمعامل جودة

النموذج الذي يركز حسب Hair J. F., A primer on partial least squares PLS-SEM 2014a structural

equation modeling على معامل التحديد R. Square .

-المطلب الأول : إختبار جودة النموذج الخايجي : (نموذج القياس)

(Assessment of measurment Model) : يتم تحديد جودة النموذج في برنامج Smart PLS من خلال

تقارب و توافق عناصره وذلك من خلال جزئين ألا وهما : صدق التقارب(Validity Convergent)

والجزء الثاني يتمثل في صدق التمايز discriminantes Validity

1. صدق التقارب Validity Convergent

1.1. عامل التشبعات للأداة الأولية Factor Loading for InitialInstrument

تم إختبار صدق أدوات القياس باعتماد أداة الصدق التقاربي المتمثلة في تشبعات العوامل و مستخلص

التباين حيث يبين الجدول أدناه نتائج اختبار الصدق التقاربي للدراسة بمؤشراتها الأساسية :

الجدول رقم (11): نتائج تشبع معاملات بمؤشراتها الأساسية:

Factor Loading					
نظام المكافئات	وظيفة التوصيف	وظيفة التصميم	وظيفة التحليل	نظام الاجر	
				0.80	نظام الاجر
			0.850	0.265	وظيفة التحليل
		0.813	0.196	0.432	وظيفة التصميم
	0.831	0.650	0.327	0.352	وظيفة التوصيف
0.652	0.291	0.182	0.957	0.264	نظام المكافئات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات smart pls

يتبين لنا من الجدول أعلاه ان معظم نسب تشبع معاملات مع بعضها البعض باعتبارها كمؤشرات قد

تجاوزت بباقي النسب لأنها تدخل ضمن نطاق مقبول 70% تجاوزت (0.652) أي نسبة 50 % .

2.1. صدق الثبات: اختبار الثبات الموثوقية المركبة Composite Reliability

يتم اختبار الثبات باستخدام معاملات الاتساق الداخلي، المتمثلة في معامل "الفا كرونباخ" و "معامل

الموثوقية المركبة" في حين يبين الجدول التالي النتائج هذه المرحلة من البحث يعتبر الحد الأدنى للحكم على

ثبات 70 بمائة العامل هو النهائية لاختبارات الثقة:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للدراسة

المحاور	الفا كرونباخ	الموثوقية المركبة
وظيفة التحليل	0.902	0.928
وظيفة التوصيف	0.888	0.918
وظيفة التصميم	0.898	0.921
نظام الاجر	0.892	0.918
نظام المكافئات	0.584	0.659

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات smart pls

يتضح من الجدول أعلاه أن نسب أغلب معاملات الثبات جيدة؛ حيث تجاوزت قيمة ألفا كرونباخ في معظمها 70 بالمائة كما تجاوزت قيمة معامل "الموثوقية المركبة" لأغلب العوامل نسبة 80 بالمائة و من الناحية الشمولية كانت معاملات الدراسة جيدة سواء تعلق الأمر بمعامل الفا كرونباخ أو الموثوقية المركبة لان اغلب القيم قد وقعت ضمن النطاق المقبول لكل متغير كما من قد استوفى النموذج القيم الدنيا المطلوبة.

3.1. صدق التقارب من خلال التباين المستخرج (AVE) :

الجدول رقم (13): نتائج التباين المستخرج (AVE)

المحاور	متوسط التباين المستخرج
تحليل	0.601
توصيف	0.584
تصميم	0.662
نظام الأجر	0.651
المكافئات	0.560

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات Smart pls

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط التباين المستخرج معنوي فشرط معنويته هو AVE أن يزيد 0.50 هذا ما نلاحظه في كل المحاور حيث بلغت نسبت المتغير المستقل ما فوق 60 بمائة وأكثر منه في المتغير التابع بنسبة 65 بمائة ؛ وهذا دليل على أنها قيم دالة ومعنوية .

2. نتائج صحة التمايز (**discriminate Validity**): أي الدرجة التي تفرق بها العناصر بين التركيبات أو تقيس المفاهيم المتميزة من خلال فحص الارتباطات بين مقاييس البنى المتداخلة وذلك من خلال معيار **Fornell-Larcker Criterion** . ومعيار التباين بين الفقرات **Cross Loadings** واختبار (HTMT) 1.2. معيار فرنرلاكر: هو قاعدة اقترحها 1981 فرنر ولاكر لتقييم صلاحية التمييز فهو قاعدة قرار تستند إلى مقارنة بين ارتباطات البناء التريبيعي و متوسط التباين المستخرج ، لتقييم معادلات نماذج المعدلات الهيكلية مع المتغيرات الغير قابلة للرصد و خطأ القياس .

الجدول رقم (14): معيار فرنرلاكر **Fornell-Larcker Criterion**

Fornell-Laker					
نظام المكافئات	وظيفة التوصيف	وظيفة التصميم	وظيفة التحليل	نظام الاجر	
				60.80	نظام الاجر
			0.850	0.265	وظيفة التحليل
		0.813	0.196	0.432	وظيفة التصميم
	0.831	0.650	0.327	0.352	وظيفة التوصيف
0.652	0.291	0.182	0.957	0.264	نظام المكافئات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات **Smart pls**

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا عدم وجود تمييز قضايا الصلاحية و كل بناء فريد من نوعه و هذا يدل على جودة النموذج؛ بمعنى أدق أنه حتى يكون صدق تمايزي لأداة الدراسة يجب أن يكون معيار فرنرلاكر لكل متغير كامن أكبر من متغيرات الأخرى أي أن يكون تمثيل المتغير لنفسه أكبر بكثير مقارنة مع تمثيله بالمتغيرات الأخرى ، و بالتالي لا يوجد تداخل بين متغيرات الدراسة فقد حققت أداة الدراسة صدق تمايزي و هذا ما نلاحظه في الجدول أعلاه.

2.2. معاملات الموثوقية (cross loadings).

الجدول رقم (15): معاملات الموثوقية

المكافئات	الاجر	تصميم	توصيف	تحليل	
0.200	0.425	0.810	0.350	0.490	س1م1
0.146	0.356	0.833	0.279	0.219	س1م3
0.780	0.356	0.833	0.736	0.805	س2م1
0.156	0.405	0.824	0.281	0.297	س2م3
0.823	0.280	0.174	0.879	0.887	س3م1
0.223	0.788	0.379	0.222	0.322	س3م4
0.823	0.280	0.174	0.879	0.887	س4م2
0.228	0.770	0.339	0.286	0.418	س4م4
0.935	0.271	0.169	0.879	0.907	س5م1
0.791	0.228	0.186	0.866	0.798	س5م2
0.182	0.370	0.848	0.209	0.218	س5م3
0.227	0.836	0.321	0.249	0.367	س5م4
0.084	0.330	0.191	0.060	0.100	س5م5
0.935	0.271	0.169	0.879	0.907	س10م5
0.170	0.320	0.794	0.204	0.164	س6م3
0.893	0.140	0.0126	0.751	0.759	س6م5
0.173	0.855	0.413	0.241	0.334	س7م4
0.608	0.251	0.264	0.737	0.756	س8م1
0.661	0.157	0.161	0.769	0.662	س8م2
0.099	0.328	0.763	0.137	0.186	س8م3
0.225	0.795	0.312	0.251	0.343	س8م4
0.178	0.333	0.570	0.261	0.270	س9م2
0.209	0.757	0.265	0.229	0.289	س9م4

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات Smart PIs

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الموثوقية للفقرات المتعلقة بتحليل و توصيف و تصميم قيمته أكبر في هذا المحور مقارنة مع محور الأجر و المكافئات، حيث تم قياس هذا من خلال مقارنة الأحمال الخارجية للإنشاءات مع الأحمال المتقاطعة للإنشاءات الأخرى كانت أكبر من جميع الأحمال الأخرى، لكل بدءا تجاوزت جميع قيم المؤشر قيم التحميل المتقاطع لجميع التركيبات الأخرى و المؤشرات ؛ بناء على هذه النتائج ، يشير هذا إلى عدم وجود تمييز قضايا الصلاحية و كل بناء فريد من نوعه و هذا يدل على جودة النموذج .

3.2. تقييم النسبة غير متجانسة و الرتبية: (" HTMT" Heterotrait-Monotrait Ratio)

و يعد هذا التقييم عبارة عن متوسط ارتباطات غير متجانسة (أي ارتباطات المؤشرات عبر التركيبات التي تقيس الظواهر المختلفة، بالنسبة إلى متوسط الارتباطات أحادية الأسلوب و غير المتجانسة)،(أي ارتباطات المؤشرات داخل نفس البنية) .

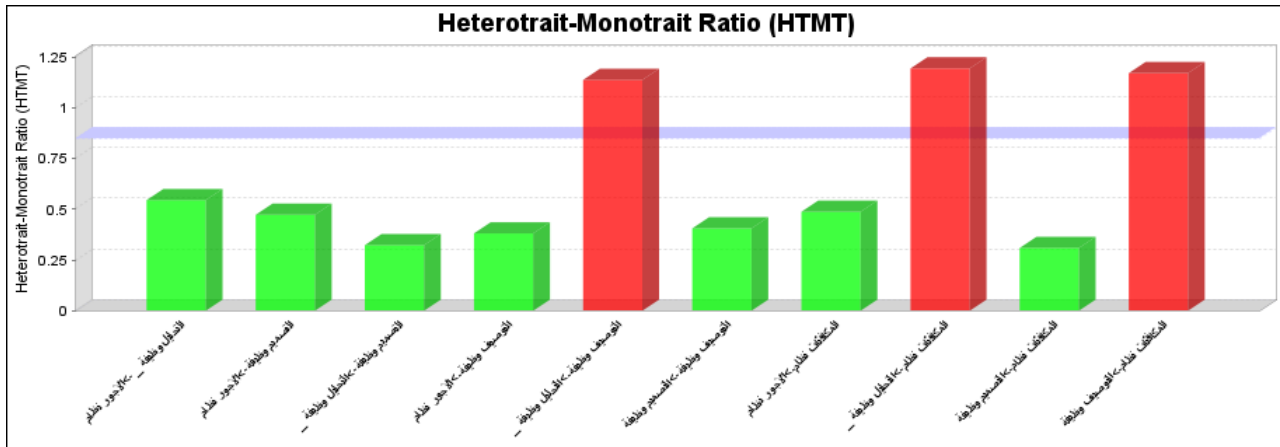
الجدول رقم (16): النسبة الغير متجانسة و النسبة الرتبية "HTMT"

Heterotrait-Monotrait Ratio					
نظام المكافئات	وظيفة التوصيف	وظيفة التصميم	وظيفة التحليل	نظام الاجر	
					نظام الاجر
				0.545	وظيفة التحليل
			0.323	0.473	وظيفة التصميم
		0.406	1.137	0.381	وظيفة التوصيف
	0.170	0.309	1.193	0.488	نظام المكافئات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات Smart Pls

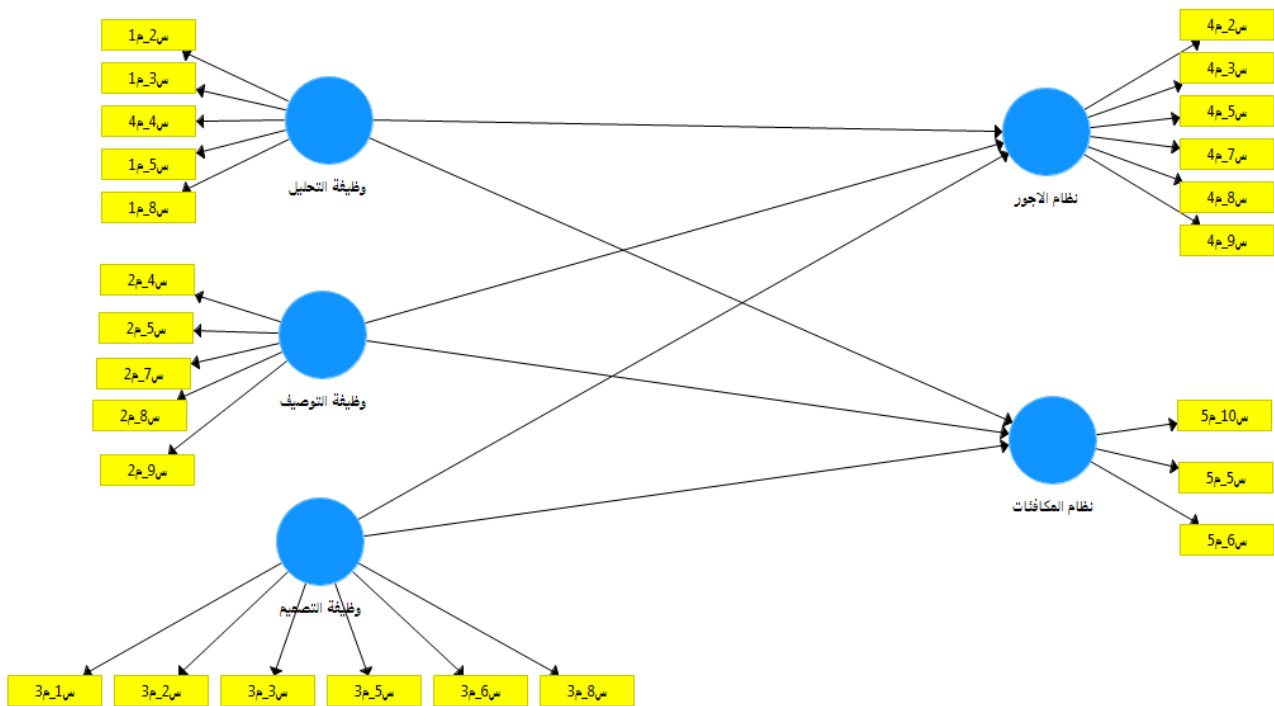
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن يشير النهج إلى أن البنائين مختلفان فيما يتعلق بالمستويات المختلفة للارتباطات (Clark البينية و أنماط التحميل حيث كانت النسب تقترب من الواحد و هي نسب مقبولة إلى حد كبير (1995)، حسب كلارك الا في حالة ارتباط وظيفة المكافئات مع التوصيف حيث تجاوزت العتبة واحد و قدرت ب1.25، نفسر ذلك بأخطاء القياس أو تكرار الإجابات بين المبحوثين و الشكل أدناه يدعم التحليل الذي استنبطناه من الجدول أعلاه.

الشكل رقم(09): النسبة الغير متجانسة و النسبة الرتبية " HTMT "



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات Smart PIs

الشكل رقم 10: النموذج البنائي العام للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة مخرجات برنامج PLS Smart

المطلب الثاني: اختبار النموذج الداخلي (النموذج البنائي)

نقوم في هذا المطلب بتقييم النموذج الداخلي من خلال معالجة مشكلة الارتباط بين مكونات النموذج ومتابعة تطور معاملات المسارات المكونة للنموذج الداخلي.

1. تقييم النموذج البنائي ومعالجة مشكلة الارتباط الخطي بين مكونات النموذج (العوامل) :

للتمكن من تقييم النموذج الداخلي اعتماداً على مشكلة الارتباطات الخطية ما بين مكونات النموذج، نقوم من خلال هذه المرحلة باختبار مدى وجود ارتباط خطي من عدمه بين العوامل التي يتكون منها النموذج ، و عليه فقد تم استخدام معامل تضخيم للتباين **variance inflation factor VIF** الذي يمثل مقدار الزيادة في خطأ القياس الناتج عن وجود ارتباط: عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات (العوامل) :

الجدول رقم (17) : اختبار الخطي للمتغيرات " ViF "

العوامل	ViF
س1م1"الهدف"	1.09
س2م1"الهدف"	2.03
س3م1"الهدف"	3.44
س4م1"الهدف"	2.111.
س5م1"المكونات"	2.681
س6م1"المكونات"	1.065
س7م1"المكونات"	2.495
س8م1"المهام"	2.586
س9م1"المهام"	2.610
س10م1"المهام"	3.343
س1م2"ب-ت-و"	1.980
س2م2"ب-ت-و"	3.264
س3م2"ب-ت-و"	3.441
س4م2"سؤوليات-مهام-نطاق الاشراف-معايير الأداء"	2.111
س7م2"سؤوليات-مهام-نطاق الاشراف-معايير الأداء"	2.015
س8م2"مواصفات شاغلي الوظيفة"	3.352
س9م2"مواصفات شاغلي الوظيفة"	2.593

س1م3	"الموائمة بين الوظيفة و شاغليها"	2.956
س2م3	"الموائمة بين الوظيفة و شاغليها"	2.907
س5م3	"الإجابة عن كيفية الأداء"	2.986
س6م3	"الإجابة عن كيفية الأداء"	2.259
س8م3	"الموائمة بين تكنولوجيا و العامل"الارغونوميا"	1.839
س1م4	"الأجر الزمني"	2.220
س2م4	"الاجر الزمني و الاجر بالقطعة"	2.488
س3م4	"الاجر بالقطعة"	2.268
س4م4	"الاجر بالقطعة"	1.099
س7م4	"الاجر بالقطعة و الاجر الزمني"	2.672
س8م4	"الاجر بالقطعة"	2.542
س9م4	"الاجر الزمني"	2.051
س5م5	"المنح"	1.065
س6م5	"العلاوات"	1.972
س10م5	"الحوافز"	1.980

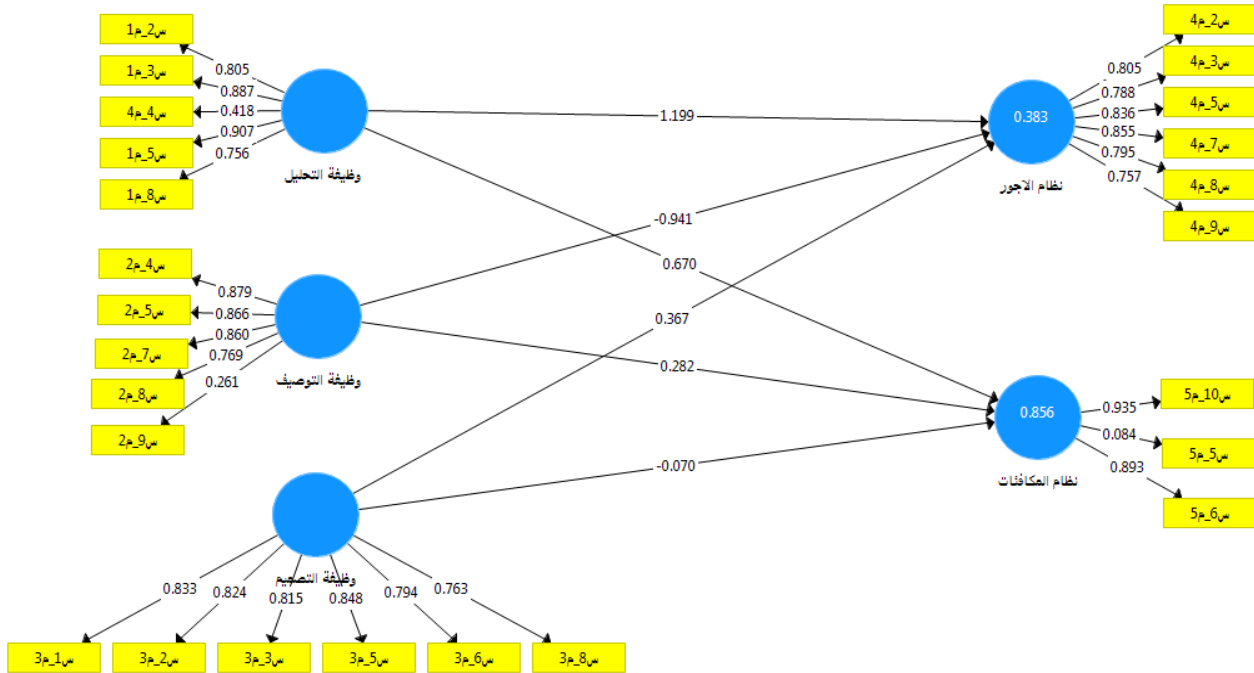
المصدر: من إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات برنامج PLS Smart

من الجدول أعلاه يلاحظ أن قيم معامل التضخم للتباين أقل من 5 و هذا ما يفسر بأن لا يوجد تعدد خطي في متغيرات الدراسة حيث كانت جميع معاملات التضخم لم تتجاوز القيمة القصوى المقدره ب 5 و على هذا الأساس يمكن الحكم بعدم وجود ارتباطات خطية بين مختلف عوامل النموذج .

2. تقييم دلالة و أهمية علاقات النموذج البنائي العام :

يتم من خلال هذه المرحلة اختبار معنوية المسارات المفترضة للنموذج البنائي العام و المتضمن العلاقات المباشرة و العلاقات الغير مباشرة ، أين يتم تقدير معاملات المسار عن طريق معادلة الانحدار المتعدد ، حيث يستخدم الانحدار المتعدد للحصول على معاملات الانحدار المعيارية و التي تمثل معاملات المسار المعيارية و هي ملخصة كالآتي :

الشكل رقم (11): معاملات المسار المعيارية



المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart PLS

يبين الشكل أعلاه معاملات المسار لمختلف مسارات النموذج البنائي أو ما يصطلح عليه بالأثر المباشر للمتغيرات ، اين ينبغي أن تتراوح قيم معاملات بين -1 و +1 حيث إذا ما قورنت قيم هذه المعاملات الأصلية بالقيم المحصل

عليها عند القيام بتقنية البوسترايين، نجد معظمها دال إحصائيا ؛ هذا الأخير الذي يخص المعاملات من الدرجة الأولى ، نجد أن معظم قيم المسارات جيدة على أن اعتبار أن قيمها تفوق (0.4) ، حسب "

(Chin, The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research, 1998

حيث يوفر نتائج التمهيد لمعاملات المسار.

الجدول رقم 18: اختبار نتائج التمهيد لمعاملات المسار

P values	T –statistics	Standard Devia	Sample Mean(M)	Origine sampl	
0.000	4.421	0.271	1.156	1.199	وظيفة التحليل
0.000	4.873	0.138	0.687	0.670	وظيفة التحليل
0.000	4.066	0.090	0.375	0.367	وظيفة التصميم
0.060	1.886	0.037	-0.064	-0.070	وظيفة التصميم

0.000	3.735	0.252	-0.898	-0.941	وظيفة التوصيف
0.000	1.991	0.142	0.264	0.282	وظيفة التوصيف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج " Smart PLS "

حيث تم التحقق من معنوية قيم المسارات باستخدام تقنية البوسترايين ' حيث يتبين من الجدول رقم 16 و عند : بأن معظم قيم المسارات ذات دلالة معنوية (0.001) ' ألا و هو بعد ثالث 95% مستوى دلالة معنوية مقدره ب لوظيفة التصميم (-0.070) و دلالته المعنوي 0.060.

* اختبار معامل التحديد: R^2

يتم خلال هذه المرحلة حساب قيم معامل التحديد الخاص بالأثر الكلي للعوامل ، أي (المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة كما بين الجدول الآتي :

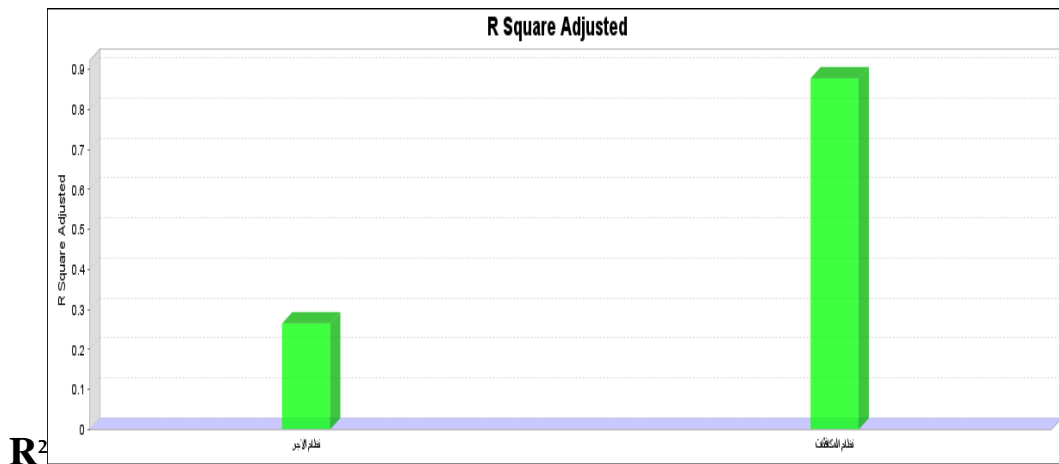
الجدول رقم(19): اختبار معامل التحديد R^2

Adjusted Square R	Square R	
0.265	0.287	نظام الأجر
0.878	0.881	نظام المكافآت

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على برنامج " Smart PLS "

من خلال الجدول أعلاه يمثل قيمة مربع الارتباط للعوامل التابعة ، فبلغ تفسير النموذج 28.70% لنظام الأجر 28.70 % من نظام الأجر مفسرة بعوامل النموذج و 67.30 بمائة مفسرة بعوامل أخرى و شكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (12): نتائج R^2



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart PLS

III. المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وعرض النتائج :

نحاول في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة اعتمادا على ما تم التوصل اليه من نتائج ؛ عملا بمنهجية النمذجة البنائية .

* معاملات المسارات بعد إجراء تقنية البوتسترايين "Boostraping"

من أجل التحقق من معنوية قيم المسارات تم اجراء اختبار معنوية المسارات بالاعتماد على أسلوب البوتسترايين ، بأن بعض قيم المسارات ذات دلالة معنوية ؛ (0.00) و بعد قياس % يتبين لنا من الجدول و عند مستوى معنوية 95 العلاقات المباشرة بناء على تقدير مساراتها، نعلم في الخطوة الموالية على قياس الأثرين عوامل متغيرات الدراسة لمختلف العوامل المكونة للنموذج.

* المطلوب الأول: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

من خلال النتائج التي تم التوصل اليها في المبحث السابق؛ سواء نتائج دراسة النموذج القياسي (الخارجي) أو النموذج البنائي الداخلي.

الجدول رقم (20): معايير اختبار الفرضيات العلاقاتية :

القرار	الدلالة	T قيمة	الانحراف المعياري	متوسط معامل المسار	معامل المسار الأصلي	
محقة	0.000	4.421	0.271	1.156	1.199	وظيفة التحليل
محقة	0.000	4.873	0.138	0.687	0.670	وظيفة التوصيف
محقة	0.000	4.066	0.090	0.375	0.367	وظيفة التصميم
ضعيفة	0.060	1.886	0.037	-0.064	-0.070	المكافئات
محقة	0.000	3.735	0.252	-0.898	-0.941	نظام الاجر
محقة	0.000	1.991	0.142	0.264	0.282	التصميم

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج PLS Smart

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل المسار الأصلي لكل من وظيفة التحليل و التوصيف و التصميم و الاجر هي على التوالي بالقيم التالي: (1.199؛ 0.670؛ 0.367؛ -0.941-) وهي أكبر من القيمة الدنيا حسب (1998 ؛ شينا) ؛ و لكل منهم (1.421؛ 4.873؛ 4.066؛ 3.735؛ 1.991) ؛ و مستوى ذو دلالة معنوية عند (0.000؛ 0.000؛ 0.000) ؛ فالفرضية الأولى و الثانية و الرابعة محقة أما الفرضية الثالثة تعذر جزء من متغيراتها و هو المكافئات من تحقيق الفرضية و ليس نظام الاجر و المكافئات ككل بقيمة معامل مسار أصلي يقدر ب(0.070 -) و مستوى ذو دلالة معنوية بقيمة 0.060 .

* المطلب الثاني: عرض نتائج فرضيات الدراسة:

أولاً: بالاعتماد نتائج الفرضيات الجزئية نستخلص نتائج الفرضيات الأساسية و التي نجملها في الجدول الموالي :

الجدول رقم (21): ملخص نتائج فرضيات الدراسة

الفرضية	فقرة الفرضية	ثباتها أو نفيها
الفرضية الفرعية الأولى	تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف مجموعة من العمليات المتكاملة والمتناسقة لوضع المورد الكفاً المناسب في موقعه الوظيفي المناسب.	مثبتة
الفرضية الفرعية الثانية	هناك تأثير قوي لتحليل الذي من مخرجاته التوصيف والذي يخرج بدوره تصميم الذي يحدد الأجر المتضمن المكافئات	مثبتة
الفرضية الفرعية الثالثة	يعتبر التصميم مرحلة أساسية في نظام الاجر والمكافئات.	منفية
الفرضية الفرعية الرابعة	توجد حلقة وصل بين الوظيفتين ألا وهي تقييم الوظائف	مثبتة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart PLS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه يوجد أثر كبير لوظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف بأبعادها الممثلة كما يلي : " تحليل:الهدف؛ المكونات، المهام :توصيف :بطاقة تعريف للوظيفة، المسؤوليات والمهام و نطاق الإشراف ومعايير الأداء ، مواصفات شاغل الوظيفة "؛ تصميم : الموائمة بين الوظيفة وشاغليها ؛ الإجابة عن كيفية الأداء ؛ الموائمة بين التكنولوجيا والعامل: "الأرغونوميا" " على نظام الأجر والمكافئات بأبعاده الممثلة أيضا في " الأجر : الاجر بالإنتاج ؛ الاجر الزمني "؛ المكافئات : المنح ، العلاوات؛ الحوافز"؛ وهذا من خلال كون أن وظيفة تحليل التي من مخرجاتها التوصيف و الذي على أساسه يبني تصميم كآخر خطوة لوظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف فبعد تصميم الوظيفة نقوم بعملية و بعض المفكرين و العلماء الاقتصاديين يعتبرونها وظيفة ألا وهي وظيفة تقييم التي من خلالها يتم ترجمة تصميم الوظيفة ما يقابلها من مقابل مادي و هو الأجر الذي بدوره يتضمن العديد من اضافات المادية تختلف وفق طبيعة و ظروف و الوقت و الغرض من العمل بعا و هي مكافئات و هذا طبعا وفق نظام المؤسسة و اللوائح و القوانين و التنظيمات التشريعية للدولة و الاتفاقيات الجماعية .

و عليه فقد قمنا من خلال اعتماد أسلوب النمذجة التأكد من الأثر المباشر القوي لوظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف على نظام الاجر و المكافئات و هذا من خلال تحقق و اثبات الفرضيات المتبناة؛ و خير دليل

على هاته العلاقة القوية و المباشرة و تأثير لتحليل و توصيف و تصميم الذي يبني على أساسه نظام الاجر و المكافئات و نماذج النمذجة سواء النموذج البنائي أو القياس برهنة على ذلك خصوصا نموذج معاملات المسار المعيارية أي نموذج القياس الداخلي و الأول نموذج القياس الخارجي.

ثانيا: نتائج الأثر الكلي للفرضية الرئيسية

الجدول رقم 22: نتائج الأثر الكلي للفرضية الرئيسية للدراسة

القرار	الدلالة P VALUE	Tقيمة	الانحراف المعياري	متوسط معامل المسار	معامل المسار الأصلي	
تحليل و توصيف تصميم الوظائف ← نظام الأجر و المكافئات	0.000	3.495	1550.	0.253	0.251	محققة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart PLS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن لوظيفة تحليل و توصيف و تصميم لها أثر كبير و قوي و جلي على نظام الأجر و المكافئات فكلما كانت وظيفة التحليل و توصيف و تصميم الوظائف متقنة و مؤسسة و مفعلة ينتج عنها نظام اجر و مكافئات عادل و متوازن و متكافئ و هذا هي الإجابة عن التساؤل الرئيسي المطروح و الذي تناولته دراستنا " ما مدى تأثير وظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف و إسهامها في بناء نظام أجر و مكافئات عادل و متوازن؟

خاتمة الفصل:

بعد اجراء و اتباع كل أدوات الاختبار و التحليلات من خلال البيانات المتحصل عليها و التحليلات المجراة عليها باعتماد اسلوب الاستبيان أو ما يعرف بالاستبانة كأسلوب للمنهج المعتمد في الدراسة الميدانية لجمع البيانات؛ بإضافة إلى النتائج المتحصل عليها من خلال التحليل الاحصائي الوصفي للمحاور المكونة لنموذج للبحث؛ تم التوصل إلى مجموعة من النتائج؛ يمكن تلخيصها:

* يوجد أثر مباشر و قوي لوظيفة تحليل من خلال أبعادها الثلاثة على نظام الأجر و المكافئات كالتالي :-

✓ يوجد أثر لهدف و مكونات و مهام على المنح و العلاوات و الحوافز.

✓ يوجد أثر لهدف و مكونات و مهام على الأجر الزمني و الأجر بالقطعة .

✓ يوجد أثر لهدف و مكونات و مهام على تقييم الوظائف

فكلما كانت وظيفة تحليل مؤسسة و مفعلة من خلال الأهداف و مكونات و مهام على الاجر بنوعيه سواء الاجر من خلال الزمن و الوقت أو الاجر بالوحدات الانتاجية و خدمات المقدمة في مؤسسة؛ و منح و علاوات و الحوافز؛ فكلما زاد الجهد الذي يترجم من خلال المهام التي تبني على أساس هدف و مكونات التي تمثل عناصر الوظيفة؛ كل هذا يؤثر على نظام الاجر و المكافئات من خلال تحليل الوظائف.

* يوجد تأثير قوي لتحليل الذي من مخرجاته التوصيف والذي يخرج بدوره تصميم الذي يحدد الأجر المتضمن المكافئات كالتالي:

✓ يوجد أثر قوي يوجد أثر لبطاقة تعريف الوظيفة على المنح والعلاوات والحوافز.

✓ يوجد أثر للمسؤوليات والمهام و نطاق الإشراف على الأجر الزمني أو الأجر بالقطعة.

✓ يوجد أثر لمواصفات شاغل الوظيفة وبيئة المنظمة على الأجر "الزمني أو بالقطعة" .

فكلما كانت وظيفة توصيف التي تعد المرآة العاكسة لوظيفة التحليل و أول مخرج من مخرجات وظيفة تحليل بعد معالجة البيانات وتحليلها ومسحها وترتيبها وانتقائها وتعيينها وتنسيقها من خلال أبعاد الوظيفة المذكورة أعلاه ، تقوم بنفس الدور وظيفة توصيف من خلال أبعادها الثلاثة لان توصيف الوظائف هي الخطوة الثانية لوظيفة تحليل لجمع البيانات و اعطائها بطاقة تعريفية تتضمن كل شروط و متطلبات الوظيفة و شاغلها ، للتبسيط و تقديم القاعدة الخاصة للقيم بالخطوة الثالثة من وظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف ألا وهي التصميم .

✓ يوجد أثر ليس بالقوي لتصميم الوظائف كمرحلة أساسية في نظام الاجر والمكافئات من خلال أبعاده كالتالي :

✓ يوجد أثر قوي لإعداد و بناء هيكله الوظائف على الأجر الزمني أو الأجر على العلاوات و الحوافز و المنح.

✓ لا يوجد أثر قوي لكيفية الأداء "تقييم الوظائف" على الأجر بالإنتاج على الحوافز .

✓ لا يوجد أثر للموائمة بين الوظيفة و شاغلها و على الاجر الزمني والمنح و العلاوات و الحوافز

و يفسر عدم وجود أثر قوي و مباشر لوظيفة التصميم و هذا للبعدين البعد الخاص بتقييم الأداء هذا الخلل الموجود سواء في القائم بعملية التقييم أي المسؤول المباشر او غير مباشر للموظف وهذا لبعض الاعتبارات الشخصية او قلة الخبرة و التمكن من كيفية التقييم أو عدم ادراكه لبعض تقنيات و شروط التقييم : خصوصا على بعدي العلاوات و الحوافز :و عدم وجود اثر قوي للموائمة أي مطابقة و مكافئة بين تكنولوجيا و القائمين بالوظيفة ، أي تكنولوجيا خاصة رقمية الحالية الجد المتطورة و شاغل الوظيفة المتربص أو الموظف صاحب خبرة لكن ليس لتكنولوجيا الحديثة : و خلاصة ضعف الاثر سببه الشق الثاني من نظام الاجر و المكافئات و هي المكافئات و بالتحديد بعدي العلاوات و الحوافز و ليس الاجر .

✓ توجد حلقة وصل بين الوظيفتين ألا وهي تقييم الوظائف .

✓ يوجد أثر قوي للأرغونوميا الذي تمثل "الموائمة بين التكنولوجيا و العامل " على الأجر الزمني و الأجر بالقطعة " و الاجر بالإنتاج .

✓ يوجد أثر قوي لطريقة النقط و الترتيب و التدرج و طريقة مقارنة عوامل على كيفية الأداء و مؤاممة بين مواصفات الوظيفة و شاغليها و الأرغونوميا .

✓ يوجد أثر قوي لبناء وإعداد و هيكله و وظائف على الحوافز المادية و المعنوية.

و يفسر هذا الأثر القوي للارغونوميا خصوصا للمؤسسات ذات طابع خذمي و صناعي و انتاجي و تسويقي كل هاته الانماط من مؤسسات و حتى مؤسسة محل الدراسة تفرض المؤاممة بين تكنولوجيا و الموظف شاغل الوظيفة و هذا لطبيعة المنتجات و الخدمات التي تفرضها سوق العمل المحلي و الدولي؛ من خلال عملية الرسكلة و التدريب و التكوين لموظفيها و حتى عند تحديد احتياجات المؤسسة من وظائف و وضع شروط و معايير لانتقاء شاغلي الوظيفة و تدريبهم و صقل و تنمية مهاراتهم وفق التكنولوجيا او ما يعرف بالارغونوميا و ما يعكسه على الاجر بشقيه خاصة الاجر بالإنتاج او القطعة .، و تفسير وجود حلقة ربط و وصل بين وظيفة التحليل و توصيف و تصميم و نظام الاجر و المكافئات و هي وظيفة تقييم الوظائف و ليس أداء الموظفين لترتيبها و تصنيفها و وضع و بناء مقابل مادي عادل و متوازن يتوافق وفق متطلبات و أهداف المنظمة و الموظف طبعا وفقا للوائح و القوانين و التنظيمات التشريعية المعمول بها في الدولة

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة التي أكدت الاثر المباشر والعلاقة ذات تأثير مباشر لوظيفة تحليل وتصنيف وتصميم على نظام الاجر والمكافئات، كون أنه لا يمكن لأي مؤسسة أو منظمة أعمال بناء نظام اجر ومكافئات عادل ومتوازن وفق الخريطة الهندسية للوظائف أو ما يعرف بالهيكل التنظيمي للمنظمة وفق المستويات الادارية، حيث ما تم التطرق اليه في الشق النظري للدراسة انه توجد علاقة بين وظيفة تحليل وتصنيف وتصميم ونظام الاجر والمكافئات متمثلة في وظيفة التقييم التي تعد حلقة الربط والوصل بين وظيفة تحليل وتصنيف وتصميم ونظام الاجر والمكافئات، وهذا ما أكدته الدراسة الميدانية حول تأثير وظيفة تحليل وتصنيف وتصميم الوظائف بأبعادها الثلاثية لكل حلقة من هاته الوظيفة تؤثر وبشكل مباشر؛ على تحديد وإنشاء نظام أجر عادل ومتوازن مروراً بحلقة الوصل وهي تقييم من خلال الطرق الكمية والطرق الغير كمية؛ وبعد إجراء مختلف الاختبارات والتحليلات حول البيانات والمعطيات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية التي تم اعتماد اسلوب الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وبعد اختبار النموذج القياسي والبنائي والاعتماد على النمذجة بطريقة المربعات الصغرى الجزئية، وذلك لمعرفة التأثير الذي تلعبه وظيفة تحليل وتصنيف وتصميم الوظائف في تحديد وبناء نظام الاجر والمكافئات ومنه سوف نختم هاته الدراسة بنقاط الآتية:

* أولاً: أهم النتائج المتوصل إليها كخلاصة للإجابة عن التساؤلات الرئيسية المطروح حول

- ما مدى تأثير وظيفة تحليل وتصنيف وتصميم الوظائف وإسهامها في بناء نظام أجر ومكافئات عادل ومتوازن؟ وإثبات صحة الفرضيات المتبناة للإشكالية الدراسة.

➤ ثانياً: تقديم توصيات يمكن العمل للبحث في موضوع الدراسة والمواضيع المتعلقة بها.

➤ ثالثاً: نقترح مجموعة من الآفاق لمواصلة البحث وتوسيع دائرة الابحاث والدراسات في حقل وظائف ادارة الموارد البشرية باعتبارها لوحة القيادة لكل مؤسسة باختلاف انواعها و نشاطاتها.

أولاً: النتائج المتوصل إليها خلال الدراسة:

تعد تحليل وتصنيف وتصميم الوظائف مجموعة من العمليات المتكاملة والمتناسقة لوضع المورد الأكفأ المناسب في موقعه الوظيفي المناسب وذلك من خلال التناسق وترتيب الموجود بين خطوات الوظيفة وكل وظيفة هي نتيجة حتمية لسابقتها وتعتمد كأساس لعملها في الوظيفة الموالية.

❖ يعتبر التصميم نهاية مخرجات وظيفة تحليل وبداية بناء نظام الاجر والمكافئات.

❖ توجد علاقة قوية بين وظيفة تحليل وتصنيف وتصميم الوظائف ونظام الاجر والمكافئات الا وهي وظيفة التقييم.

❖ هناك ربط كبير بين نظام الاجر المعتمد و استخدام الارغونوميا ، أي المطابقة بين الوظيفة و الموظف

❖ الارغونوميا بعد أساسي و محوري في وظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف في اعداد نظام الاجر و المكافئات من جهة و تحديد نوعية الاجر و مكافئات معتمدة فيه .

ثانيا: التوصيات و الاقتراحات:

✓ الزامية اعتماد المؤسسات تكنولوجيا الحديثة و تطبيقها خصوصا في وظيفة تقييم الوظائف من خلال برمجيات و وسائط إحصائية حديثة تساعد خبراء المحاسبين و حتى مدراء الموارد البشرية في تحديد نظام الاجر موثم للوظيفة من جهة، تفادي للاختلالات الممكنة في تحليل و توصف و تصميم الوظائف.

✓ العمل على تطوير مناهج تحليل الوظائف و طرق و أدوات البحث المستخدمة لجمع البيانات.

ثالثا: آفاق الدراسة: العمل على البحث في المواضيع ذات صلة بموضوع الدراسة.

✓ أثر وظيفة التصميم على نظام الاجر و المكافئات .

✓ دور وظيفة تحليل على وظائف إدارة الموارد البشرية

✓ ما مدى اسهام وظيفة تقييم في نجاعة نظام الاجر و المكافئات .

✓ ما مدى اسهام الارغونوميا في تطوير عمل وظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف



قائمة المصادر

و المراجع

أولاً : المصادر باللغة العربية:


أ-الكتب باللغة العربية :

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
2. اسماعيل السيد، الادارة الاستراتيجية، اللابطة، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998.
3. السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون الأفراد، الطبعة الاولى، مصر الجديدة : اشراك للنشر والتوزيع، 1998.
4. أمية فارس بدران ، هيفاء راسم حوسة، دراسات في قانون المهنة وأدائها ، دار هيفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 200 ، ص 50.
5. باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية الناشر الأجنبي كوجان بيدج، الطبعة العربية الثانية ، دار فاروق للنشر، 2006 .
6. جاري ديسلر، ترجمة محمد السيد أحمد المتعالي، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، الرياض، 2003.
7. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
8. حسن عادل، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر ، 1998، ص98.
9. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
10. حسين عمر، الموسوعة الاقتصادية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1992
11. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
12. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية –مدخل استراتيجي – دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن، 2005.
13. خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الموصل : دار الكتب للطباعة والنشر، ط1، 1999.
13. زكي محمود هاشم ،توصيف وتقييم الوظائف و نظم إدارة الرواتب ، منشورات ذات السلاسل ، الطبعة الأولى ، الكويت ، 1997 .
14. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2003، ص113
15. صلاح الدين الباقي، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2000.

16. صلاح الدّين عبد الباقّي، الجوانب العلميّة والتطبيقية في إدارة الموارد البشريّة بالمنظمات، الدار الجامعيّة الإسكندريّة، 2001.
17. صالح عودة سعيد، تخطيط الأفراد، الجامعة المفتوحة طرابلس، دون سنة النشر .
18. عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
19. عطا الله محمد تيسير شرعة وآخرون، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015.
20. علي سلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الطبعة الثانية، 2000.
21. عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
22. عماد محمد شقا، النظرية العامة للأجور والمرتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1982، ص 07.
23. فتح الله العلو، الاقتصاد السياسي وتوزيع المداخل، دار الحداثة، 1997، ص 58.
24. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي الجامعة اللبنانية، 1997.
25. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 1998.
26. محفوظ أحمد، 2012، ص 99، تجديد مناهج وأدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، 2012.
27. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، الجزء الأول، القاهرة، دار المناهج، 2003.
28. محمد علي ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2003.
29. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003.
30. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، بغداد: دار الكتب والوثائق الوطنية، ط 1، 2014.
31. مجيد كرخي؛ إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014.
32. مسلم علاوي السعد، الاتجاهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، عمّان: دار اليازوري للنشر، ط 1، 2017.
33. مصطفى نجيب الساريس، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، دار الشروق، عمان، الاردن، ص 221.
34. مهدي حسن الزويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي دار المجدلوي، عمان، 1993.

- 35.نعيمة يحيايوي ،سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة حاج لخضر باتنة، الموسم الجامعي ،2019.
- ب-الكتب باللغة الفرنسية:
- 36.Anjali Jindal, Shivani Agarwal, Pooja Garg, Renu Rastogi, Op.Cit.
- 37.Charles henri Gérer les ressources humaines dans l'entreprise(concepts et outils),les éditions d'organization , 1999.
- 38.Desler Gary, Frame work for Human Resources Management ,2000.
- 39.Griffen,Ricky, "Management;2nd. Edition, (Boston: Mifflin Company), 1987.
- 40.Jean Marie PerettiM :ressources humaines,_édition_vuibert, paris;1998.
41. Jean louis viraques, le guide du manager d'équipe , édition d'organisation , paris , 3éme édition , 2004.
42. John P. Meyer. (2014).Employee Commitment,Motivation, and Engagement: Exploring the Links, The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory",Edited by Marylène Gagné:USA, Oxford press.
43. Nicolaj J. Foss, Dana B. Minbaeva, Torben Pedersen,& Mia Reinholt.(2009).Encouraging Knowledge Sharing among Employees: How Job Design Matters, Human Resource Management, Wiley InterScience.
- 44 schuler and Jackson sherman et Dessler et Siddique, How Job Design Matters,1998.
- ت-المذكرات ورسائل ماجستير والاطروحات:
- 45.ددوش محمد، تسيير الأجرور في مؤسسة استشفائية ، مذكرة ماستر أكاديمي ،جامعة عبد الحميد ابن باديس –مستغانم ،الموسم الجامعي ،2017-2018.
46. برياش توفيق، تحسين ظروف العمل لرفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة وحدة الغرب اللوالب و البراغي و الصنابير بعين كبيرة سطيف، مذكرة نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف ، الجزائر،2017.
47. حمودي حيمر ، أجر الكفاءة و أثره على تحسين الأداء في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة باتنة ،2008.

48. يحيواوي سليمان، دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة دكتوراة تخصص علوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر، 2015.
49. صورية جاودي، تشير الاجور الجزائر، مذكرة ماجستير جامعة الجزائر، 2007، ص 31 .
ث-مقالات ومقتطفات من أعداد من مجلات:
50. دكتورة عيبر عدنان برقواوي، استشاري تنمية بشرية و تدريب و تطوير منظمات، بمشاركة المشروع الهولندي، العدد الأول.
51. د صباح غربي، تحليل العمل و توصيف الوظائف أية علاقة، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد السابع جويلية.
52. ناتاليا أحمد عبد العلي ، التحليل الوظيفي و تأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي ،مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد، 49، 2018.
53. قطاع تنمية الموارد البشرية بالشركة القابضة، الادارة العامة لتخطيط المسار الوظيفي العدد01، 2015/07/01.
54. أحمد طاهر، "تصميم الوظيفة ، موسوعة مقالات النجاح"،
ث-اللوائح القانونية:
55. المادة 149 من الأمر 31/75 الصادر في 1975/04/29 المتضمن الشروط العامة للعمل في قطاع الخاص.
_مواقع الأنترنت :
56. <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1326&Job Design>.
- 57- <https://elearning-facsceg.univ-annaba.dz>.



قائمة الجداول
والأشكال

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أنشطة الفرد المستخدمة في استبيان تحليل مركز التحليل	11-10
02	مخرجات عملية تحليل الوظائف	12-11
03	أبعاد التحليل الوظيفي النشاطي	15
04	طريقة عمل أسلوب تحليل الموقع	16
05	مختلف طرق لتقييم الوظائف وأسس المقارنة	64
06	معامل ألفا كرونباخ	89
07	تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة	90-89
08	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	91
09	الارتباط بين متغيرات الدراسة	92
10	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	93
11	نتائج تشبع معاملات بمؤشراتها الأساسية Factor Loading	94
12	نتائج اختبار الاتساق الداخلي للدراسة	95
13	نتائج اختبار متوسط التباين المستخرج	95
14	معياري فرنرلاكر Fornell-Larcker Criterion	96
15	معاملات الموثوقية cross loading	97
16	النسبة الغير متجانسة و النسبة الرتبية HTMT	98
17	اختبار الخطي للمتغيرات VIF	101-100
18	اختبار نتائج التمهيد لمعاملات المسار	103-102
19	اختبار معامل التحديد R²	103
20	معايير اختبار الفرضيات العلاقاتية	104
21	ملخص نتائج فرضيات الدراسة	105
22	نتائج الأثر الكلي للفرضية الرئيسية للدراسة	106

قائمة الأشكال:

الصفحة	رقم الشكل	رقم الشكل
20	نتائج تحليل الوظائف	01
50	الأجور نظام تصميم خطوات	02
51	العوامل المؤثرة على مستوى الأجور	03
73	النموذج التصوري للدراسة	04
76	الهيكل التنظيمي لمديرية العامة لمؤسسة سونلغاز	05
78	الهيكل التنظيمي	06
84	الهرم العادي	07
85	الهرم العكسي	08
99	النسبة الغير متجانسة و النسبة الرتيبة "HTMT"	09
99	النموذج البنائي العام للدراسة	10
102	معاملات المسار المعيارية	11
103	نتائج R ²	12



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	البسمة
II	الإهداء
III	التشكرات
IV	الملخص
V	Abstract
VI	Résumé
أ-د	المقدمة
الفصل الأول : وظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف	
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول : ماهية تحليل الوظائف
11-03	المطلب الأول: مفهوم تحليل الوظائف و مضامينه
13-12	المطلب الثاني: مخرجات عملية تحليل الوظائف
17-14	المطلب الثالث :أساليب تحليل الوظائف
17	المبحث الثاني : وظيفة توصيف الوظائف
24-17	المطلب الأول: الإطار النظري لتوصيف الوظائف
25-24	المطلب الثاني :أنواع توصيف الوظائف
27-25	المطلب الثالث :أساليب توصيف الوظائف و بعض نماذج تحليل
27	المبحث الثالث: تصميم الوظائف
30-27	المطلب الأول : الإطار المفاهيمي لتصميم الوظائف
32-30	المطلب الثاني : أسس تصميم الوظائف و نموذج تصميم الأكثر فعالية
35-33	المطلب الثالث : جوانب تصميم الوظيفة
36-35	المطلب الرابع :عناصر تصميم الوظائف
37	خاتمة الفصل الأول
الفصل الثاني : تقييم الوظائف و نظام الأجر و المكافئات	
39	مقدمة الفصل
40	المبحث الأول: ماهية وظيفة نظام الأجر

48-40	المطلب الأول: المفهوم والأهمية والأنواع و التطور التاريخي لنظام الأجور
53-48	المطلب الثاني: مبادئ تحديد الأجر ومعاييرها و خطوات تصميم نظام الأجر
58-53	المطلب الثالث: أنظمة دفع الأجور
59-58	المبحث الثاني: نظام المكافئات
59	المطلب الأول : المنح و العلاوات
61-59	المطلب الثاني: الحوافز
62	المبحث الثالث: تقييم الوظائف كأساس لتصميم و هيكله نظام الأجر و المكافئات
63-62	المطلب الأول: ماهية تقييم الوظائف
68-63	المطلب الثاني: الطرق المختلفة لتقييم الوظائف
68	خاتمة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدراسة حالة مؤسسة	
70	مقدمة الفصل الثالث
71	المبحث الأول : النموذج التصوري والإجراءات المنهجية المتبعة للدراسة
73-71	المطلب الأول: النموذج التصوري للدراسة و فرضيات الدراسة "
87-74	المطلب الثاني التعريف بشركة توزيع الكهرباء و الغاز
93-87	المطلب الثالث: تحليل استخدام نموذج التصوري و خطوات الدراسة
93	المبحث الثاني: اختبار النموذج القياسي البنائي للدراسة
99-94	المطلب الأول: اختبار جودة النموذج الخاخي : (نموذج القياس)
103-100	المطلب الثاني: المطلب الثاني: اختبار النموذج الداخلي (النموذج البنائي)
104	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة و عرض النتائج
104	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة و مناقشتها
106-105	المطلب الثاني: عرض نتائج فرضيات الدراسة
108-106	خاتمة الفصل
111-110	الخاتمة العامة
116-113	قائمة المراجع
118	قائمة الجداول
119	قائمة الأشكال

الملاحق

أخي الموظف الكريم ... أختي الموظفة الكريمة

من أجل إنجاز بحث علمي ممنهج ودقيق نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم أن تمنحونا جزء من وقتكم الثمين ، للإجابة ونشكر لكم حسن تعاونكم وتفهمكم بغية المساهمة في هاد المنتج العلمي وكلنا ثقة ومصداقية بقة إجاباتكم و موضوعيتها حول العبارات الواردة فيها ، و الهدف من هذا الاستبيان هو إعداد أطروحة الدكتوراه لدراسة ميدانية بعنوان " دور وظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف في تحديد نظام الأجر و المكافئات في المؤسسة " باعتبار هذا الاستبيان وسيلة لاستكمال هاته الورقة البحثية المتمثلة في هاته الأطروحة و نحيطكم علما بأن المعلومات الواردة ستحاط بالسرية التامة وهي لغرض البحث العلمي فقط ، و سوف يتم معالجة و تحويل هاته الإجابات إلى مؤشرات و تحاليل رقمية رياضية ذات دلالة إحصائية ، و تبني عليها نتائج و فرضيات تخدم البحث العلمي تعتبر حلول لمعضلات و مشاكل اقتصادية .

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

1.الجنس: ذكر أنثى

2.الفئة العمرية: من 18-28 من 29-39 من 30-40 من 40 فما فوق

3.المستوى التعليمي: دبلوم الدراسات التطبيقية دبلوم معاهد ثانوي جامعي

4.الخبرة المهنية: من سنة إلى (2) سنتين من 3 سنوات إلى 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات من 10 سنوات فما فوق

الجزء الثاني : البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة :

تم تقسيم محاور الدراسة الى 05 محاور أساسية: نرجو التأشير بخيار من الخيارات المتاحة وذلك بوضع (X) علامة في الخانة المناسبة:

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
أولاً: تحليل الوظيفة في المؤسسة:						
1. ويتضمن عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومواصفاتها والمهارات الواجب توافرها فمن يشغل الوظيفة؛ وتحتوي ثلاثة أبعاد أساسية وهي: الهدف؛ المكونات؛ المهام.						
01	هناك توافق وتكامل بين هدف الوظيفة الواحدة وأهداف الوظائف الأخرى.					
02	يوجد تداخل وتشابه بين هدف الوظيفة الواحدة مع أهداف الوظائف الأخرى المشمولة في الوحدة الإدارية أو الوحدات ...					
03	توجد جدوى من وجود وخلق هاته الوظيفة بما يتوافق مع أهداف المنظمة وأهداف شاغليها.					
04	تتطلب هاته الوظيفة رئيس واحد مباشر لها أو عدة رؤساء					
05	يتناسب التسلسل الإداري مع حركة سير العمل وتأمين الرقابة الداخلية.					
06	هناك عدة آليات وأساليب يتم من خلالها تجميع وتشكيل الوظيفة وأنماطها					
07	الوظيفة لها مكونات وهي : العنصر، الواجب، الوظيفة، المهمة، العمل، المهنة .					

					توجد موازنة بنسبة كبيرة بين المهام والمسؤوليات للوظيفة مع هدفها .	08
					توجد إمكانية خروج المهام والمسؤوليات عن نطاق هدف الوظيفة .	09
ثانيا: توصيف الوظائف						
<p>2--تعد من مخرجات تحليل الوظيفة وهي تعتمد أساسا على إعداد قائمة مكتوبة تحدد الأعمال والمهام والواجبات التي تشمل عليها الوظيفة وهي تحتوي على مسمى الوظيفة والقسم والمصلحة التابعة لها والتفاصيل الأساسية لها من تحديد للمهام والواجبات الرئيسية والثانوية ومعايير الجودة المطلوبة في الأداء ، وتعد من مخرجات التحليل تحتوي على ثلاثة أبعاد أساسية كالتالي : بطاقة تعريف الوظيفة ، والمسؤوليات والمهام ونطاق الإشراف ومعايير الأداء ، مواصفات شاغلي الوظيفة</p>						
					التعريف بالوظيفة " مسمى الوظيفي " هو الإجابة عن السؤال : ماذا يعمل الموظف ؟ وهل يتلائم المسمى الوظيفي مع دورها الوظيفي ؟	01
					تحدد مجموعة الواجبات والمسؤوليات من خلال الإجابة على السؤال . كيف تؤدي الوظيفة ؟	02
					هناك مراعاة لنطاق الإشراف من خلال توزيع و تقسيم المهام وواجبات ومسؤوليات ووظائف .	03
					تتطلب مجموعة مهام ومسؤوليات الوظيفة مستوى دراسي وعلمي ومعرفة معينة .	04
					يجب أن تكون الخبرة أو الممارسة العملية في المؤسسة نفسها أو مؤسسة مشابهة .	05
					تؤثر القرارات التي تتخذها عموما على عملك فقط ، أو اختصاصي الوظيفي بشكل محدد ، كما قد تؤثر على وحدة العمل داخل إدارة ، وقد تسهم في اتخاذ	06

					القرارات تؤثر بدورها على الإدارة ككل .
					07 للقرارات التي أخذها أتركبير على طريقة عمل قسم ضمن إدارة ، وقد يسهم عملي في تبني استراتيجيات مهمة تؤثر على الإدارة بأكملها.
					08 يتم متابعة عملي بشكل مباشر من طرف المشرف " الرئيس ، المدير " و عادة ما يتم تزويدي بالتعليمات و الطريقة التي أودي فيها عملي .
					09 تحتاج الوظائف رخصا و مهارات و شهادات خاصة لتلبية متطلباتها و تنفيذها .

ثالثا: تصميم الوظائف

و هو ما يعرف بالموائمة "Adéquation" بين متطلبات الوظيفة و هي مجموع العوامل الملازمة للعمل و المرتبطة بالطرق المستخدمة ؛ تعقد المهام ، العلاقات ، مع أنواع أخرى من العمل ، و مع الأنشطة في المنظمة و الترابط بين التكنولوجيا و العامل و يتضمن ثلاثة أبعاد أساسية : الموائمة بين الوظيفة و شاغليها ، الإجابة عن كيفية الأداء ، الموائمة بين التكنولوجيا

					01 ترتكز عملية تصميم الوظائف على إعداد و بناء هيكله الوظائف من خلال المطابقة بين الوظيفة و شاغليها من خلال مخرجات عملية توصيف .
					02 توصيف الوظائف هو نتيجة حتمية و ملموسة لتحليل و توصيف الوظائف ، يظهر في شكل جملة مكتوبة و تعريف تفصيلي لما يؤديه شاغل الوظيفة.
					03 تتلخص وظيفة التصميم مجملا في اعداد قائمة بكافة الواجبات الوظيفية "كالأنشطة، و المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها و العلاقات القائمة فيها

					04	تتضمن وظيفة التصميم دراسة لسلوكيات الأفراد " المشاعر، العواطف، الحالة النفسية." وظروف إنجاز هاته الوظيفة " الظروف المادية، الاجتماعية و التنظيمية، عدد الأفراد ، الحوافز..." .
					05	تستلزم الإجابة على الأسئلة: من المسؤول؟، لماذا؟ ، أين ؟ ، كيف ؟ ، جملة تفصيلية لتحديد مواصفات شاغل الوظيفة " المعارف ، القدرات ، المهارات "
					06	ترتكز الأرغونوميا " الموائمة بين التكنولوجيا والعامل " على وضع محددات وشروط و متطلبات وظيفية تكون بمقابل و موازاة مع التكنولوجيا و الذكاء المعرفي و الصناعي كبطاقية حديثة للوظائف .
					07	من مخرجات تصميم الوظائف عملية تقييم الوظائف و التي يتم من خلالها ترتيب وتصنيف و تدرج الوظائف حسب درجة أهميتها وأولوياتها .
					08	من خلال تقييم الوظائف يتم وضع مجموعة من نسب ونقط التي يتم على أساسها معرفة قيمة المقابل المادي والمتمثل في الأجر.
رابعا: نظام الأجر:						
هو ذلك المقابل المادي الذي يتم الحصول عليه جراء تقديم مجموعة من النشاطات والمهام والأعمال، غير أن هذا الأخير يتضمن بعدين أساسيين وهما: الأجر الزمني، الأجر بالقطعة .						
					01	يوجد تطابق بين الجهد المبذول و الأجر الممنوح
					02	تتبنى مؤسستك طريقة معتمدة في حساب نظام اجرک : هل على أساس حجم الإنتاج " مردودية " ؟ ام على أساس الوقت " الزمن : عدد ساعات العمل ؟ هل على أساس المجهود " عضلي كان أم فكري " ، ليست لديك أي فكرة كيفية التحديد .

					03 ما مدى رضاك عن كيفية احتساب المعتمدة .
					04 هناك تناسب بين الأجر و الجهد المبذول من طرفك في مؤسسة من مسؤوليات و مهارات و كفاءات .
					05 الأجر المحصل من نظام الأجر بالقطعة الموحدة أحسن من نظام الأجر بالقطعة المتغيرة .
					06 يوجد تطابق بين طبيعة و نوعية النشاط و الوظائف و مهام و نظام الأجر المعتمد من مؤسسة لأخرى .
					07 هناك موازنة بين الأجر المحصل و نوعية الوظائف التي تفرض النظام المتبع كلا على حدى أو ازدواجية النظامين.
					08 يعتبر نظام الإنتاج حافزا مباشرا للعاملين على زيادة الإنتاج .
					09 يحقق نظام الاجر بالإنتاج العدالة في المعاملة حيث أن التمييز بين العاملين يكون على أساس الكفاءات .
					10 يعتمد نظام الأجر الزمني في الأعمال التي لا تتضح فيها العلاقة بين الإنتاج و الجهد المبذول .
					11 ان نظام الاجر الزمني لا يشجع روح المبادرة والابتكار، و لا يراعي الفروق الفردية من حيث الكفاءة و الفاعلية

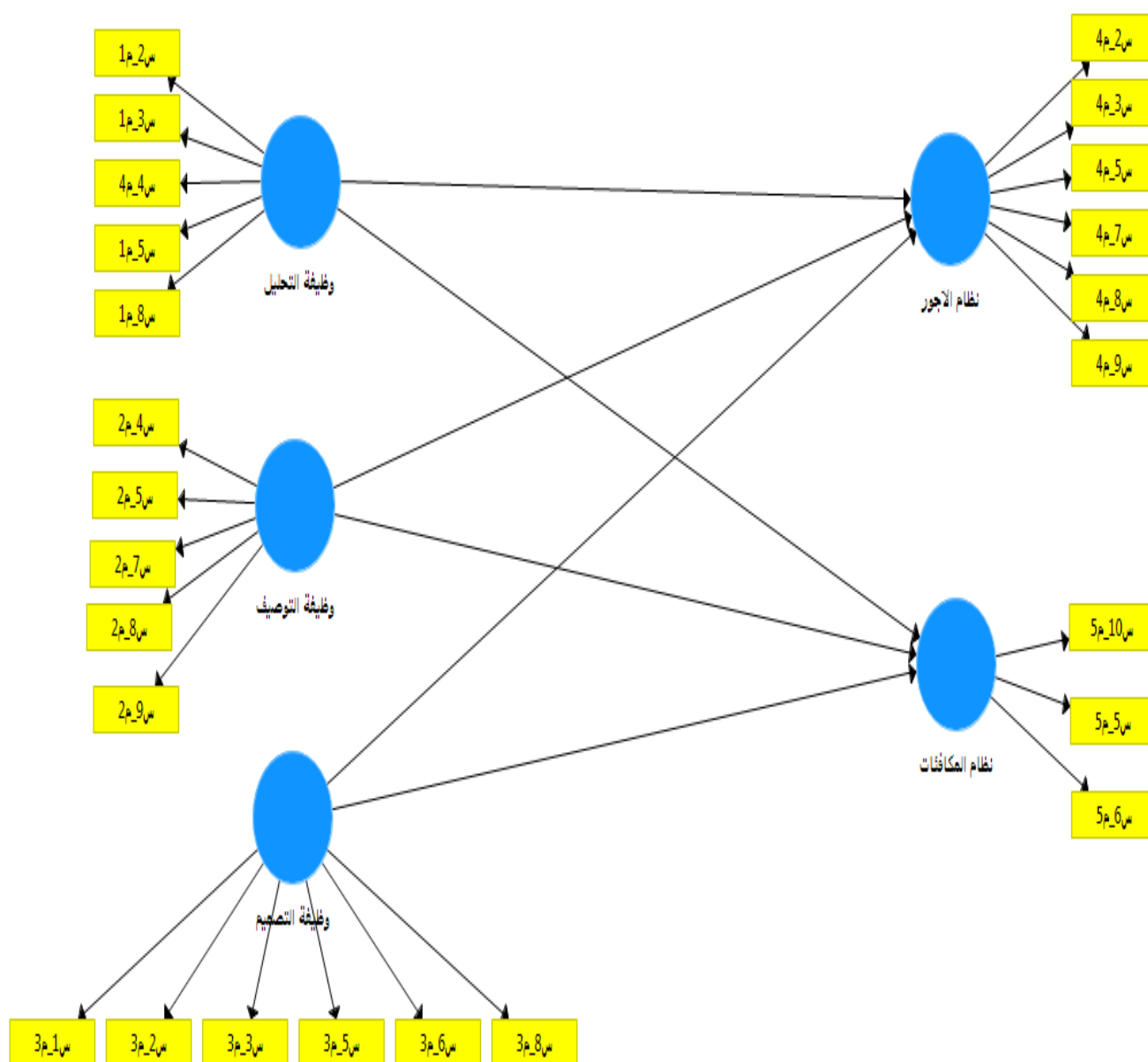
خامسا: نظام المكافآت : ويتضمن هذا نظام ثلاثة أبعاد أساسية وهي : المنح و العلاوات و الحوافز ، فالأولى هي كل مقابل مادي أو عيني يقدمه صاحب العمل أو المستخدم زيادة على أجره المحدد جزاء لأمانته و إخلاصه و تفانيه في العمل و و مثال ذلك : المنح العائلية ، منح النقل ، السلة ، القفة الخ ..منح خاصة في الأفراح و المناسبات و الأعياد الوطنية و الدينية ، أما العلاوات هي زيادة مالية تمنح للموظف مقابل بذل جهد و نشاط إضافي مثل ساعات العمل الإضافية ، المناوبة الليلية ، مصاريف الأمر بالمهمة ، الحوافز :

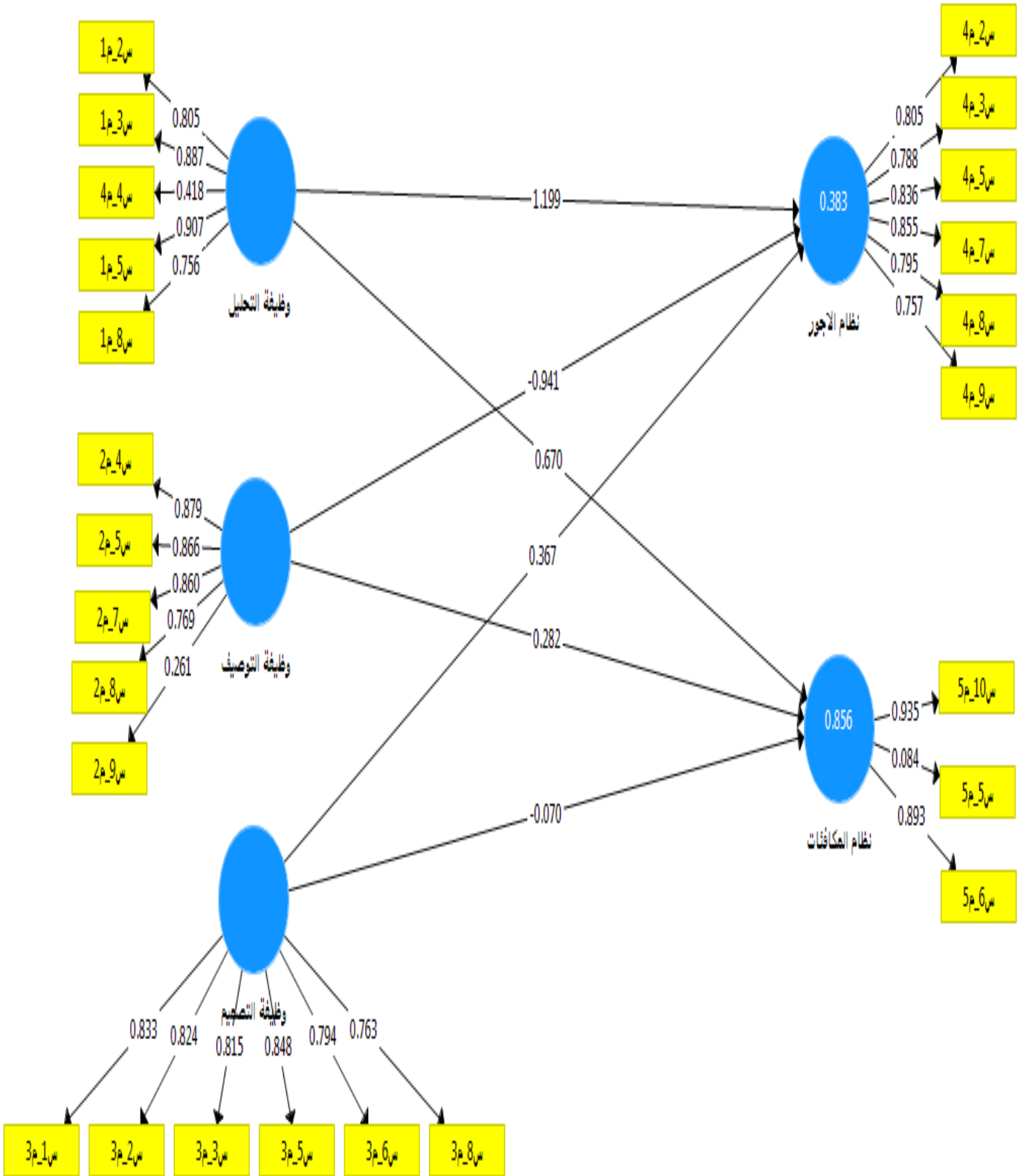
					01	يستفيد الموظفون من مزيج متنوع من منح ذات طابع اجتماعي وخدمي و حتى جهد إضافي .
					02	تولي المؤسسة اهتمام كبير بالمنح الممنوحة للموظف من حيث المعايير والشروط الواجب توافرها .
					03	هناك موائمة و مرونة بين المنحة الممنوحة للموظف و القانون العام للدولة و الاتفاقيات الجماعية و سوق العمل .
					04	توجد لجنة متخصصة تستند على معايير و لها صفة قانونية و ثقة من طرف موظفين تقوم بتسيير و تنظيم و تقنين منح ممنوحة وفق احتياجات الموظفين و ميزانية مخصصة لها .
					05	تشجع العلاوات المادية على بذل المزيد من الجهد في العمل للحصول عليها.
					06	تمنح المؤسسة علاوات بشكل عطلة مدفوعة الأجر مقابل جهد استثنائي في مؤسسة يخلق جو تنافسية كبير بين موظفين .
					07	تمنح المؤسسة للموظفين المبدعين مجموعة حوافز مادية بشكل دوري متكرر .
					08	يوجد نظام مكافئات " منح، علاوات، حوافز " يشعرك بالرضا.
					09	تعتمد المؤسسة سياسات عاذلة في نظام الأجور و الحوافز و المنح و العلاوات .
					10	يقدم الرؤساء عبارات الشكر و الثناء و التقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة .

					11	تقدم المؤسسة الدعم والمساندة للموظف في الظروف الحرجة والاستثنائية .
					12	تتيح المؤسسة للموظفين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية واتخاذ القرارات الحرجة و الدورات التدريبية .
					13	توفر المؤسسة الظروف المادية والمعنوية والوسائل و المعدات و التكنولوجيا و كل احتياجات اللازمة للوصول للأداء المتميز

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.946	100



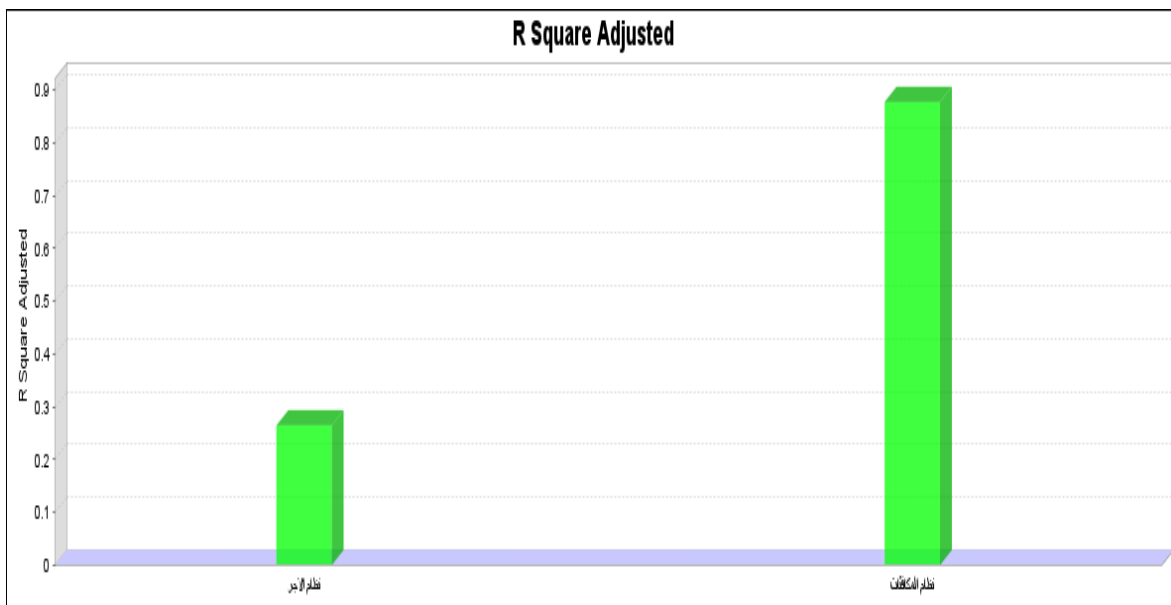
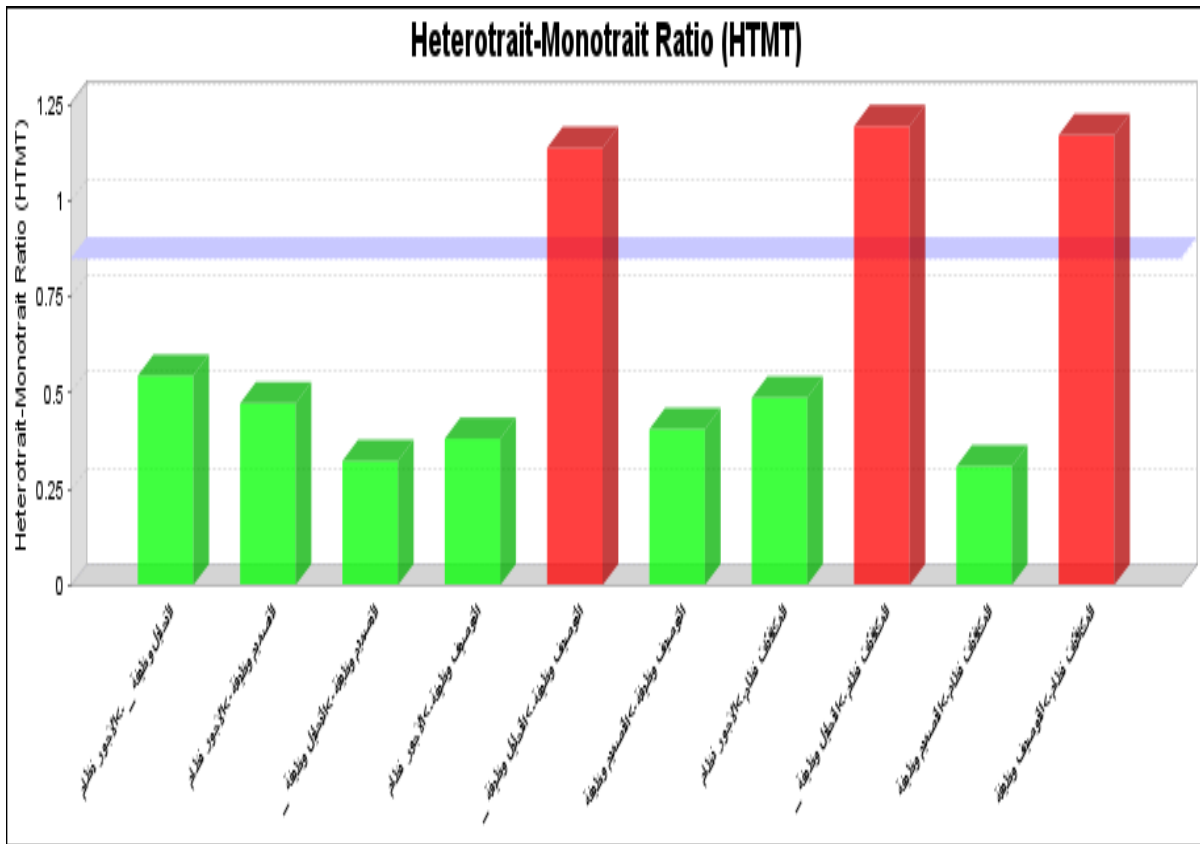


Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الاجر	2,1600	1,07984	100
تحليل.	2,0700	,91293	100
توصيف	2,2900	1,06643	100
تصميم	2,3300	1,14640	100

corrélations

		تحليل.	توصيف	تصميم	الاجر	المكافئات
تحليل.	Corrélation de Pearson	1	,415**	,122	,152	-,035
	Sig. (bilatérale)		,000	,225	,130	,730
	N	100	100	100	100	100
توصيف	Corrélation de Pearson	,415**	1	,309**	,258**	,065
	Sig. (bilatérale)	,000		,002	,010	,523
	N	100	100	100	100	100
تصميم	Corrélation de Pearson	,122	,309**	1	,251*	,310**
	Sig. (bilatérale)	,225	,002		,012	,002
	N	100	100	100	100	100
الاجر	Corrélation de Pearson	,152	,258**	,251*	1	,255*
	Sig. (bilatérale)	,130	,010	,012		,010
	N	100	100	100	100	100
المكافئات	Corrélation de Pearson	-,035	,065	,310**	,255*	1
	Sig. (bilatérale)	,730	,523	,002	,010	
	N	100	100	100	100	100



قائمة المحكمين :

اللقب و الاسم	الرتبة	جامعة الانتساب
عبد الجبار سهيلة	أستاذ محاضر -أ-	جامعة الطاهري محمد بشار
بلغنامي وسيلة	أستاذ محاضر -أ-	جامعة الطاهري محمد بشار
بسدات كريمة	أستاذ محاضر -أ-	جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم