

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بومرداس

رمز المذكرة:

MEGE110

قسم
العلوم الاقتصادية



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
و علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات
الموضوع :

تقييم دور سياسة الأجور في تحسين أداء المؤسسة
الإقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة هيدرو
كنال وحدة خميس الخشنة.

تحت إشراف الدكتور:

● صبوع عبد الحفيظ

من إعداد الطلبة:

● شلابي حسين

السنة الجامعية: 2021-2022



شكر وعرفان

اللهم إنا نحمدك حمدا يفوق الحامدين، وشكرا يفوق الشاكرين حمدا يليق بعظمة جلالك وشكرا يوافي قدرك و كمالك ، نحمد الله على الإدارة التي منحنتها إياها لإنجاز هذه المذكرة ،نرجو أن نكون وفقنا في أهدافنا. يسرنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والإمتنان إلى من احتضن هذا التقرير وساهم فيه وآمده بنصائح و توجيهات قيمة الأستاذ المشرف: " صبوع عبد الحفيظ " الذي كان له بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل وحرصه الدائم والمتواصل والمعاملة الجيدة.

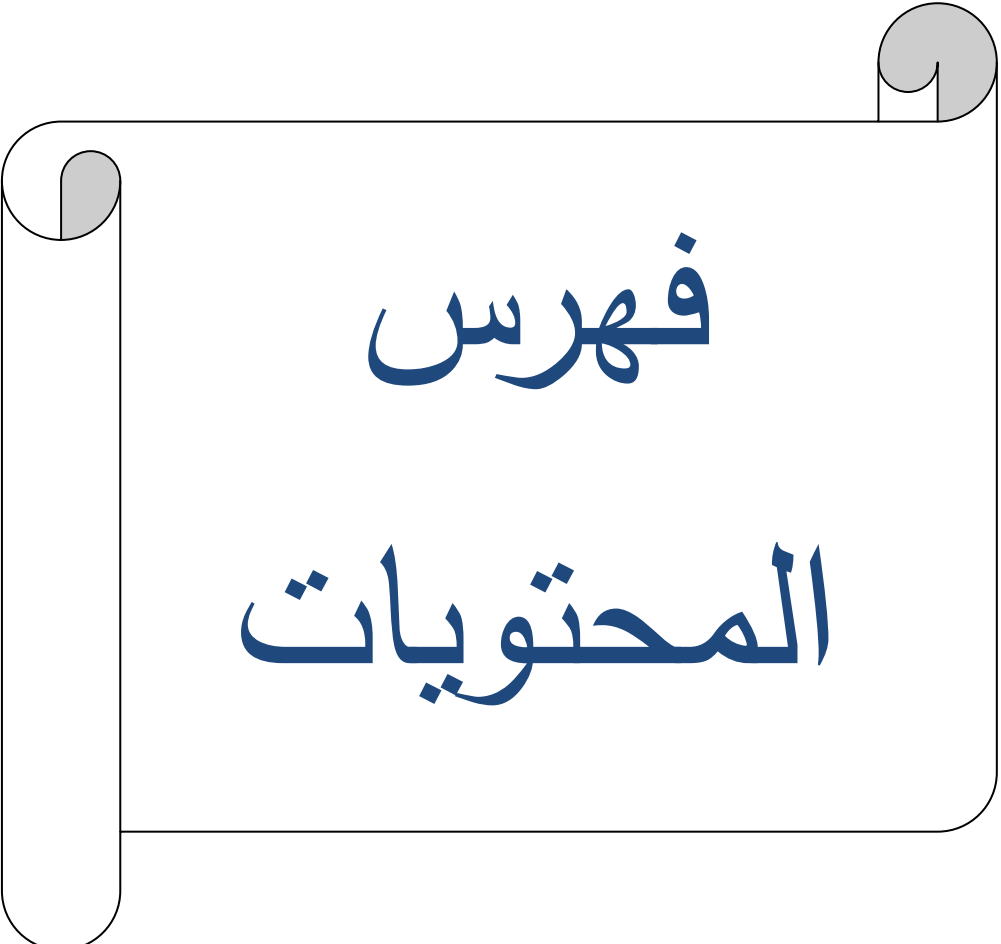
كما نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل عمال مؤسسة هيدرو كنال خاصة المؤطر " مسلم سالم " ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من قدم يد المساعدة في انجاز هذا العمل.

نحتسب لله تعالى هذا العمل ولا نزكي على الله أحد راجين منه أن يجعله من صالح أعمالنا فشكرا للجميع والحمد لله رب العالمين.

إهداء

نهدي عملنا هذا إلى الشمعة التي أنارت دربنا وفتحت لنا أبواب العلم
والمعرفة إلى أعز انسان في الوجود وقدوتنا في الحياة اللذان ضحيا من أجلنا،
إلى الصدر الحنون والقلب الرفيق إلى أعز ما نملك في الدنيا الحبيبة الطاهرة
الوفية، والملاك الصافي القريب التي وضع الله الجنة تحت أقدامهن وهن أمهاتنا
.

إلى الإنسان الذي سعي جاهدا إلى تربيتي وتعليمي وتوجيهي والوقوف إلى
جانبي بكل ما أوتي من قوة وهو أبي الغالي الطيب الودود جزاه الله خيرا.
إلى جميع إخوتنا مع تمنياتنا لهم بالنجاح والتوفيق في الحياة الدنيا والآخرة.
وإلى جميع الأحباء والأصحاب الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي وإنجاز هذا
العمل المتواضع بما فيهم الأستاذ المشرف وإلى كل الذين عرفناهم وأحببناهم.

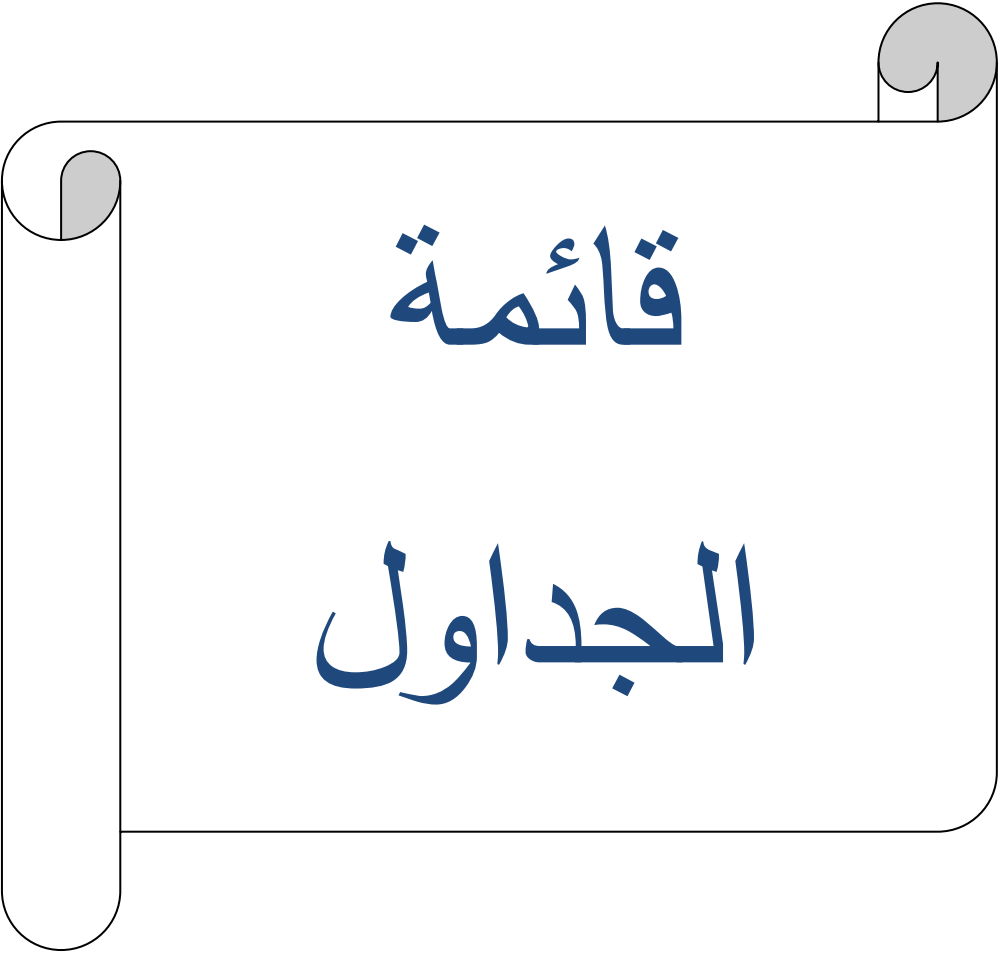


فهرس

المحتويات

الصفحة	فهرس
I	شكر وعرفان
II	إهداء
V-VI	فهرس المحتويات
VIII-VII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
XIV	ملخص
أ-هـ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية
5	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
6	المطلب الثالث: أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية
10	المبحث الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الأول: سياسة تحسين ظروف العمل وسياسة التكوين
17	المطلب الثاني: سياسة تقييم الأداء وسياسة الإعلام و الاتصال
24	المطلب الثالث: سياسة علاقات العمل وسياسة التشغيل
30	المبحث الثالث: سياسة الأجور
30	المطلب الأول: مفهوم سياسة الأجور وأهميتها
33	المطلب الثاني: مكونات سياسة الأجور
35	المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الأجور
45	خلاصة الفصل الأول

	الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
47	تمهيد
48	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية هيدرو كنال
48	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الاقتصادية هيدرو كنال
48	المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن المؤسسة الوطنية هيدرو كنال وسط وحدة خميس الخشنة
49	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
51	المبحث الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
51	المطلب الأول : تحليل سياسة تحسين ظروف العمل وسياسة التكوين
55	المطلب الثاني: تحليل سياسة تقييم الأداء و سياسة الإعلام والاتصال
57	المطلب الثالث: تحليل سياسة علاقات العمل وسياسة التشغيل
65	المبحث الثالث: تحليل سياسة الأجور في المؤسسة الاقتصادية
65	المطلب الأول: الأجور القاعدي، المنح والتعويضات
82	المطلب الثاني: الإقتطاعات
86	المطلب الثالث: تحليل أجور عينة من العمال
97	خلاصة الفصل الثاني
99	خاتمة
102	قائمة المراجع
109-106	ملاحق



قائمة

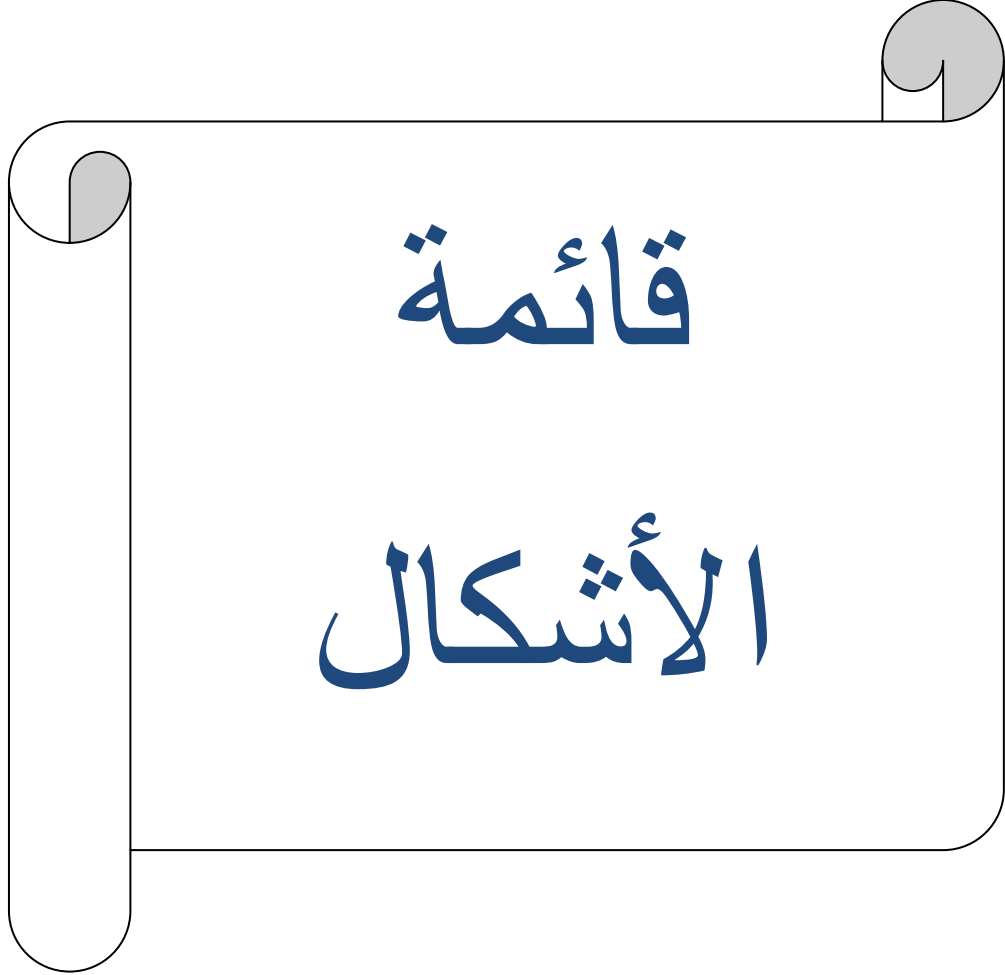
الجداول

قائمة الجداول (I):

الرقم	قائمة الجداول	الصفحة
(1-I)	خطوات التكوين وشرح خطوات التكوين	16
(2-I)	الفرق بين سياسات التشغيل النشطة وسياسات التشغيل الخاملة	28
(3-I)	تقييم الوظائف بطريقة الدرجات	38
(4-I)	نموذج لتحديد النقاط في تقييم الوظائف	40
(5-I)	نموذج معايير التقييم حسب النقاط	41
(6-I)	النموذج الأول لتقييم الوظائف المعيارية	42
(7-I)	النموذج الثاني لتقييم الوظائف المعيارية	42

قائمة الجداول (II) :

الرقم	قائمة الجداول	الصفحة
(8-II)	خطوات التكوين وشرح خطوات التكوين	16
(9-II)	الفرق بين سياسات التشغيل النشطة وسياسات التشغيل الخاملة	28
(10-II)	تقييم الوظائف بطريقة الدرجات	38
(11-II)	نموذج لتحديد النقاط في تقييم الوظائف	40
(12-II)	نموذج معايير التقييم حسب النقاط	41
(13-II)	النموذج الأول لتقييم الوظائف المعيارية	42
(14-II)	النموذج الثاني لتقييم الوظائف المعيارية	42
(15-II)	تصنيف العمال حسب الرقم والنوع	67
(16-II)	جدول تعويض الخبرة المهنية	71
(17-II)	الجدول الخاص بتعويض لمصاريف المهمة داخل التراب الوطني	76
(18-II)	جدول تعويض مصاريف التنقل	77
(19-II)	سلم التعويض عن البعد	78
(20-II)	سلم منحة النقل	80
(21-II)	سلم الضريبة على الدخل الإجمالي حسب الدخل الصافي السنوي	83
(22-II)	توزيع نسبة الاشتراك الشهري للضمان الاجتماعي	86

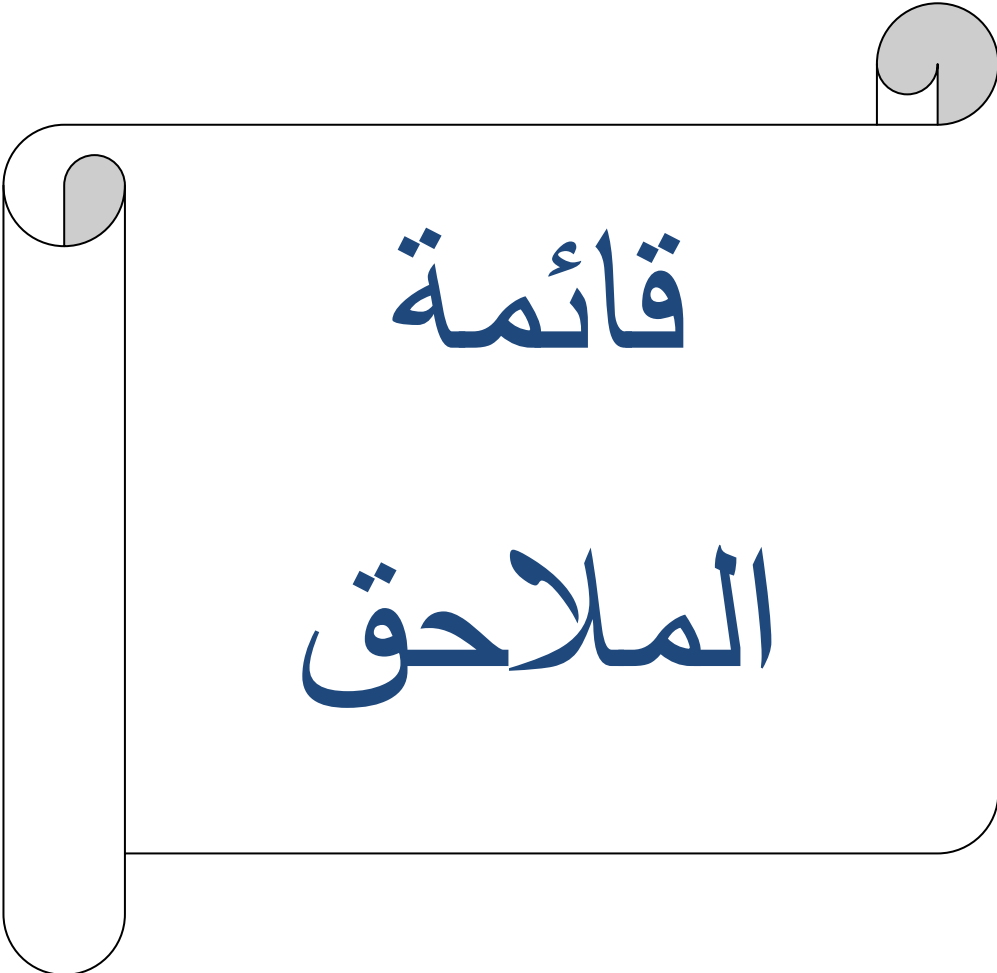


قائمة الأشكال (I):

الرقم	قائمة الأشكال	الصفحة
(1-I)	إدارة الموارد البشرية والأقسام المرتبطة بالإدارة العليا	9
(2-I)	أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعمال، للرؤساء والمؤسسة	20
(3-I)	مراحل تصميم الأجور	44

قائمة الأشكال (II):

(3-II)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	50
(4-II)	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.	51
(5-II)	كشف الأجر لعامل من صنف 10-12	87
(6-II)	كشف الأجر لعامل من صنف 06-14	90
(7-II)	كشف الأجر لعامل من صنف 02-17	93



قائمة

الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	قائمة الملاحق	الرقم
106	سلم الأجور	1
109-107	هيكل المناصب والتعويضات	2

ملخص

ملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على تقييم دور سياسة الأجور في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، تحت إشكالية مدى مساهمة سياسة الأجور في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل عينة من الوثائق مكونة من 3 أجور مختلفة المناصب والتصنيف من إدارة الموارد البشرية لمؤسسة مؤسسة هيدروكنال وحدة خميس الخشنة، كما تم الاعتماد في الدراسة على المقابلة مع المسؤول في قسم الموارد البشرية، وبناء ما تقدم من تحليل الوثائق، وما تم عرضه في الجانب النظري حول سياسة الأجور في المؤسسة الاقتصادية، حيث تم التوصل إلى مجموعة من الإستنتاجات، كما تلعب سياسة الأجور في المؤسسة الاقتصادية دورا هاما وحيويا، فلها تأثير على أداء المؤسسة بل وحتى على سياسات إدارة الموارد البشرية، في حين أصبحت سياسة الأجور تعتمد عليها المؤسسات نظرا لما تحققه من تحفيز للعمال وتحسين الأداء،

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية، سياسة الأجور، المؤسسة الاقتصادية، سياسات إدارة الموارد البشرية.

Sommaire:

La recherche vise à évaluer la reole de la politique salariale dans l'amélioration de la performance de l'institution économique algérienne, sous la problématique de la mesure dans laquelle les salaires contribuent à l'amélioration de la performance de l'institution économique algérienne.L'étude s'est également appuyée sur l'entretien avec le responsable du département des ressources humaines, et sur la base de l'analyse des documents ci-dessus, et de ce qui a été présenté dans l'aspect théorique de la politique salariale dans l'institution économique, où un ensemble de conclusions a été atteint,

La politique salariale dans l'institution économique joue également un rôle important et vital, car elle a un impact sur la performance de l'institution et même sur les politiques de gestion des ressources humaines, tandis que la politique salariale est devenue dépendante des institutions en raison de ce qu'elle permet de stimuler les travailleurs et d'améliorer les performances,

les mots clés:

Gestion des ressources humaines, politique salariale, institution économique, politiques de gestion des ressources humaines.

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم في هذا العصر الحالي تحولات سريعة في جميع الميادين خاصة في الميدان التكنولوجي والميدان الإقتصادي، وأهم أسباب هذه التحولات هي المؤسسات الإقتصادية والمنافسة بينها في بيئة شرسية متقلبة الأحوال والظروف، أصبحت هذه المؤسسات تتنافس فيما بينها لضمان البقاء والسعي لتحقيق الربح والبحث عن أسواق جديدة، بقاء هذه المؤسسات في الصدارة في حين إفلاس مؤسسات أخرى راجع لعدة عوامل من أهمها الإدارة الجيدة وحسن استغلال الموارد المتاحة، وأهم هذه الموارد هي الموارد البشرية بحد ذاتها.

إن إدارة الموارد البشرية هي أساس الإدارة والمنظمة كلها وذلك راجع لكونها تتعامل مع أهم عنصر في المؤسسة وهو العنصر البشري القادر على التطور والابتكار والنجاح، فأصبحت المؤسسات تسعى لتوفير المتطلبات اللازمة لهذا المورد، من أهم هذه المتطلبات هي تقديم نظام أجور مجاز وموف لحق وتعب العمال، فالأجور تمس جوانب عديدة من حياة العامل سواء ماديا أو معنويا، لهذا أولت المؤسسات الإقتصادية اهتماما كبيرا بها نظرا لكونها السبب الرئيسي لعلاقة العمال بالمؤسسات والعمل.

أولا: إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة سياسة الأجور في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية الجزائرية؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية الاسئبة الفرعية التالية:

- 1- ماهي سياسات إدارة الموارد البشرية؟
- 2- ماهو دور وأهمية سياسة الأجور في المؤسسة الإقتصادية؟
- 3- ماموقع سياسة الأجور لمختلف سياسات إدارة الموارد البشرية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلية الفرعية المطروحة تم صياغة مجموعة من الفرضيات كالتالي:

- 1- تهتم المؤسسة الإقتصادية بإدارة الموارد البشرية وتطويرها.
- 2- هناك علاقة بين مكافأة العمال وسياسة الأجور.
- 3_أجور العمال ثابتة لا تتغير.



ثالثا: أهمية الدراسة

يستند هذا الموضوع أهميته من خلال:

- ✓ الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية وسياساتها في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ الأهمية التي تكتسبها الأجور نظرا لكونها المحرك الرئيسي لقوة الإقتصاد، فقوة الدخل الفردي للأفراد هو عامل من عوامل الرفاهية.
- ✓ الإطلاع على المؤسسة المستقبلية من خلال دراسة حالة، حيث سيتم تحليل حالة مؤسسة هيدروكنال وحدة خميس الخشنة وواقع سياسة الأجور فيها، ومدى مساهمته تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

رابعا: أهداف الدراسة

- ✓ التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية ومدى أهميتها في المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ التعرف على سياسات إدارة الموارد البشرية ومكانتها في المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ عرض وتقديم الجانب النظري لسياسة الأجور في المؤسسة الاقتصادية وإسقاطه على الجانب العملي على ضوء النتائج المتحصل عليها، والتي من شأنها توضيح كيفية تطبيق سياسة الأجور في المؤسسة الاقتصادية.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

تعود أسباب اختيار الموضوع إلى:

- ✓ كونه يقع في مجال التخصص؛
- ✓ الرغبة في الإلمام بموضوع سياسة الأجور في المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ الدور الحيوي الذي تحتله إدارة لموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ إعتقادنا أن من بين أسباب ضعف أداء المؤسسة الاقتصادية يعود لإنخفاض في مستويات أجور العمال.

سادسا: منهج الدراسة

فنظرا لطبيعة الموضوع المتمثل في دور سياسة الأجور في تحسين أداء المواد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وواقع ذلك في مؤسسة هيدروكنال وحدة خميس الخشنة، فتم الإعتماد على الأسلوب الوصفي في الجانب النظري لأنه الأكثر كفاءة لهذه الدراسة واستعمل في توظيف بعض



جوانب الدراسة مثل التعاريف والمفاهيم المرتبطة بالموضوع، كما تم الإعتماد على الأسلوب التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال تحليل سياسة الأجور في مؤسسة هيدرو كنال وحدة خميس الخشنة.

سابعاً: الأدوات المستخدمة

بما أن المنهج البحثي يبنى على جمع الحقائق والمعلومات وتحليلها، اعتمدنا على أسلوبين، الأسلوب الأول تمثل في أسلوب المسح المكتبي الذي يعتمد على مجموعة من الأدوات المختلفة منها: الكتب، المقالات، المواقع الإلكترونية والجرائد الرسمية، أما الثاني هو أسلوب دراسة حالة الذي استند على تحليل الوثائق والملاحق المتحصل عليها.

ثامناً: حدود الدراسة

بهدف الإقتراب من الأهداف المسطرة للوصول إلى نتائج هذا الموضوع، إذ قمنا بإنجاز هذه الدراسة ضمن الحدود والأبعاد التالية :

- ✓ **الحدود الموضوعية:** تتجلى في تقييم دور سياسة الأجور في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية الجزائرية بمؤسسة هيدرو كنال وحدة خميس الخشنة.
- ✓ **الحدود المكانية:** تمس الدراسة الميدانية مؤسسة هيدروكنال وحدة خميس الخشنة، نظراً لتلائم موضوع دراستنا مع المؤسسة المستقبلية.
- ✓ **الحدود الزمنية:** تتمثل في مدة الدراسة الميدانية، وهي مدة تنقلنا وتعاملنا مع مؤسسة هيدروكنال وحدة خميس الخشنة لمدة أربعة (04) أشهر، إبتداءً من شهر فيفري 2022 إلى غاية شهر ماي 2022.

تاسعاً : صعوبات البحث

- واجهتني من خلال قيامي بهذا البحث مجموعة من الصعوبات منها:
- ✓ استغرق وقت وجهد طويل للبحث عن المصادر لبناء إطاره النظري؛
- ✓ طبيعة الموضوع بحد ذاته يضم عدد كبير من المفاهيم المختلفة والمتداخلة فيما بينها، مما صعب علينا مهمة التحكم فيها؛
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة اللازمة في الدراسة الميدانية؛

عاشراً: دراسات سابقة

ومن بين الرسائل الجامعية اللتي تم الإستعانة بها:

✓ بيبوض الحاج، دور الأجور والمكافآت في تفعيل أداء العمال، مذكرة لنيل شهادة الماسنر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017-2018، لقد تناولت هذه الدراسة ماهية الأجور والمكافآت وأداء العمال وإظهار العلاقة بينهم، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأجور والمكافآت تلعب دورا مهما في أداء العمال، وتعد عملية تحفيزه عملية مهمة تدفع العمال للبدل والعطاء أكثر، وبالتالي الإهتمام بالأجور والمكافآت ضرورة لتحسين أداء العمال.

✓ بن عادل عمر، سياسة الأجور وفق قانون علاقات العمل في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، دفعة سبتمبر 2020، لقد عمدت هذه الدراسة إلى تقديم نظرة عن سياسة الأجور حسب قانون علاقات العمل في الجزائر، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن الأجر له دور في علاقة العامل مع صاحب العمل كون الأول يعتبره مصدر رزق أما الثاني يعتبره تكلفة، كما أن نظام الأجور غالبا ما تحدده الإتفاقيات الجماعية اللتي تعالج كل مضمونها من مستويات الأجور، المكافآت، الغيابات، الساعات الإضافية إلى غير ذلك من الأمور المهمة .

احدى عشر: هيكل البحث

بهدف ضبط إطار الدراسة والإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، ومن أجل إختبار صحة الفرضيات، ثم تقسيم البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي لإسقاط الدراسة على مؤسسة هيدروكنال وحدة خميس الخشنة، تسبقهم مقدمة لإظهار الإشكالية، الفرضيات وأهمية وأهداف الموضوع، تليهم خاتمة تحتوي جميع النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي.

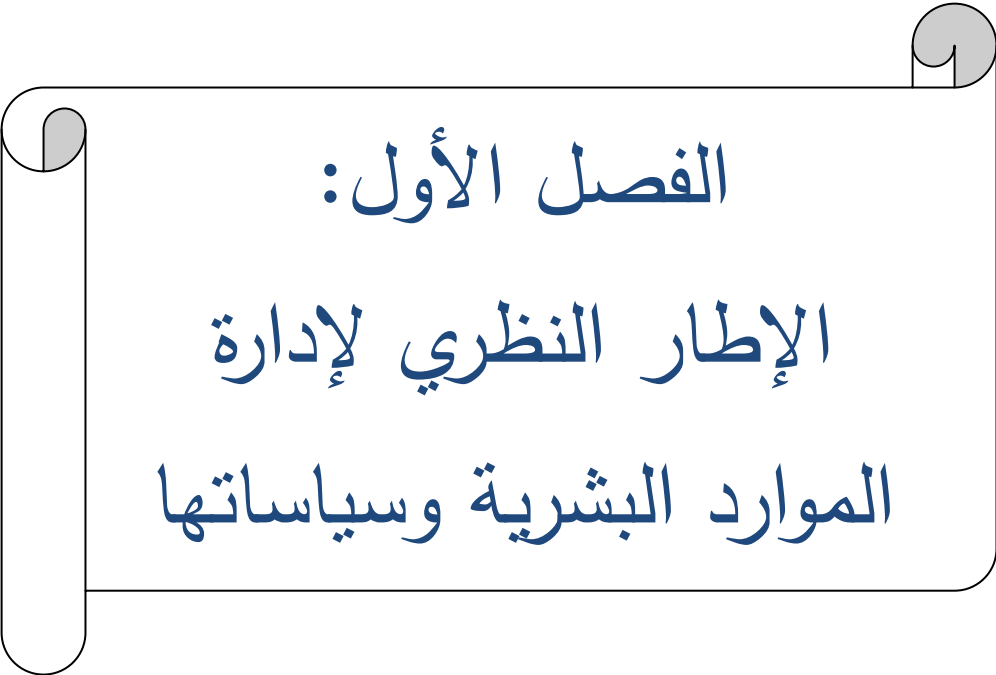
بعد الفصل الأول الذي كان تحت عنوان "مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية وسياساتها " بمثابة إزالة اللبس على مفهوم سياسات إدارة الموارد البشرية من خلال ثلاثة مباحث مدرجة ضمنه، أين تناولنا في المبحث الأول تحت العنوان إدارة الموارد البشرية كل من مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها وأشكال تنظيمها، أما المبحث الثاني تحت عنوان سياسات إدارة الموارد البشرية، المبحث الثالث تحت عنوان سياسة الأجور في المؤسسة.

في حين خصص الفصل الثالث بعنوان دراسة حالة مؤسسة هيدروكنال وحدة خميس الخشنة من أجل تبين واقع سياسة الأجور في المؤسسات الجزائرية، ومن أجل ذلك قسم الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تضمن المبحث الأول تقديم المؤسسة والتعريف بالمؤسسة المستقبلية وهي مؤسسة هيدروكنال وحدة خميس الخشنة ، وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى تحليل سياسات إدارة الموارد



البشرية في المؤسسة محل الدراسة، يليه المبحث الثالث تحت عنوان تحليل سياسة الأجور في المؤسسة المستقبلية بالإعتماد على تحليل الوثائق والملاحق.



A decorative scroll frame with a light gray background and a dark gray border. The frame has a scroll-like shape with rounded corners and a small circular detail at the top right.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة

الموارد البشرية وسياساتها

تمهيد :

تزايد حجم المؤسسات الاقتصادية وتنوعت أنشطتها وازداد عدد عمالها، مما زاد الإهتمام بإدارة الموارد البشرية، وفي الوقت نفسه، ازداد الإهتمام بسياساتها خاصة سياسة الأجور. ولإلإمام بكل المفاهيم المرتبطة بسياسة الأجور و إدارة الموارد البشرية سننتطرق إلى المباحث التالية:

- ماهية حول إدارة الموارد البشرية؛
- سياسات إدارة الموارد البشرية؛
- سياسة الأجور في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تغيرت ماهية إدارة الموارد البشرية مع مرور الزمن، وهذا راجع لإهتمام العلماء والباحثين بها نظراً لمكانتها الكبيرة في المؤسسة الاقتصادية، هذا الإهتمام أدى لتطويرها وتحسينها مع مرور الوقت لتحضى بمكانة أكبر من قبل في المؤسسات الاقتصادية خاصة الكبرى منها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية

نتطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية ثم نذكر أهميتها.

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

مفهوم إدارة الموارد البشرية يتلقى الكثير من الأبحاث والمفاهيم نذكر منها:

- ✓ إدارة الموارد البشرية هي علم إداري يختص بالجوانب البشرية وبتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات، فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون والربط والتواء وإحداث الانسجام والتداخل الإيجابي والفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الأعمال، وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج، وإدارة المخازن، كما تركز إدارة الموارد البشرية على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد العاملين مادياً وعلمياً ووظيفياً؛¹
- ✓ إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما؛²

¹- محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الجامد، الطبعة الأولى 2012، الأردن، ص 13.

²- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 14.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

✓ تعرف إدارة الموارد البشرية الفاعلة على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة؛¹

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية، ومكانتها الإقتصادية وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:²

- ✓ إعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة؛
- ✓ تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع؛
- ✓ الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية؛
- ✓ العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الإقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع؛
- ✓ العنصر البشري هو استثمار، إذ أن إحسان تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية؛
- ✓ تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها؛

¹ - بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الابعاد، الإستراتيجية، الطبعة العربية 2010، الأردن، 24 .

² - بن عنتر عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص 24-25

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية أهداف عديدة نلخصها فيما يلي:¹

1- الأهداف التنظيمية:

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرون مسؤولون عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصه، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة.

2- الأهداف الوظيفية:

لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والإستفادة منها إذ لم تقسم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.

3- الأهداف الاجتماعية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والإحتياجات والتحديات الاجتماعية، ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

4- الأهداف الشخصية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفز هممهم للعمل والإنتاج.

¹ - زاهر عبد الرحيم ، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية ، دار الـراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان 2011 ،

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لا شك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية

تتمتع إدارة الموارد البشرية بالقيام بجميع الأدوار الإستراتيجية ذات الطبيعة التنفيذية وترتبط مباشرة بالإدارة العليا للمنظمة من خلال تسميات مختلفة أحياناً تكون من خلال نائب المدير العام أو رئيس للموارد البشرية أو المدير العام مباشرة من خلال مدير إدارة الموارد البشرية، ونادراً ما ترتبط مباشرة برئيس مجلس الإدارة، وارتباطها المباشر يخصص نوعاً من المسؤولية والارتباط لبعض الأقسام بالمدير العام أو نائبه لما لهذه الأقسام من أهمية قصوى تتدرج ضمن صلاحيات الإدارة العليا وتحت إشرافها، ومن هذه الأقسام:¹

1- قسم التوظيف:

ومن مهام هذا القسم، الإستيضاح من الأقسام عن حاجتها لملئ الشواغر من الموظفين والتنسيق مع الإدارة العليا والإعلان عن الشواغر والوظائف، واستقبال طلبات التوظيف وترشيح الموظفين، وممارسة إجراءات التوظيف الرسمية.

2- قسم العلاقات:

ينهض قسم العلاقات في المنظمة بمهام ومسؤوليات كبيرة وبالقدر الذي يتم فيه تطوير هذا القسم بقدر ما يمكن المنظمة من توسيع مدارات عملها وعلاقاتها التجارية وتستعمل نشاطات قسم العلاقات، النشاطين المنظمين والعمالي:

¹ - زاهر عبد الرحمن، مرجع سلبق، ص 19-21.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

النشاط الأول:

علاقة المنظمة بغيرها من المنظمات والجهات ذات العلاقة والإتحادات النقابية والعمالية، ويتولى القسم توثيق وتطوير هذه العلاقات وفق المصالح المتبادلة ومتابعة التزامات والشكاوى ضمن دوائر الإختصاص المعنية.

النشاط الثاني:

يتولى قسم العلاقات إجراء الدراسات داخل الشبكة العمالية في المنظمة وإعلان التحليلات عن المشاكل التي تطرأ، ومستوى الرضى القائم فيما بين المنظمة والعاملين، وإطلاع الإدارة العليا عليه مع التوصيات المراد منها إيجاد حلول ناجعة تحافظ على ديمومة العمل وآليات الإنتاج وفتح قنوات الإتصال بين القمة والقاعدة في الحرم التنظيمي وذلك بتأمين بيئة مناسبة وآلية للاتصال وإشراك العاملين في رسم سياسات العمل الذي يخدم الطرفين، ويقر قسم العلاقات، الوجه الآخر الذي يعكس صورة المنظمة ودورها التشغيلي في الجوانب الإجتماعية والبيئية.

3- قسم التكوين والتطوير:

يتولى هذا القسم مسؤولية تطوير مهارات العاملين، إما لتطوير عجلة الإنتاج أو لأغراض وظيفية لتحسين الوضع الوظيفي للعاملين وترقياتهم.

وتختلف أساليب التكوين والتطوير بين منظمة وأخرى مع اختلاف طبيعة العمل والإنتاج فهناك منظمات تعتمد النشاطات وأساليب متنوعة في التكوين كاستقطاب خبراء أجانب، وتبادل الخبرات وإرسال العاملين في دورات خارجية، والبعض الآخر تعتمد التكوين والتأهيل المنحصر داخل المنظمة والموضوع ضمن استراتيجيات العمل المبدئية.

ويتميز هذا القسم، بأنه المسؤول عن التغيير الداخلي كونها الوكالة المتخصصة بالتطوير، وارتباطه المباشر مع الإدارة العليا بمنحه هذه الصفة ويعطيه مزيداً من الصلاحيات التي تنعكس إيجاباً على المنظمة والعاملين.

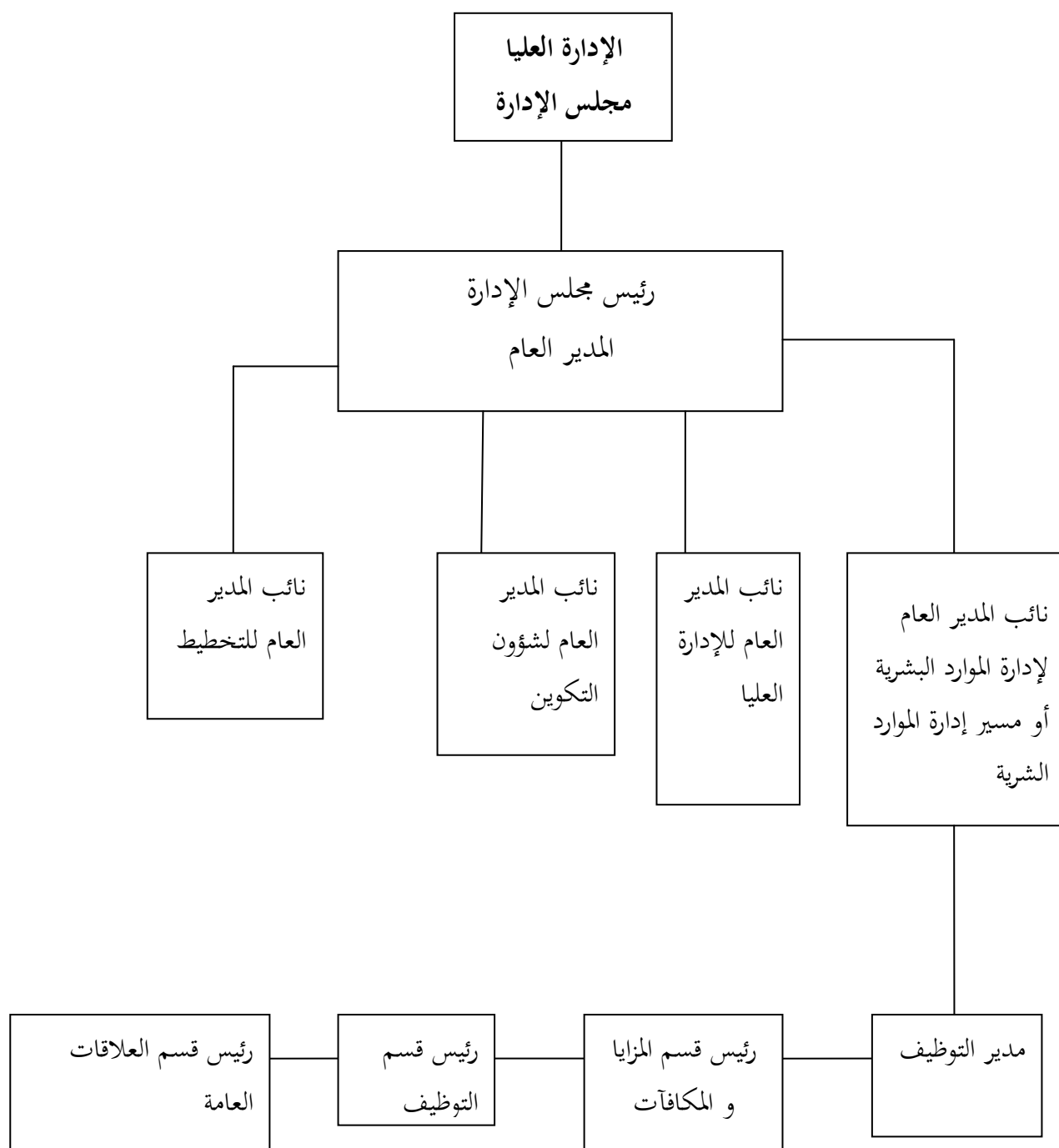
4- قسم المزايا والمكافآت:

يتمثل عمل هذا القسم في تحديد الأجور ومكافآت ومزايا العاملين في المنظمة، ويعتمد ذلك على نتائج التقييم والدراسات وفق عدالة ومنطق وطبيعة الإنتاج والأداء العمالي وارتباطه المباشر بالإدارة العليا يحقق امتيازات عمالية وزيادة في الإنتاج وظهور التنافسية في العمل ويعود بالمنفعة والرضى على العاملين.

والشكل التالي رقم (1-I) يبين موقع إدارة الموارد البشرية والأقسام المرتبطة مباشرة بالإدارة العليا كما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

الشكل رقم (1-I): إدارة الموارد البشرية والأقسام المرتبطة بالإدارة العليا



المصدر: زاهر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 21.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

المبحث الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية

تلعب سياسات إدارة الموارد البشرية دورا هاما في المؤسسة الاقتصادية، لهذا قمنا بذكرها وشرحها.

المطلب الأول: سياسة تحسين ظروف العمل وسياسة التكوين

تعتبر سياسات إدارة الموارد البشرية هي لب وجوهر إدارة الموارد البشرية، فإن كانت هذه السياسات قوية ومتينة في المؤسسة الاقتصادية فتقوم إدارة الموارد البشرية بوظائفها كما يجب، أما إن كانت السياسات ضعيفة فسيحدث العكس.

1: سياسة تحسين ظروف العمل

أ- تعريف سياسة تحسين ظروف العمل:

تختلف تعاريف سياسة تحسين ظروف العمل كثيرا من ناحية المضمون والأبحاث، وفي هذا السياق يرى بعض الباحثون أنه يمكننا جمع التعاريف التي اقترحت لمفهوم تحسين ظروف العمل في أربع فئات وهي:¹

- ✓ فئة تركز في تناولها لمفهوم سياسة تحسين ظروف العمل على ضرورة أن يملك العامل الوظيفة التي توفر له الشعور بالاستقلالية والفعالية المميز والتنوع المهني من أجل القدرة على المنافسة بين المنظمات المهنية المختلفة؛
- ✓ فئة أخرى ترى أن جودة حياة العمل تتمثل في مدى قدرة إدارة المنافسة على إشراك الأفراد العاملين بها ونقاباتها في عملية إتخاذ القرارات اليومية في بيئة العمل؛
- ✓ فئة ثالثة من التعاريف تحصر سياسة تحسين ظروف العمل في مدى توفير المنظمة الثقافة التنظيمية لعمالها من خلال إمدادهم بالمعلومات والمعرفة ومدى قدرتها أيضا على تحفيزهم من خلال المكافآت والمنح التعويضية؛

¹ - فاطمة الزهراء الزروق، جودة حياة العمال والصحة الجسدية والنفسية للعمال، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 08، العدد، 1-15-2013، ص 76.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

✓ أما الفئة الرابعة من التعاريف تتمثل في تلك التي تتناول مفهوم سياسة تحسين العمل كسيرورة من العمليات المخطط لها بشكل متكامل بهدف تحسين مختلف جوانب ظروف العمل الشخصية والوظيفية.

غير أنه مع إختلاف التعاريف المعطاة لسياسة تحسين ظروف العمل إلا أنها تلتقي وبشكل عام حول كونها تشير إلى مجموع المجهود المبذولة من الإدارة من أجل تحسين العمل وزيادة الرضا الوظيفي وتخفيض القلق والضغوط لدى العاملين بها وهو ماتحاول منظمات العمل في معظم دول العالم في عصرنا هذا العمل على تحقيقه من خلال توفير بيئة عمل صحية وآمنة تتجسد فيها العوامل المدعمة للإستقرار والرضا الوظيفي من عدالة في نظام الأجور والمكافآت والحوافز وإشباع الطموحات العاملين وحاجياتهم النفسية والاجتماعية بما يتناسب مع التحولات السياسية والتنظيمية لسلطات العمل.

ب- برامج سياسة تحسين ظروف العمل في المؤسسة:

تشكيلة من البرامج التقليدية والحديثة المتعددة الجوانب بين ما هو إنساني، إجتماعي، مادي، صحي بالإضافة إلى نمط القيادة المتبع والتصميم الوظيفي والهيكل الذي يتم فيه تقسيم المسؤوليات والصلاحيات والسلطات على الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتضم البرامج التالية:¹

* - **البرامج التقليدية:** وتضم برامج تحسين بيئة وظروف العمل، الصيانة البشرية، الرفاهية الاجتماعية، الرعاية الصحية وبرامج العلاقات الإنسانية.

* - **البرامج الحديثة:** وتضم إعادة التصميم الوظيفي التي تطرح خيارات عديدة كتكبير الوظيفة، التدوير والإثراء الوظيفي، برامج العمل البديلة التي تعتمد سواء على نظام العمل عن بعد أو اتباع جداول العمل المرنة، إضافة إلى الإدارة بالمشاركة التي أصبحت تمارس في مجالات مختلفة عبر وسائل مثل حلقات الجودة الشاملة، التمكين الوظيفي وغيرهما.

وتهدف هذه البرامج إلى ما يلي:¹

¹ - أولحيسان إسناد دلال، تحسين جودة حياة العمل وأثرها على حوادث العمل (دراسة ميدانية في مركب العتاد الفلاحي

CMA بسيدي بلعباس)، المجلة المغربية للإقتصاد والمناجمنت، جامعة معسكر، المجلد 04 العدد 02، 09-02-2018، ص 22.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

- ✓ جعل مكان العمل جذابا وإعطاء العمل معنى متجددا تقل فيه حالات الضغط النفسي و الجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج؛
- ✓ إن أنشطة هذه البرامج تؤدي لخلق ثقافة تنظيمية قيمة وتعزز اتجاهات قيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذابا ومريحا؛
- ✓ الإعتراف بالنقابات العمالية كمثل للعمال اتفاقية الحرية النقابية الصادرة سنة 1948 والتي تهدف إلى حماية وتنمية المصالح الاجتماعية والإقتصادية والسياسية للعاملين كتحسين الأجور، تخفيض ساعات العمل وتحسين ظروف العمل.

2: سياسة التكوين

أ- تعريف سياسة التكوين:

عرفت سياسة التكوين على أنه العملية المنظمة لإكتساب أو تطوير معارف أو مهارات أو اتجاهات العاملين بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب.²

ويمكن أن يعرف أيضا على أنه عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإنسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفته وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج لعاملين للتنمية تحمله الإدارة مراعية فيها حاجاتها وحاجات المجتمع في المستقبل من الأعمال وحاجات العاملين للتنمية.³

¹ - إلهام بوغليطة ، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسة الاقتصادية (دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة الإسمنت ولاية قسنطينة)، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 20-09-2018، ص 68.

² - محمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016، ص 50.

³ - صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016، ص 112.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

وتكمن أهميتها في: ¹

- ✓ إن الأهداف التي يتوخى النشاط التكويني بلوغها تستند أساساً على إزالة الضعف أو لقصور في أداء وسلوك الأفراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب، ولذا فإن تحقيق هذا الهدف الرئيسي يتطلب السعي للتصدي إلى الأهداف الفرعية الآتية؛
- ✓ إكتساب الأفراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعملية التي تنقصهم لا سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الإنساني عموماً، إذ أنه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يرتكن إليها وبصورة مستمرة؛
- ✓ إكتساب الأفراد أنماط وإتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية؛
- ✓ صقل وتحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للمتدربين، إذ من شأن ذلك أن يحقق أبعاد النهوض المستهدف لديهم؛
- ✓ تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التكوينية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار؛
- ✓ تنوير الطاقات الفردية والجماعية للمتدربين من خلال العصف الذهني أو تمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب الهادفة للتطوير؛
- ✓ زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الرسمي على المستوى المنظمي سيما وإن المهارات التي يحققها التكوين تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الفردي للعاملين من خلال تطوير مهاراتهم إكتسابهم المعارف الفكرية والتطبيقية مما ينعكس أثره إيجاباً على زيادة وتحسين الإنتاجية من الناحية الكمية والنوعية؛
- ✓ يساهم البرنامج التدريسي الفعال في زيادة الروح المعنوية للأفراد ويزيد من كفاءتهم وتحسين أدائهم مما ينعكس على الأبعاد المعنوية لديهم؛

¹ - خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2007، ص 127-128.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

- ✓ تعتبر سياسة التكوين من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة داخل المنظمة؛
- ✓ تساهم سياسة التكوين في ترشيد القرارات الإدارية ورفع سوية أدائها بكفاءة وفاعلية؛
- ✓ سياسة التكوين الفعالة من شأنه أن تساهم بتخفيض المصروفات المرتبطة بالإشراف سيما وحصيلة التكوين تجعل الحاجة للإشراف بقدر محدود؛
- ✓ تساهم سياسة التكوين في إستقرار العجلة الإنتاجية بصورة شاملة، إذ أن الأفراد المدربين بكفاءة وفاعلية عالية غالباً ما يقومون بأداء أعمالهم بالشكل السليم ما ينعكس أثره على الأداء العام للمنظمة بشكل إيجابي؛
- ✓ سياسة التكوين تساهم بتقليل الحوادث وإصابات العمل وتحقيق الأمن الصناعي في المنظمة بشكل عام.

ب- خطوات سياسة التكوين :

تمر سياسة العملية التكوينية بعدة خطوات أو مراحل هي: ¹

*- تحليل وتحديد الإحتياجات التكوينية:

يعتبر تحليل وتحديد الإحتياجات التكوينية من العناصر الأساسية التي تساعد في تصميم البرنامج التكويني، ذلك أن التحديد الدقيق لهذه الإحتياجات وتحليلها يجعل النشاط التكويني نشاطاً هادفاً، وتحديد الإحتياجات التكوينية يقصد به تحديد المهارات المطلوب إكسابها للأفراد، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها في نهاية التكوين، وهي عبارة عن تغير في الإتجاهات، وزيادة في المعارف، وتطوير في المهارات في مجالات وظيفية معينة.

*- تصميم معينات التكوين :

في هذه الخطوة يتم تحديد معينات التكوين مثل الكتب، والمذكرات، والوسائل، والأفلام ... إلخ وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه من قبل المدربين كأسلوب المحاضرة، والمناقشة، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار وغيرها.

¹-خضير كاضم مرجع سابق ص 119-121.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

* - إختبار مدى صحة البرنامج التكويني:

ويتم ذلك من خلال تجريب البرنامج على عدد قليل من الأفراد للتمكن من صلاحيته وعدم وجود ثغرات فيه.

* - تنفيذ سياسة التكوين:

يشتمل تنفيذ البرنامج التكويني على عدة أنشطة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات، ومواعيد الإستراحات. كما يتضمن تحديد مكان التكوين، وترتيب بيئة التعلم فيه، وتزويدها بالتجهيزات اللازمة، وتطبيق برنامج التكوين على ارض الواقع.

* - متابعة وتقويم برنامج التكوين:

المتابعة أثناء عملية التنفيذ وبعدها للتأكد من أن البرنامج يسير بشكل جيد ومنتظم، ثم تجرى بعد ذلك تجري عملية التقويم والتي تعني التشخيص والعلاج، وإصدار الأحكام من خلال المتابعة واستطلاع آراء المتدربين لمعرفة نقاط القوة لأجل تعزيزها، ومعرفة نقاط الضعف لتلافيها مستقبلا.

والجدول التالي رقم (I-1) يوضح الخطوات الخمس آنفة الذكر:

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

الجدول رقم (1-I): خطوات التكوين وشرح خطوات التكوين

خطوات التكوين	شرح خطوات التكوين
تحليل الاحتياجات التكوينية.	- حدد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين الأداء والإنتاجية؛ - حل من هم في حاجة للتدريب للتأكد من ملائمة البرنامج لمستوى تعليمهم، وخبراتهم ومهاراتهم، وتوجهاتهم؛ - استعن بالبحث العلمي لتطوير المعرفة القابلة للقياس وأهداف الأداء؛
تصميم المعينات التكوينية.	- إجمع الأهداف الإرشادية والوسائل والوسائط ووصف وتسلسل المحتوى والأمثلة والتمارين والأنشطة ونظمه في منهج يدعم نظرية تعليم الكبار. - تأكد من أن جميع الأدوات مثل صور الفيديو والكتيبات تكمل بعضها البعض ومكتوبة بوضوح؛ - عالج جميع عناصر البرنامج بحرفية ودقة سواء كانت على ورق أو مصورة ومسجلة لضمان الجودة والفعالية؛
اختبار مدى صحة البرنامج التكويني.	- طبق وصحح البرنامج من قبل أو أمام أحد الحضور، ثم صمم مراجعاتك النهائية على أساس نتائج محددة لضمان فعالية البرنامج؛
التنفيذ.	- المتدربين التي تركز على المعرفة والمهارات ومحتوى التكوين؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

التقويم والمتابعة.	- قيم نجاح البرنامج وفقاً ل: 1- التفاعل: (تفاعل المتعلمين المباشر بالتكوين) ؛ 2- التعليم: (إستخدام أساليب التغذية الراجعة لقياس ما تعلمه المتعلمون بالشغل)؛ 3- السلوك: (لاحظ ردود أفعال المشرفين نحو أداء المتعلمين بالفعل)؛ 4- النتائج: (حدد مستوى التحسن الطارئ على الأداء الوظيفي)؛
--------------------	---

المصدر: خضير كاضم، مرجع سابق ص 121.

المطلب الثاني : سياسة تقييم الأداء وسياسة الإعلام والإتصال

قمنا أولاً بشرح سياسة تقييم الأداء ثم سياسة الإعلام والإتصال ثانياً.

1 : سياسة تقييم الأداء

أ-تعريف سياسة تقييم الأداء:

يمكن تعريف سياسة تقييم الأداء على أنه عبارة عن تحليل إنتقادي شامل للخطط والأهداف وإستخدام مختلف الموارد بكفاءة وفعالية، حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة وتحديد الإنحرافات الناشئة ليتمكن المسيرين من إتخاذ قرارات تصحيحية لتلك الإنحرافات في المستقبل.¹

وبالتالي تتضمن ثلاثة عمليات فرعية:²

¹ - عبد الكريم الموسن ، أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة مؤسسة حليب ادرار)، المجلد 04، العدد 01، مجلة النمو الإقتصادي والمقاولاتية، جامعة أحمد درارية أدرار، ص 173.

² - علا ميمي، شبلي سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، المجلد 22، العدد 01، 2019، مجلة معهد العلوم الإقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، جامعة الجزائر 3، ص 261-260.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

- ✓ تحديد مستوى الأداء المتحقق جيدا أو ضعيفا، بمعنى إعطاء الأداء قيمة، ويطلق على هذه العملية التقييم؛
- ✓ تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق، ويطلق على هذه العملية بالتقويم؛
- ✓ قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعية و يطلق على هذه العملية بالقياس.

ب- أهمية سياسة تقييم الأداء:

ككل عملية إدارية فتقييم الأداء يعتبر ذو أهمية كبيرة فهي تعود بالفائدة على الرؤساء والمرؤوسين والمشرفين وكذا المؤسسة ككل وسوف نتطرق فيما يلي لأهمية تقييم الأداء لكل من الأطراف السابقة.

* - بالنسبة للعمال:

- ✓ إحساس العامل بالمسؤولية بأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سوف يترتب عنها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي فإنه سيشعر بالمسؤولية، وبالتالي سيبدل كل ما في وسعه ليكسب رضا رؤسائه حتى لا يتعرض لأحكام تحرمه من المزايا والتعويضات؛
- ✓ اختبار العامل تحت التجربة حيث تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة من التجربة تختبر فيها مدى صلاحياته لشغل الوظيفة وهذا لتجنب تبعات الإختيار غير السليم؛
- ✓ تطوير أداء العامل حيث أن تقييم الأداء يكشف عن نقاط الضعف التي يتم علاجها وهذا بهدف تطويره؛
- ✓ زيادة مستوى رضا العمال حيث يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الحاجات التي يسعى إليها العامل، فتقييم الأداء يكشف عن مدى إنجازه للمهام ومهاراته ومستوى الجهد المبذول.

* - بالنسبة للرؤساء:

- ✓ ضمان استمرارية الرقابة والإشراف لأن التقييم في نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم تتبّع منجزات الأعمال والتقييم وإعداد التقارير حول كفاءتهم والإحتفاظ بها تدوين النتائج كوثائق تثبت صحة التقييم والتقيد بمواضيعه؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

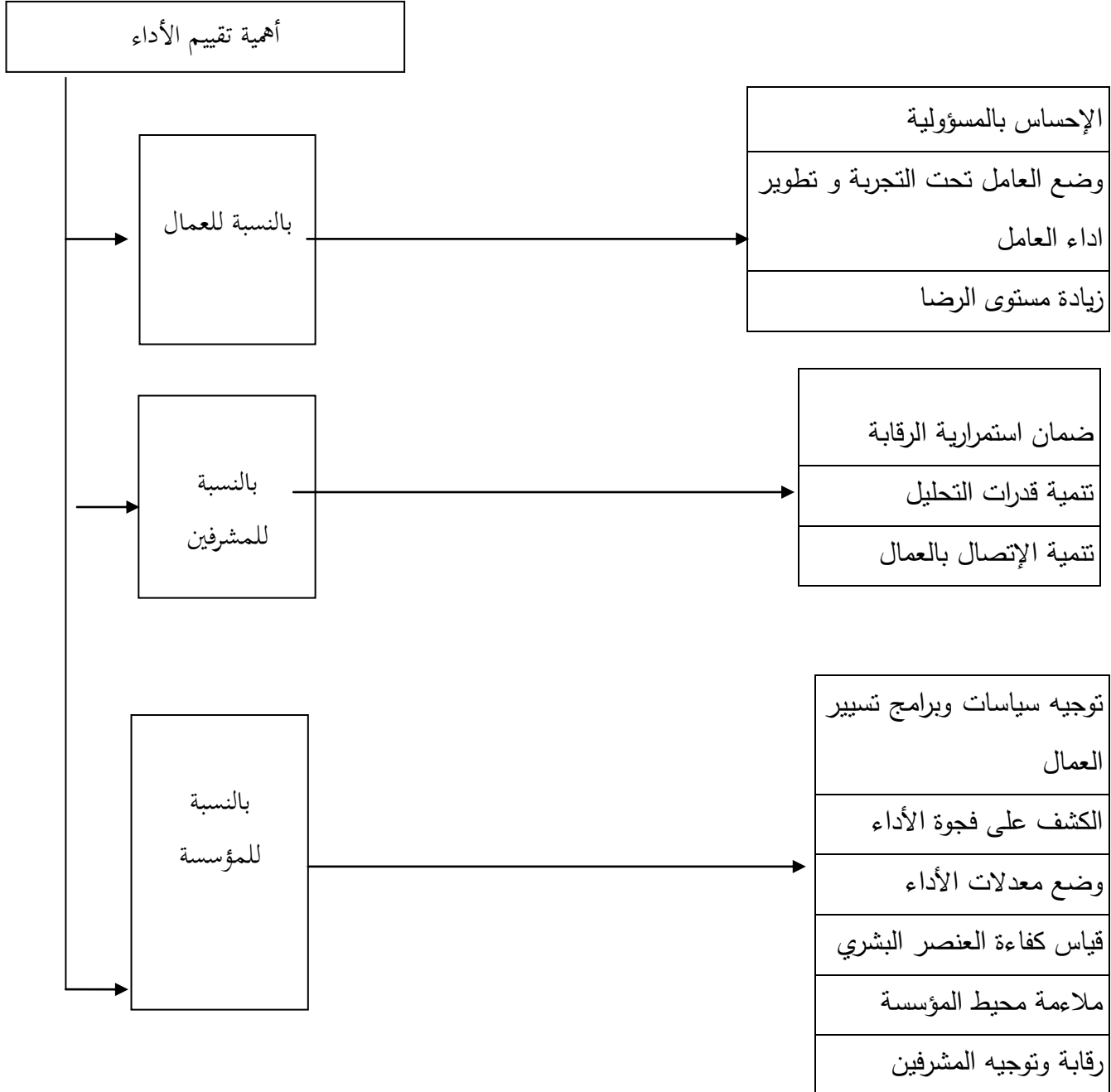
- ✓ تنمية القدرة على التحليل وشعور المسؤولين على أنهم مطالبين بوضع تقديرات دقيقة وحساسة تجعلهم ينمون قدراتهم كي لا يتعرض تقييمهم إلى الطعن والنقد؛
- ✓ تنمية الإتصال بين المشرف والعمال حيث نجد أن الغتصال المباشر بالعمال أثناء التقييم والمناقشة معهم يخلق جوا من العلاقات الحسنة بين العمال والمشرفين.

* - بالنسبة للمؤسسة:

- إن وجود نظام لتقييم الأداء في المؤسسة يعد ضرورة ملحة لما يحققه لها من فوائد تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية كما تتجلى هذه الأهمية في الجوانب التالية:
 - ✓ الكشف عن فجوة الأداء بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة بالعمل؛
 - ✓ وضع معدلات الأداء للعمل من أجل الوصول إلى تقارير تقييم الأداء وتحديد المستوى المطلوب لأداء العامل؛
 - ✓ قياس كفاءة العنصر البشري من خلال الحصول على المعلومات المرتدة التي تعكس جوانب القوة في أدائه والقابلة للتحسين؛
- والمخطط رقم (2-I) يوضح أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعمال، للرؤساء والمؤسسة كما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

الشكل رقم (2-I): أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعمال، للرؤساء والمؤسسة



المصدر: معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالة تطبيقية لبعض البلدان العربية، الطبعة الأولى 2010، الجزائر ص 306.

2: سياسة الإعلام والاتصال:

أ- مفهوم سياسة الإعلام والاتصال:

هناك من يركز في تعريفه لسياسة الإعلام والاتصال على البعد الوظيفي الداخلي للمؤسسة، فيعتبر الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي، و الذي يساهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، أما البعض الآخر فيركز على البعد الخارجي، فيعرفه على أنه مجموع الرموز و الرسائل المكتوبة والمسموعة والمرئية التي ترسل من المؤسسة إلى محيطها الخارجي، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسير علاقاتها و أنشطتها خارجياً، و بالتالي فهي تحاول من خلال عملية التواصل أن تتسجم مع واقعها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها.¹

من خلال ما سبق ذكره يمكن إستنتاج الخصائص التالية لسياسة الإعلام والاتصال:

- ✓ الإعلام والاتصال عملية تفاعل بين طرفين سواء كانا شخصين أو أكثر، الأول يسمى المرسل و الثاني يسمى المستقبل؛
- ✓ الإعلام والاتصال عملية ديناميكية تنتظر للأحداث على أنها متغيرة يجب مسايرتها؛
- ✓ الإعلام والاتصال عملية إنسانية تؤدي دورا بارزا في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بين طرفي الاتصال؛
- ✓ عملية الاتصال تعتبر عملية مستمرة عبر الزمن؛
- ✓ الإعلام والاتصال عملية إجتماعية نفسية يمكن إستخدامها في التأثير على الآخرين بغية تحقيق أهداف محددة.

¹ - شريفي خيرة، دور الاتصال في تحفيز وتنمية المورد البشري، مجلة الإحصاء والإقتصاد، المدرسة الوطنية للإحصاء والإقتصاد التطبيقي المجلد 7، الرقم 1، 30-06-2010، ص 109-110.

ب- أهداف سياسة الإعلام والاتصال في المؤسسة:

تسعى المؤسسة من خلال تشجيع عملية الإعلام والاتصال إلى تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف تتفاوت في أهميتها، بعضها متعلقة بالإعلام والاتصال الداخلي وأخرى بالإعلام والاتصال الخارجي، إلا أن الهدف الذي يمكن الاتفاق عليه بصفة عامة هو السعي إلى التأثير على مستقبل الرسالة (المعلومات و البيانات)، مهما كانت هذه الرسالة ومهما كان متلقيها، من بين الأهداف الأساسية لسياسة الإعلام والاتصال في المؤسسة نذكر: ¹

*- أهداف سياسة الإعلام والاتصال المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة:

يهدف الإعلام والاتصال داخل المؤسسة إلى تسهيل تدفق المعلومات في هيكل إداري إلى آخر من أجل المساهمة في إنجاز المهام والوظائف في الوقت المطلوب و بالدقة اللازمة، و يكون ذلك من خلال تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب، حسب الخطة والأهداف التي تعدها المؤسسة، كما أن للإعلام والاتصال الداخلي بالمؤسسة دور أساسي آخر وهو المساعدة في إعداد والتخاذ القرارات على مستوى الهياكل والمصالح الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى أن عملية الإعلام والاتصال الداخلي تحفز الأفراد العاملين على بذل مجهودات في سبيل إتقان المهمة من خلال إحساسهم بالمسؤولية.

يمكننا تلخيص أهم الأهداف المتعلقة بالإعلام والاتصال الداخلي بالمؤسسة (بين الأفراد العاملين) في النقاط التالية:

- ✓ **الإخبار والإعلام:** ويتم ذلك عن طريق ملصقات ونشريات تهتم أساسا بنشر المعلومات داخل المؤسسة، والسهر على إعلام الموظفين بالمستجدات الطارئة، وأهم القرارات المتخذة؛
- ✓ **الإعداد لتقبل التغيير:** بحيث أن القائد حينما يرغب في التغيير فإنه يلجأ لإعلام الموظفين بذلك، بغرض إعدادهم لتقبل هذا التغيير والمشاركة فيه؛
- ✓ **توضيح وتصحيح المعلومات والآراء.**

¹ - شريفي خيرة، مرجع سابق، ص 110-112.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

* - أهداف الإعلام والاتصال المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة:

تتعلق أهداف الإعلام والاتصال الخارجي للمؤسسة بالدرجة الأولى بصورتها و شهرها، حيث تلاحظ أن الاتصال الخارجي يسعى إلى:

✓ بناء إستراتيجية متينة ودائمة للمؤسسة، من خلال التقرب أكثر من الجمهور ومحاولة معرفة ميوله ورغباته، وكذا ما يطلبه من المؤسسة؛

✓ السهر على حماية وتحسين صورة المؤسسة وكذا تطويرها وذلك دائما عن طريق الاتصال؛

✓ رد الاعتبار للصورة المشوهة عن المؤسسة، سواء بسبب الشائعات أو إرتكبته المؤسسة، أو بسبب مرحلة تقهقر كانت تمر بها.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة التي يسعى الاتصال لتحقيقها، فإنه كذلك يعمل على الوصول إلى أهداف لا تقل أهمية عن الأولى، ألا وهي الأهداف التسويقية التالية:

✓ يسعى إلى زيادة المبيعات كون المؤسسة تعمل من أجل الربح لذا فإن الاتصال يسعى إلى زيادة المبيعات، وذلك عن طريق إستخدام رموز ورسائل مختلفة للوصول إلى المستهلك أينما كان؛

✓ يعتبر من وسائل التعريف بالمنتج والعلامة التي تقدمها المؤسسة، وخاصة توضيح الفرق بينها وبين العلامات الأخرى المماثلة؛

✓ معرفة التأثير الممكن الذي تحدثه المؤسسة على الشرائح المختلفة للمستهلكين.

ج- أنواع مهارات الإعلام و الاتصال: ¹

✓ مهارات إعلام واتصال شفوية (محادثة): تعتمد على الاتصالات والتعبير والتكلم؛ ويحدث

ذلك أثناء الاجتماعات أو المناقشات المباشرة وجها لوجه.

✓ مهارات إعلام واتصال مكتوبة: أو عن طريق المراسلات وتعتمد على قدرات الفرد في التعبير الكتابي، ويحدث ذلك عند إرسال التعليمات والأوامر المكتوبة لضمان سير العمل في المؤسسة.

¹ - شريفي خيرة ، مرجع سابق، ص 119.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

✓ **مهارات إعلام وإتصال الهاتفية:** ويتم ذلك باستخدام الهاتف أو الكمبيوتر، عندما يكون هناك ضرورة لإنهاء الأعمال بسرعة، والتي يمكن الاتفاق علي تنفيذها عن طريق الإتصال الهاتفي، هذا بالإضافة إلى إحتمال أن يكون الأفراد المعنيين بالإتصال علي مسافة بعيدة مع عدم وجود وقت كافي لمقابلتهم وجها لوجه.

✓ **مهارات التفاوض:** تكون فيها عمليات الإعلام والإتصال مباشرة في مناخ يتواجد فيه طرفي التفاوض علي مائدة الحوار باستخدام أساليب مختلفة من الإقناع.

✓ **مهارات عرض وتدريب:** وفيها يتم عرض محتوى محاضرة أو موضوع معين عن طريق إستخدام أحد وسائل العرض كإستخدام الشرائح الضوئية أو جهاز الكمبيوتر.

المطلب الثالث: سياسة علاقات العمل وسياسة التشغيل

ذكرنا سياسة علاقات العمل داخل المؤسسة وخارجها ثم شرحنا سياسة التشغيل في المؤسسة.

1: سياسة علاقات العمل

أ- مفهوم سياسة علاقات العمل

يعرف المشرع الجزائري سياسة علاقة العمل بأنها تلك العلاقة التي تقوم بمجرد قيام شخص (العامل) بالعمل لحساب شخص آخر (صاحب العمل)، تحت إشرافه وإدارته وتوجيهه مقابل أجر، و تنتج على إثرها حقوق وواجبات أو التزامات الطرفين، كما أنها علاقات جماعية تعتمد بالأساس على تدخل ثلاث مجموعات ممثلة في العمال أو من يمثلهم (النقابة)، أرباب العمل، الدولة باختلاف مستوى مكان العمل ونظام الدولة.

هذا من ناحية كيفية قيامها ونشأتها والأطراف الفاعلة فيها والآثار المترتبة عنها، أما من الناحية الشمولية فهي تتضمن كل من العلاقات الصناعية والعلاقات الإنسانية بحكم أن هاتين الأخيرتين هما في الحقيقة عبارة عن علاقات عمل داخل مجال أو ميدان العمل، أما من حيث الإستراتيجية فإن علاقات

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

العمل تهتم بحتمية الحضور الفعلي في كل أوجه النشاط الصناعي سواء تعلق الأمر بصنع القرار أو مشاركة العمال في حل النزاعات ورسم سياسة المؤسسة.¹

ب- أهمية سياسة علاقات العمل:

هناك عدة أساسيات ترتكز عليها سياسة علاقات العمل مع البيئة الداخلية والخارجية في إدارة الموارد البشرية ومن هذه الأساسيات ما يلي:²

- ✓ التركيز على عملية التكيف الاجتماعي للأفراد والموظفين العاملين والاهتمام بعملية خلق الألفة بين الموظفين وجو العمل والبيئة الداخلية التي يعملون فيها؛
- ✓ إستفادة الأفراد والعاملين والموظفين والإداريين من خبرات الأفراد والعاملين والموظفين والإداريين الذين سبقوهم في الأعمال الوظيفية والإدارية في المنشأة ذاتها؛
- ✓ التركيز على الإستقرار النفسي للأفراد العاملين وللموظفين الجدد في المنظمات؛
- ✓ تهيئة الأفراد والعاملين للقيام بالأعمال الجديدة وتوعية الأفراد والعاملين بالطرق السليمة لتنفيذ هذه الأعمال وتعريف الأفراد والعاملين بأهمية النتائج الإيجابية العائدة من التنفيذ الصحيح لهذه الأعمال؛
- ✓ جعل الموظفين والأفراد والعاملين والإداريين في مرحلة جيدة من الأمور في التعمق في الواقع العملي المحيط بهم وتفهمهم كيفية سير المنشأة الإدارية؛
- ✓ التركيز على إبداع الموظفين وذلك من خلال تشجيع الأفراد العاملين على عمليات التطوير الإداري في المنظمة التي يعملون بها؛
- ✓ التركيز على عملية تقييم الأداء العملي للأفراد وإيجاد طرق مراجعة للتخطيط والأهداف والأعمال والمهام التي يقومون بها مع إيجاد نظام رقابة فعالة على الموظفين؛
- ✓ الإهتمام بالاستقرار التنظيمي حيث أن التكاليف يزداد كلما كانت المنظمة مستقرة؛

¹ - غريب منية، علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، المجلد 20 العدد 01، 30-06-2009، ص 176.

² - محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الجامد، الطبعة الأولى 2012، الأردن، ص 73-75.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

- ✓ علاج وحل مشكلات الموظفين والعاملين والإداريين وتوفير متطلباتهم ورغباتهم مما يؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي والولاء للشركة التي يعمل فيها الموظفين؛
- ✓ إعداد برنامج تدريبي يهتم بكيفية جعل الموظفين الجدد يتكيفون وبيئتهم الداخلية بالمنظمة؛
- ✓ إعلام الموظفين بأهداف المنشأة والعمل على تحقيق أهداف المنظمة ككل؛
- ✓ عدم عزل الموظفين والأفراد العاملين عن الأعمال التنفيذية التي يقومون بها فإن عملية التكيف تزداد في حالة وجود تواصل واتصال ميداني مباشر بين الموظفين والأعمال التي يقومون بها؛
- ✓ إتاحة الفرصة لجميع الموظفين والأفراد العاملين الذين يراد منهم وادخالهم في برامج التكيف الاجتماعي والتكيف العملي في المنشأة مما يؤدي ذلك إلى مشاركتهم في هذه البرامج كما يساهم ذلك في التواصل المباشر في بيئة اجتماعية داخلية بين الأفراد والموظفين والإداريين؛
- ✓ توفير خبرات إدارية متميزة من المرشدين والموجهين للقيام بعملية الإرشاد والتوجيه وتقديم النصائح للموظفين في المنشأة الإدارية؛

2: سياسة التشغيل

أ-تعريف سياسة التشغيل:

عرفت سياسة التشغيل على أنها الإستراتيجية التي يتم من خلالها توظيف الإطارات الجامعية وفق إطار قانوني تهتم المؤسسات المكلفة بالتشغيل ومكاتب التوظيف بتسيير عملية تشغيل القوى العاملة.

1

ب-أنواع سياسة التشغيل:

لسياسة التشغيل أنواع نذكر منها: ²

¹ - سلطان بلغيث، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، دور سياسة التشغيل في الحد من مشكلة البطالة في الجزائر، جامعة تبسة، المجلد 9 العدد 1، 30-07-2014، ص 31.

² - لعريبي أحمد، إبراهيم حاج عمر، آليات التشغيل في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات الإنسانية، جامعة وهران 1 احمد بن بلة، المجلد 01، العدد: 02، 15-12-2019، ص 448-449.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

* **سياسة التشغيل الكامل:** وهي الحالة التي يوجد فيها عمل لكل العمال المتاحين، والذين يرغبون في العمل، وهذا يعني أنه يوجد من الوظائف بقدر ما يوجد من العمال.

هذا المفهوم هو مفهوم نظري لا يمكن تحقيقه على أرض الواقع، حيث أن العمالة الكاملة ليست كاملة تماما، ولكي تكون العمالة الكاملة هدفا عمليا يمكن إدارته يجب أن تعرف العمالة بطريقة تتسع للأشخاص غير القادرين وغير الراغبين في العمل.

* **سياسة التشغيل الدائم و المتقطع :** وهو علاقة عقد العمل غير المحدود بين العامل وصاحب العمل، أما التشغيل المتقطع فهو تلك العلاقة المحدودة زمنيا و الناجمة عن عقد عمل بين العامل وصاحب العمل، ويظهر بصفة عامة في القطاع الزراعي لأنه مرتبط بمواسم الزراعة، و هذا تبعا لحاجة المؤسسات الإنتاجية. وهناك من يصنفها إلى:

* **سياسة التشغيل المباشر:** والذي يعني قيام المنشآت بشغل الوظائف الحالية مباشرة، دون اللجوء إلى مكتب التوظيف، للترشح لهذه الوظائف.

* **سياسة التشغيل المؤقت:** وهو أحد أشكال الإستخدام المؤقت، يلحق بمقتضاه العامل لمدة التغيرات، التي جملة من محددة، وقد تزايد الاتجاه نحو هذا النوع من العمل، تزامنا مع ما حدث خلال السنوات الأخيرة في شروط أسواق العمل الدولية.

ويوجد فرق في كيفية تطبيق أنواع التشغيل تتمثل في سياسة التشغيل النشطة وسياسة التشغيل الخاملة كما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

الجدول رقم (I-2): الفرق بين سياسات التشغيل النشطة وسياسات التشغيل الخاملة

سياسات التشغيل النشطة	سياسات التشغيل الخاملة
1- هي سياسات ذات منطق إقتصادي يتم التشغيل فيه بناء على الإنتاجية الحدية للعمل؛	1- هي سياسات ذات منطق اجتماعي؛
2- هي سياسة طويلة المدى؛	2- هي سياسات قصيرة المدى؛
3- سياسات تهدف إلى زيادة ديناميكية سوق العمل؛	3- سياسات تهدف إلى تشغيل أكبر عدد من العاطلين عن العمل (سياسة كمية)؛
4- يتم التشغيل في إطار هذه السياسات وفقا للظروف التي تعيشها المؤسسة الاقتصادية؛	4- يتم التوظيف في هذه السياسات بغض النظر عن الظروف التي تعيشها المؤسسة الاقتصادية؛
5- سياسات تساعد على تحسين جودة العمل (سياسات نوعية)؛	5- سياسات لا تعطي فيها أهمية لجودة العمل؛

المصدر : رصاع حياة، مدى ارتباط سياسة التشغيل بالإنتاج العمومي، مجلة قانون العمل والتشغيل، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم / المجلد 5 العدد 01 ، 08-06-2020، ص515.

ج-أهداف سياسة التشغيل:

يمكن حصر أهم الأهداف الأساسية لسياسة التشغيل في: ¹

✓ زيادة حجم الناتج القومي ورفع مستوى الفعالية الصناعية والإقتصادية؛

¹ - سعدية زايدي، سياسات التشغيل في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المجلد 7 العدد 13، 28-12-2017، ص 188-189.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

- ✓ رفع مستوى معيشة الشعب عن طريق زيادة دخل الأفراد؛
- ✓ توفير فرص العمل لكل فرد من أفراد القوة العاملة المتاحة الراغبة في العمل من أجل الكسب؛
- ✓ توفير حرية اختيار العمل لكل فرد من أفراد القوة العاملة الراغبة في العمل والباحث عنه؛
- ✓ إستقرار العمل، ويقصد به دوام إستخدام العامل في عمله وتقليل التغيرات التي تحدث إلى أدنى حد ممكن عن طريق حماية العامل من الفعل التعسفي؛
- ✓ تنظيم أساليب ومواعيد ادخال التحسينات التقنية بحيث لا تؤثر على القوى العاملة بعد تعيينها؛
- ✓ تكوين واعداد القوى العاملة لتحقيق تأهيل مني ومهارة عالية لأداء أفضل؛
- ✓ تنظيم علاقات العمل من خلال الإطار القانوني والتشريعي الذي تحدده مراسيم وتشريعات العمل لكل دولة؛
- ✓ تستهدف سياسة التشغيل التخفيف من حدة أزمة البطالة والتخفيف من أثارها السلبية بقدر الإمكان.

5- مبادئ سياسة التشغيل: هناك عدة أسس تقوم عليها سياسة التشغيل يمكن إجمالها فيما يلي:

*-**التشغيل الكامل:** ويقصد به توفير فرص العمل لجميع الأفراد والأشخاص في العمر الإنتاجي، والقادرين على العمل، والراغبين فيه، والذين لا عمل لهم، وقد حدد الميثاق الوطني المقصود بالتشغيل الكامل فيما يلي "التشغيل الكامل بمعنى انتهاج سياسة متواصلة لإحداث مناصب العمل و تكوين العمال، إن المطلوب ليس توفير العمل لأفواج جديدة من العمال يتطابقون مع النمو الديمغرافي، ولا تأهيلهم للقيام بمهام في الإنتاج فحسب، بل المطلوب كذلك هو الاستجابة للمقتضيات الإنتاجية التي يؤدي ارتفاعها إلى توفير فائض على قوى العمل، وأن يعاد تشغيلها بكيفية أنجع، وبالفعل فإن الهدف هو توفير مناصب العمل لتوكيد التنمية الاقتصادية". يتضح من خلال النص أن المعنى المقصود بالتشغيل الكامل في الجزائر يتمثل في: استخدام القوى العاملة المتوفرة بأكملها، والقضاء على البطالة.

*- **التشغيل الإنتاجي :** لقد قرر الميثاق الوطني 1986 مايلي: الهدف هو توفير مناصب عمل منتجة، تفيد التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فائدة ملموسة، ولا يتعلق الأمر بإحداث مناصب عمل لمجرد التشغيل، والعمل المنتج هو أساس عملية التنمية الاقتصادية، إذ أنه يؤدي إلى زيادة الثروة المادية للمجتمع، وارتفاع مستوى المعيشة فيه، ومن هنا جاء التركيز على ضرورة توجه التشغيل نحو الأعمال، التي تتناسب مع ما تلقته الأجيال الحديثة، من تعليم، وتكوين يمكنها من المشاركة في عمل أحسن.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

*-التشغيل المستند على حرية الاختيار : يتعلق بحرية الإنسان في اختيار العمل الذي يؤديه بدون إرغام، وقد تم الاتفاق عليه من قبل الهيئات العالمية، فقد أكد تصريح "فيلادلفيا" على مسؤولية منظمة العمل الدولية نحو فحص ومراعاة آثار السياسات الإقتصادية والمالية على السياسة العمالية، في ضوء الهدف الأساسي الذي يقرر: أن لجميع البشر بغض النظر عن الجنس أو العقيدة أو النوع، الحق في العمل نحو تنمية رفاهيتهم المادية، والروحية بحرية، وكرامة في ظل أمن اقتصادي.

*- كفالة الاستقرار: ينص مؤتمر منظمة العمل الدولية على أن سياسة التشغيل ينبغي تتولى ضمان الاستقرار في حجم الاستخدام لكل عامل بقدر الإمكان، وذلك بحصر ملئ إلى أدنى حد مستطاع، وضمان الاستقرار في العمل.

نظرا أن سياسة الأجور هي موضوع هذا البحث فتم تخصيص مبحث لها.

المبحث الثالث: سياسة الأجور

تعتبر سياسة الأجور أهم عنصر في سياسات إدارة الموارد البشرية، كما أنها العلاقة الأساسية بين العمال والمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم سياسة الأجور وأهميتها

في هذا المطلب تم التعرف على تعريفات سياسة الأجور وأهميتها.

1: تعريف سياسة الأجور

سياسة الأجور هي ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل.¹ حيث يعرفها البعض الآخر على أنها الثمن الذي يدفع لأفراد القوى العاملة مقابل قيامهم بعمل تحت ظروف معينة.¹

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، مصر، الاسكندرية، 1999، ص 359.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

وجاء في المادة 80 من القانون 90-11 المذكور أعلاه على حق العامل في الأجر، الذي يعتبر التزاماً قانونياً على صاحب العمل بنصها >> للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى، ويتقاضى بموجبه مرتباً أو دخلاً يتناسب مع نتائج العمل <<. ²

2: أهمية سياسة الأجور

تبدو أهمية سياسة الأجور على النحو التالي: ³

أ- أهمية سياسة الأجور للأفراد:

تعتبر الأجور المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين وهي المصدر الأساسي لمعيشتهم، هذا ويحدد الأجر التقدير العام لمهارات وقدرات ومؤهلات الأفراد، والأجور تؤثر أيضاً على مكانة الفرد الاجتماعية حيث تقاس منزلة الفرد في بعض المجتمعات بما يحققه من مكاسب مالية، وتدفع الأجور الأفراد للتقدي الوظيفي والعلمي عن طريق زيادة كفاءة الفرد لتحسين إنتاجيته ومؤهلته للاستفادة من المزايا المتاحة في الأجور والمكافآت.

ب- أهمية سياسة الأجور للمنظمة:

تمثل الأجور عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج، وإن اختلفت تلك النسبة من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاطها ومدى اعتمادها على رأس المال البشري والفكري، ففي صناعة تكرير البترول لا تتعدى تلك النسبة 6% من تكلفة الإنتاج، بينما في صناعة المنسوجات تصل إلى حوالي 55% من التكلفة، ولذلك يجب أن يتوافق الأجر مع عدة عوامل مؤثرة منها:

✓ إنتاجية الموظف ومهارته ومستوى المسؤولية؛

✓ أن لا يشكل عبئاً على أصحاب المصلحة ومالكي المنظمة؛

¹ - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2010، ص 217.

² - غريب بوخالفة، عنصر الأجر في علاقة العمل، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي التبسي تبسة، المجلد 10 العدد 02، 30-06-2017، ص 25.

³ - زاهر عبد الرحيم، مرجع سابق، 112-116.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

✓ أن لا يتعارض مع المنظمة والقوانين الحكومية

ج- أهمية سياسة الأجور بالنسبة للمجتمع:

تمثل الأجور المصدر الجوهري للقوة الشرائية المحركة للاقتصاد القومي وكلما تحسنت الأجور يميل السوق إلى الانتعاش لكل القطاعات الاقتصادية بالمجتمع، مع ملاحظة أن يرتبط ارتفاع الأجور بالإنتاجية مما يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي للدولة، وإلا فإذا زادت الأجور وتسببت في ارتفاع الأسعار فيحدث التضخم أو الركود أو ينخفض الطلب على بعض المنتجات التي ينتجها العاملون مما قد يسبب انخفاضاً في عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات وبالتالي تخفيض في تكلفة فرص العمل وهو ما يعني زيادة البطالة.

كما أن الأجر بالنسبة للمجتمع يمثل واجهة المنظمة وسمعتها وهو وسيلة استقطاب للكفاءات البشرية النادرة والحرص على الاحتفاظ بها في المنظمة.

د- ربط سياسة الأجور بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة:

عندما تقوم المنظمات بتقليص حجم الإنتاج والعمالة أو إعادة التنظيم أو إعادة الهيكلة، فإنها تميل إلى أن يكون الهيكل التنظيمي أقل هرمية وتتقارب مستوياته بشكل كبير وذلك لاكتساب المرونة والقدرة على الإستجابة بسرعة لحاجات العملاء المتغيرة بصورة دائمة، وفي ظل وجود أعداد قليلة من الموظفين، فإن هذه المنظمات ينبغي عليها أن تدير برامج الأجور بطرق يمكن من خلالها تحفيز الموظفين الباقين للقيام بإسهامات فعالة مع خلق تصور لديهم بالتمكين من وظائفهم وإشعارهم بامتلاك وظائفهم.

إن أحد نتائج البيئة الديناميكية للأعمال اليوم هو رغبة وحاجة المديرين إلى تغيير فلسفة الأجور لديهم، من الأجور على وظيفة معينة أو على لقب معين إلى مكانة الأفراد على أساس إسهامات الموظفين الفردية في تحقيق نجاح المنظمة، ومن الأهداف الاستراتيجية لسياسات الأجور ما يلي:

✓ مكافأة الموظفين على أدائهم الماضي؛

✓ الحفاظ على مكانة تنافسية في سوق العمل؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

- ✓ المحافظة على المساواة في الرواتب بين الموظفين؛
- ✓ توافق أداء الموظفين المستقبلي مع الأهداف التنظيمية؛
- ✓ التحكم في ميزانية الأجور؛
- ✓ جذب موظفين جدد.

وللوصول إلى هذه الأهداف يجب تحديد سياسات الأجور لمساعدة الإدارة وإرشادها في إتخاذ القرارات، وتتضمن هذه السياسات ما يلي:

- ✓ دراسة معدل الأجور داخل المؤسسة وما إذا كان أعلى أو أقل أو نفس مستوى المعدل السائد في المجتمع؛
- ✓ قدرة برنامج الأجور على اكتساب موافقة الموظفين أثناء تحفيزهم على بذل أقصى ما لديهم من قدرات؛
- ✓ مستوى الأجور الذي يمكن عنده تعيين موظفين واختلاف الأجور بين الموظفين الجدد والقدامى؛
- ✓ الفترات التي يزداد فيها الأجر يجب أن تكون محددة كذلك الدرجة التي يمكن أن تؤثر بها الأقدمية في هذه الزيادة؛
- ✓ مستويات الأجور المطلوبة لتسهيل تحقيق مكانة مالية سليمة فيما يتعلق بالمنتجات أو الخدمات المقدمة؛

المطلب الثاني : مكونات سياسة الأجور

يمكن تبويب سياسة الأجور في ثلاثة مكونات:¹

1: الأجر النقدي:

يتكون الأجر النقدي من جزئين: جزء ثابت، يدفع بشكل دوري وجزء متحرك يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 360-362.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

أ- الأجر الثابت:

يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجور في المشروع، وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي ، فالعمال المؤقتين الذين يؤدون عملاً مؤقتاً ثم تنتهي علاقتهم بالمنشأة، تدفع لهم مستحقاتهم يومياً أو في نهاية الأسبوع، أما العمال الدائمين فعادة ما يتم لهم الدفع في نهاية كل شهر.

والمبلغ الذي يدفع بشكل ثابت يرتبط بأيام العمل التي تؤدي ويدفع للعمال المؤقتين عن أيام العمل الفعلية أو حسب المبلغ المتفق عليه مقدماً عن كل يوم عمل، اما بالنسبة للعمال الدائمين فيدفع لهم المبلغ كل شهر وفقاً لنظام الموضوع والذي يحدد لكل وظيفة بصرف النظر عن أيام العمل، بشرط أن تكون أيام الغياب في حدود المدد المسموح بها وفقاً للقانون (بسبب العطلات الرسمية أو الأجازة السنوية المقررة)، ويسمى هذا المبلغ الثابت المحدد للوظيفة الأجر الثابت أو الأجر الأساسي.

ولا يعني هذا ان المبلغ النقدي الذي يدفع كأجر أساسي يظل ثابتاً طول مدة خدمة العامل، ولكنه يعني انه يظل ثابتاً لفترة (عادة ما تكون سنة)، ثم يجرى نتيجة لتوافر مجموعة من الظروف تحتم هذا التعديل، وأول هذه الظروف يتمثل في زيادة خبرة العامل بمرور الزمن وتزايد أعبائه المالية بسبب التغير في عدد أفراد عائلته، و ذلك يسمح بزيادة هذا المبلغ الثابت بمعدل معين وفي مواعيد معينة تحدد بواسطة نظام الأجور، وتسمى هذه الزيادة التي تطرأ على الأجر الأساسي: العلاوة الدورية أو السنوية.

ب- الأجر المتحرك:

تدفع المنشآت لعمالها علاوة على الأجر الثابت مبالغ إضافية، ومن أمثلة ذلك:

- ✓ الأجر التشجيعي الذي يعطى للعامل نتيجة لتحقيق زيادة في إنتاجه عن المستوى المطلوب؛
- ✓ المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال المبتكرة التي يحققها العامل، بحيث تحقق فائدة للمشروع تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات؛
- ✓ الأجور الإضافية التي تدفع للعامل مقابل الساعات الإضافية التي تفرض طبيعة أو ظروف العامل بقاء العامل في عمله زيادة عن عدد الساعات المطلوبة؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

✓ البدلات التي تدفع العامل نتيجة لتحمل أعباء معينة مرتبطة بضيعة العمل، مثل ذلك بدل الانتقال؛

✓ الأرباح التي قد تدفعها المنشأة للعاملين بها بصفة سنوية، نتيجة لتحقيق أرباح على مستوى الشركة.

ج- الاستقطاعات الشهرية:

يستقطع من دخل العامل جزء من دخله النقدي كقسط التأمينات الإجتماعية وكذلك الاستقطاعات نتيجة الغياب.

2: المزايا العينية

تتحمل المنشأة تكاليف مجموعة من الخدمات التي تقدم للعاملين، مثال ذلك تكاليف العلاج الطبي للعامل وأسرته، وكذلك تكاليف وسائل النقل للعمال، وتكاليف الملابس إذا فرضت ظروف العمل ارتداء زي معين مثال ذلك الزي الخاص لعمال الخدمات بالفنادق وشركات الطيران.

3: التأمينات الإجتماعية

تقرض بعض التشريعات العمالية أن يساهم رب العمل شهريا بحصة تمثل بنسبة ويشترك العامل بنسبة مئوية هو الآخر كقسط للتأمينات الإجتماعية.

المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الأجور

يمر الإعداد المقدم لنظام الأجور بالمنظمة، بعدة مراحل تتابع واحدة إثر الأخرى، وهي كما يلي: ¹

1: القرارات التمهيدية

تحدد هذه القرارات، نوعية النظام هل هو رسمي أم غير رسمي، وهل سيتم إعداده خصيصاً للمنظمة، أم ستتم الاستعانة بنظام جاهز، وهل ستقوم وحدة الموارد البشرية بالمنظمة بتطبيق السلام

¹ - محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر، الإسكندرية، 2005، ص 181-183.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

المختار، أم ستم الإستعانة بأحد مكاتب الخبرة الإستشارية المتخصصة، أم سيتم تكوين فريق عمل مشترك بين الإثنين.

2: تحديد الملامح

تحدد الوظائف التي سيتم تقييمها، ووضع الجدول الزمني للتنفيذ، والذي يحدد أزمان التنفيذ، ومن يقوم بالتنفيذ، ثم حساب تكاليف التنفيذ وتعريف العاملين بخطة التقييم، وأهدافها، والنتائج المتوقعة منها لضمان مشاركتهم الفعالة، والاستفادة من دعمهم للخطة.

3: اختيار طريقة التقييم

وفقا لمتغيرات موقفية فعالة، يتم اختيار طريقة أو أكثر من بين الطرق المتاحة: الطرق غير الكمية والطرق الكمية.

أ-مجموعة الطرق غير الكمية:

لا تطلب هذه الطرق إستخدام مواصفات العمل وإنما تعتمد على التوصيف الخاص حين ينظر إلى الوظيفة كوحدة.

*-طريقة الترتيب:

وفق هذه الطريقة يتم إعداد كارت خاص لكل وظيفة ولا يتم ذكر إسم الوظيفة فيه يوضح مسؤوليات وواجبات كل وظيفة ويتم تشكيل لجنة من الأخصائيين المتمرسين على تحليل الوظائف ويطلب من كل منهم ترتيب هذه الكروت حسب أعضاء اللجنة أعمالهم مستنديين على أي من الطرق أو الأساليب الآتية: ¹

✓ ترتيب الكروت حسب الأهمية النسبية لكل وظيفة حيث يتم تحديد يتم تحديد أعلى وظيفة وأدنى وظيفة من حيث المسؤوليات والواجبات؛

¹ - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، الإسكندرية، 2006، ص 127-128.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

- ✓ أسلوب المقارنة الزوجية حيث تتم مقارنة كل وظيفة بالوظائف الأخرى في ذات الوقت؛
 - ✓ ترتيب الوظائف حسب ورودها في الهيكل التنظيمي وإذا استدعى الأمر مخالفة الترتيب فالأمر يتطلب التعديل وفقاً لما يسفر عنه التنظيم.
- وأياً كان الأسلوب المتبع فإنه تتم المقارنة بين الترتيب الخاص كل فرد من أفراد اللجنة والأفراد الآخرين ثم يستقر الرأي على ترتيب معين للوظائف بإجماع الآراء.

* - طريقة التصنيف (الدرجات) :

وفقاً لهذه الطريقة يتم إتباع الخطوات التالية:¹

- ✓ يتم تقسيم الوظائف إلى مستويات في شكل درجات حيث يمثل كل مستوى وظيفي منها في شكل درجة وكل درجة تضم كافة الوظائف التي تتماثل في مستوى الصعوبة والمسئولية؛
- ✓ إعداد وصف وتعريف دقيق لكل درجة من درجات الإطار البشري؛
- ✓ مقارنة التوصيف الخاص بالدرجات مع التوصيف الخاص بالوظائف مع وضع كل وظيفة في الدرجة المناسبة.

والجدول أدناه يوضح تقييم الوظائف بطريقة الدرجات:

¹ - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق ص 131-132.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

الجدول رقم (3-I): تقييم الوظائف بطريقة الدرجات

الدرجة الثالثة	الدرجة الثانية	الدرجة الأولى	وصف المهنة الفئة الوظيفية
1- تنفيذ الخطط؛ 2- المتابعة والمراقبة؛ 3- توجيه العاملين في الوحدات التشغيلية؛ 4- القدرة على إيصال المعلومة.	1- الإشراف على الوحدات الإدارية؛ 2- التنسيق مع الدوائر الأخرى؛ 3- مهارة التعامل مع الجمهور الخارجي.	1- وضع السياسات؛ 2- إعداد الإستراتيجيات وصياغتها؛ 3- إقتراح التغيرات؛ 4- معرفة أوضاع الأسواق؛ 5- تطوير العمليات.	الوظائف الإدارية
-	-	-	الوظائف المهنية
-	-	-	الوظائف الفنية

المصدر :خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 181.

ب- مجموعة الطرق الكمية:

*-طريقة النقط:

تقوم طريقة النقط على إعطاء درجات كمية للوظائف وفق درجة احتوائها على عوامل التقييم وبشير العديد من الإختصاصيين والباحثين بأن طريقة النقط أفضل من غيرها من وسائل التقويم الأخرى نظراً لآخذها العوامل المرتبطة بكل عمل بدلاً من استخدام الاجور كمعيار وتعتبر أكثر دقة وتفصيلاً من غيرها من الأساليب الأخرى في التقويم للوظائف والأعمال وتتلخص الخطوات التي تعتمدها هذه الطريقة بما يلي:¹

يتم تحديد العوامل الرئيسية التي تكون محل التقييم نظراً لان هذه المجموعات قد تتفاوت مع بعضها من حيث اعتمادها على العوامل المختلفة فمثلاً يمكن ان يتم تقسيم الوظائف الى:

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجق سابق، ص 181-184.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

- ✓ وظائف إدارية وتشمل الوظائف الكتابية والخدمية...الخ؛
 - ✓ لوظائف الفنية وتشمل الوظائف التي تتطلب مهارات فنية عالية في أداءها؛
 - ✓ الوظائف المحاسبية وتشمل الوظائف الحسابية أو المالية في المنظمة؛
- ويمكن ان يتم تجزئة تلك الوظائف لتفصيلات أكثر توجهاً للدقة في عملية الاحتساب المطلوب للتقييم اختيار العوامل التي تستخدم التقييم كل مجموعة وظيفة ويراعي هنا ان تكون هذه العوامل مناسبة ووفق ما ترغب المنظمة طبقاً لأهميته الوظيفية ذاتها؛
- ✓ يتم تعريف العوامل التي يتم اختيارها للتقييم وتحدد محتوياتها ومعناها بالنسبة للمجموعات المختلفة من الوظائف الداخلة في التقييم، فمثلاً إذا كانت المعرفة بالعمل تمثل عاملاً أساسياً وداخل في تقييم الوظائف الكتابية فإن التعريف قد يأخذ الصورة التالية:
- *-المعرفة بالعمل:** يقصد بالمعرفة بالعمل كل ما يجب أن يعرفه الفرد العامل بالعمل خلافاً لما حصل عليه في المراحل التعليمية المختلفة، كي يستطيع أن يؤدي عمله بكفاءة وفاعلية، وقد يحصل عليها الفرد من خلال خبرات الممارسة الفعلية للعمل أو من خلال التكوين وتحتوي هذه المعرفة على أربع جوانب وهي:
- ✓ معرفة خطوات وطريقة العمل؛
 - ✓ معرفة الهيكل التنظيمي والاداري للمنظمة؛
 - ✓ معرفة سياسات ولوائح العمل في المنظمة؛
 - ✓ تحديد درجات العوامل: ويتم وفق ذلك تحديد وتقدير الأهمية النسبية والتي تعطى لكل عامل.
- والجدول رقم (4-1) ادناه يوضح ذلك:

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

الجدول رقم الجدول رقم (4-I): نموذج لتحديد النقاط في تقييم الوظائف

العامل	عدد النقاط أو الدرجات	النسبة المئوية (الأهمية النسبية للعامل)
المتطلبات العقلية	300	30
المتطلبات البدنية	100	10
المسؤولية	150	15
المهارة	200	20
التعاون	100	10
ظروف العمل	150	15

المصدر: خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الكرشة، مرجع سابق ص 183.

أما تحديد النقاط أو الدرجات داخل العامل فيتم تصميمها وفقا للأهمية النسبية الفرعية لكل عامل وإعتبار النهاية العظمى للقياس هي المجموع الكلي للنقاط المخصصة للعامل والتي تعبر عن الأهمية النسبية له؛

✓ بعد تحديد عوامل التقييم وأهميتها النسبية وطريقة إستخدامها في القياس يتم جمع البيانات عن الوظيفة من خلال دراسة وتحليل مكونات الاداء أو العمل، بحيث يعكس توصيف العمل المعلومات المطلوبة للتقييم؛

✓ تطبق مقاييس العوامل على الوظائف وذلك بتقرير مدى مطابقة درجات مقاييس العوامل المختلفة على المعلومات التي تصف الوظيفة وحساب النقط التي حصلت عليها الوظيفة من العوامل المختلفة، وبعد ذلك يتم تجميع هذه النقاط بالنسبة لكل وظيفة ويتم الحصول على القيمة الكلية للوظيفة مقاسة بعدد النقط الاجمالية التي حصلت عليها تلك الوظيفة، الجدول التالي رقم (5-I) أدناه يوضح ذلك:

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

الجدول رقم (I-5): نموذج لمعايير التقييم حسب النقاط

الوظيفة	المتطلبات العقلية	المتطلبات البدنية	المهارة	المسؤولية	التعاون	ظروف العمل	إجمالي النقاط
مدير حسابات	70	30	70	60	40	70	340
محاسب	60	20	60	30	50	60	280
كاتب	40	20	80	60	50	60	310
صراف	60	40	30	20	30	20	200

المصدر: خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الكرشة، مرجع سابق ص 184.

وبذلك تتوفر البيانات الكمية التي يمكن ان يتم إعتماها في تحديد وتصميم هياكل الأجور والرواتب، وتمتاز طريقة النقاط بدرجة عالية من الدقة والإستقرار نسبيا فترة طويلة من الزمن، ولكن ما يعاب عليها أنها تتطلب جهود ووقت طويل لغرض تحديد النقاط وتطبيقها في الوظائف المختلفة.

ب- طريقة مقارنة العوامل:

تعتمد هذه الطريقة أساسا على افتراض أساسي وهو: ¹

وجود مجموعة من الوظائف المعيارية والتي يرى العاملين بالمنظمة أن أجرها مقبول وعادل ويتمشى مع مستوى الأجور مثل هذه الوظائف في الشركات المماثلة في الصناعة، ثم يتم تحليل هذه الوظائف إلى العوامل الأساسية التالية:

✓ المسؤولية؛

✓ عنصر المهارة؛

✓ المجهود؛

✓ ظروف العمل.

¹ - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص 145.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

وبعد ذلك يتم تقييم كل عامل من العوامل السابقة بطريقة مادية بحيث يكون مجموع القيم النقدية لكل وظيفة تعادل أجر الوظيفة، ثم تبدأ عملية التقييم عن طريق إجراءات المقارنات بين الوظائف المطلوب فحصها والوظائف المعيارية ويشترط لنجاح هذه الطريقة أن تكون عوامل المقارنة محددة وأعضاء لجنة التقييم على علم تام بوصف كل عامل في الوظائف المختلفة.

والجدولان يوضحان نموذجان لطريقة مقارنة العوامل:

الجدول رقم (I-6): النموذج الأول لتقييم الوظائف المعيارية

الوظيفة	فئة الأجر	المهارة	المجهود	المسؤولية	ظرف العمل
ا	1500	535	410	300	250
ب	900	375	90	115	220
ج	400	130	90	110	80
د	290	120	850	60	20
هـ	230	80	65	55	50

المصدر : محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ص 146

الجدول رقم (I-7): النموذج الثاني لتقييم الوظائف المعيارية

أوجه الشبه الوظيفة	المهارة	المجهود	المسؤولية	ظرف العمل
س	أ	هـ	د	ج
ص	ب	أ	هـ	ج

المصدر : محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ص 146

4: تنفيذ الخطة:

تنفيذ الخطة الموضوعية، وفقا لخطواتها المحدد، وتتأكد وحدة الموارد البشرية من سير الخطة بشكل يحقق الأهداف منها.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وسياساتها

5: هيكل الوظائف

يحدد هيكل الوظائف بالمنظمة، أي عدد الدرجات التي ستلتزم فيها الوظائف، فعلى سبيل المثال تحدد ثمانية درجات في كل درجة عدة وظائف.

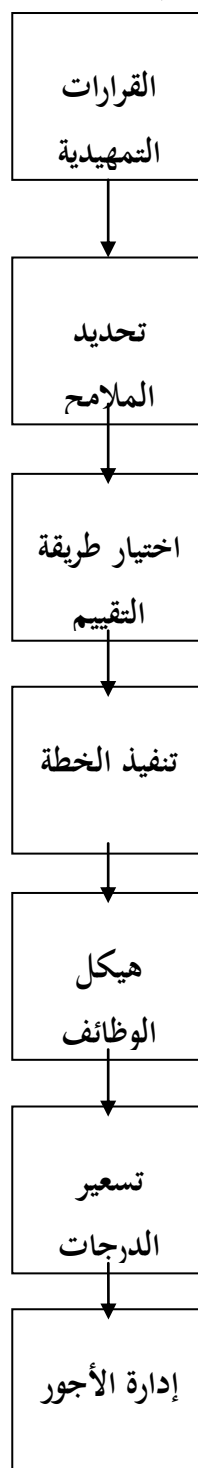
6: تسعير الدرجات

تسعى كل درجة، ويحدد لها أجرها من البداية حتى النهاية، وتسكن الوظائف المتشابهة في الدرجة المناسب لها.

7: إدارة الأجور

تتعلق إدارة الأجور بالتخطيط للأجور على مستوى المنظمة، والتغلب على المشكلات التي تطرأ على هذه الأجور، وأخيرا الرقابة عليها، حتى تتسق مع المتغيرات التي تعترض المنظمة بصفة عامة، والأجور بصفة خاصة، والمخطط رقم (3-I) يوضح مراحل تصميم الأجور كالاتي:

المخطط رقم (3-I): مراحل تصميم الأجور

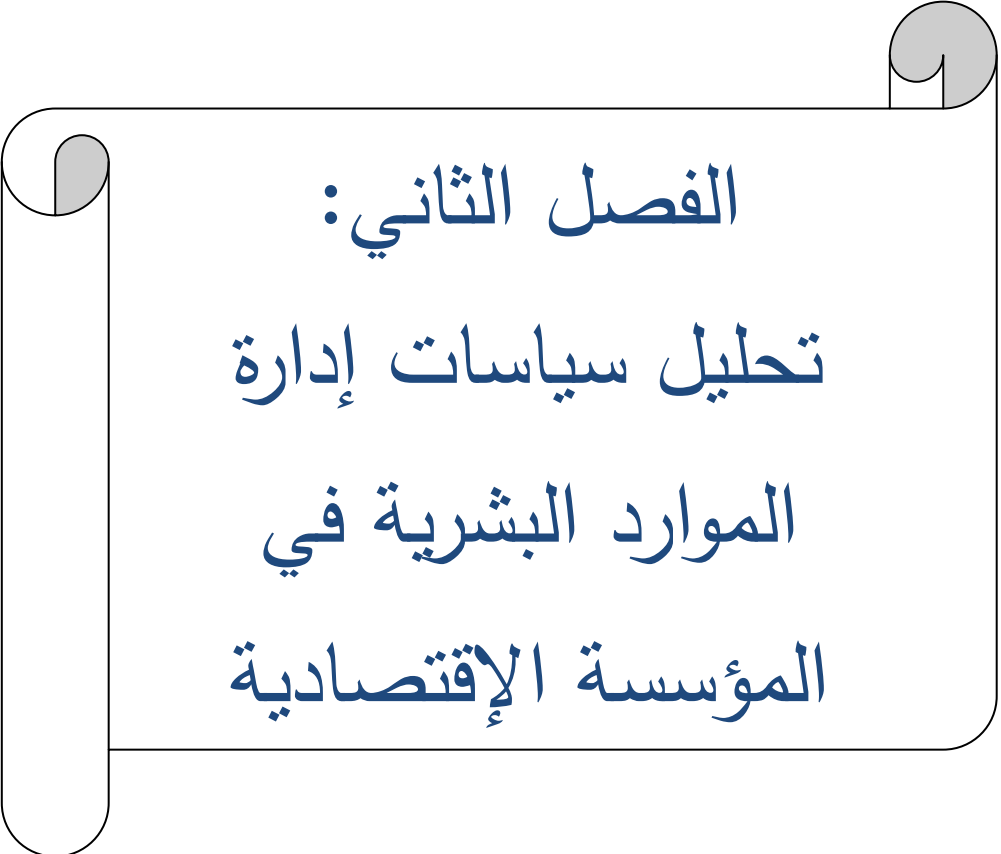


المصدر : محمد حافظ الحجازي ، مرجع سابق ، ص 183

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تطرقت إليه في هذا الفصل توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية تحتل أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية، نظرا لسياساتها المتعددة وأنشطتها المهمة التي تضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها، ولأنها تتعامل مع أحد الموارد المهمة وهي المورد البشري الذي يعد أساس النجاح في أي مؤسسة.

وباعتبار أن المورد البشري هو المحرك لباقي للموارد الأخرى الموجودة في المؤسسة، تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تطبيق سياساتها لتوفير احتياجات والتزامات هذا المورد كونه إنسان وليس آلة. لذلك على الإدارة أن تسعى دائما إلى توفير متطلبات النجاح في عمله وتنمية قدراته لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

A decorative scroll graphic with a light gray background and a dark gray border. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges showing a dark gray shadow. The text is centered within the scroll.

الفصل الثاني:

تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية

تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري، ودراسة مجمل المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وسياساتها في المؤسسة الاقتصادية، نتطرق الآن إلى دراسة الجانب التطبيقي، وإسقاط ما تطرقنا إليه سابقا في الجانب النظري على مؤسسة هيدرو كنال وحدة خميس الخشنة، ومن أجل دعم دراستنا إعتدنا في تحليلنا على مختلف الوثائق والملاحق المقدمة من قسم إدارة الموارد البشرية، من أجل ذلك تم التطرق في هذا الفصل إلى:

- ✓ تقديم مؤسسة هيدرو كنال وحدة خميس الخشنة؛
- ✓ تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة هيدرو كنال وحدة خميس الخشنة؛
- ✓ تحليل سياسة الأجور في مؤسسة هيدرو كنال وحدة خميس الخشنة؛

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية هيدرو كنال

المؤسسة الاقتصادية هيدرو كنال لها تاريخ عريق في وسط المؤسسات الجزائرية وتتمتع بخبرة عالية في مجالها نظرا لخبرتها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الاقتصادية هيدرو كنال

مؤسسة هيدرو كنال وحدة خميس الخشنة هي شركة ذات أسهم متخصصة في الصناعة الهيدروليكية، قنوات نقل المياه الخرسانية والأعمدة الكهربائية، من أهم فروع المؤسسة الأم الموجودة بحي بوشاقور وهران خاصة في فرع الوسط، يقدر رأسمالها حوالي 20.000.000,00 دج، عدد الإجمالي للعمال هو 335، تقسم إلى 285 متنفذين، 55 متحكمين، 21 إدارات، إطار سامي وهو المدير.

المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن المؤسسة الوطنية هيدرو كنال وسط وحدة خميس الخشنة نشأة الوحدة:

تعتبر مؤسسة هيدرو كنال وحدة خميس الخشنة أقدم الوحدات بالجزائر من حيث النشأة والتي تعود إلى سنة 1930 منذ فترة وجود الاستعمار الفرنسي، وكانت تهتم بصناعة قنوات الري للسدود وبعض أعمدة الكهرباء والغاز منذ ذلك الوقت.

وفي سنة 1962 بعد استرجاع السيادة الوطنية أمتت الوحدات وأصبحت مسيرة من طرف لجنة التسيير، وانطلاقا من سنة 1967 توالى على هذه الوحدة عدة وصايا وهي كالتالي :

- 1- الشركة الوطنية لمواد الميناء بموجب أمر رقم 75/282 بتاريخ 18/12/1976؛
 - 2- الديوان الوطني للري بموجب الأمر رقم 75/216 بتاريخ 18/12/1967؛
 - 3- المؤسسة الوطنية لقنوات الري بموجب المرسوم رقم 82/475 بتاريخ 18/12/1982؛
 - 4- مؤسسة ذات أسهم لقنوات الري بموجب مرسوم رقم 81/86 بتاريخ 1986.
- وفي سنة 1997 تم هيكلة المؤسسة الأم (هيدرو كنال) التي مقرها وهران، تتكون من ثلاثة

فروع هي:

✓ فرع خميس الخشنة (وسط)؛

✓ فرع وهران (غرب)؛

✓ فرع قسنطينة (شرق).

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مايلي:

1- مدير الوحدة: يأتي المدير في قمة الهرم التنظيمي للوحدة باعتباره العنصر الأساسي وهو المسؤول على سير نجاح نشاط المؤسسة.

2 - مكتب السكرتارية: تعد بمثابة وسيط تربط بين مختلف دوائر الوحدة والمدير العام قصد تسهيل مهامه.

3- دوائر الوحدة: يضم الهيكل التنظيمي 4 دوائر وهي:

✓ دائرة التقنية: تقوم بمجموعة الإجراءات والتدخلات التي تسمح بالحفاظ ورفع من المردودية

الإنتاجية و تعمل هذه الدائرة على:

✓ إعداد و تحليل كشف النشاطات الشهرية والسنوية؛

✓ السهر على احترام المقاييس الأمنية؛

✓ المشاركة في إعداد المخططات.

تتكون هذه الدوائر من مصلحتين هما:

أ- مصلحة الصيانة.

ب- المصلحة التقنية.

✓ دائرة الإنتاج: محور أساس المؤسسة كونها إنتاجية.

✓ دائرة الإدارة و المالية: عمل على توجيه ومراقبة المصالح المالية للمؤسسة.

✓ دائرة الإدارة التموين و التسويق: تعمل على توجيه وتنظيم التموين والتسويق.

و تشمل المصالح التالية ولها مصلحتين:

أ- مصلحة التسويق.

ب- مصلحة التموين.

✓ مصلحة مراقبة التسيير: تختص بتخطيط ومراقبة مشاريع المؤسسة.

✓ المصلحة الإجتماعية: تهتم بالخدمات الإجتماعية داخل المؤسسة.

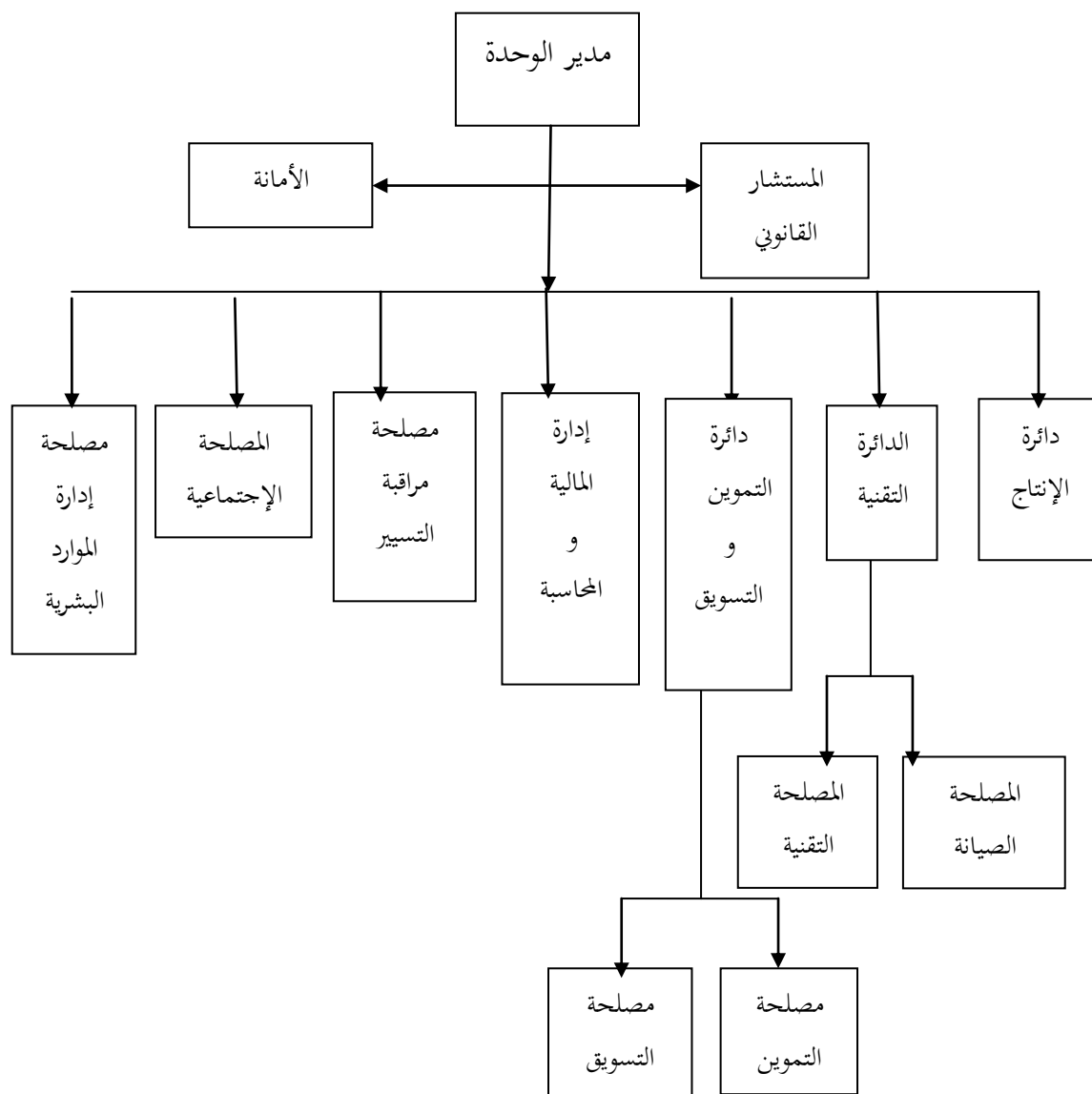
✓ مصلحة إدارة الموارد البشرية: تعمل على تنظيم وتوجيه وتسيير الموارد البشرية داخل

المؤسسة.

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

حسب الشكل رقم (3-II) يتشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

الشكل رقم (3-II): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



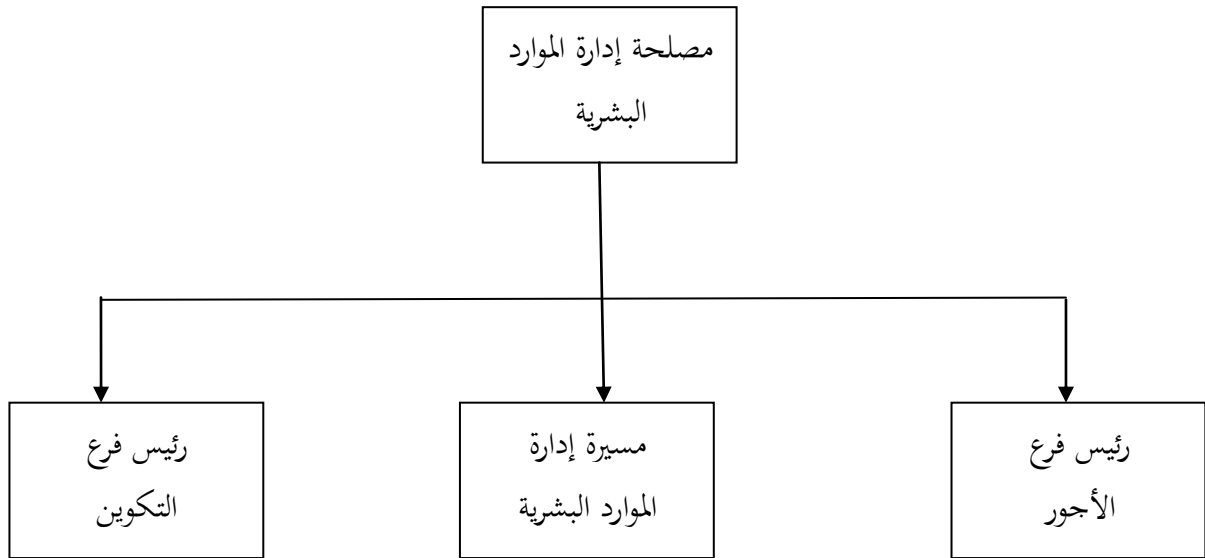
المصدر: وثائق المؤسسة.

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

ثانيا: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

يمثل الشكل رقم (4-II) الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة كما يلي:

الشكل رقم (4-II): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.



المصدر: مصلحة إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

تختلف سياسات إدارة الموارد البشرية حسب المؤسسة الاقتصادية، لهذا تحتاج إلى تحليل ودراسة لمعرفة نجاح إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة.

المطلب الأول: تحليل سياسة تحسين ظروف العمل وسياسة التكوين

1: تحليل سياسة تحسين ظروف العمل :

أ- النظافة والأمن:

على المؤسسة تنفيذ جميع الوسائل من أجل ضمان للعمال أحسن شروط النظافة والأمن والسهر على تحسينهم المستمر، لذلك على المؤسسة الالتزام بالتدابير الآتية:

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

- ✓ يجب الحفاظ على المرافق المخصصة للعمل في حالة نظافة دائمة ويجب أن تستجيب باستمرار لشروط النظافة والسلامة الضرورية لصحة العمال. يجب أن يستجيب جو العمل لشروط الراحة و النظافة (التهوية، الإضاءة، الحماية ضد المضايقات إلخ...);
- ✓ يجب تهيئة وصيانة المؤسسات، الورشات والمرافق المخصصة للعمل من أجل ضمان أفضل شروط سلامة العمال؛
- ✓ يجب أن توفر المؤسسة المعيّنين لمناصب عمل غير صحية و/أو قذرة، لباس العمل النظامية ولوازم الحماية الضرورية، ذو فعالية المعترف بها حيث يكون الارتداء والاستعمال ضرورتين تحت طائلة العقوبات التأديبية المنصوصة في هذا الشأن؛
- ✓ يجب المحافظة على التجهيزات، الآلات، الآليات، الأجهزة، الأدوات والمعدات وجميع وسائل العمل أحسن شروط السلامة، يجب أن يخضعون لمراقبات دورية وإجراءات صيانة من أجل المحافظة عليها في حالة تشغيل لضمان سلامة العمل؛
- ✓ يجب أن توضع الأجهزة المناسبة لمكافحة الحرائق تحت تصرف هيئات المؤسسة ومحافظ عليها في حالة تشغيل دائم وفعالية طبقا للمعايير المشيدة مسبقا؛
- ✓ يجب أن يكون العمال على علم بتوجيهات النظافة والسلامة عن طريق العرض خاصة؛ على العامل الالتزام الصارم بقواعد النظافة والسلامة في العمل تحت طائلة العقوبات التأديبية المنصوصة لهذا الشأن؛
- ✓ على المؤسسة وضع تحت تصرف العمال المعيّنين في مناصب غير صحية و/أو قذرة، الوسائل الضرورية من أجل ضمان نظافتهم الفردية خاصة عن طريق غرف تغيير الملابس، أحواض، مرشات، مراحيض، ماء إلخ.

ب-طب العمل:

طب العمل هو إلزامية أساسية على عاتق المؤسسة، يجب أن يؤمنه قطاع الصحة العمومية، في حالة عدم وجود مصلحة طب العمل مخصص لها و حسب الإمكانيات المالية للمؤسسة، كما على المؤسسة خضوع عمالها، مرة في السنة على الأقل، لفحص دوري من أجل ضمان قدراتهم في المناصب العمل المشغولة.

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

إضافة إلى المتدربين الخاضعين لمراقبة طبية خاصة، على العمال التاليين الخضوع لفحوصات طبية وخاصة، مرتين في السنة على الأقل:

- ✓ العمال الذين يقل سنهم عن 18 سنة؛
 - ✓ العمال الذين يفوق سنهم 55 سنة؛
 - ✓ العمال المكلفون بالإطعام؛
 - ✓ المعوقون بدنيا والأمراض المزمنة؛
 - ✓ النساء الحوامل و أمهات الأطفال الذين يقل سنهم عن سنتين.
- يهدف طب العمل من جهة أخرى إلى :
- ✓ تحسين شروط الحياة والعمل؛
 - ✓ النظافة العامة لأماكن العمل؛
 - ✓ النظافة في مصالح الإطعام، مراكز الاستقبال ومعسكرات البيوت المتنقلة؛
 - ✓ تكيف مناصب العمل الفيزيولوجية الإنسانية؛
 - ✓ حماية العمال ضد المضايقات خاصة استعمال مواد خطيرة ومخاطر أحداث العمل والأمراض المهنية.

على المؤسسة السهر على تطوير النظرة والاستجابة للوقاية من الأخطار المهنية، كما يجب إعلام العمال الموظفون مجددا وهؤلاء المدعوون لتغيير منصب، طرق و وسائل العمل؛ حين تعيينهم، حول الأخطار التي قد يتعرضون لها في مناصب عملهم.

ج-الخدمات الاجتماعية:

تعتبر الخدمات اجتماعية كل الأعمال أو الإنجازات التي تميل إلى المساهمة في تحسين الرفاهية البدنية و العقلية المادية و المعنوية للعمال بتكميل للمكافأة على شكل خدمات متعلقة بالصحة، السكن، الثقافة و التسلية، وكقاعدة عامة، بكل التدابير ذو طابع اجتماعي يهدف إلى تسهيل الحياة اليومية للعامل، يمكن تطوير الخدمات الاجتماعية في مجالات:

- ✓ المساعدة الاجتماعية؛
- ✓ خدمات متعلقة بالصحة (مراكز طبية صحية) وروضات؛
- ✓ نزاهات، مراكز مخيمات عطل ومراكز راحة عائلية؛

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

✓ نشاطات ثقافة و تسلية؛

✓ تعاونيات استهلاكية؛

يمكن للمؤسسة إدراج مختلف عمليات ذو طابع اجتماعي لجذب العمال و تشجيع استقرارهم وإحساس بالانتماء، خاصة عن طريق تعاونية عقارية، قروض مختلفة إلخ...

2: تحليل سياسة التكوين

تقوم المؤسسة بعمليات تكوين وتأهيل اتجاه العمال وفقا لبرنامج تقدمه لرأي لجنة المساهمة تتمتع بمهلة أسبوع واحد على الأقل لتقرر، يجب أن يستجيب تكوين و تأهيل العمال للأهداف الآتية خاصة من أجل:

✓ السماح للمؤسسة من الإستفادة من الإقتناء، من قبل طقم عمالها، خبرات ضرورية لإتقان استعمال التقنيات الجديدة والصيغ التكنولوجية بما فيها تحسين الجودة وموثوقية المنتجات وتطوير المنتجات بهدف ضمان نجاح و تطوير المؤسسة؛

✓ الاستجابة للحاجيات في اليد العاملة المؤهلة في إختصاصيات المؤسسة؛

✓ السماح للعمال من ضمان تطوير المسار الوظيفي، منبغ حفز والتزام لتحسين إنتاجية العمل الأداء بصفة عامة؛

✓ السماح من تسهيل وتحضير الترقية الداخلية للعمال؛

✓ ضمان المناوبة، سنة واحدة على الأقل، لبعض الكفاءات قبل إرسالهم إلى التقاعد؛

✓ تمنح الأولوية للتأهيل وإعادة التكوين تسمح بذلك من اقتناء الطرق العصرية للتسيير الصيغ التكنولوجية الجديدة.

تمنح أولوية التوجيه للمتشحين الداخليين، في حالة غياب محتمل، يمكن لصاحب العمل من اللجوء إلى مستأجرين مسبقين خارجيين من أجل اخضاعهم لتكوين موجه لتحضير التكفل بالمهام المتعلقة بمنصب عمله المستقبلي.

للتكوين المنظم من طرف المؤسسة أو المخططة من طرفها في هيئات أو مؤسسات مختصة، تكون معايير الوصول إلى التكوين هي كالتالي خاصة:

✓ مستوى الكفاءة المطلوب؛

✓ التجربة المهنية في المؤسسة؛

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

✓ الإستحقاق؛

✓ ضروريات المصلحة؛

يمكن للمؤسسة أن تطلب من العمال الذي تسمح لهم كفاءاتهم و مهاراتهم أعمال التكوين،
التقنين أو إعادة التدريب و ذلك بصفة مصمم أو مكون.

لكل تكوين مدة فعلية تساوي أو تفوق ثلاثة أشهر، كما أن كل تكوين في المؤسسة مجاز
بشهادة تربص أو شهادة تأهيل مهني مسلمة من قبل المؤسسة.

في حالة انقطاع التكوين لأسباب مبررة ومقبولة من المؤسسة، يتم إعادة تحويل العامل إما
لمنصبه الأصلي أو إلى منصب مماثل، أو إلى منصب يتطابق مع مستوى التأهيل الذي بلغه أو
مدرج في منصب يتطابق مع قدراته.

في حالة ترك التكوين لأسباب غير مقبولة من طرف المؤسسة أو خارجة عن الأحكام
التعاقدية المشمولة في عقد التكوين، على العامل أو العامل المستقبلي المعني تعويض جميع تكاليف
التكوين للعامل أثناء التكون قيد النظر.

تنظم المؤسسة، في حدود الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها، إجراءات تكوين شباب
في إطار التدريب وهذا دون إلزامية التوظيف، في هذا الصدد، تمنح الأولوية لأبناء العمال باستثناء
حالات صعوبات مالية كبيرة، فالمؤسسة تخصص سنويا ميزانية للتكوين تعادل 1% على الأقل من
مجموع بيان كتلة الأجور السنوية.

ينتج برنامج التكوين و/أو التقنين المشيد على المدى المتوسط والطويل مباشرة عن
الاحتياجات الكمية والنوعية للمؤسسة في إطار التسيير الترقبي للموارد البشرية.

المطلب الثاني: تحليل سياسة تقييم الأداء وسياسة الإعلام والاتصال

أولاً: تحليل سياسة تقييم الأداء

يتميز تقييم الأداء في المؤسسة والمجمع بطابع مادي تقديراً لجهود وإنجازات العمال خاصة
المتميزين منهم وتتكون من:

أ-منحة المردودية الجماعية:

تهدف منحة المردودية الجماعية إلى مجازة إنتاجية مجموعة عمل على أساس هدف واحد أو
عدة أهداف قابلة للقياس كما ونوعاً.

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

قامت المؤسسة بتحديد حساب منحة المردودية الجماعية على ثلاثة معايير فقط، وهي :

✓ زيادة في الإنتاج بنسبة 12%؛

✓ زيادة في المبيعات بنسبة 10%؛

✓ زيادة في الأرباح بنسبة 8%؛

أي بمجموع 30% زيادة؛

ب-منحة المردودية الفردية:

تهدف منحة المردودية الفردية إلى مجازاة المردودية الفردية لكل عامل، وتنتج عن تقدير شهري مسلم من الهيكل التنظيمي لكل عامل لمساهمته في تحقيق أهداف أو برنامج عمل المسندة له داخل الجماعة.

ج-منحة التشجيع:

تمنح منحة التشجيع لعمال الوحدات الذين حققوا أرباحاً وأعمالاً مميزة خلال فترة معينة تقديراً من المؤسسة لإنجازاتهم .

د-منحة الإخلاص :

تهدف منحة الإخلاص إلى مكافأة إخلاص العامل للمؤسسة وتبدأ من مدة 10 سنوات عمل في المؤسسة إلى 22 سنة .

هـ-منحة الإبداع :

تمنح منحة إبداع للعامل أو العمال الذين يتميزون بأشغال شخصية في مجالات البحث والإنجاز و يعتبروا من قبل المؤسسة كأرباح هامة وموارد أساسية .

2: تحليل سياسة الإعلام والاتصال

الإعلام والاتصال حلقة مهمة في المؤسسة لضمان نقل البيانات و المعلومات ولنجاح سيرورة العمل، ولها نوعان وهما داخلي وخارجي:

أ-سياسة الإعلام والاتصال الداخلي في المؤسسة:

الإعلام والاتصال حلقة رئيسية بين العمال فيما بينهم من جهة و بين الإدارة من جهة أخرى،

وينقسم إلى:

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

* - بين العمال فيما بينهم: يتم الإتصال بين العمال بشكل شفوي في مجال العمل، وعنصر الإتصال ضروري لتجنب مخاطر العمل من حوادث خطيرة وأمراض.

* - بين العمال والإدارة: يتجلى الإتصال في هذا الإطار في طرق المعاملات اليومية في العمل بالتعليمات الشفوية والتعليمات الكتابية.

* - بين الهياكل الإدارية نفسها: تتعامل الإدارة بين هياكلها عن طريق المراسلات الكتابية مثل الوثائق أو عن طريق البريد الإلكتروني بغرض سيرورة عملها اليومي وحسب متطلبات كل مصلحة أو إدارة.

ب- سياسة الإعلام والإتصال الخارجي في المؤسسة:

تعتمد سياسة الإعلام والإتصال الخارجي في المؤسسة على التواصل الكتابي عن طريق البريد الإلكتروني وأكثر على شكل وثائق كونها تتبنى نظام الإنتاج حسب طلبات الزبائن، وأحيانا تستعمل الإتصال الشفوي عن طريق الفاكس مع العملاء.

المطلب الثالث: تحليل سياسة علاقات العمل وسياسة التشغيل

1: تحليل سياسة علاقات العمل

أ- الوقاية من النزاعات الجماعية:

تطبيقا لتشريع العمل المعمول به خاصة في مجال الوقاية من النزاعات في العمل، ينظم المستخدم والممثلون النقابيون للعمال، حسب الجدول السنوي، اجتماعات عادية دورية من أجل معاينة، مشاركة، وضعية العلاقات الاجتماعية المهنية. تحدد دورية الاجتماعات كما يلي:

✓ على مستوى الوحدات: كل شهر للمكتب النقابي وكل ستة أشهر للمجلس النقابي؛

✓ على مستوى الفروع: كل شهرين للمكتب النقابي وكل ستة أشهر للمجلس النقابي؛

✓ على مستوى المجمع: كل ثلاثة أشهر للمكتب النقابي و كل ستة أشهر للمجلس النقابي.

هذه الاجتماعات بصرف النظر عن أنها تشكل إلزامية قانونية فإنها تعزز الوقاية من النزاعات فيما يتعلق بالجمعية العامة على مستوى الوحدات، تتعقد هذه الأخيرة بطلب من النقابة.

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

يمكن تنظيم اجتماعات استثنائية بطلب من الأطراف المعنية في المادة السابقة، عندما المسائل التي تدعم الطلب تخول بالطابع الاستثنائي و الطارئ الذي لا يسمح بوقف معالجتها إلى غاية الاجتماع العادي المقبل.

يجب على الطرف الذي يطلب بانعقاد اجتماع تبليغ الطرف الآخر بجدول العمل ثمانية ايام مسبقا على الأقل، بعد موافقة من الطرف الثاني، ينعقد الاجتماع الاستثنائي في أحسن الأجل و يجرى بمحضر محدد نقاط الاتفاق أو عدم الاتفاق.

يعتبر كنزاع جماعي في العمل، أي عدم اتفاق متعلق بالعلاقات الاجتماعية المهنية والشروط العامة للعمل بين العمال والمؤسسة الذي بقي غير محلول .

تجرى الاجتماعات بمحاضر موقعة من الطرفين التي تعرض فيها الوضعيات المتعلقة بكل طرف، لو يستمر الخلاف بين الطرفين بشأن كل أو جزء من المسائل المعالجة أثناء الاجتماعات المذكورة سابقا، يخضع إلى لجنة داخلية للوحدة أو الفرع.

تقوم لجنة المصالحة المتكافئة الداخلية المكونة من أربعة أعضاء الممثلين، بتكافؤ متساوي، للمؤسسة والممثلون النقابيون بمعالجة الخلاف خلال اجتماع واحد أو عدة اجتماعات مجازة بمحاضر. على لجنة المصالحة الداخلية الاجتماع والإعلان عن استنتاجاتها خلال الثمانية أيام الموالية للإلتماس، تصبح الاستنتاجات المعنية تنفيذية حين المصادقة عليها من قبل الطرفين المتنازعين. في حالة استمرار الخلاف و الفشل في المصالحة الداخلية، على الطرفين اللجوء إلى إجراء المصالحة لدى مفتشية العمل المختصة إقليميا.

ب-الحق في الإضراب:

عندما يستمر الخلاف بعد استنفاد إجراءات المصالحة والوساطة، يمارس حق العمال في الإضراب في الشروط وحسب الطرق المحددة في أحكام القانون والاتفاقية الحالية. لايمكن ممارسة اللجوء إلى الإضراب ويتم توقيف الإضراب المشروع فيه، شريطة أن تتفق الأطراف في النزاع الجماعي في العمل على تقديم خلافهم للتحكيم.

يشكل التوقف الجماعي عن العمل الناتج عن نزاع في العمل جاء خرقا لأحكام القانون خطنا مهنيا بالغاً للعمال الذين انظموا إليه و يترتب على مسؤولية الأشخاص الذين ساهموا فيه بفعل مباشر،

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

في هذه الحالة، تتخذ المؤسسة اتجاه العمال المعنيون بالإجراءات التأديبية المنصوصة في النظام الداخلي وهذا وفقا للأحكام التشريعية والتنظيم المعمول بهما.

تستدعى هيئة العمال المعنية بمبادرة ممثلي العمال، تبلغ المؤسسة في اجتماع عام في أماكن العمل المعتادة من أجل إعلامها عن نقاط عدم الاتفاق المستمرة والتصريح باحتمالية توقف عن العمل متشاور وجماعي ، تستمع هيئة العمال بناء على طلبهم إلى ممثلي المؤسسة.

يصادق على اللجوء إلى الإضراب بالانتخاب بورقة سرية بأغلبية العمال المجتمعين في جمعية عامة مشكلة من نصف العمال على الأقل المشكلين للهيئة المعنية.

يصبح الإضراب ساري المفعول عند انتهاء فترة الإشعار التي تجري ابتداء من تاريخ إيداعه لدى المؤسسة، تكون مفتشية العمل المختصة إقليميا مبلغة بذلك، مدة الإشعار محددة إلى عشرة أيام ابتداء من تاريخ إيداعه.

حين إيداع الإشعار بالإضراب، تلتزم المؤسسة وممثلو العمال باتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لضمان الحفاظ وسلامة التجهيزات والممتلكات وتعيين العمال المكلفون بهذه المهام، رغم هذا، الإضراب في الشروط القانونية والاتفاقية لا يفسخ علاقة العمل، لكنها توقف أثارها.

في حالة إضراب معلن حسب الإجراءات القانونية، يجب ضمان خدمة أدنى داخل المؤسسة

في النشاطات التالية:

✓ سلامة الأماكن؛

✓ الحراسة بصفة عامة وبالخصوص حراسة مخزن المفجرات؛

✓ النقل؛

✓ العيادة، مصلحة طب العمل وسائق سيارة الإسعاف؛

✓ وسائل الإتصال؛

✓ الإدارة (دفع الأجور والشؤون الاجتماعية)؛

✓ الصندوق؛

✓ صيانة المعدات خاصة تلك المتعلقة بنشاطات الخدمة الأدنى؛

قبل الشروع في الإضراب، تنشر قائمة إسمية للعمال الذين يشغلون المناصب الخاضعة

للخدمة الأدنى وتبلغ للمعنيين والممثلين النقابيين .

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

عند رفض العامل بالقيام بالمهام المتعلقة بمنصبه الخاصة بالخدمة الأدنى يشكل خطأ مهنيا بالغاً، في هذه الحالة، يمكن للمؤسسة اللجوء إلى المصادرة، أي رفض لتنفيذ أمر، وهذا يشكل أيضاً خطأ مهنيا بالغاً مع الاحتفاظ بالعقوبات المنصوصة في قانون العقوبات.

باستثناء حالات المصادرة التي تأمرها السلطات الإدارية أو رفض العمال لتنفيذ الواجبات الناتجة عن الخدمة الأدنى، تمتنع المؤسسة تعيين أي عامل عن طريق التشغيل أو غيره، قصد استبدال العمال في إضراب.

لا يمكن النطق بأية عقوبة اتجاه العمال الذين شاركوا في إضراب مشروع فيه بانتظام في الشروط المنصوصة في القانون المعمول به.

2: سياسة التشغيل

أ- تشغيل العمال القصر:

لا يجوز بأي حال من الأحوال أن يكون الحد الأدنى لسن التشغيل أقل من ستة عشر سنة إلا بموجب عقود التمهين الصناعية المنشأة وفقاً للقوانين واللوائح المعمول بها. ولا يمكن تشغيل العامل القاصر إلا عند تقديم إذن صادر ويوقع عليه ولي أمره القانوني، ولا يجوز استغلاله في أعمال خطيرة وغير صحية وتضر بأخلاقه.

ب- تشغيل المتقاعدين:

وفيما يتعلق بتعيين المتقاعدين، من الضروري الامتثال لأحكام محضر 2005/10/23 الموقعة بين شركة تسيير مساهمة الدولة وفدرالية إتحاد العام للعمال الجزائريين للأعمال الهيدروليكية التي تنص على ما يلي:

"وأكدت شركة تسيير مساهمة الدولة موقفها من ضرورة إعادة بعض الاطارات على أساس استثنائي، نظراً لخبرتهم ومهاراتهم وتقنياتهم. وتكرر اللجنة أيضاً موقفها بشأن هذا الموضوع، الذي يعتبر استخدام المتقاعدين استثنائياً، ونتيجة لذلك، يجب أن يكون محدوداً في العدد وفي الوقت المناسب، أي أن لا يتجاوز 12 شهراً من النشاط، وتشجع سياسة برنامج منح الفرص لظهور المهارات وتشجع على تشغيل الشباب، وفي حالة الحاجة، لا يمكن للمتقاعد المعين بعقد عمل محدد المدة يزيد عن سنة واحدة ؛ وعلاوة على ذلك، لا يمكن تجديد هذا العقد".

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

ويخضع جميع التشغيل للحاجة المعرب عنها والمبررة حسب الأصول فيما يتعلق بطبيعة وحجم أنشطة مختلف هياكل الشركة. وعلاوة على ذلك، فإنه يخضع لوجود وظيفة شاغرة أو حديثة الإنشاء، لا يمكن شغلها عن طريق الترقية الداخلية.

ج-المقابلات المهنية و التعيين:

يجوز لصاحب العمل إخضاع أي مرشح للعمل لإجراء اختبارات أو مقابلات مهنية برونها مفيدة ودون التعاقد ، يتم تقدير الاختبار أو المقابلة وكذلك النتائج من قبل رئيس هيكل المستخدم. يجب أن يكون أي مرشح للتشغيل خاليا من أي التزام بما في ذلك الخدمة الوطنية ويجب أن يستوفي شروط الوصول إلى الوظيفة الشاغرة. ويجب أن يوفر أيضا ملفا إداريا كاملا يحدده التنظيم، ويطلب بصفة خاصة استخراج نسخة من صحيفة السوابق العدلية للوظائف التي تعتبر حساسة (وظائف المسؤولية)، التي تحددها اللوائح التنظيمية.

قبل أي تعيين، يحتفظ صاحب العمل بالحق في إجراء تحقيق إداري أو حسن الخلق لأي مرشح لمنصب المسؤولية، بقدر متساو، تمنح الوظائف الشاغرة الأولوية من خلال:

✓ طفل أو أرملة العامل المتوفي؛

✓ طفل العامل المتقاعد أو غير القادر على العمل؛

✓ المتدربين الذين تدريبهم الشركة.

وهذا مع احترام القوانين والتنظيمات المتعلقة بالتشغيل السارية المفعول. يعزز صاحب العمل، حسب الاقتضاء، إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة وفقا للتشريع والأنظمة المعمول بها.

د-صلاحيات التشغيل:

إن التشغيل من صلاحيات:

✓ الرئيس المدير العام لمقر المجمع؛

✓ الرؤساء المدراء العامون للفروع؛

يحظر أي تمييز في التعيين، إستنادا إلى السن أو الجنس أو الحالة الاجتماعية أو الزوجية أو الروابط الأسرية أو المعتقدات السياسية أو عضوية أو النقابات.

هـ- فترة التجربة:

يخضع أي عامل يتم تعيينه بعقد دائم لفترة التجربة غير قابلة للتجديد، حيث يتعين على صاحب العمل أن يقيم القدرات المهنية للعون فضلا عن جديته، وتحدد الفترة التجريبية على النحو التالي:

✓ شهرين لموظفي التنفيذ؛

✓ أربعة أشهر للموظفين التحكم؛

✓ ستة أشهر للإطارات؛

✓ بين تسعة إلى اثني عشر شهرا للإطارات السامية.

خلال فترة التجربة، يكون للعامل نفس الحقوق والالتزامات التي يتحملها أولئك الذين يشغلون وظائف مماثلة، وتؤخذ هذه الفترة في الاعتبار في حساب أقدميته داخل الشركة عندما يتم تأكيدها في نهاية المطاف في منصب عمله.

يجوز لأي من الطرفين إنهاء علاقة العمل في أي وقت خلال فترة التجربة دون تعويض أو إشعار. ومع ذلك، بالنسبة لمناصب المسؤولية والتأهيل العالي، مطلوب إشعار متبادل. ويجب أن ينص عقد العمل على مدة هذا الإشعار. في حالة الفسخ بمبادرة من صاحب العمل، يجب إخطاره خطيا ثمانية أيام قبل مغادرة العامل.

يخضع الموظفون المعينون حديثا بعقود محددة المدة والتي لا تتجاوز مدتها اثني عشر شهرا لفترة التجربة على النحو التالي:

✓ عقد أقل من ثلاثة أشهر: ثمانية أيام؛

✓ عقد أكثر من ثلاثة أشهر وأقل من أو يساوي ستة شهرا: خمسة عشر يوما؛

✓ عقد يفوق مدته ستة أشهر وأقل من أو يساوي اثني عشر شهرا: شهران تجربة (غير قابلة للتطبيق على عقود الإطارات السامية)؛

✓ تقوم كل شركة فرعية بوضع إجراءات داخلية لرصد تطور وتقييم فترة التجربة على أساس معايير موضوعية في متناول العامل المعني؛

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

✓ في حالة وقوع حادث في العمل أو المرض أو الإغلاق السنوي بسبب العطلة المدفوعة الأجر خلال فترة التجربة، يتم تعليق هذا الأخير لفترة التشغيل الفعلي؛ يتم تمديدتها حالما يمكن الاستئناف مع ابقاء امكانية إنهاء عقد عمل.

و-التثبيت:

عند نهاية فترة التجربة أو إنشاءها، فإن العامل في اطار عقد العمل غير محدد المدة إما أن:

1- يثبت في منصب عمله إذا تم الحكم على النتائج مرضية؛

2- أو يتم إنهاء علاقة العمل التي تربطه مع الشركة.

وفي كلتا الحالتين ، يتلقى إخطارا قبل ثمانية أيام من انتهاء علاقة العمل.

لذلك يطلب من الموظف المغادر إعادة أي وثيقة أو أداة أو غيرها إلى المسؤول المباشر حسب التسلسل الهرمي، و بخلاف ذلك، تحتفظ الشركة بحقوقها في استخدام أي وسيلة قانونية لغرض إصلاح الأضرار التي تلحق بها واستعادة أي وثائق و/أو أدوات مختلصة.

في غياب إخطار بإنهاء علاقة العمل، في نهاية فترة التجربة، يعتبر العامل مثبتا رسميا في منصب عمله، أما العامل الذي يحكمه عقد محدد المدة فيتم تأكيده ضمنا للفترة المتبقية من الوظيفة التي عين لها، وإذا اعتبرت النتائج مرضية، وفي حالة عدم إرضاء العامل المعني، يتم إنهاء علاقة العمل دون أن يطلب من صاحب العمل تكليفه في منصب عمل آخر تتناسب مع قدراته.

ز-عقد العمل:

تبدأ علاقة العمل بعقد مكتوب أو غير مكتوب، و في كل الحالات يجب أن تكون موثقة رسميا بموجب العمل لصالح المؤسسة.

يحدد عقد العمل لفترة غير محددة أو لمدة محددة وفقا لاحتياجات الشركة من الإنتاج أو الخدمة وهذا وفقا للتشريع والأنظمة المعمول بها.

يتم إضفاء الصبغة الرسمية على جميع عمليات التشغيل بعقد عمل يحدد بصفة خاصة وفقا للإجراءات الداخلية والتشريع الساري المفعول، يمكن إبرام عقد العمل لفترة محددة، بدوام كامل أو بدوام جزئي، رهنا بالحالات التي يحددها التشريع الساري.

يمكن تجديد علاقة العمل المحددة المدة بعقد (أو عقود) موقعة من الطرفين، مع إمكانية الإنهاء أو بدون إنهاء لعلاقة العمل.

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

وفي حالة أي عقود متعاقبة للعمل محددة المدة، لمدة إجمالية بدون توقف، لستة وثلاثين شهرا، لأسباب تتعلق بالخدمة، تتحول علاقة العمل من محددة المدة إلى غير محددة المدة، وبالتالي يعتبر عقد العمل غير محدد المدة، لذلك، فإن العمال المنطويين تحت هذه الاتفاقية، هم المعنيين فقط بعقود العمل محددة المدة والتي مدتها الإجمالية لا تقل عن سنة وثلاثين شهرا، مؤهلون لتحويل علاقة العمل المحددة المدة لأجل غير مسمى، دون أي انقطاع، باستثناء الحالات التالية:

- ✓ العاملین بعقود لمدة سنة وثلاثين شهرا مع فترة فراغ؛
 - ✓ المتقاعدون (جميع المعاشات التقاعدية مجتمعة)؛
 - ✓ المعنيين بحالات تعليق علاقة العمل، وحالات الترخيص المذكورة في مذكرة التطبيق، لا يعتبرون معنيين بهذا الإجراء؛
 - ✓ الحاصلين على عقود الاندماج في إطار خطط التشغيل و الاندماج المهني؛
- يجوز أيضا إبرام عقد العمل غير محدد المدة، ولكن لفترة جزئية، أي لفترة زمنية تقل عن وقت العمل القانوني، وهذا في الحالات التالية:

- ✓ حجم العمل المتاح لا يجعل من الممكن اللجوء إلى العمل بدوام كامل؛
 - ✓ بطلب من العامل لأسباب أسرية أو لأسباب الشخصية والتي يوافق عليه صاحب العمل.
- ولا يجوز بأي حال من الأحوال أن يكون العمل لوقت جزئي أقل من : فمدة العمل القانونية.
- يتم تحديد الأجر وفقا لساعات العمل الفعلي المحددة في عقد العمل.
- يجوز إنهاء عقد العمل المحدد المدة قبل إتمامها، في حالة التوقف الجزئي أو الكلي عن العمل وبعد استحقاق الإجازات من العطل السنوية القانونية للسبب أو الأسباب التالية:

- ✓ ندرة مخزون المواد الأولية؛
 - ✓ تعطل المعدات لفترات طويلة؛
 - ✓ إنعدام حمل النقل؛
 - ✓ أي عامل اقتصادي آخر أو ظاهرة طبيعية؛
- ومن أجل ذلك، تمنح فترة إجازة مدتها ثمانية (08) أيام.

ح-مدة العمل:

يتم تحديد ساعات العمل القانونية داخل المجمع وفروعه بـ 40 ساعة في الأسبوع في ظل الظروف العادية، وتكون هذه الفترة هي الوقت الذي يكون فيه العامل تحت تصرف الشركة في مكان العمل المعتاد أو في أي مكان آخر مخصص لغرض إعداد أو تنفيذ مهام متصلة لمنصب عمله، وفيما يلي توزيع الساعات الأسبوعية:

* - مقر المجمع:

وتنتشر مدة العمل القانونية البالغة أربعين (40) ساعة على خمسة أيام عمل من الأحد إلى الخميس بمعدل ثمان ساعات يوميا.

* - الفروع:

يتم تحديد توزيع الساعات الأسبوعية بعد التشاور مع لجنة المشاركة ومراعاة متطلبات الأداء ومتطلبات الخدمة وتنظيم العمل وخصوصية كل مكان عمل. وبالتالي فإن توزيع ساعات العمل ثابت بناء على قرار من الإدارة العامة للشركة التابعة بعد رأي لجنة المشاركة.

لايجوز بأي حال من الأحوال أن يكون العمل لوقت جزئي لا يقل من نصف أسبوع العمل القانوني، أي 20 ساعة في الأسبوع لفترة قانونية مدتها 40 ساعة. عندما يتم تنفيذ ساعات العمل في ظل نظام الدوام، يتعين على الشركة ترتيب فترة استراحة لاتزيد عن ساعة واحدة تعتبر نصف ساعة وقت عمل مدفوعة الأجر.

وبما أن سياسة الأجور هي موضوع البحث فتم تخصيص مبحث لها لتحليلها.

المبحث الثالث: تحليل سياسة الأجور في المؤسسة الاقتصادية

نظرا لأهمية سياسة الأجور فتحتاج إلى تحليل مفصل وشامل يشمل جميع نواحيها.

المطلب الأول: الأجر القاعدي، المنح والتعويضات

سنتطرق في هذا المطلب لمكونات الأجر بعيدا عن الخصومات.

1: الأجر القاعدي

أ-العناصر المشكلة للأجر القاعدي:

الأجر القاعدي للعمل مشكل في مكافأة ثابتة مكونة من الأجرة القاعدية المحددة من تصنيف المنصب المشغول كما هو مرتب في تسمية مناصب عمل المؤسسة وسلم الأجور المعمول به يغطي الأجر القاعدي، بغض النظر عن أيام العمل في الشهر (28،29،30 و 31 يوما) متوسط الحجم الساعي للشهر المحسوب على أساس المدة القانونية في الحالات العادية أي 173.33 ساعة في الشهر محسوبة كما يلي:

$$\frac{\left(\frac{52 \text{ اسبوع}}{\text{السنة}}\right) \times \left(\frac{40 \text{ ساعة}}{\text{الأسبوع}}\right)}{12 \text{ شهرا}} = \text{متوسط الحجم الساعي للشهر}$$

إلا في حالة الغيابات القانونية المحددة في النصوص التشريعية والتنظيمية ، أي غياب محتمل قد يؤدي إلى خصم من الأجر القاعدي .

ب- تصنيف مناصب العمل :

يشكل تصنيف مناصب العمل للمؤسسة الأداة المتميزة لسياسة أجورها. تحدد المؤسسة مناصب العمل في وظيفة خاصة تلك الأهداف و المهام المسندة إليهم وكذلك توزيع الوظائف والمسؤوليات المتعلقة بكل منصب عمل، تصنف وتجمع مناصب العمل بالفرع أو المهنة، يقام بهذا التصنيف حسب متطلبات المهام، المؤهلات المطلوبة لصاحب المنصب والأهمية المتعلق به.

ج-أدوات التصنيف :

يتم تصنيف مناصب العمل على نظام أو مجموعة من المعايير متكافئة مع النشاط الاقتصادي للمؤسسة، يكون بذلك كل منصب مستفا وفقا لمجموع حساب المعايير المشيدة من قبل المؤسسة خاصة:

- ✓ المهارة و التكوين القاعدي، التكوين والتجربة المهنية؛
- ✓ المسؤولية المادية أو الغير عادية، المالية، البشرية إلى غير ذلك؛

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

✓ الجهد البدني، النفسي والذهني؛

✓ شروط العمل وأخطار الحوادث؛

✓ طبيعة وتعقيدات المهام اللازم القيام بها (صعوبات ومتطلبات)؛

د- تسمية مناصب العمل :

تشكل مناصب العمل المقيمة هكذا، المدرجة بقائمة و المصنفة إلى خمسة وعشرون صنفاً، تشكل قائمة إسمية لمناصب العمل المحددة من لجنة المفاوضة لمجمع هيدروكنال التي دخلت حيز التنفيذ ابتداءً من 2018/01/01 .

يمكن إعادة اعتبار تصنيف مناصب العمل بقدر حاجة المؤسسة وبموافقة جماعية وحسب تطوير نشاطاتها وإعادة تنظيم العمل وهذا في إطار لجنة مشكلة لهذا الغرض، بعد موافقة من المجلس الإداري للمجمع.

طقم عمال المؤسسة الخاضع للاتفاقية الجماعية الحالية مصنف إلى أربعة مجموعات اجتماعية مهنية كما يبين الجدول رقم (II-15) الآتي:

الجدول رقم (II-15) تصنيف العمال حسب الرقم والنوع

رقم التصنيف	نوع التصنيف
من الصنف 01 إلى الصنف 13	التنفيذ
من الصنف 14 إلى الصنف 16	التحكيم
من الصنف 17 إلى الصنف 20	الإطارات
من الصنف 21 إلى الصنف 25	الإطارات السامية

المصدر: الإتفاقية الجماعية الخاصة بالمؤسسة

يشكل الصنف المؤشر المرجعي الذي يسمح من تحديد الأجرة القاعدية لكل منصب عمل .

هـ- الترقية (التقدم العمودي):

رفع رتبة في سلم التصنيف للتأهيل المهني يمثل الترقية بحد ذاتها. وهو يعبر على الاستحقاق والخبرة والمؤهلات المهنية و/أو المعارف التي يكتسبها العامل، تقدم المقترحات الترقية على أساس التقدير السلوي للمسؤول الهرمي،

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

تنتج هذه التقييمات عن عمليات تقديم دورية العمال بعد اتباع نظام تقديم مناسب مع مراعاة ما يلي:

- ✓ المهارات المكتسبة من خلال التكوين والخبرة؛
 - ✓ الشهادات والدبلومات المطلوبة من قبل المنصب؛
 - ✓ النتائج أو الامتحانات المهنية والتدريب ودورات التنمية التأهيلية؛
 - ✓ الأقدمية في المنصب الأخير؛
 - ✓ السوابق التأديبية؛
 - ✓ قدرات التطور والتكيف المستقبلي؛
 - ✓ الأداء الفردي المحقق؛
 - ✓ تنفيذ خطط المتابعة السينية التي تم تحديدها سابقا.
- في جميع الحالات، يتعين على العامل الذي يعين للترقية أن يلبي شروط الوصول إلى منصب العمل الجديد لكي يتمكن من ذلك. وبالكفاءة المتساوية كما أن يتمتع ابن الشهيد بحق الأولوية للترقية. يخضع العامل الذي تم ترقيته في التسلسل الهرمي المهني لفترة تجريبية تحدد مدتها على النحو التالي:
- ✓ شهر واحد لمناصب التنفيذ؛
 - ✓ شهرين لمناصب التحكم؛
 - ✓ أربعة أشهر لمناصب الإطارات المتوسطة؛
 - ✓ بين ستة واثني عشر شهرا لمناصب الإطارات السامية.
- أثناء أو في نهاية هذه الفترة، العامل إما أن يؤكد في منصب عمله الجديد أو يعاد إلى منصبه الأصلي، على أي حال، فإن قرار الترقية، والتأكيد بعد الترقية والإعادة إلى منصبه الأصلي يتم بإخطار خطي للعامل.
- و-التقدم على مستوى الأفقي (التقدم الأفقي):

بالإضافة إلى الترقية أو التقدم العمودي، يمكن تحقيق تقدم العامل من خلال التقدم أفقيا إلى مستوى أعلى (مستوى الاستحقاق وخطوة في التقدم الوظيفي للمناصب الثابتة)، غير أنه لم يعد من الممكن استخدام التصنيف الأفقي (الرتبة/الخطوة) في حالة استخدام كفاءات مهنية في ميادين معينة،

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

بالنظر إلى أن التصنيف (القابل للتمديد من الخطوة 1 إلى الخطوة 10) كان جزءا من التقييم غالبا ما تكون ذاتية.

القاعدة الوحيدة التي يجب أخذها في الاعتبار عند التشغيل، يجب أن تكون تقييم الخبرة المكتسبة خارج الشركة بمعدل لكل خطوة من 4 سنوات وهذا حتى بالنسبة للمهارات التي أثبتت جدواها.

تمنح خطوة واحدة كل ثلاث سنوات، للعمال كافة دون انقطاع في علاقة العمل، اعتبارا من 2018/01/01 مع الأخذ في الاعتبار آخر تاريخ من الاستفادة من النظام القديم.

يحق لأي عامل تقدم بطلب للتقاعد بالتعهد الذي تم توقيعه والمصادقة عليه من قبل مصالح البلدية وتقديمه إلى دائرة الموارد البشرية، مع الإقرار باستلامه، أن يحصل تلقائيا على صنف واحدة من تاريخ إيداع الطلب المذكور.

تتدرج هذه الخطوة ضمن إطار التصنيف الأفقي وتدمج كجزء من المرتب الأساسي حتى حدود الصنف 10، كما أنه في الحالة التي يكون فيها العامل قد رتب من قبل في الصنف 10، ينشأ الأجر بعنوان "صنف الفارق" مفصول عن المرتب الأساسي، ولكن يجب أن يضاف إلى الراتب الأساسي لحساب الأقساط والتعويضات القابلة للتدوين، فضلا عن مكافأة ترقية خاصة للأبناء الشهداء. يجب أن يتم التقييم السنوي مع أخذ بعين الاعتبار المعايير التالية على وجه الخصوص:

✓ الحضور؛

✓ التقيد الصارم بالقواعد التأديبية؛

✓ الأقدمية المتراكمة في نفس منصب العمل؛

✓ القدرة على التعامل مع الحالات الاستثنائية المتعلقة بأداء المهام المتعلقة بمنصب العمل.

ز-التنزيل من الرتبة:

يتمثل خفض الرتبة في إعادة انتداب العامل من منصب عمل إلى آخر بتصنيف أدنى ومستوى أجر أقل مما كان عليه، ويحدث تخفيض الرتبة في الحالات التالية:

✓ العامل لا يؤدي بشكل مرض للمهام المتأصلة في وظيفته؛ ولتحقيق ذلك، يجب وضع تقرير

عن القصور أو الفشل من قبل المسؤول في التسلسل الهرمي من أجل تبرير خفض الرتبة؛

✓ وجد انتهاك خطير للانضباط ويعاقب عليه بخفض الرتبة وفقا لأحكام النظام الداخلي؛

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

- ✓ لأسباب تتعلق بتكنولوجيات جديدة الذي يرفض العامل أن يخضع للتدريب الكافي للتحويل؛
- ✓ إعادة الإنتداب لسبب طبي (بخلاف الناجمة عن حادث في العمل أو مرض مهني).

2: التعويضات والمنح:

إضافة إلى الأجرة القاعدية، تخصص المكافآت والتعويضات لعمال المؤسسة في الشروط المحددة في الاتفاقية الحالية.

*-التعويض التكميلي:

يدفع التعويض التكميلي نسبيا مع الساعات المعمولة فعلا بقيمة 500.00 دج شهريا مدفوعة لكل عامل.

*-تعويض الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية المكتسبة خارج المؤسسة من طرف العمال معززة لجميع الأصناف الاجتماعية المهنية، بنسبة درجة واحدة لكل قطعة 4 سنوات من نشاط عمل مبرر كما ينبغي وهذا دون أثر رجعي.

الخبرة المكتسبة داخل المؤسسة، معززة بنسبة 2.5% من الأجرة القاعدية لكل سنة نشاط ونسبيا مع الأشهر المعمولة بنسبة أقصى 70% ابتداء من 2003/01/01 وفقا للجدول التالي رقم (16-II):

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (16-II): جدول تعويض الخبرة المهنية

القطعة	السنة	القديمة	التغيير	الجديدة
القطعة الأولى	1	1,5	1	2,5
	2	3	2	5
	3	4,5	3	7,5
	4	6	4	10
	5	7,5	5	12,5
	6	9	6	15
القطعة الثانية	7	11	6,5	17,5
	8	13	7	20
	9	15	7,5	22,5
	10	17	8	25
	11	19	8,5	27,5
	12	21	9	30
	13	23	9,5	32,5
	14	25	10	35
القطعة الثالثة	15	27	10,5	37,5
	16	29,5	10,5	40
	17	32	10,5	42,5
	18	34,5	10,5	45
	19	37	10,5	47,5
	20	39,5	10,5	50
	21	42	10,5	52,5
	22	44,5	10,5	55
	23	47	10,5	57,5
	24	49,5	10,5	60
	25	52	10,5	62,5
	26	54,5	10,5	65
	27	57	10,5	70
	28	59,5	10,5	70
	29	62	8	70
	30	64,5	5,5	70
	31	67	3	70
	32	69,5	0,5	70
	33	70	0	70

المصدر: الإتفاقية الجماعية الخاصة بالمؤسسة

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

*-التعويض الجزافي للخدمة المستمرة:

الغرض من التعويض الجزافي للخدمة المستمرة هو مكافأة جزافيا القيود الساعية للعمل المفروضة حاجيات المصلحة، المفهوم من قيود ساعية هي اللجوء المعتاد والمتكرر للساعات الإضافية ما بعد المدة القانونية الأسبوعية، حيث يكون العد و التسيير الدقيقين صعبين.

التعويض الجزافي للخدمة المستمرة، المحدد إلى 20% من الأجرة القاعدية، يغطي جزافيا مدة 22 ساعة/الشهر، بالتالي تكون استثنائية لأي تعويض آخر الساعات الإضافية. المناصب التي تمنح الحق في التعويض الجزافي للخدمة المستمرة هي كما يلي:

✓ سائق جميع الأصناف؛

✓ سائق المقطورة؛

✓ سائق وسيط؛

✓ مسؤول أو مساعد الأمن؛

✓ مشتري وسيط؛

✓ أمين كاتب المديرية؛

✓ رئيس حضيرة السيارات؛

*-تعويض الإزعاج:

يهدف التعويض تعويض العمال المعينون للمناصب التي تقدم مهام ذات صعوبة، تلطيخ، وسخ أو خطر معبرة في نسبة مسند على الأجر القاعدي ، يمكن أن تتراوح من 6% إلى 20%، كما يمنح بنسبة 50% وبطريقة استثنائية لمنصب حفار ثاقب (قادر على التعامل مع المفجر).

*-التعويض لساعات إضافية:

الساعات اضافية التي تؤدي ما بعد المدة القانونية العمل من طرف العامل الذي ينتمي إلى المجموعات 1 و 2 (تنفيذ و تحكم) تمنح الحق، بالتحفظ بحدود عدد الساعات المسموح بها من التشريع، إلى الدفع بزيادة في ترتيب:

✓ 50% للساعات الأربعة الأولى؛

✓ 75% للساعات الإضافية المنجزة ابتداء الساعة الخامسة؛

✓ 100% للساعات المنجزة إستثنائيا ليلا خاصة تلك المحصورة بين الساعة التاسعة

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

مساء والساعة الخامسة صباحا؛

✓ 100% لساعات العمل المنجزة في يوم الراحة القانونية أسبوعية و/أو عطلة.

يبقى مفهوماً أنه يجب زيادة هذه الساعات الإضافية ما بعد المدة القانونية الأربعين ساعة فعلياً، العمال الذين تتضمن وظائفهم الإلزامية في العمل ليلاً و حيث تكون الأجور محددة أخذاً بعين الاعتبار هذه الإلزامية، لا يستفيدون من حق الزيادة.

*-تعويض المناوبة:

لأسباب فراغ مؤقت من منصب عمل، حيث يكون صاحبه غائباً مؤقتاً لمدة لا تتجاوز إثنا عشر شهراً، يمكن للمؤسسة أن تعين عاملاً مؤقتاً أو بديل للقيام بمهام ومسؤوليات منصب العمل المعين وهذا لفترة ستة (06) أشهر، قابلة للتجديد مرة واحدة. في هذا الإطار، العامل المؤقت أو المناوب يحق له الحصول على تعويض مناوب ناتجة عن الفرق بين أجره منصب المعني وأجره المنصب اللازم المناوبة فيه تحفظاً.

*-تعويض المسؤولية:

يمنح تعويض المسؤولية لتعويض القيود الخاصة المتعلقة بوظائف المسؤولية المتولية من قبل الإطارات السامية للمؤسسة.

*-تعويض الوظيفة:

يمنح تعويض الوظيفة، بسبب القيود الخاصة المتعلقة بوظائف إطارات المؤسسة الذين ليس لهم مناصب مسؤولية.

يدفع تعويض الوظيفة المحدد إلى 22% من الأجر القاعدي نسبياً مع الساعات المعمولة فعلاً.

*-تعويض الطابع التقني:

تعويض الطابع التقني حيث تكون النسبة 17% و 14% بهدف تعويض مهارة صنف من العمال، يدفع تناسيباً مع الساعات المعمولة فعلاً.

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

*-تعويض التواجد:

يهدف تعويض التواجد إلى تعويض قيد الإطارات السامية الغير مسيرين والإطارات في مناصب مسؤولية أو مناصب دون مسؤولية، المدعون خارج أوقاتهم العادية للعمل البقاء في تحت تصرف المؤسسة نهارا و ليلا.

تتم مكافأة هذا القيد في شكل تعويض يتراوح بين 5% و 10% من الأجر القاعدي بالتناسب مع الساعات المعمولة.

*-تعويض قيد:

بهدف تعويض القيد إلى تعويض قيود العمال عبر الإطارات السامية الباقيين تحت تصرف المؤسسة نهارا وليلا مبلغ هذا التعويض محدد جزافيا في نسبة 10% من الأجر القاعدي. تحدد مكافأة القيد على أساس الأسبوع المعمول فعلا وهذا عقب جدول أسبوعي محدد من قبل المؤسسة على مستوى كل مكان عمل.

*-تعويض العمل الدوري الليلي:

يدفع تعويض العمل الدوري الليلي (غير معتبر كساعة إضافية) للعمال المعينين كما ينبغي لفترة محددة معلنة كتابيا من أجل القيام ببعض الأشغال ليلا محصورة بين الساعة التاسعة مساء والساعة الخامسة صباحا.

مبلغ هذا التعويض محدد في نسبة 15% من الأجر القاعدي على أساس نسبة الساعات المعمولة فعلا.

*-تعويض التكوين:

تعويض التكوين يساوي 20% من الأجر القاعدي للعامل المعني.

*-تعويض متغير الأداء :

يعبر تعويض متغير الأداء على مكافأة النوعية الفردية لعمل الإطارات السامية، وهو محدد بالأقصى إلى نسبة 40% من الأجر القاعدي يركز على تقدير الرؤساء المديرين العامين للفروع و/أو الرئيس المدير العام للمجمع حسب المؤسسة.

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

*-تعويضات الوقاية والأمن:

في حالة توفر جميع الشروط في مجال أهلية عمال الوقاية و الأمن يمكن تشكيل تعويضات خاصة:

✓ لعامل الأمن؛

✓ لرئيس مجموعة الأمن؛

وهذا كما يلي:

✓ تعويض قيد خاص بنسبة 30% محسوبة من الأجر القاعدي المشغول؛

✓ تعويض الخطر والقيد الخاص بنسبة 20% محسوبة من الأجر القاعدي المشغول.

*-تعويض عن استخدام المركبة:

يخصص للإطارات السامية وعناصر إطارات التحكم حيث تكون المركبة في تعاقد من أجل إستعمالها الدائم لحاجيات المصلحة، تعويضا شهريا لاستعمال المركبة الشخصية، يحدد مبلغ التعويض كما يلي:

✓ إطار سامي : 4500,00 دج/شهريا؛

✓ إطار : 4000.00 دج/شهريا؛

✓ عنصر تحكم : 3000.00 دج/شهريا.

يمنح التعويض عن استخدام المركبة تناسبا مع الأيام المعمولة فعلا، مع ذلك، تعويض استخدام المركبة غير قابل للتراكم مع تعويض النقل.

*-التعويض الكيلومتري:

في إطار تنقلاتهم لغرض المصلحة، المستفيدون من تعويض استخدام المركبة، يمنح الحق لتعويض كيلومتري محدد إلى 30% من سعر البنزين ممتاز للكيلومتر المقطوع، في قطر يفوق 50 كم وهذا في حالة مهمة مأمورة.

عندما يتغير سعر البنزين ممتاز، يحدث التحديث من المؤسسة على مستوى العد ابتداء من ملاحظة تغيير السعر بطبيعة الحال، مطبقة على السيارات بمختلف الطاقات.

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

*-تعويض لمصاريف المهمة داخل التراب الوطني:

يهدف تعويض مصاريف مهمة إلى تعويض جزائيا المصاريف المقدمة من طرف العامل في إطار مهمة مأمورة في قطر يفوق 50 كيلومتر عن مكان عمله أو إقامته الاعتيادية خلال فترة أقل أو تساوي شهرا واحدا، يضمن التعويض المعني تغطية جزافية المصاريف الإطعام، الإسكان وفي النهاية النقل عندما هذا الأخير لا يكون مضمونا.

فيما يتعلق بمعايير الاستفادة من الإعانات التعويضية لمصاريف مهمة داخل التراب الوطني

تكون كالآتي:

✓ **الغداء:** ذهاب العامل بعيد بين الساعة الحادي عشر صباحا والثانية مساء؛

✓ **العشاء:** خروج العامل قبل الساعة السادسة مساء ، العامل بعيد بين الساعة السادسة مساء

والسابعة مساء؛

✓ **المبيت :** خروج العامل قبل منتصف الليل، العامل بعيد بين منتصف الليل والسادسة

صباحا.

يتم حساب الإعانة التعويضية للمصاريف في مهمة مأمورة داخل التراب الوطني (إطعام،

مسكن) كما يبين الجدول التالي رقم (II-17) الخاص بتعويض المصاريف المهمة داخل التراب

الوطني:

الجدول التالي رقم (II-17): الجدول الخاص بتعويض لمصاريف المهمة داخل التراب الوطني

يوم كامل (ليلة+وجبتين) (دج)	المسكن (دج)	العشاء	الغذاء	صنف اجتماعي مهني	المنطقة
2500,00	1400,00	550,00	550,00	تنفيذ وتحكم	شمال
2800.00	1600.00	600.00	600.00	تنفيذ وتحكم	جنوب
3000.00	1700.00	650.00	650.00	إطار وإطار سامي	شمال
3500.00	2000.00	750.00	750.00	إطار وإطار سامي	جنوب

المصدر: الإتفاقية الجماعية الخاصة بالمؤسسة

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

عندما تتكفل المؤسسة، كلياً أو جزئياً، بإسكان و/أو إطعام العامل على مستوى هيئاتها الذاتية، تمنح نسبة 25% على أساس سلم لكل تعويض مكفل به، إضافة إلى التكفل المقدم فعلاً (وجبات و/أو إسكان)، كون زيادة كهذه مدفوعة للحالة الاستثنائية للتكفل داخل الهيئات الذاتية للمؤسسة (مثلاً: فندق ومطعم تابعين للمؤسسة).

تكون مصاريف النقل المقدمة من طرف العامل في مهمة مأمورة، على عاتق المؤسسة، وفي حالة استعمال المركبة الشخصية، يتم التعويض على أساس التعويض الكيلومטري كما هو محدد.

*-تعويض مصاريف التنقل:

يضمن تعويض مصاريف التنقل، في الحدود والشروط المحددة في الاتفاقية الحالية، تغطية جزافية لمصاريف الإطعام والإسكان حسب السلم الآتي وهذا إضافة إلى تغطية مصاريف النقل، الجدول الآتي رقم (18-II) يبين تعويض مصاريف التنقل الممنوحة للعمال.

الجدول رقم (18-II): جدول تعويض مصاريف التنقل

يوم كامل (ليلة+وجبتين) (دج)	المسكن (دج)	العشاء	الغذاء	صنف إجتماعي مهني	المنطقة
1000,00	400,00	300,00	300,00	تنفيذ وتحكم	شمال
1200,00	600,00	300,00	300,00	تنفيذ وتحكم	جنوب
1300.00	700.00	300,00	300,00	إطار وإطار سامي	شمال
1500.00	900.00	300,00	300,00	إطار وإطار سامي	جنوب

المصدر: الإتفاقية الجماعية الخاصة بالمؤسسة

في حالة ما تتكفل المؤسسة بالعامل في تنقل، تعود الإعانة التعويضية لمصاريف الإطعام والإسكان إلى 25% من مبالغ السلم أعلاه.

*-تعويض عن البعد:

يمنح حق التعويض عند التعيين في ورشة بشرط أن يؤدي هذا التعيين، للعامل المعني، تنقلاً فعلياً للخدمة خارج المكان الذي يوجد فيه مركز منافعه المادية والمعنوية، المستفيد من هذا التعويض

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

لايمنح له حق تعويض مصاريف المهمة ولا التنقل، حسب السلم أدناه رقم (19-II) يبين فيه مبالغ التعويض عن البعد كما يلي:

الجدول رقم (19-II): سلم التعويض عن البعد

المبلغ /يوم (دج)	فئة إجماعية مهنية	منطقة
1000,00	تنفيذ و تحكيم	شمال
1200,00	تنفيذ و تحكيم	جنوب
1300,00	إطار و إطار سامي	شمال
1500,00	إطار و إطار سامي	جنوب

المصدر: الإتفاقية الجماعية الخاصة بالمؤسسة

*-تعويض عن منطقة الجنوب:

يمنح تعويض منطقة الجنوب وفقا للإجراء الداخلي والتشريع المعمول به لتعويض القيود المتعلقة بالعمل في مناطق الجنوب، يستفيد من هذا التعويض العمال في هذه المناطق وهذا على أساس ساعات معمولة فعلا.

*-تعويض عن الأجر الوحيد:

يدفع تعويض عن الأجر الوحيد لكل عامل متزوج لا تمارس زوجته مهنة مدفوعة الأجرة ذو دخل أو ل تمارس أي نشاط مربح، يستفيد من تعويض 2000,00 دج.

*-تعويض عن الوفاة:

في حالة وفاة عامل تدفع على شكل هبة تسمى تعويض عن الوفاة تعادل ستة عشر شهر أجر شهري خاضع للاشتراك في الضمان الاجتماعي دون أن يكون الحد الأدنى أقل من ستة مائة ألف دينار 600.000,00 دج، حتى في حالة تعدد الزوجات.

*-منحة الصندوق:

منحة الصندوق ذو مبلغ شهري بقيمة 1.500,00 دج للعمال الذين يلامسون يوميا سيولات نقدية ذو مبلغ يساوي أو أكثر من 50.000,00 دج حيث يكون مسؤولا عنها تماما وكلها .

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

*-منحة الحساب الختامي:

تهدف منحة الحساب الختامي إلى تعويض التوافر والقيود الخاصة للمحاسبين و/أو المالىين الذين قاموا بأشغال استثنائية لإنجاز الميزانية الضريبية والحسابية.

يتغير مبلغها حسب أجال الاختتام:

- حساب ختامي مختوم قبل 31 جانفي من السنة بين 7.500,00 دج و 10.000,00؛
- حساب ختامي مختوم قبل نهاية شهر فيفري من السنة بين 5.000,00 دج و 7.500,00 دج؛
- حساب ختامي مختوم قبل 31 مارس من السنة بين 2.500,00 دج و 5.000,00 دج.

*-منحة الجرد:

عندما تقرر المؤسسة استدعاء عامل، خارج تخصيصاته الاعتيادية، للمساهمة في أشغال الجرد (العد والمراقبة)، تدفع له منحة مسماة بالجرد تهدف الى تعويض القيود الخاصة عند إنجاز الجرد.

تمنح إلا إذا تم إنجاز الجرد في الأجال و في الأشكال المرغوبة. يتغير مبلغها حسب تواريخ

الاختتام:

- ✓ جرد مختوم قبل 10 جانفي من السنة سي: 2.000,00 دج؛
- ✓ جرد مختوم قبل 20 جانفي من السنة س: 1.200,00 دج؛
- ✓ جرد مختوم قبل 31 جانفي من السنة س: 1.000,00 دج.

*-منحة القفة:

مبلغ منحة القفة محدد إلى 313,00 دج لكل يوم عمل فعلي، بما فيها شهر رمضان للسنوات المقبلة والحالات الاستثنائية للعمل الليلي، يوم العطلة أو يوم الراحة القانونية، بتحفظ وقت حضور ستة ساعات يوميا.

*-منحة النقل:

منحة النقل هي منحة جزافية شهرية تهدف إلى تسديد تكاليف النقل التي يدفع العامل كل يوم للذهاب من منزله إلى مكان العمل أو مكان الالتقاط الاعتيادي . تمنح تناسبا مع أيام العمل الفعلية، من قبل العمال الغير منقولين من المؤسسة، و ليس تناسبيا مع الساعات المعمولة.

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

يمنح تعويض النقل حسب السلم الجديد أدناه رقم (20-II) وهذا حسب المسافة التي تفصل المسكن عن مكان العمل.

الجدول رقم (20-II): سلم منحة النقل

المبلغ	عدد الكيلومترات المقطوعة
1.000,00 دج	أقل من 03 إلى 8 كلم
1.200,00 دج	أقل من 8 إلى 12 كلم
1.400,00 دج	أقل من 12 إلى 20 كلم
1.600,00 دج	أقل من 20 إلى 30 كلم
1.800,00 دج	أقل من 30 إلى 50 كلم
2.500,00 دج	يساوي أو أكثر إلى 50 كلم

المصدر: الإتفاقية الجماعية الخاصة بالمؤسسة

فيما يتعلق بتعويض النقل للمسافة المحصورة بين 0 وأقل من 3 كم، تحدد، استثنائيا، إلى 350.00 دج/الشهر.

* - منحة المردودية الجماعية:

تتراوح منحة المردودية الجماعية بين 0 إلى 30% من الأجر القاعدي للعامل حسب كمية ونوعية الأهداف المحققة، تدفع شهريا حسب عدد الساعات المعمولة فعلا خلال الشهر المعين. يكون تعويض المردودية الجماعية غير مستحق في حالة جدول حسابات الأرباح سلبي.

*-منحة المردودية الفردية:

تتراوح نسبة منحة المردودية الفردية بين 0 إلى 10% من الأجر القاعدي للعامل، تدفع منحة المردودية الفردية شهريا حسب عدد الساعات المعمولة فعلا خلال الشهر المعين، وتخضع شروط حسابها ومنحها لإجراء خاص.

*-منحة التشجيع:

يمكن منح العمال منحة مسماة منحة التشجيع وهذا حسب الحالتين الآتيتين:

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

الحالة 1: مؤسسة رابحة:

في حالة ما يحقق الفرع أرباحا، يمكن للمؤسسة في الشروط التي تعتبر فعالة وفقا للأحكام القانونية والتشريعية في هذا الشأن، تحديد حصة من الأرباح لتخصيصها لعمال الوحدات الربحية في إطار مساهمة العمال في أرباح السنة المالية.

الحالة الثانية: مؤسسة عاجزة:

في حالة ما حققت المؤسسة عجزا، يمكن لمجلس الإدارة، استثنائيا و للجهود المستحقة، تخصيص مبلغ في إطار منحة تشجيع، للوحدات التي أنجزت ربحا.
*-تعويض التجربة المهنية مكرر(منحة الإخلاص):

تهدف هذه المنحة إلى مكافأة إخلاص العامل للمؤسسة ابتداء من تاريخ التوظيف وهذا كما

يلي:

✓ مبلغ 1.500,00 دج للقطعة الأولى بعد مدة 10 سنوات؛

✓ مبلغ 3.000,00 دج للقطعة الثانية بعد مدة 17 سنة؛

✓ مبلغ 4.500,00 دج للقطعة الثالثة بعد مدة 22 سنة اقصى حد للمنحة.

تدفع منحة الإخلاص تناسيبا مع ساعات الحضور.

*-منحة آخر المسار المهنية:

العامل الذي عبر صراحة عن رغبته في الإحالة على التقاعد، بطلب مصادق عليه من المجلس الشعبي البلدي والمودع مع وصل بالتسليم لدى مصلحة العمال، يعطى مبلغ منحة نهاية المسار المهنية على أساس أحسن أجر خام.

المفهوم من الأجر الخام هو الأجر المرجعي الخاضع للاشتراك في الضمان الاجتماعي زائد منحة وتعويض خاضع للضرائب، محسوب على أساس أحسن أجرة الأشهر الإثنا عشر شهرا الأخيرة المختصرة إلى الشهر، دون احتساب التعديل.

*-منحة ترقية خاصة بأبناء الشهداء:

يستفيد أبناء الشهداء من ترقية خاصة بإضافة صنفين مأجورين في سلم الأجور بالنسبة للتصنيف الأولي.

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

يتم حساب منحة الترقية الخاصة بأبناء الشهداء على أساس ضعف قيمة الصنفين الناتجة عن الفرق بين الصنف ما قبل الأخير والأخير لسلم الأجور أي الفرق $2 \times$.

***-منحة الإبداع:**

تمنح للعمال المتميزين في المؤسسة .

منح هذه المنحة يبقى في التقدير الخاص للرؤساء المديرين العامين للفروع أو رئيس المدير العام ، يتراوح مبلغ منحة الإبداع بين 20.000,00 دج و 100.000,00 دج.

المطلب الثاني: الإقتطاعات

1: الإقتطاعات

تنقسم الإقتطاعات من الأجر إلى قسمين، قسم إجباري و قسم إختياري.

أ-الإقتطاعات الإجبارية:

هي الإقتطاعات الجبرية من الأجر، وتتمثل في الضريبة على الدخل الإجمالي واشتراك الضمان الاجتماعي.

ب-الضريبة على الدخل الإجمالي:

حسب المادة 28 من قانون رقم 16-21 المؤرخ في 2021/12/30، يتضمن قانون المالية سنة 2021 ما يلي:

” يقرر أساس الضريبة على الدخل الإجمالي حسب المبلغ الإجمالي للدخل الصافي السنوي المتوفر لدى كل مكلف بالضريبة، حيث يتعلق هذا الدخل الصافي بمجموع المداخل التي يمتلكها المكلف بالضريبة، باستثناء تلك التي كانت موضوع فرض محرر، مع خصم التكاليف المذكورة أدناه:

- ✓ فوائد القروض والديون المبرمة لاقتناء أو بناء السكنات، على عاتق المكلف بالضريبة؛
- ✓ إشتراكات منح الشيوخ والضممان الإجتماع التي يدفعها المكلف بالضريبة بصفة شخصية؛
- ✓ نفقات الإطعام؛
- ✓ عقد التأمين الذي أبرمه المالك المأجر؛

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

✓ مبلغ هامش الربح المتفق عليه مسبقا في إطار عقد بصيغة "المرابحة"، المبرم من أجل اقتناء مسكن على عاتق المكلّف بالضريبة¹.

يخضع الدخل الصافي السنوي، كما هو محدد في قانون المالية 2022، إلى الضريبة على الدخل الإجمالي، تبعا للجدول التصاعدي أدناه رقم (21-II).

الجدول رقم (21-II): سلم الضريبة على الدخل الإجمالي حسب الدخل الصافي السنوي

معدل الضريبة	قسط الدخل الخاضع للضريبة (دج)
0%	لا يتجاوز 240.000,00 دج
23%	من 240.001,00 إلى 480.000,00 دج
27%	من 480.001,00 إلى 960.000,00 دج
30%	من 960.001,00 إلى 1.920.000,00 دج
33%	من 1.920.001,00 إلى 3.840.000,00 دج
35%	أكثر من 3.840.000,00 دج

المصدر: المادة 31 من قانون رقم 16-21، يتضمن قانون المالية سنة 2021، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 100 الصادر بـ 2021/12/30.

وتضمنت المادة 31 من قانون رقم 16-21 اقتطاعات الضريبة على الدخل الإجمالي على الدخل الشهري والتخفيضات كمايلي:

"تستفيد هذه المداخل من تخفيض نسبي من الضريبة الإجمالية يقدر بـ 40% .

لا يمكن أن يقل هذا التخفيض عن 12.000,00 دينار سنويا أو يزيد عن 18.000,00 دينار سنويا (أي بين 1.000,00 دج و 1.500,00 دج شهريا).

تستفيد من إعفاء كلي من الضريبة على الدخل الإجمالي، المداخل التي لا تتعدى 30.000,00 دج.

¹ - المادة 28 من قانون رقم 16-21 المؤرخ في 2021/12/30، يتضمن قانون المالية سنة 2021، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 100 الصادر بـ 2021/12/30.

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

تستفيد من تخفيض إضافي، المداخل التي تفوق مبلغ 30.000,00 دج وتقل عن 35.000,00 دج. تحدد الضريبة على الدخل الإجمالي المستحقة بالنسبة لهذه الفئة من الدخل، حسب الصيغة الآتية :

$$\text{الضريبة على الدخل الإجمالي} = \text{الضريبة على الدخل الإجمالي (حسب التخفيض الأول)} \times (57/137) - (8 / 81.213)$$

بالنسبة للمداخل التي تفوق 30.000,00 دج وتقل عن 42.500,00 دج، بالنسبة للعمال ذوي الإعاقة الحركية أو العقلية أو المكفوفين أو الصم البكم، وكذا العمال المتقاعدين الخاضعين للنظام العام، فإنها تستفيد من تخفيض إضافي على مبلغ الضريبة على الدخل الإجمالي، على ألا يتراكم مع التخفيض الثاني المذكور أعلاه. وتحدد الضريبة على الدخل الإجمالي المستحقة بالنسبة لهذه الفئة من الدخل، وفقًا للصيغة الآتية:

$$\text{الضريبة على الدخل الإجمالي} = \text{الضريبة على الدخل الإجمالي (حسب التخفيض الأول)} \times (61/93) - (41 / 81.213)$$

تطبق نفس طريقة الاقتطاع على المعاشات والريوع العمرية المدفوعة للأشخاص الذين يقع موطن تكليفهم خارج الجزائر¹.

ج-اقتطاع اشتراك الضمان الاجتماعي:

يسمى الجزء من الأجر الذي يقتطع منه اشتراك الضمان الاجتماعي بالأجر الخاضع لاشتراكات الضمان الاجتماعي، ويخضع الأجر بأكمله لنسبة الاقتطاع إلا بعض العناصر المستثناة حسب المرسوم التنفيذي رقم 96-208 المؤرخ في 5 جوان 1996 وهي كالتالي:

*-الأداءات ذات الطابع العائلي: هي الأداءات الممنوحة بسبب الحالة العائلية والعلاوات الممنوحة بمناسبة حدث ذي طابع عائلي، لاسيما ما يلي:

✓ الأداءات العائلية وعلاوة الدراسة المدفوعة بعنوان تشريع الضمان الاجتماعي؛

¹ - المادة 31 من قانون رقم 21-16 المؤرخ في 2021/12/30.

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

- ✓ التعويض للأجر الوحيد؛
- ✓ علاوات الولادة والزواج وكل العلاوات الأخرى المدفوعة بسبب حدث عائلي.
- *-التعويضات الممثلة للمصاريف: مثل تعويضات السلة والسيارة ومصاريف العتاد واللباس والتنقل والنقل ومصاريف المهمة وغيرها.
- *-المنح والتعويضات ذات الطابع الخاص : لاسيما ما يأتي:
 - ✓ المبالغ المعوضة لضرر كتعويضات التسريح؛
 - ✓ العلاوات والتعويضات ذات الطابع الخاص مثل تعويض الذهاب للتقاعد.
- *-التعويضات المرتبطة بالظروف الخاصة بالإقامة والعزلة: لاسيما العلاوات المدفوعة للعمال الخاضعين على الأقل للضغوط الآتية:
 - ✓ مسكن في قمرية متحركة أو خيمة أو معسكر تنقل أو قاعدة حياة؛
 - ✓ نظام عمل بالتناوب يستلزم دورية دائمة لعدة أسابيع عمل فعلي متبوع بفترة راحة لا تدفع خلالها العلاوة للعامل؛
 - ✓ مكان عمل بعيد عن أي مركز حضري وبصعب الوصول إليه.¹
- تبلغ نسبة الاشتراك الشهري للضمان الاجتماعي 9% من الأجر شهريا، وتوزع هذه النسبة حسب الجدول رقم (22-II) على النحو التالي:

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 96-208 المؤرخ في 05/06/1996 يتضمن تحديد أساس اشتراكات وأداءات الضمان الاجتماعي، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 35 الصادر ب1996/06/09.

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (22-II): توزيع نسبة الاشتراك الشهري للضمان الاجتماعي

العمال	الفروع
% 1,50	تأمينات إجتماعية
-	حوادث العمل والأمراض المهنية
% 6,75	التقاعد
% 0,25	التقاعد المسبق
% 0,50	التأمين على البطالة
% 9	المجموع

المصدر: الموقع الرسمي لوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، اشتراكات الضمان الاجتماعي، تم التصفح يوم 2022/06/20، السياسة-الوطنية-للضمان-الاجتماعي/2/ar/mtess.gov.dz

د-الغيابات الغير مبررة:

الغيابات الغير مبررة هي كل الأيام والساعات القانونية دون العطل والغيابات القانونية اللتي لم يعملها العامل، أي غياب محتمل يؤدي إلى خصم من الأجر القاعدي.

هـ-الإقتطاعات الإختيارية:

هي اقتطاعات من الأجر مقابل خدمات غير إجبارية ويمكن للعامل إلغائها في أي وقت وتتمثل في:

✓ تسبيقات للأجور؛

✓ إقتراض العامل المال من المؤسسة (فقط للعمال المميزين وتكون المؤسسة في حالة مادية جيدة)؛

✓ التعاونيات الاجتماعية التي تقدم خدمات مميزة للعمال.

المطلب الثالث: تحليل أجور عينة من العمال

نظرا أنه لايمكن تحليل أجور 335 عامل على حدى، قمنا بتحليل كشف أجور لثلاث عمال مختلفي المناصب والتصنيف من تنفيذ وتحكم وإطار.

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

أولاً: كشف أجر عامل من صنف تنفيذ

كشف الأجر الأول لكهربائي (ELEC.IND) في صنف تنفيذ يعمل في دائرة التقنية (انظر الملحق رقم 02) كما هو موضح في الشكل رقم (5-II) الاتي:

الشكل رقم (5-II): كشف الأجر لعامل من صنف 12-10

Unite Khemis El Khechna
 cité 200 logts khemis el khechna
 N° ADHERENT 35 304 132 65

BULLETIN DE PAIE **MAI 2022**

MATRICULE: D090556 NOM:

FONCTION: ELECT.IND.No1. DATE ENT: 03/04/1988

AFFECTATION: TECH N° SS: 670365014051

N° COMPTE: 00799999000236237886 CATEGORIE 12-10

CODE	LIBELLE	N/BASE	TAUX	GAIN	RETENUE
R030	SALAIRE DE BASE	173,33	0,00	22 842,00	
R256	ECHELON DE MERITE	293,00		293,00	
R257	ECART ECHELON	586,00		586,00	
R258	AVANCEMENT ECHELON POSTE FIGE	293,00		293,00	
R264	I.C.R	500,00		500,00	
R274	I.E.P	24 014,00	47,50	11 406,65	
R278	I.E.P BIS	4 500,00		4 500,00	
R280	INDEMNITE DE NUISANCE	24 014,00	13,00	3 121,82	
R296	INDEMNITE D'ASTREINTE	24 014,00	10,00	2 401,40	
R308	PRIME D'INTERIM			9 296,76	
R318	P.R.I	24 014,00	10,00	2 401,40	
R320	P.R.C	24 014,00	21,50	5 163,01	
R510	RETENUE SECU. SLE.	62 805,04	9,00		5 652,45
R522	PANIER	420,00	20,00	8 400,00	
R532	TRANSPORT	1 320,00		1 320,00	
R660	RETENUE IRG	66 872,59	1,0000		10 354,90
R726	COTISATION MUTUELLE				500,00
R732	RETENUE PRET SOCIAL				1 000,00
	TOTAL			72 525,04	17 507,35
	NET A PAYER				55 017,69

المصدر: مصلحة إدارة الموارد البشرية.

ترقى هذا العامل في الصنف العمودي حتى وصل لرقم 12، لديه 34 سنة عمل في المؤسسة بدءاً من سنة 1988 وهذا يعني أنه في نهاية سيرته المهنية، أكمل التقدم الأفقي في سلم التصنيف، لذا صنفه في سلم الأجور 12-10 وبالتالي أجره القاعدي هو 22.842,00 دج حسب سلم الأجور (انظر الملحق رقم 01)، للعامل منح تضم لأجره القاعدي عند حساب المنح والتعويضات الأخرى وهي:

✓ صنف الإستحقاق (ECHELON DE MERITE): بقي العامل في منصب واحد مدة 3

سنوات فتلقى مبلغ 293,00 دج.

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

✓ خارج التصنيف (ECART ECHELON): بلغ العامل الدرجة الأقصى في السلم الأفقي لذا يعطى مبلغ يشكل الفرق بين الأجر القاعدي الأخير للدرجة العمودية والأجر ماقبل الأخير في نفس الترتيب الأفقي، وتحسب على الشكل التالي:

$$586,00 \text{ دج} = 22.842,00 - 22.257,00$$

✓ التقدم في وظيفة ثابتة (AVANCEMENT ECHELON POSTE FIGE):

تعتبر هذه المنحة نادرة جدا في المؤسسة وغير موجودة في الإتفاقية الجديدة، يتلقاها العامل قبل تغيير الإتفاقية، كانت تمنح في حالة عدم قدرة العامل على التقدم في المناصب، مبلغ المنحة هو 293,00 دج.

عند جمع منح الإستحقاق والتصنيف يصبح الأجر 24.014,00 دج، أما عن المنح والتعويضات الأخرى التي تحصل عليها فهي:

✓ التعويض التكميلي (I.C.R): بقيمة 500,00 دج.

✓ تعويض الخبرة المهنية (I.E.P): منذ عام 2003 العامل له 19 سنة، لذا له نسبة 47,5% من الأجر القاعدي:

$$11.406,65 \text{ دج} = 24.014,00 \times 0,475$$

✓ تعويض التجربة المهنية أو منحة الإخلاص (I.E.P BIS): العامل عمل في المؤسسة أكثر من 22 سنة لذا يستفيد بمبلغ 4500,00 دج.

✓ تعويض الإزعاج (INDEMNITE DE NUISANCE): حسب هيكل المناصب والتعويضات فإن للعامل نسبة 13% تعويض من الأجر القاعدي كما يلي:

$$3121,82 \text{ دج} = 24.014,00 \times 0,13$$

✓ تعويض قيد (INDEMNITE D'ASTREINTE): كون العامل تحت تصرف المؤسسة ليلًا ونهارًا فله تعويض بنسبة 10% من الأجر القاعدي:

$$2.401,40 \text{ دج} = 24.014,00 \times 0,10$$

✓ منحة العمل مؤقتة أو مناوبة (PRIME DE D'AINTERIM): بما أن العامل عمل في منصب آخر ليسد فراغا مؤقتا في منصب العمل يحصل على منحة ناتجة عن الفرق بين أجرة منصب المعني وأجرة المنصب اللازم، وقدرت بـ 9.296,76 دج.

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

✓ **منحة المردودية الفردية (P.R.I):** تحصل العامل على نسبة 10% من الأجر القاعدي:

$$2.401,40 \text{ دج} = 2.4014,00 \times 0,10$$

✓ **منحة المردودية الجماعية (P.R.C):** تحصل الفريق كله كمنحة تشجيعية بنسبة 21,5%

من الأجر القاعدي:

$$5.163,01 \text{ دج} = 24.014,00 \times 0,215$$

يصبح مجموع الأجر الخاضع لاشتراك الضمان الإجتماعي المتكون من الأجر القاعدي مع

التعويضات المذكورة إلى مبلغ **62.805,04** دج إلى الاشتراك ذو نسبة 9% كما يلي:

$$5.652,45 \text{ دج} = 62.805,04 \times 0,09$$

✓ **تعويض السلة (PANIER):** المتعلقة بالإطعام، تحسب لليوم الواحد المقدر بـ 4.20,00 دج

وتضرب في عدد أيام العمل في الشهر:

$$8.400,00 \text{ دج} = 4.20,00 \times 20$$

✓ **تعويض النقل (TRANSPORT):** قدرت بـ 1.320,00 دج.

يصبح مجموع الأجر الخاضع للضريبة على الدخل الإجمالي المتكون من الأجر القاعدي مع

التعويضات المذكورة جميعا إلى **72.525,04** دج، بعد اقتطاع إشتراك الضمان الإجتماعي يصبح

مبلغ **66.872,59** دج وتحسب الضريبة كالتالي:

✓ **القسط الأول:** $20.000,00 \times 0 = 0$

✓ **القسط الثاني:** $4600 \text{ دج} = 20.000,00 \times 0,23$

✓ **القسط الثالث:** $7.254,90 \text{ دج} = 20.595,15 \times 0,27$

نجمع الأقساط الثلاث:

$$11.854,9 \text{ دج} = 0 + 7.254,90 + 4600$$

نقوم بتخفيض مقدار 1500 دج:

$$10.354,9 \text{ دج} = 11.854,9 - 1500$$

✓ **إقتطاع التعاونيات الاجتماعية (COTISATION MUTUELLE):** إقتطع مبلغ 500,00

دج.

✓ **قرض من المؤسسة (RETENUE PRET SOCIAL):** تم اقتطاع مبلغ 1.000,00 دج.

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

بعد جمع الأجر القاعدي مع جميع المنح والتعويضات يصبح المبلغ 72.525,04 دج، وبعد جمع الإقطاعات يصبح مبلغها 17.507,35 دج، ثم نحسب الأجر الصافي للشهر كما يلي:

$$72.525,04 + 17.507,35 = 55.017,69 \text{ دج}$$

الأجر الصافي لشهر ماي 2022 هو: 5.5017,69 دج.

ثانيا: كشف أجر عامل من صنف تحكم

كشف الأجر الثاني لرئيس فريق (CHEF D'EQUIPE) من صنف تحكم يعمل في دائرة الإنتاج (انظر الملحق رقم 02) كما هو موضح في الشكل رقم (6-II).

الشكل رقم (6-II): كشف الأجر لعامل من صنف 14-06

Unite Khemis El Khechna
cité 200 logts khemis el khecha
N° ADHERENT 35 304 132 65

مجمع تونسك والتعويضات
GROUPE ETUDES & REALISATIONS (GERE) - GUES - GERHO - SPA -
EPE HYDRO CANAL / SPA
S.P.A. au Capital Social de 200.000.000 DA

BULLETIN DE PAIE MAI 2022

MATRICULE: D091344 NOM:

FONCTION: Chef d'Equipe DATE ENT: 07/08/1999
AFFECTATION: PROD. N° SS: 690584005241
N° COMPTE: 00799999000716122979 CATEGORIE 14-06

CODE	LIBELLE	N/BASE	TAUX	GAIN	RETENUE
R030	SALAIRE DE BASE	173,33	0,00	22 946,00	
R264	I.C.R	500,00		500,00	
R274	I.E.P	22 946,00	50,00	11 473,00	
R276	I.E.P A.C / S.N	22 946,00	3,00	688,38	
R278	I.E.P BIS	4 500,00		4 500,00	
R280	INDEMNITE DE NUISANCE	22 946,00	16,00	3 671,36	
R282	INDEMNITE TRAVAIL POSTE	22 946,00	12,00	2 753,52	
R294	PRIME DE TECHNICITE	22 946,00	14,00	3 212,44	
R318	P.R.I	22 946,00	10,00	2 294,60	
R320	P.R.C	22 946,00	21,50	4 933,39	
R510	RETENUE SECU. SLE.	56 972,69	9,00		5 127,54
R522	PANIER	420,00	20,00	8 400,00	
R532	TRANSPORT	350,00		350,00	
R660	RETENUE IRG	60 595,15	1,0000		8 659,30
R714	SALAIRE UNIQUE			2 600,00	
R726	COTISATION MUTUELLE				500,00
	TOTAL			68 322,69	14 286,84
	NET A PAYER				54 035,85

المصدر: مصلحة إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

صنف العامل عموديا هو 14 ،لديه 23 سنة عمل في المؤسسة بدءا من سنة 1999،استفاد من 06 درجات أفقيا في سلم التصنيف،لذا صنفه في سلم الأجور 06-14 وبالتالي أجره القاعدي هو 22.946,00 دج (انظر الملحق رقم 02)، أما عن المنح والتعويضات التي تحصل عليها فهي:

✓ التعويض التكميلي(I.C.R): بقيمة 500,00 دج.

✓ تعويض الخبرة المهنية(I.E.P): منذ عام 2003 العامل له 20 سنة، لذا له نسبة 50%من الأجر القاعدي:

$$11.473,00 \text{ دج} = 22.946,00 \times 0.5$$

✓ تعويض الخبرة المهنية خارج المؤسسة (I.E.P A.C / S.N): للعامل 12 سنة خبرة خارج المؤسسة لهذا يستفيد بثلاث درجات من الأجر القاعدي أي:

$$688,38 \text{ دج} = 22.946,00 \times 0.03$$

✓ تعويض التجربة المهنية أو منحة الإخلاص (I.E.P BIS):العامل عمل في المؤسسة أكثر من 22 سنة لذا يستفيد بمبلغ 4.500,00 دج.

✓ تعويض الإزعاج (INDEMNITE DE NUISANCE): حسب هيكل المناصب والتعويضات فإن العمل له نسبة 16% تعويض من الأجر القاعدي كما يلي:

$$3.671,36 \text{ دج} = 22.946,00 \times 0.16$$

✓ تعويض العمل المتناوب (INDEMNITE TRAVAIL POSTE): بما أن العامل يعمل في نظام 8×2 غير مستمر فإن له 12% من الأجر القاعدي:

$$2.753,53 \text{ دج} = 22.946,00 \times 0.12$$

✓ منحة الطابع التقني (PRIME DE TECHNICITE): حسب هيكل المناصب والتعويضات فله 14% من الأجر القاعدي:

$$2.753,53 \text{ دج} = 22.946,00 \times 0.14$$

✓ منحة المردودية الفردية (P.R.I): تحصل العامل على نسبة 10% من الأجر القاعدي:

$$229,46 \text{ دج} = 22.946,00 \times 0.10$$

✓ منحة المردودية الجماعية (P.R.C): تحصل الفريق كله كمنحة تشجيعية بنسبة 21,5% من الأجر القاعدي:

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

$$22.946,00 \times 0,215 = \text{دج } 4.933,39$$

يصبح مجموع الأجر الخاضع لإشتراك الضمان الإجتماعي المتكون من الأجر القاعدي مع التعويضات المذكورة إلى مبلغ **56.972,69** دج إلى الإشتراك ذو نسبة 9% كما يلي:

$$56.972,69 \times 0,09 = \text{دج } 5.127,54$$

✓ **تعويض السلة (PANIER):** المتعلقة بالإطعام، تحسب لليوم الواحد المقدّر بـ 420,00 دج

وتضرب في عدد أيام العمل في الشهر:

$$420,00 \times 20 = \text{دج } 8.400,00$$

✓ **تعويض النقل (TRANSPORT):** المقدّر بـ 350,00 دج.

يصبح مجموع الأجر الخاضع للضريبة على الدخل الإجمالي المتكون من الأجر القاعدي مع التعويضات المذكورة جميعاً إلى **67.522.96**، بعد اقتطاع اشتراك الضمان الإجتماعي يصبح مبلغ **60.595,15** دج وتحسب الضريبة كالتالي:

$$20.000,00 \times 0 = 0 \quad \checkmark \text{ القسط الأول:}$$

$$20.000,00 \times 0,23 = \text{دج } 4600 \quad \checkmark \text{ القسط الثاني:}$$

$$20.595,15 \times 0,27 = \text{دج } 5.560,30 \quad \checkmark \text{ القسط الثالث:}$$

نجمع الأقساط الثلاث:

$$0 + 5.560,30 + 4600 = \text{دج } 10.159,30$$

نقوم بتخفيض مقدّر بـ 1500 دج:

$$10.159,30 - 1500 = \text{دج } 8.659,30$$

إقتطاع التعاونيات الاجتماعية (COTISATION MUTUELLE): 500,00 دج.

بعد جمع الأجر القاعدي مع جميع المنح والتعويضات يصبح المبلغ **68.322,69** دج، وبعد

جمع الإقتطاعات يصبح مبلغها **14.268,84** دج، ثم نحسب الأجر الصافي للشهر كما يلي :

$$68.322,69 + 14.268,84 = \text{دج } 54.035,85$$

الأجر الصافي لشهر ماي 2022 هو: **54.035,85** دج.

ثالثاً: كشف أجر عامل من صنف إطار

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

كشف الأجر الثالث لعامل من صنف إطار وهو رئيس قسم التسويق (CHEF DE SERVICE COMMERCIALISATION) يعمل في دائرة التسويق (انظر الملحق رقم 02) حسب الشكل رقم (7-II) كالتالي:

الشكل رقم (7-II): كشف الأجر لعامل من صنف 17-02

Unite Khemis El Khechna
Cité 200 logts khemis el khechna
N° ADHERENT 35 304 132 65

BULLETIN DE PAIE MAI 2022

MATRICULE: D090597 NOM: [REDACTED]

FONCTION: Chef de Service Commercialisation DATE ENT: 01/07/2010
AFFECTATION: APPRO/COMM N° SS: 850106020168
N° COMPTE: 00799999000195387791 CATEGORIE 17-02

CODE	LIBELLE	N/BASE	TAUX	GAIN	RETENUE
R030	SALAIRE DE BASE	164,33	140,13	24 288,00	1 261,13
R065	HRS. ABS.	9,00			
R264	I.C.R	500,00		474,04	
R274	I.E.P	23 026,87	27,50	6 332,39	
R278	I.E.P BIS	1 500,00		1 422,12	
R280	INDEMNITE DE NUISANCE	23 026,87	6,00	1 381,61	
R288	PRIME DE RESPONSABILITE	23 026,87	25,00	5 756,72	
R290	PRIME DE DISPONIBILITE	23 026,87	8,00	1 842,15	
R318	P.R.I	23 026,87	9,00	2 072,42	
R320	P.R.C	23 026,87	21,50	4 950,78	
R510	RETENUE SECU. SLE.	47 259,10	9,00		4 253,32
R522	PANIER	420,00	19,00	7 980,00	
R535	ICV			4 000,00	
R660	RETENUE IRG	54 985,78	0,9481		7 544,16
R726	COTISATION MUTUELLE				500,00
	TOTAL			60 500,23	13 558,61
	NET A PAYER				46 941,62

المصدر: مصلحة إدارة الموارد البشرية.

صنف العامل عموديا هو 17، لديه 11 سنة عمل في المؤسسة بدءا من سنة 2010، استفاد من درجتين أفقيا، لذا صنفه في سلم الأجور 17-02 وبالتالي أجره القاعدي هو 24.288,00 (انظر الملحق رقم 01)، غاب هذا العامل 6 ساعات في الشهر، لذا فعدد ساعات العمل صارت 164,33 بدلا من 173,33 ساعة.

لحساب اقتطاع ثمن الساعات التي غابها العامل نحسب ثمن ساعة العمل الواحدة ثم نضربها في الساعات التي غابها:

✓ ثمن ساعة العمل الواحدة تتمثل في الأجر القاعدي على ساعات العمل شهريا بدون غياب، أي :

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

$$140,13 \text{ دج} = 24288,00 \times 173,33$$

✓ **اقتطاع ثمن الساعات التي غابها (HRS.ABS)** يتم عبر ضرب ثمن ساعة العمل الواحدة

في عدد ساعات الغياب كما يلي:

$$1261,13 \text{ دج} = 140,13 \times 9$$

وبالتالي يصبح الأجر القاعدي لهذا الشهر **23026,87 دج** بعد خصم ساعات الغياب،

وبهذا المبلغ يتم حساب التعويضات والمنح اللتي تحسب بالأجر القاعدي.

أما عن المنح والتعويضات اللتي تحصل عليها في هذا الشهر تتمثل في:

✓ **التعويض التكميلي (I.C.R):** يتم حسابه حسب 164,33 ساعة كما يلي:

$$\frac{164,33 \times 500,00}{173,33} = 474,04$$

✓ **تعويض الخبرة المهنية (I.E.P):** منذ عام 2003 العامل له 11 سنة، لذا له نسبة

27,5% من الأجر القاعدي:

$$6.332,39 \text{ دج} = 23.026,87 \times 0,275$$

✓ **تعويض التجربة المهنية أو منحة الإخلاص (I.E.P BIS):** العامل عمل في المؤسسة أكثر

من 10 سنوات لذا يستفيد بمنحة يقتطع منها ساعات الغياب.

$$1422,12 \text{ دج} = \frac{1.500 \times 164,33}{173,33}$$

✓ **تعويض الإزعاج (INDEMNITE DE NUISANCE):** حسب هيكل المناصب

والتعويضات فإن العمل له نسبة 06% تعويض من الأجر القاعدي كما يلي:

$$1381,61 \text{ دج} = 23.026,87 \times 0,06$$

✓ **منحة المسؤولية (PRIME DE RESPONSABILITE):** تحصل العامل على 25% من

الأجر القاعدي:

$$5.756,72 \text{ دج} = 23.026,87 \times 0,25$$

✓ **منحة التواجد (PRIME DE DISPONIBILITE):** تحصل العامل على 08% من الأجر

القاعدي:

$$1.842,15 \text{ دج} = 23.026,87 \times 0,08$$

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

✓ **منحة المردودية الفردية (P.R.I):** كمكافأة للعمل الفردي نال العامل نسبة 09% من الأجر القاعدي:

$$2.072,42 \text{ دج} = 23.026,87 \times 0,09$$

✓ **منحة المردودية الجماعية (P.R.C):** كمكافأة للعمل الجماعي نال العامل نسبة 21,5% من الأجر القاعدي:

$$4.950,78 \text{ دج} = 23.026,87 \times 0,215$$

يصبح مجموع الأجر الخاضع لاشتراك الضمان الإجتماعي المتكون من الأجر القاعدي (بعد اقتطاع ساعات الغياب) مع التعويضات المذكورة إلى مبلغ **47.259,10** دج إلى الاشتراك ذو نسبة 9% كما يلي:

$$4.253,32 \text{ دج} = 47.259,10 \times 0,09$$

✓ **تعويض السلة (PANIER):** المتعلقة بالإطعام، تحسب لليوم الواحد المقدّر بـ 420,00 دج وتضرب في عدد أيام العمل في الشهر:

$$7.980,00 \text{ دج} = 420,00 \times 19$$

✓ **تعويض عن استخدام المركبة (ICV):** عوض العامل عن استعماله المركبة الشخصية للعمل بمبلغ 40.000,00 دج.

يصبح مجموع الأجر الخاضع للضريبة على الدخل الإجمالي المتكون من الأجر القاعدي مع التعويضات المذكورة جميعا بعد اقتطاع اشتراك الضمان الإجتماعي وساعات الغياب إلى **54.985,78** دج وتحسب الضريبة كالتالي:

✓ **القسط الأول:** $20.000,00 \times 0 = 0$

✓ **القسط الثاني:** $4600 \text{ دج} = 20.000,00 \times 0,23$

✓ **القسط الثالث:** $4.046,16 \text{ دج} = 14.985,78 \times 0,27$

نجمع الأقساط الثلاث:

$$8.644,16 \text{ دج} = 0 + 4.046,16 + 4600$$

نقوم بتخفيض مقدّر بـ 1100 دج:

$$8.659,30 \text{ دج} = 8.644,16 - 1100$$

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

✓ إقتطاع التعاونيات الاجتماعية (COTISATION MUTUELLE): 500,00 د.ج.

بعد جمع الأجر القاعدي مع جميع المنح والتعويضات يصبح المبلغ 60.500,23 د.ج، وبعد

جمع الإقتطاعات يصبح مبلغها 13.558,61 د.ج، ثم نحسب الأجر الصافي للشهر كما يلي :

$$46.941,62 \text{ د.ج} = 60.500,23 + 13.558,61$$

الأجر الصافي لشهر ماي 2022 هو: 46.941,62 د.ج.

الفصل الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة المستقبلية تعرفت جيدا على مؤسسة هيدرو كنال واخذت نظرة أكبر عن تاريخ تأسيسها وتغيرها مع مرور الوقت، بالإضافة إلى هيكل تنظيمها خاصة مصلحة إدارة الموارد البشرية، ثم قمت بتحليل سياسات إدارة الموارد البشرية عبر الإتفاقية الجماعية للمؤسسة المستقبلية التي قامت بتنظيم كل هذه السياسات حتى وصلت إلى تحليل سياسة الأجور. في نهاية الدراسة استنتجت أن سياسة الأجور ملائمة جدا لمؤسسة المستقبلية هيدرو كنال خاصة في الوضع الإقتصادي الراهن، كما أنها تساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

خاتمة

خاتمة:

هدفنا من خلال البحث ومن خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة المستقبلية هيدروكنال هو تقييم دور سياسة الأجور في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، باعتبار أن كل مؤسسة تسعى لتطوير كلتا من سياسة الأجور القائمة عليها وأدائها الفعلي، من خلال مجموعة من الإجراءات أهمها سياسات إدارة الموارد البشرية التي تنظم العمل ككل خاصة مع التغيرات المحيطة بها، فقمنا بتحليل سياسات إدارة الموارد البشرية حتى وصلنا لتحليل مفصل لسياسة الأجور، وقد تعرفنا على المراسيم والقوانين التي تنظم إقتطاعات الضمان الإجتماعي والضريبة على الدخل الإجمالي، مع المنح والتعويضات التي يتلقاها العمال حسب مناصبهم ومسئولياتهم، حتى انتهينا عند تحيل ثلاث عينات من اجور عمال مؤسسة هيدرو كنال مختلفي المناصب والفئات.

نتائج إختبار الفرضيات:

سيتم الإجابة عن الفرضيات التي تم طرحها في بداية الدراسة:

الفرضية الأولى: تتمثل في " تهتم المؤسسة الاقتصادية بإدارة الموارد البشرية وتطويرها"، هذه الفرضية صحيحة فكل مؤسسة إقتصادية تملك دائرة أو مصلحة إدارة الموارد البشرية، يكمن الاختلاف في مدى إهتمام كل مؤسسة إقتصادية بإدارة الموارد البشرية ومدى رغبتهم بتطويرها، وهنا تكمن قوة المؤسسات الإقتصادية.

الفرضية الثانية: تتمثل في " هناك علاقة بين مكافأة العمال وسياسة الأجور"، هذه الفرضية صحيحة فالعلاقة بينهم طردية، فكلما زادت مكافآت العامل زاد أجره والعكس، وترتبط المكافآت بمجموعة من العوامل من بينها منصب العامل، المسؤولية المتحملة، المردودية الفردية والجماعية وغير ذلك .

الفرضية الثالثة: تتمثل في " أجور العمال ثابتة لا تتغير"، هذه الفرضية خاطئة فتغير الأجر يستند إلى مجموعة من الأمور منها الغيابات والتعويضات الشهرية، تغير في اقوانين الإقتطاعات والنسب من ضريبة على الدخل الإجمالي والضمان الإجتماعي بل وربما إضافة إقتطاعات جديدة، حتى الأجر القاعدي يتغير بتغير النقط والفئات، ويمكن للمؤسسة تعديل سلم الأجور إن أرادت ذلك.

أهم النتائج المتوصل إليها:

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ سياسة الأجور لها علاقة وطيدة مع كل سياسات إدارة الموارد البشرية الأخرى.
- ✓ إدارة الموارد البشرية جزء مهم في أي مؤسسة إقتصادية.
- ✓ سياسة الأجور لها دور كبير وفعال في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

التوصيات والإقتراحات:

بعد هذه الدراسة يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات تتمثل في:

- ✓ يجب أن تهتم المؤسسات الجزائرية بسياسة الأجور لديها.
- ✓ يجب أن تهتم المؤسسة المستقبلية بسياسة الإعلام والاتصال أكثر مما هي عليه.
- ✓ يجب تطوير إدارة الموارد البشرية أكثر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

قائمة المراجع

الكتب:

1. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016.
2. محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر، الإسكندرية، 2005.
3. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية)، الطبعة العربية، الأردن، عمان، 2010.
4. خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2007.
5. زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2011.
6. صفوان محمد المبيضين، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016.
7. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، مصر، الإسكندرية، 1999.
8. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
9. محمد الصيرفي، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2010.
10. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، الإسكندرية، 2006.
11. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الجامد، الطبعة الأولى 2012، الأردن.
12. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالة تطبيقية لبعض البلدان العربية، 2010.
13. إلهام بوغليطة، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسة الاقتصادية (دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة الإسمنت ولاية قسنطينة)،

- مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 08، العدد 20، 01-09-2018.
14. أولحيسان إسناد دلال وآخرون، تحسين جودة حياة العمل وأثرها على حوادث العمل (دراسة ميدانية في مركب العتاد الفلاحي CMA بسيدي بلعباس)، المجلة المغاربية للإقتصاد والمناجمنت، جامعة معسكر، المجلد 04 العدد 02، 09-02-2018.
15. رصاع حياة، مدى ارتباط سياسة التشغيل بالإنفاق العمومي، مجلة قانون العمل والتشغيل، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم/المجلد 5 العدد 01، 08-06-2020.
16. سعدية زايدي، سياسات التشغيل في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المجلد 7 العدد 13، 28-12-2017.
17. سلطان بلغيث، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، دور سياسة التشغيل في الحد من مشكلة البطالة في الجزائر، جامعة تبسة، المجلد 9 العدد 1، 30-07-2014.
18. شريفي خيرة، دور الإتصال في تحفيز و تنمية المورد البشري، مجلة الإحصاء والإقتصاد، المدرسة الوطنية للإحصاء والإقتصاد التطبيقي المجلد 7، الرقم 1، 30-06-2010.
19. عبد الكريم الموسن، أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة مؤسسة حليب أدرار)، مجلة النمو الإقتصادي والمقاولاتية، جامعة أحمد درارية أدرار، المجلد 04، العدد 01، 11-01-2021.
20. علا ميمي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الإقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، جامعة الجزائر 3، المجلد 22، العدد 01، 07-07-2019.
21. غريب بوخالفة، عنصر الأجر في علاقة العمل، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي التبسي تبسة، المجلد 10 العدد 02، 30-06-2017.
22. غريب منية، علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، المجلد 20 العدد 01، 30-06-2009.
23. فاطمة الزهراء الزروق، جودة حياة العمال والصحة الجسدية والنفسية للعمال، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 08، العدد، 1-15-2013.

24. لعريبي أحمد ، آليات التشغيل في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات الإنسانية، جامعة وهران 1 احمد بن بلة، المجلد 01، العدد: 02، 15-12-2019.

القوانين:

25. قانون رقم 21-16 المؤرخ في 2021/12/30، يتضمن قانون المالية سنة 2021، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 100 الصادر بـ 2021/12/30.

26. المرسوم التنفيذي رقم 96-208 المؤرخ في 1996/06/05 يتضمن تحديد أساس اشتراكات وأداءات الضمان الإجتماعي.

المواقع الإلكترونية:

27. الموقع الرسمي لوزارة العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي، اشتراكات الضمان الإجتماعي، تم التصفح يوم 2022/06/20، السياسة-الوطنية-للضمان -
الاجتماعي/2/ar/mtess.gov.dz

ملاحق

الملحق رقم (01): سلم الأجور

GRILLE DES SALAIRES UNIQUE EPE HYDRO CANAL SPA 2019											
Avec effet du 01-01-2019											
	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
01	16 800,00	16 927,00	17 053,00	17 247,00	17 439,00	17 629,00	17 822,00	18 012,00	18 204,00	18 397,00	18 587,00
02	16 909,00	17 038,00	17 169,00	17 365,00	17 559,00	17 754,00	17 950,00	18 142,00	18 339,00	18 533,00	18 728,00
03	17 018,00	17 151,00	17 282,00	17 480,00	17 678,00	17 879,00	18 075,00	18 274,00	18 472,00	18 669,00	18 869,00
04	17 128,00	17 262,00	17 395,00	17 598,00	17 800,00	18 001,00	18 201,00	18 404,00	18 605,00	18 804,00	19 009,00
05	17 329,00	17 467,00	17 606,00	17 812,00	18 021,00	18 229,00	18 436,00	18 644,00	18 849,00	19 059,00	19 266,00
06	17 656,00	17 803,00	17 949,00	18 166,00	18 381,00	18 598,00	18 816,00	19 035,00	19 249,00	19 470,00	19 686,00
07	18 023,00	18 174,00	18 326,00	18 554,00	18 785,00	19 012,00	19 241,00	19 468,00	19 698,00	19 923,00	20 154,00
08	18 406,00	18 566,00	18 725,00	18 964,00	19 207,00	19 446,00	19 686,00	19 923,00	20 164,00	20 405,00	20 645,00
09	18 827,00	18 993,00	19 163,00	19 415,00	19 666,00	19 920,00	20 171,00	20 429,00	20 678,00	20 930,00	21 182,00
10	19 263,00	19 442,00	19 619,00	19 883,00	20 149,00	20 414,00	20 680,00	20 944,00	21 210,00	21 476,00	21 742,00
11	19 665,00	19 849,00	20 035,00	20 313,00	20 591,00	20 867,00	21 146,00	21 423,00	21 700,00	21 979,00	22 257,00
12	20 122,00	20 314,00	20 510,00	20 801,00	21 092,00	21 384,00	21 675,00	21 965,00	22 258,00	22 549,00	22 842,00
13	20 524,00	20 727,00	20 929,00	21 230,00	21 535,00	21 835,00	22 138,00	22 444,00	22 746,00	23 051,00	23 355,00
14	21 215,00	21 432,00	21 648,00	21 973,00	22 296,00	22 621,00	22 946,00	23 262,00	23 594,00	23 917,00	24 240,00
15	21 983,00	22 215,00	22 447,00	22 793,00	23 141,00	23 488,00	23 833,00	24 182,00	24 530,00	24 874,00	25 223,00
16	22 860,00	23 108,00	23 356,00	23 730,00	24 103,00	24 477,00	24 850,00	25 222,00	25 596,00	25 971,00	26 345,00
17	23 753,00	24 019,00	24 288,00	24 687,00	25 088,00	25 488,00	25 888,00	26 288,00	26 687,00	27 088,00	27 488,00
18	24 885,00	25 173,00	25 464,00	25 898,00	26 332,00	26 767,00	27 201,00	27 632,00	28 069,00	28 503,00	28 937,00
19	26 073,00	26 385,00	26 699,00	27 168,00	27 639,00	28 107,00	28 576,00	29 045,00	29 515,00	29 986,00	30 454,00
20	27 384,00	27 724,00	28 064,00	28 571,00	29 084,00	29 592,00	30 102,00	30 609,00	31 122,00	31 628,00	32 137,00
21	28 662,00	29 026,00	29 392,00	29 938,00	30 486,00	31 033,00	31 581,00	32 127,00	32 675,00	33 222,00	33 770,00
22	29 798,00	30 187,00	30 576,00	31 156,00	31 739,00	32 320,00	32 901,00	33 484,00	34 065,00	34 647,00	35 228,00
23	31 258,00	31 675,00	32 093,00	32 717,00	33 342,00	33 968,00	34 593,00	35 219,00	35 845,00	36 471,00	37 096,00
24	32 558,00	33 002,00	33 444,00	34 109,00	34 773,00	35 438,00	36 102,00	36 767,00	37 431,00	38 095,00	38 760,00
25	33 659,00	34 122,00	34 589,00	35 285,00	35 983,00	36 680,00	37 377,00	38 075,00	38 773,00	39 469,00	40 167,00

الملحق رقم (02): هيكل المناصب والتعويضات

PROJET: ACTIVITÉS DES POSTES DE TRAVAIL, GROUPE L'UNO-CHEM 2013									
PROJET: ACTIVITÉS DES POSTES DE TRAVAIL, GROUPE L'UNO-CHEM 2013									
Grade	Rég	Intitulé du poste	Emblème	Classification	Structure	Assurance	Assurance	Technique	Assurance
1	AP001	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
2	AP002	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
3	AP003	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
4	AP004	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
5	AP005	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
6	AP006	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
7	AP007	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
8	AP008	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
9	AP009	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
10	AP010	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
11	AP011	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
12	AP012	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
13	AP013	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
14	AP014	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
15	AP015	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
16	AP016	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
17	AP017	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
18	AP018	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
19	AP019	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
20	AP020	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
21	AP021	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
22	AP022	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
23	AP023	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
24	AP024	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
25	AP025	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
26	AP026	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
27	AP027	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
28	AP028	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
29	AP029	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
30	AP030	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
31	AP031	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
32	AP032	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
33	AP033	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
34	AP034	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
35	AP035	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
36	AP036	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
37	AP037	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
38	AP038	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
39	AP039	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
40	AP040	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
41	AP041	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
42	AP042	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
43	AP043	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
44	AP044	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
45	AP045	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
46	AP046	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
47	AP047	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
48	AP048	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
49	AP049	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		
50	AP050	Adjoint Directeur	Unités	ST	Appui	11	10%		

Ordre	N°	Intitulé du poste	Entrée	Affectation	Structure	Intervention	Techn.	Respon.	Equip.	Observations
153	PM130	Soudeur H Qualifié	Unité	Prod. ST. Projet	Maintenance/Production/Realisation	13	17%	14%		à effectuer l'intervention + Certificat d'hygiène sur fiche de fonction
156	LES03	Superviseur HSE	Unité	ADP	HSE	18	10%		5%	
157	PM026	TS Géologie	Carrière	Carrière	Carrière	15	14%	17%		
158	PM027	Topographe	Unité Travaux	Projet	Realisation	15	14%	17%		
159	PM32	Tourneur Adjusteur	Unité	ST	Maintenance	11	10%	14%		
160	PM13	TS en automatisme	Unité	ST	Maintenance	15	8%	17%		
161	PM13	TS en électricité industrielle	Unité	ST	Maintenance	15	8%	17%		
162	PM14	TS en électronique	Unité	ST	Maintenance	15	8%	17%		
163	PM15	TS en électronique	Unité	ST	Maintenance	15	8%	17%		
164	PM16	TS en électricité	Unité	ST	Maintenance	15	8%	17%		
165	PM17	TS en génie mécanique	Unité	ST	Maintenance	15	8%	17%		
166	PM18	TS en hydraulique	Unité	ST	Maintenance	15	8%	17%		
167	PM19	TS en maintenance industrielle	Unité	ST	Maintenance	15	8%	17%		