

جامعة ابن خلدون تيارت
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

الأستاذ: عمر كعبوش

دروس مادة ملتقى التخطيط وتنمية الموارد البشرية

سنة أولى ماستر علوم سياسية

تخصص: إدارة موارد بشرية

السنة الجامعية 2023/2022.

تخطيط الموارد البشرية

تحتاج أي منظمة للقيام بالتخطيط لمتطلباتها من الموارد البشرية من اجل ضمان العدد الكافي كما ونوعا من القوى البشرية المؤهلة، وفي المكان المناسب والوقت المناسب، لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة وتحقيق الأهداف المسطرة في هذه الخطة.

يقصد بالموارد البشرية كل القوى العاملة القادرة والراغبة في العمل، والمستعدة لتقديم قسمة مضافة في المجتمع، وهي تلك الجموع من الافراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الوظائف والاعمال والراغبين في أدائها بحماس وإقناع.

توجد صفتين في تركيب الموارد البشرية هما:

1-صفة القدرة على أداء الوظائف والاعمال.

2-صفة الرغبة في أداء الوظائف والأعمال.

تعريف تخطيط الموارد البشرية:

يعرف معهد التطوير وشؤون الافراد تخطيط الموارد البشرية بأنه: "العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المنظمة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات الموارد البشرية المتطورة والتي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمنظمة". وبناء على هذا التعريف فإن الجوانب الأساسية لتخطيط الموارد البشرية تشمل:

-هو عملية مستمرة (المنظمة وأهدافها وبنيتها مستمرة في التغير).

-يوجد تخطيط طويل المدى وقصير المدى لكن توجد حاجة الى تخطيط طويل الاجل لضمان البقاء والنمو.

-تخطيط موارد البشرية مرتبطا بشكل كبير بعملية التخطيط العام في المنظمة.

-توجد حاجة لتقييم المتطلبات من الموارد البشرية من ناحية الكم والكيف.

-ينبغي ان تكون الموارد البشرية على المستوى المطلوب لتحقيق القدر الكافي من الفاعلية التي تهدف المنظمة اليها.

تخطيط الموارد البشرية هو التنبؤ باحتياجات المنظمة من الافراد وتحديد الخطوات الضرورية

لسد هذه الاحتياجات، ومن تم فان تخطيط الموارد البشرية هو:

- عملية منظمة وموضوعية.
- عملية مستقبلية تنظر الى المستقبل.
- عملية شاملة تغطي احتياجات المنظمة كلها.
- عملية متكررة كل فترة زمنية.
- عملية تغطي البعدين الاساسين للموارد البشرية (العدد والانواع).
- عملية تراعي ظروف واحتياجات المنظمة وظروف وأوضاع السوق والمجتمع.
- ماهي الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تخطيط الموارد البشرية؟
- توفير الاحتياجات من الموارد البشرية في الوقت المناسب.
- تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية.
- الاعداد لبرامج التدريب وتهيئة الافراد لتولي مهام ووظائف جديدة.
- الاعداد لملء الشواغر (التقاعد، الوفاة، الاستقالة، ترك الخدمة).
- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- ترشيد استخدام الموارد البشرية وخفض التكلفة.
- التخلص من الفائض وسد العجز.
- ترشيد استقطاب الموارد البشرية.
- توفير المعلومات والبيانات لوظائف الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب
- الحصول على أفضل الكفاءات البشرية المتوفرة في سوق العمل والمنظمة.
- معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتوفرة لدى المنظمة.

مقومات تخطيط الموارد البشرية:

- وضوح الأهداف.
- وضوح الخطة ووجود سياسة إدارية واضحة.
- وضوح السياسات المرتبطة بالموارد البشرية.
- وجود وصف تحليلي للوظائف.
- وجود معلومات كافية.
- وجود تنظيم اداري واضح وإجراءات عمل واضحة كذلك.

مسؤولية التخطيط: هي مسؤولية مشتركة:

1-مسؤولية الإدارة العليا:

- تحديد احتياجات الوحدات والأقسام من الموارد البشرية.
- تنفيذ خطة الموارد البشرية.
- التنسيق مع إدارة الموارد البشرية في التنبؤ بالعرض والطلب.
- المراجعة الإدارية ومناقشة مدى ملاءمة خطة الموارد البشرية

2-مسؤولية إدارة الموارد البشرية:

- تحديد اهداف المنظمة من تخطيط الموارد البشرية.
- تصميم واعداد الأساليب الخاصة بالتخطيط للموارد البشرية.
- التنسيق مع الإدارة العليا في جمع المعلومات والبيانات على العرض والطلبات من الموارد البشرية.
- التنبؤ باحتياجات المنظمة مستقبلا.
- تجميع الاحتياجات الجزئية في خطة شاملة.
- ترجمة الاحتياجات الى خطة عمل (التنظيم والترقية)

العوامل والمتغيرات الواجب اخدها بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية:

- طبيعة المنظمة ونشاطها.
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة.
- برامج وخطط الأداء.
- المركز المالي للمنظمة.
- حجم المنظمة وموقعها الجغرافي.
- المركز التنافسي للمنظمة.

مراحل تخطيط الموارد البشرية:

المرحلة الأولى: دراسة العرض من العمالة: دراسة الحالة الراهنة للقوى البشرية، ويتطلب ذلك وجود سجل متكامل للمعلومات عن الموظفين: البيانات الشخصية، التاريخ الوظيفي، مستويات

الأداء. ويسمح هذا الأخير بالكشف عن الكفاءات المتوفرة وإمكانية تغطية العجز مستقبلا وتحديد التدريب المناسب والمطلوب لتحقيق الأهداف.

المرحلة الثانية: التنبؤ بحالة الموارد البشرية خلال فترة الخطة: يحتاج هذا الى تحليل اهداف واستراتيجيات الموارد البشرية خلال الفترة المستقبلية ودراسة المتغيرات المحتملة فيها ويشمل التنبؤ جانبين هما:

- الطلب: احتياجات المنظمة كما ونوعا

- العرض: قوة العمل الموجودة خلال فترة الخطة.

المرحلة الثالثة: التوفيق بين متغيرات العرض والطلب: قد تكشف النتائج عن وجود عجز او فائض في الموارد البشرية، وقبل اتخاذ أي قرار لا بد من دراسة سوق العمل الخارجي.

كيفية التعامل مع الفائض؟

ح01-الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل:

- إعادة تأهيل العمالة وتدريبها للقيام بأعمال أخرى تحتاجها المنظمة.

- الاحتفاظ بالعمالة لمواجهة حالات ترك الخدمة.

ح02-العرض يزيد عن الطلب في سوق العمل:

- التقاعد.

- تشجيع التقاعد المبكر.

كيفية التعامل مع العجز؟

ح01-الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل:

تواجه إدارة الموارد البشرية صعوبة في الحصول على الموارد البشرية ولا بد من الاعتماد على:

- البحث عن مصادر جديدة للموارد البشرية كالاتصال بالمعاهد والجامعات.

- تبسيط شروط الاختيار (التنازل الجزئي عن بعض الشروط).

- التحفيز وتقديم اغراءات عند الإعلان عن الوظائف.

- إحلال التكنولوجيا محل العمالة.

ما هو العائد والتكلفة من تخطيط الموارد البشرية؟

تتمثل تكلفة تخطيط الموارد البشرية في:

-أجور ومرتببات القائمين بوظيفة التخطيط.

-تكلفة الوسائل المستخدمة.

-تكلفة وكتابة التقارير الخاصة بنتائج التخطيط

العائد: ضمان كفاءة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتعيين وتدريب.

تصميم الوظائف ومحدداتها الأساسية

تصميم الوظيفة هي تلك العملية التي تهدف الى تحديد محتوى الوظيفة آخذة في الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في الأداء من ناحية، والاهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في النمو من ناحية ثانية.

توجد ثلاثة اعتبارات او محددات أساسية تؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم الوظائف هي:

1-اهداف المنظمة سواء قصيرة الاجل او طويلة الاجل.

2-نوع التكنولوجيا المستخدمة في الأداء والآلات المستخدمة.

3-احتياجات وتوقعات الافراد تجاه الوظائف التي يودون شغلها لإشباع حاجاتهم وطموحاتهم.

لا يجب تصميم الوظائف بشكل يتعارض مع اهداف المنظمة من حيث الكفاءة والفعالية، بل يجب تصميمها بالطريقة التي تساعد على تحقيق اهداف المنظمة المرتبطة بالكفاءة وتخفيض التكاليف وزيادة الفعالية.

يجب تصميم الوظائف بشكل يسمح بتعظيم العائد من عنصري التكنولوجيا والموارد البشرية معا، وفي نفس الوقت (تحقيق التوازن والانسجام بين عنصري التكنولوجيا والموارد البشرية لصالح اهداف المنظمة بصفة خاصة واهداف المجتمع والاقتصاد الوطني بصفة عامة).

عند تصميم الوظائف لا بد أن يسمح ذلك للفرد شاغل الوظيفة بان يحصل على أكبر قدر من الرضا الوظيفي والتحفيز من خلال اتاحة الفرصة امامه لأداء العمل الذي يرغب في أدائه بالطريقة التي تلائمه.

يعتبر الموظف والوظيفة هما الركنان الاساسيان في العملية الإدارية وبناء عليه فالمطلوب هو تحقيق التوازن والانسجام بين الموظف والوظيفة وتصميم العمل بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات شاغلها، وتعرف عملية تصميم الوظائف بانها تحديد مهام الوظيفة وكيفية تأديتها من قبل شاغل الوظيفة وتصميم مهام العمل وربط الوظيفة بالوظائف الأخرى.

وتتضمن عملية تصميم الوظيفة تحديد عدة جوانب أهمها:

1-مضمون الوظيفة: الأنشطة والواجبات التي تتطلبها الوظيفة ويتضمن مضمون العمل جانبين

اساسين:

أ- نطاق الوظيفة: الذي يشير الى مدى تنوع المهام والواجبات المختلفة التي يقوم بها شاغل الوظيفة، فالوظيفة التي تتضمن واجبات قليلة ومحددة تحتوي على نطاق ضيق ومحدود ويعتبر العمل روتينيا نمطيا.

ب- عمق الوظيفة: ويعني مدى الحرية والاجتهاد او التصرف المسموح لشاغل الوظيفة لتقرير واجبات الوظيفة وطرق أدائها والرقابة عليها.

2- علاقات العمل: وتشير الى طبيعة ومدى قوة العلاقات بين الفرد شاغل الوظيفة والافراد الآخرين داخل المنظمة وخارجها.

اقترح كل من "ريبرستون وسميت" خمسة مبادئ من اجل تصميم الوظيفة هي:

- توفير الفرص للناس للقيام بعدة مهام والجمع بين المهام.
- الجمع بين المهام وتشكيل وحدات العمل.
- تشكيل وحدات العمل واطلاع الناس على أهمية عملهم.
- إعطاء الناس مسؤولية تحديد بأنفسهم نظم العمل.
- إقامة علاقات جديدة وقنوات ردود الفعل مفتوحة.

أساليب تصميم الوظائف:

01- أسلوب حركة الإدارة العلمية (التخصص الوظيفي):

يعتمد هذا الأسلوب في تصميم العمل مدرسة الإدارة العلمية التي تجسدت فلسفتها بالتخصص وتقسيم العمل، حيث أدى التخصص الدقيق الى تجزئة العمل الواحد الى مهام محددة مما استتبع أداء هذه المهام الصغيرة لان يكون متكررا او مملا، وقد كان الهدف من هذا الأسلوب زيادة الإنتاجية واتقان العمل وسرعة إنجازه، وكذلك وضع معايير أداء واقعية للعمل.

تكشفت عن هذا الأسلوب مشاكل وسلبيات كان من أهمها شعور العاملين بالملل نتيجة مسؤولية كل فرد عن أداء جزئية صغيرة في العمل، مما يشعرهم كذلك بعدم أهمية العمل الذي يقومون به، ولهذه المشاعر اثار غير إيجابية على التمارض والتغيب عن العمل واضاعة الوقت وارتفاع معدلات الحوادث في العمل.

شروط التخصص:

- ان يكون العمل كبير.

- ان يكون العمل مستمر.

02-أسلوب التدوير الوظيفي:

يقترح هذا الأسلوب زيادة تنوع المهام والواجبات التي يؤديها الموظف وذلك من خلال تنقل الموظف من عمل الى آخر سواء في نفس الدائرة او من دائرة الى أخرى، في نفس الفرع او من فرع الى فرع آخر، والهدف من هذا الأسلوب هو تخفيض حالات الشعور بالروتين، الا انه لا يحقق الهدف منه في حالات كثيرة وخاصة اذا كان التنقل ضمن مجموعة من نفس الاعمال الروتينية حيث يستمر الموظف في معاناته اذ لم يجر التغيير في جوهر مهام العمل، ولكنه حدث فقط في مكان العمل او في تغيير المشرف الذي يرفع تقاريره اليه او في العلاقات مع زملائه.

03-أسلوب توسيع العمل:

تتم عملية توسيع العمل من خلال إضافة بعض الواجبات او المهام الوظيفية الى وظيفة معينة، ويسمى هذا الأسلوب بالتوسع الافقي فالتغيير الأساسي هو ان الموظف أصبح مسؤولاً عن أداء مهام أكثر من دي قبل حيث ان الإضافة وهذه الاعمال تمت من نفس المستوى والاهمية للوظيفة الحالية، ولذلك فمن المتوقع ان يستمر شعور الموظف بالإرهاق والملل والضجر مما لا يوفر له مناخاً مشجعاً على الابداع والابتكار.

04-أسلوب إثراء العمل:

يركز هذا الأسلوب على اثراء العمل من خلال تصميم الوظيفة لكي تتضمن إضافة واجبات أخرى من مستوى اعلى بحيث تتطلب معرفة أكثر ومهارات ادق، مثلاً يمكن إضافة مهام تتعلق بالتخطيط والتقييم كان يؤديها المشرف الإداري الى وظيفة أخرى اقل في المستوى الإداري، أي ان التوسع في هذه الحالة يكون عمودياً وليس افقياً، وهذا الأسلوب من المفترض ان يوفر مناخ عمل أفضل للموظف يحفزه على الأداء الاحسن.

المداخل الحديثة في تصميم العمل:

01-العمل الجماعي: يعتمد هذا المدخل على تشكيل فرق العمل بينما تعتمد كل الأساليب السابقة على العمل الفردي، ووفقاً لهذا المدخل يتم تشكيل فرق عمل لتحقيق اهداف محددة في ضوء مهام معينة المطلوب أدائها من الفريق.

هذا المدخل يتيح فرص كبيرة لكل عضو في الفريق ان يستفيد من التفاعل مع الآخرين وان يكتسب مهارات جديدة. وقد توكل الى فريق العمل صلاحيات كاملة كالفرق المدارة ذاتياً او قد يمنح صلاحيات محدودة واستقلالية جزئية.

02-ساعات العمل المرنة: يعطى الموظف الحرية في الحضور الى العمل والانتهاه منه بشرط اكمال عدد الساعات المطلوبة منه بالمنظمة. وأبرز مثال على ذلك ما تفعله شركة محرك البحث Google حيث تعطي الحرية لموظفيها ان يختاروا ساعات العمل التي تناسبهم.

3-اندماج العاملين: ان من الضروري توفير المناخ المناسب للعاملين، بحث يكون لديهم تأثيرا في عملية اتخاذ القرار، فاندماج العاملين ليس هدفا بحد ذاته بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كافة الأمور الإدارية بالمنظمة. وتذهب إدارة الجودة الشاملة الى استخدام مصطلح اندماج العاملين بدلا من المصطلح الذي كان يستخدم سابقا مشاركة العاملين، حيث ان كلمة الاندماج أكثر عمقا وشمولية من مجرد المشاركة.

تكمن مهمة إدارة المنظمة في هذا المجال بتشجيع الموظفين على ممارسة دورا أكثر فعالية في الاعمال والمهام التي يقومون بها، ويعتبر اندماج الموظفين بهذا المعنى أحد أساليب التحفيز لهم كونه يؤدي الى رفع الروح المعنوية لديهم، حيث يدركون مدى اهميتهم في المنظمة، ومدى احترام الإدارة لأرائهم.

متى تقوم المنظمة بتصميم العمل؟

ان تصميم العمل لا بد ان ينفذ عند تأسيس المنظمة دائما. الا ان قد تستدعي الضرورة اجراء إعادة تصميم لبعض الوظائف تبعا لما تقتضيه مصلحة العمل. وبهذا الخصوص فانه لا بد من الإشارة الى إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي تتضمن عملية إعادة تصميم جذرية وإعادة تنفيذ العمليات في المنظمات وفق أسس جديدة مما ينعكس على تصميم العمل والوظائف.

المسار الوظيفي

تعود كلمة المهنة او المسار الى أصل فرنسي وهي كلمة carrier وتعني حلبة السباق، وقد ظهرت الفكرة الأولى للمسار الوظيفي في القرن الخامس عشر، لكن النظريات الواضحة حول المسار الوظيفي وتطويرة ظهرت في القرن العشرين بعد الحرب العالمية الثانية لزيادة الطلب على راس المال البشري المؤهل، الامر الذي طور مفهوم المسار الوظيفي وترافق ذلك مع تبلور مفهوم العقد النفسي (غير المكتوب) بين العامل والمنظمة.

01-تعريف المسار الوظيفي:

- هو الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد الموظف.
- هو المسلك الذي يوضح مجموعة المناصب المتتالية التي يشغلها الموظف خلال سنوات وعمره الوظيفي اما من خلال الترقية او النقل الوظيفي
- هو مجموعة الوظائف والخبرات المتتالية التي يكتسبها الموظف خلال حياته الوظيفية
- هو الطريق الذي يتكون من سلسلة من الوظائف الذي يسلكه الموظف خلال حياته الوظيفية، وقد تكون هذه الوظيفة افقية أي في نفس المستوى التنظيمي او تكون راسية في مستويات تنظيمية متتالية وقد تكون خارجية أي يلتحق بها الموظف من جهة خارجية سواء عن طريق الانتداب او الإعارة او الاستقالة وغيرها.

02-تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

- هو عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تضمن اعداده لمراحل سير وظيفي متصاعدة، وتحديد المسارات المطلوبة من تعليم وتكوين وتدريب وتحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة.
- هو نشاط منظم تضعه المنظمة لأفرادها بهدف اثناء المعلومات وصقل الخبرات وتنمية المهارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعا واتجاها.
- هو التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقدم الموظف وترقيته في إطار كل من حاجات ومتطلبات الأداء في المنظمة من ناحية وتطلعاته من ناحية أخرى.
- هو العملية التي تؤدها المنظمة لتساعد الموظفين على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية.

03-إدارة المسار الوظيفي:

يرتبط إدارة المسار الوظيفي بالدور الذي تقوم به المنظمة في مجال تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للموظفين حيث يشمل هذا الدور على:

- تحقيق التنسيق والتكامل بين نشاط تخطيط وتطوير المسار الوظيفي وبين أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى.
- تصميم مسارات الترقية لكل وظيفية او مجموعة وظيفية (مسارات واضحة للترقية)، كما يتيح لكل موظف الفرص المناسبة للتقدم، مع مراعاة اشمال الوظيفة الأعلى على مهارات ومسؤوليات أكثر و اضافية عن التي قبلها.
- اعداد دليل للمسارات الوظيفية تضمن كل ما يحتاجه الموظفين من معلومات حول فرص الترقية والاقتراحات اللازمة لذلك (الدقة والشفافية).
- نشر معلومات عن الفرص الوظيفية.
- اعداد نظام دقيق لتقييم قدرات الموظفين ومهاراتهم.
- ارشاد الموظفين وتوجيههم في تخطيط مسارهم الوظيفي.
- ادن يمكن القوا ان إدارة المسار الوظيفي هو مختلف الخطط والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من اجل تحقيق التوازن بين رغبات ومؤهلات الموظف والذي يشغله بهذه تحقيق اهداف المنظمة ورفع مستوى رضا الموظفين.

04-عوامل الاهتمام بالمسار الوظيفي:

- تزايد المستويات العلمية للموظفين وزيادة طموحاتهم الوظيفية (وظيفة أفضل و حياة أرقى)
- اتجاه المنظمات نحو الجودة وتحسين الخدمة. (الحاجة الى المختصين والخبراء).
- التطور التكنولوجي المستمر (إعادة الهيكلة وهندسة وتصميم العمليات).
- إدراك التوافق بين اهداف المنظمة واهداف الموظفين والسعي لتحقيق التوازن بينهما.

05: أهمية المسار الوظيفي:

أ: بالنسبة للموظفين:

- بناء مهارات جديدة تساعد الموظف في أداء مهامه الحالية والمستقبلية.
- تعزيز دافعية الموظفين وتوفير الكفاءات المتميزة.
- تحقيق طموحات الموظف في مستقبل وظيفي أفضل.
- توفير فرص عادلة للتطور الوظيفي والتدريب (إزالة الصراعات في مجال العمل).
- تحقيق التوازن بين ما يقدمه الموظف من اجل ترقيته ومسؤوليته وما يحتاجه من تنمية ذاتية وحاجات اسرته.

ب: بالنسبة للمنظمة:

- حسن اختيار الموارد البشرية وتنميتها واستخدامها.

- إدارة الرسوب والجمود الوظيفي داخل المنظمة.
- تحسين الأداء العام.
- توليد قوة بشرية فعالة ومنتجة.
- توفير الكوادر والقيادات وتأمين البرامج التدريبية والتطويرية المساعدة لهم للوصول لتلك المراكز.
- زيادة فاعلية البرامج التدريبية (توافقها مع رغبات الموظفين وخطة التوظيف العامة).

06-أنواع المسارات الوظيفية:

أ-المسار التقليدي:

يمثل الحركة العمودية للموظف على مساره الوظيفي عن طريق البدء بوظيفة أسفل السلم الوظيفي ثم الانتقال الى اعلى السلم الوظيفي عن طريق الترقية، وهو يعبر عن عدد ونوعية المناصب المتاحة التي يمكن للموظف ان يترقى فيها منذ تعيينه في المنظمة وصولا الى التقاعد.

ب-المسار الشبكي:

يتيح للموظف التحرك افقيا او عموديا على مساره الوظيفي عن طرق النقل لوظائف بالمستوى الإداري نفسه والترقية لوظائف اعلى في سبيل اكتساب المهارات والخبرات التي تؤهله للترقي او الانتقال للوظيفة التالية على مساره الوظيفي.

هو مسار مرن لا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية.

ج-مسار الإنجاز:

تعتمد الترقية والانتقال الى الوظيفة التالية على النجاحات والإنجازات التي يحققها الموظف بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة.

د-المسار المزدوج:

وضع خيارات عديدة امام الموظف ليسلك واحدا منها والتي تتلاءم مع قدراته واستعداداته (رفع درجة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء).

الأجور والتعويضات

يحظى موضوع الأجور والتعويضات باهتمام كبير من طرف الموظفين والمنظمات على حد سواء، فمن جهة الافراد الموظفين يعتبر الاجر وسيلة لإشباع رغباتهم المادية وكذا الاجتماعية كالمظهر والمكانة الاجتماعية، اد تعتبر الأجور من العوامل المؤثرة في رغبتهم في العمل ومستوى أدائهم، ومن جهة أخرى تعتبر الأجور والتعويضات عنصرا مهما من تكاليف المنظمة، مما يجعل من طريقة تحديد الأجور والرقابة عليها من المواضيع الأساسية التي تهتم بها إدارة المنظمة، مما يؤكد على ضرورة توفر أساس موضوعي في تحديد الأجور.

تعريف الاجر:

- هو ما يستحقه الموظف لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين الموظف وصاحب العمل.
- هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد.
- استخدام مفهوم الأجور عند التعويض على أساس الجهد وكم الإنتاج والأداء، وهي طريقة شائعة لتعويض العمال، حيث يشكل مقدار الجهد والإنتاج والأداء الذي يحققونه الأساس في تعويضهم.

*-المرتب هو ما يحصل عليه الموظف ويصرف شهريا غالبا.

*-الاجر هو ما يحصل عليه الموظف وهو ما يصرف يوميا او اسبوعيا

----- اللفظين مترادفين وكلاهما يشير الى مقابل القيمة الوظيفية التي يشغلها الفرد.

الرواتب: يستخدم عند تعويض العاملين على أساس الوقت أي تعويض العامل او الموظف عن وضع نفسه تحت تصرف المنظمة لفترة زمنية شهرا مثلا، لذلك غالبا ما يستخدم المفهوم لتعويض الموظفين الدين تدفع لهم رواتب على أساس مدة الخدمة، وبغض النظر عما انجزوا خلالها. يعد نظام الأجور والرواتب أحد العوامل التي تمكن المنظمة من استقطاب وحفظ الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهدافها، كما له دور فعال في استقرار الموظفين في الوظائف واندماجهم فيها، مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي، كما ان الأجور والرواتب تتفاوت حسب اختلاف القدرات والمهارات وحسب طبيعة الوظائف وتأثيرها على المجتمع.

أهمية تخطيط نظام الأجور:

- تحقيق العدالة النسبية بين الافراد.

- تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الولاء للمنظمة.
- تحقيق التوازن بين أجور الموظفين واداءهم.
- زيادة مستوى الأداء وتحسين الخدمة.

مبادئ تصميم الأجور:

1-العدالة: يجب ان يتمتع نظام الأجور بعدالة داخلية وخارجية:

- العدالة الداخلية: هي العدالة في ذات الوظيفة وبين الوظائف المختلفة ضمن المنظمة، فيجب ان يكون الاجر عادلا في مكافأة المؤهلات والخبرات الضرورية لشغل الوظيفة.
- العدالة الخارجية: هي العدالة مع الأجور تمنحها منظمات أخرى لنفس الوظيفة
- الاختلافات في الأجور فيما بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة مبنية على اعتبارات موضوعية تعكس الاختلافات في متطلبات كل وظيفة من حيث المؤهل العلمي، الخبرة وظروف أداء العمل.

2-العدالة: يجب ان يخضع نظام الأجور لقواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد ان يعرف كيف تم تحديد الاجر لوظيفته.

3-الشفافية: يجب ان يكون النظام مكشوف وليس سريرا.

4-الاستقرار والثبات: ان يكون النظام ثابتا ومستقرا فلا يتم تغييره الا عند توفير شروط موضوعية تستدعي لذلك.

5-الارتباط بالأداء الفعلي للفرد: تقدير الأجور على أساس يساعد على إثارة دوافع الموظفين وتعويضهم عن الأداء الفعلي الذي يقدمونه، وتوجد عدة وسائل تساعد على تحقيق هذا الارتباط هي:

- تحديد مبلغ الاجر في ضوء القيمة الوظيفية للمنظمة.
- تحديد العلاوات والمكافآت والمزايا في الأداء الوظيفي الفعلي للموظف.

العوامل المؤثرة على نظام الأجور:

- القوانين والتشريعات السائدة: تتأثر مستويات الأجور والرواتب بالقوانين والتشريعات التي تنظم الأجور في الدولة، وهذه القوانين ملزمة لكل المنظمات الخاضعة لهذه القوانين، كما تضع هذه القوانين قيود على المنظمات من حيث المزايا المالية وغير المالية.
- قدرة المنظمة وامكانياتها: كلما تحسنت وضعيتها المالية كلما كانت لديها القدرة على دفع أجور اعلى.
- الوضع الاقتصادي: يؤثر الوضع الاقتصادي من حيث الكساد والرواج ومستوى الدخل القومي على مستويات الأجور.

- متطلبات العمل: ترتبط مستويات الأجور مع متطلبات العمل، فالأجور تتحدد وفقا لمتطلبات الوظيفة وظروف العمل، فكلما زادت متطلبات الوظيفة والعمل زاد الاجر المقابل لها والعكس.

- مستوى التكاليف المعيشية: تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة، فكلما زادت تكاليفها كلما زادت الأجور، فعادة ما تميل المنظمات الى تحديد الأجور وفقا للزيادة الحالية والمنتظرة لمستويات الأسعار.

أنظمة دفع الأجور:

يوجد نظامين لدفع الجورهما:

01-نظام الدفع الزمني: يتم بموجب هذا النظام دفع الاجر عن كل وحدة زمنية يقضيها الفرد في عمله، وقد تكون هذه الفترة يوم، أسبوع، شهر، سنة، وبموجب هذه الطريقة يبقى الاجر ثابت لا يتغير بتغير الأداء او كمية الإنتاج، ويعتبر هذا النظام من الأنظمة الشائعة الاستخدام بسبب بساطته وسهولة تطبيقه، ويتم اللجوء اليه في الحالات التي يصعب فيها ربط الإنتاج والأداء كوحدة كمية مثل الاعمال الهندسية والإدارية.

- ما يؤخذ على هذا النظام عدم مراعاة كفاءة وقدرات الافراد في المنظمة.

- عدم إمكانية تحديد العامل او الموظف الكفاء من غير الكفاء.

- لا يشجع على روح الابتكار والإبداع لدى الفرد ولا يراعي الفروق بين الموظفين.

02-نظام الدفع بالإنتاج: يعتمد الاجر بموجب هذا النظام على الكميات الإنتاجية أي يتم تحديد اجر الفرد بناء على مستوى انتاجيته الفعلية، مع العلم ان هذا النظام من أقدم النظم لدفع الأجور، فادا زادت كمية انتاج الفرد يزيد اجره والعكس صحيح.

الاجر= حاصل ضرب عدد السلع (عدد العمليات) x معدل اجر السلعة الواحدة (العملية الواحدة) مع العلم ان اجر السلعة الواحدة او العملية الواحدة يختلف باختلاف طبيعة وظروف العمل.

الإيجابيات:

- يوفر حافزا مناسباً للعامل من اجل زيادة الإنتاج.

- بالنسبة للمنظمة أفضل وسيلة لزيادة الكفاءة الإنتاجية وتخفيض مستوى التكلفة.

- يناسب الحالات التي يكون فيها الإنتاج خاضع لمواصفات نمطية محددة

السلبيات:

- قد يؤدي الى زيادة نسبة التكاليف في الموارد وتشغيل الآلات.

- يناسب العاملين ذوي الكفاءات العالية.
- شعور الافراد بعدم الرضا عندما تكون وسائل العمل قديمة ومنخفضة الإنتاجية.

التعويضات:

تعريف التعويضات:

- هي كل العوائد والدفعات التي تمنح للفرد مقابل الخدمات المؤداة.
- رزنامة العوائد المالية (الأجور والرواتب) والعمولات والعلاوات إضافة الى التأمين والامتيازات المالية غير المباشرة الأخرى المقدمة للموظفين مقابل خدماتهم.
- التعويض هو شكل من اشكال المكافأة تعطى نتيجة للعمل الذي يتم إنجازه، فهو بمثابة عامل تحفيزي يشجع الفرد على وضع المزيد من الطاقة والالتزام في وظيفته.

إدارة التعويض:

- تعتبر بمثابة عنصرا مهما في الإدارة العامة للمنظمة وتشير الى العملية التي يتقاضى فيها الموظفون اجورهم لاستقطابهم لمكان العمل.

استراتيجية إدارة التعويضات:

- صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات التي تهدف الى مكافأة الموظفين على نحو منصف وباستمرار وهي تهدف الى:

- تطوير سياسات جذب المواهب والمحافظة عليها وتحفيز الموظفين.
- الجذب: كسب الافراد الجيدين والاحتفاظ بهم.
- التوازن: دفع المزايا والمنافع والمكافأة المعقولة.
- الانصاف: المبلغ المدفوع تماشيا مع الجهد والقدرات والمهارات.
- الامن: توفير للموظفين الشعور بالأمن المالي (التأمين + نظام التقاعد).

أهمية استراتيجية إدارة التعويضات:

- تعزيز وتحسين الأداء الوظيفي.
- المحافظة على الموارد البشرية.
- جذب الموارد البشرية الجديدة بنوعيات ومهارات عالية.
- تشجيع على القيمة المضافة.
- تدعيم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تحفيز الموظفين.

- تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة

أطراف نظام التعويضات:

- الموظفين (الامن الوظيفي، الاحترام، التقدير، التطور الشخصي..)

- إدارة المنظمة (أصحاب العمل).

- النقابات.

- الدولة.

أنظمة التعويضات:

الأجور الإجمالية: جميع اشكال النقد (الاجر الأساسي، تقاسم الأرباح).

التعويضات غير النقدية: خيارات الأسهم، برامج منافع الموظفين.

التعويضات المالية المباشرة: الاجر الأساسي، الحوافز، العلاوات الدورية...

التعويضات المالية غير المباشرة: الضمان الاجتماعي، التأمين الصحي، التقاعد.

التعويضات غير المالية المعنوية: ظروف وبيئة العمل، الترقيات، العمل نفسه.

معايير توزيع التعويض:

- الأداء.

- الاقدمية.

- الجهد المبذول.

- صعوبة العمل.

- المهارات.

- الوقت.

الدستور الأخلاقي للعاملين

تعريف اخلاقيات المهنة:

مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعد مرجعا للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة، والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجابيا او سلبيا.

هي المعايير والمبادئ التي تعتبر أساسا لسلوك افراد المهنة المستحب، والتي يتعهدون بالتزامها ومراعاتها وعدم الخروج على احكامها.

هي الصفات الأخلاقية للمهنة وهي:

- حسن السيرة والسلوك وجودة الأداء.
- المشورة والوفاء والصدق والأمانة.
- التعاون وتعميق معاني الاخوة والاحترام والصبر (فرق العمل).
- الأمانة وعدم افشاء السر المهني والاستغلال والكذب.
- المحبة والإحسان والايثار.
- الانضباط (عدم الغياب والتأخر عن العمل).
- المظهر الذي يعطي صورة واضحة عن الالتزام واحترام الوظيفة.
- المهارات التنظيمية وإدارة الوقت وتطوير المهارات.
- امتلاك قدرة عالية على الاتصال الفعال مع الآخرين.
- تحسين الأداء واحترام العمل وطرق استخدام موارد المنظمة (اتقان العمل).
-

اخلاقيات المهنة: تمثل مدى التزام الموظف بواجباته الوظيفية كما تحددها القوانين السارية المفعول، حيث يكون الموظف متقيد بقواعد المهنة وتعليماتها.

هي مجموعة القواعد والمبادئ والقيم التي تعتبر الموجه الرئيسي للموظف وافعاله وسلوكاته من اجل التمييز بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول وفقا للمعايير الاجتماعية.

----- يترتب عن اخلاقيات المهنة عدة التزامات هي:

- تجاه الناس والمجتمع (المسؤولية الاجتماعية).

- تجاه المنظمة (اهداف المنظمة).
- تجاه الموظفين والعملاء والمستفيدين من الخدمة (تحسين الخدمة).
- تجاه المنظمات المهنية (اخلاقيات التعامل مع المنافسين).
- تجاه المهنة (تطوير المهنة).

اهداف اخلاقيات المهنة:

- ضبط السلوك المهني الشخصي للموظف.
- فهم الواجبات المهنية.
- ضبط التوازن بين الاحكام الأخلاقية وضرورة المحافظة على حريات وحقوق الموظفين.
- إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن ان تتصف به إدارة ما.

أهمية اخلاقيات المهنة:

1- بالنسبة للموظف:

- المساعدة في بناء حياته وتشكيل شخصيته.
- تقييم لسلوك الموظفين والآخرين.
- تلعب دورا مهما في حل الخلافات واتخاذ القرارات.
- المعيار الذي يحكم تصرفاته.
- وقاية الموظف من الانحراف والفساد.

2- بالنسبة للمنظمة.

- الصورة الذهنة الإيجابية والسمعة الجيدة.
- الالتزام بأعباء المسؤولية القانونية والمجتمعية.
- تحسين كفاءة الموظفين في المنظمة وادائهم
- تحسين المردودية

3- بالنسبة للمجتمع:

- تماسك المجتمع.
- انضباط الفرد والجماعة.
- تنمية العلاقات الإنسانية.
- موجه لسلوك الافراد والجماعات.
- توجيه السلوك الإنساني نحو الأهداف السامية.

- تحقيق التنمية للمجتمع.

مصادر اخلاقيات المهنة:

المصدر الديني: يتمثل هذا المصدر في المجتمع الإسلامي ام مصادر اخلاقيات المهنة.
المصدر الاجتماعي: لكل مجتمع ثقافته الخاصة به التي تحدد حركته وتنظم قيمه ومعتقداته وعلاقاته وولاء انتماء افراده.
المصدر الاقتصادي: الظروف الاقتصادية (الظروف الاقتصادية الصعبة في بعض الأحيان تدفع بأفراد المجتمع الى أنماط من السلوك بعيدا عن المعايير الأخلاقية).
المصدر السياسي: نمط النظام السياسي الذي يسير المجتمع وانعكاس توجهاته على افراده، فادا كان النظام السياسي يؤمن بالتعددية والمشاركة واحترام الرأي سوف يؤثر إيجابا في قيم الافراد وقناعتهم المهنية والعكس صحيح.
التشريعات والقوانين والأنظمة: هي التي تحدد للموظفين الواجبات الأساسية المطلوب التقيد بتنفيذها (دستور الدولة + القوانين).