

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم التسجيل:

الموضوع:

تسيير الأجور في المؤسسة
دراسة حالة البنك الفرنسي " BNP Paribas "

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

فرع: تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:
د/ موساوي عبد النور

إعداد الطالب:
جادلي سمير

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة منتوري - قسنطينة	أستاذ محاضر	د/ بوخمخ عبد الفتاح
مقررا	جامعة منتوري - قسنطينة	أستاذ محاضر	د/ موساوي عبد النور
عضوا	جامعة منتوري - قسنطينة	أستاذ محاضر	د/ بوعتروس عبد الحق
عضوا	جامعة العربي بن مهدي أم البواقي	أستاذ محاضر	د/ بوراس أحمد

السنة الجامعية: 2009/2008

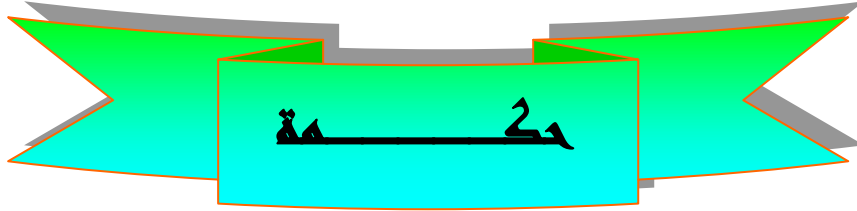


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ فَجَاءَتْهُ إِحْدَاهُمَا تَمْشِي عَلَى اسْتِحْيَاءٍ قَالَتْ إِنَّ أَبِي يَدْعُوكَ لِيَجْزِيَكَ أَجْرَ مَا سَقَيْتَ لَنَا
فَلَمَّا جَاءَهُ وَقَصَّ عَلَيْهِ الْقِصَصَ قَالَ لَا تَخَفْ نَجَوْتَ مِنَ الْقَوْمِ الظَّالِمِينَ ﴾ (25) قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا
أَبْتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾ (26) قَالَ إِنِّي أُرِيدُ أَنْ أَنْكِحَ إِحْدَى
ابْنَتِي هَاتَيْنِ عَلَى أَنْ تَأْجُرَنِي ثَمَانِي حِجَجٍ فَإِنْ أَتَمَمْتَ عَشْرًا فَمِنْ عِنْدِكَ وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ
عَلَيْكَ سَتَجِدُنِي إِِنْ شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّالِحِينَ ﴾ (27) ﴿

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سورة القصص



إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتابا في يومه إلا قال في غده لو غير هذا لكان أحسن ، ولو زيد كذا لكان يستحسن ، ولو قدمه ذا لكان أفضل ، ولو ترك هذا لكان أجمل ، وهذا من أعظم العبر ، وهو دليل على استيلاء النقص على معظم البشر .

قول الأصفهاني

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين ، يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من كان له الفضل بعد الله سبحانه وتعالى في إتمام هذا العمل ، وأخص بالذكر الأستاذ الفاضل المشرف :
موساوي عبد النور على ما بذله من رعاية واهتمام في سبيل إخراج هذا العمل ، وتوجيهات
حكيمة كان لها أكبر الأثر في إنجاز هذه الدراسة ، فجزاه الله عني خير الجزاء ، وأدين بالشكر في هذه
المناسبة للجنة المناقشة لما بذلوه من جهد في قراءة هذه الدراسة وتمحيصها وإسداء النصح
والتوجيهات العلمية الثمينة التي لا احسبها إلا وسيلة للارتقاء بالدراسة في صيغتها النهائية .

وأزجي جزيل شكري وعظيم امتناني إلى كل أساتذة المعهد والزملاء من طلبة الماجستير وجمي ع الإداريين وموظفي المكتبة ، كما يطيب لي أن أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع أفراد أسرتي الكريمة الذين هبوا لي الأجواء المناسبة لإعداد الدراسة ، دون أن أنسى الأساتذة المدرسين ومؤلفي الكتب التي اعتمدها كمراجع لإنجاز هذه الدراسة ، فقد كان لي الحظ أن أطلع على عصارة فكرهم ونتائج طول تجربتهم وأتمس خطى دريهم ، والصلاة والسلام على خير النبيين والمرسلين ، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .



أهدي ثمرة جهدي أولاً وقبل لكل شيء إلى والدي العزيزين

اللذين وفرّ لي جميع الظروف المساعدة للوصول إلى هذا

المستوى ولإنجاز هذا العمل أطال الله في عمرهما

كما أهدي عملي هذا إلى جميع أخوتي الأعزاء

وإلى كل الأساتذة والأصدقاء والزملاء

وإلى جميع من وقف إلى جانبي وساعدني وتمنى لي النجاح دائماً

فلهم مني أسمى عبارات المودة والتقدير

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الآية
	الحكمة
	شكر و تقدير
I -I	قائمة المحتويات
أ-ش	المقدمة العامة
35-02	الفصل الأول: رهانات و تحديات تسيير الأجور
02	تمهيد
18-03	المبحث الأول : تقييم فعالية تسيير الموارد البشرية
03	المطلب الأول : تعاريف ومداخل في تقييم فعالية تسيير الموارد البشرية
08	المطلب الثاني : القرارات الأساسية في تقييم فعالية تسيير الموارد البشرية
40-19	المبحث الثاني : تصميم الأنظمة الأجرية
19	المطلب الأول : تعاريف ومداخل في تصميم الأنظمة الأجرية
25	المطلب الثاني: الإستراتيجية الأجرية
34	المطلب الثالث : أساسيات تصميم نظام الأجور
55-41	المبحث الثالث: الأجور التشجيعية
41	المطلب الأول : مداخل أساسية في الأجور التشجيعية
42	المطلب الثاني : أنظمة دفع الأجور ومقومات فعاليتها
57-56	خلاصة الفصل
130-58	الفصل الثاني : تسيير الأجور
59	تمهيد
84-60	المبحث الأول : تسيير الأجور المباشرة
60	المطلب الأول : مداخل أساسية في تسيير الأجور
68	المطلب الثاني: قضايا فردية الأجور ومستلزماتها
111-85	المبحث الثاني : تسيير الأجور الغير مباشرة
85	المطلب الأول : مداخل أساسية في تسيير الأجور غير المباشرة

93	المطلب الثاني: فعالية تسيير الأجرور الغير مباشرة
129-112	المبحث الثالث : تقييم الأداء والأجور
112	المطلب الأول : مداخل أساسية في تقييم الأداء
121	المطلب الثاني : معوقات و مقومات فعالية تقييم الأداء
130	خلاصة الفصل
200-131	الفصل الثالث : تدقيق الأجرور
132	تمهيد
152-133	المبحث الأول : منهجية التدقيق الاجتماعي
133	المطلب الأول : تعاريف و مداخل في التدقيق الاجتماعي
140	المطلب الثاني : مراحل التدقيق الاجتماعي ووسائله
174-153	المبحث الثاني: التدقيق الاستراتيجي للأجور
153	المطلب الأول : مداخل أساسية للتدقيق الاستراتيجي للأجور
157	المطلب الثاني : تدقيق الكتلة الأجرورية
167	المطلب الثالث: تدقيق الهيكل الأجروري
198-175	المبحث الثالث: تدقيق الفعالية وتدقيق المطابقة للأجور
175	المطلب الأول: تدقيق الفعالية الأجرورية
184	المطلب الثاني: تدقيق المطابقة الأجرورية
200-199	خلاصة الفصل
240-201	الفصل الرابع : تسيير الموارد البشرية بالبنك " BNP Paribas "
202	تمهيد
217-203	المبحث الأول : تقديم البنك " BNP Paribas "
203	المطلب الأول : نشأة البنك وتوجهاته
206	المطلب الثاني : مجالات أنشطة البنك
239-218	المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية بالبنك
218	المطلب الأول : التوجهات الأساسية في تسيير الموارد البشرية في البنك
221	المطلب الثاني : تطور ومميزات الموارد البشرية بالبنك
240	خلاصة الفصل
324-241	الفصل الخامس : فعالية تسيير الأجرور بالبنك " BNP Paribas "
242	تمهيد

267-243	المبحث الأول: مؤشرات الوضع الاجتماعي بالبنك
243	المطلب الأول: تطور العمالة و مميزاتا
251	المطلب الثاني: مؤشرات تحسن الوضع الاجتماعي بالبنك
301-268	المبحث الثاني: تسيير الأجور و الأداء بالبنك
268	المطلب الأول: مداخل أساسية للأداء بالبنوك والنماذج الخطية المتعددة
283	المطلب الثاني: محاولة نمذجة الأجور بالبنك
322-302	المبحث الثالث: مؤشرات فعالية تسيير الأجور بالبنك " BNP Paribas "
302	المطلب الأول: مداخل لفعالية السياسة الأجرية
305	المطلب الثاني: مؤشرات فعالية تسيير الأجور بالبنك
324-323	خلاصة الفصل
335-326	الخاتمة العامة
349-336	قائمة المراجع
354-350	قائمة الجداول الأشكال و الملاحق
356-355	الملاحق
361-358	الملخصات

المقدمة العامة

المقدمّة العامّة:

إن المؤسسات التي حققت نجاحات باهرة في ممارسة أنشطتها ، هي تلك التي استطاعت أن تحقق نتائج مذهلة من حيث جودة ونوعية خدماتها ورقم أعمالها ، كما استطاعت تجاوز حدود بلدانها الأصلية ، فكل أداء محقق يعزى للمجهودات المبذولة من قبل طاقاتها البشرية، وعليه يحتل الاهتمام بالموارد البشرية مكانة رائدة ضمن انشغالات المسؤولين في المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة ، إنتاجية أو خدمية ، غاية الأمر أن المورد البشري هو مصدر أي إنجاز والأصل الأثمن في المؤسسة ، كما أننا حينما نتطرق إلى مسألة المنافسة ما بين المؤسسات نراهن دوماً على إعادة استخدام المزايا الأصلية التي تملكها والمتمثلة أساساً في مواردها البشرية .

إن التفوق على المنافسين يستدعي الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية ، يتم إنشاؤها بعد إدراك و تفكير عميق، ولاشك أن المورد البشري هو سر القدرة التنافسية العالية بما أنه يؤدي للإبداع بمفهومه الواسع و تأمين استمرارية الميزة خلال الزمن ، و الحصول على مزايا من درجة عليا تضمن للمؤسسة البقاء و النموّ في السوق .

تطورت النظرة للموارد البشرية تطوراً كبيراً في السنوات العشرين الماضية ، فبعد أن كان دور إدارة الموارد البشرية تنفيذياً تقليدياً يتركز في استصدار قرارات التعيين والترقية والنقل والأجور والتأمينات الاجتماعية ، أصبح في إطار الدور المعاصر يُأخذ أشكالاً عدة منها استشارة الإدارة العليا ومشاورتها في تصميم الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة واستراتيجيات الموارد البشرية ، عوضاً عن كونها مجرد منفذة للسياسات ، هذه الأخيرة التي تطورت لتشمل اتجاهات جديدة لم تكن موجودة من قبل .

إن اكتساب الموارد البشرية ذات المؤهلات والكفاءات اللازمة لا يمكن أن يتم إلا بواسطة توفير الأجر الكاف لهذه الموارد لأن الأجر لم يصبح في العصر الحالي مجرد تكلفة تتحملها المؤسسة بل أصبح استثماراً منتجاً يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة و طاقة إنتاجية خلاقية ، ذلك لأن الأجر والتحفيز الجيد يساعداً كثيراً في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة .

لقد أدى الاعتراف المتزايد بأهمية الدور الذي تؤديه الموارد البشرية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى قيام العديد من الأكاديميين والممارسين بدراسة وتحليل محددات أداء الموارد البشرية ، أو بتعبير آخر دراسة وتحليل العوامل التي تطلق أو تعيق نمو الأداء والإنتاجية ، سواء كان ذلك على مستوى الاقتصاد الوطني ككل أو على مستوى القطاع أو الوحدة الاقتصادية .

يمثل الاهتمام بالمورد البشري بأشكاله المختلفة الضمان الرئيس لاستمرارية المزايا التنافسية ، و من ثمة يجب أن ينظر لكل التطبيقات التي تشمل تسيير الموارد البشرية بصفة شاملة والتي من بينها تسيير الأجور على اعتبار أن كلا منها يخدم الآخر، و يسيّاهم في تقوية الموقع التنافسي للمؤسسة بشكل مستمر، و بالتالي يجب أن يكون الإبداع في صميم التفكير في تسيير الأجور، و أن يصبح قاعدة و ليس استثناء ، ف المورد البشري هو المنشئ و المطور للميزة التنافسية في ذات الوقت .

ففي خضم التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي يعيشها العالم اليوم تبرز العديد من القضايا والتحديات ، ولعل أهمها على الإطلاق هو قضية الأجور سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسة ، فهي لا تزال موضوع اجتهادات وتصحيحات ، فالأمر يتعلق بنفقات أجرية تتزايد باستمرار من وجهة نظر المسؤولين في المؤسسة ، بل وأكثر من ذلك تستحوذ في بعض المؤسسات على حصة هامة من القيمة المضافة ورقم الأعمال ، وعليه يجب عقلنتها وترشيد استعمالاتها لكي تساهم بصورة فعلية في ترقية الأداء التنظيمي ، ولاشك أن ذلك غير ممكن إلا عبر آليات ووسائل التسيير المختلفة التي تتناسب في مضمونها مع خصائص عديدة تميز المؤسسة على غرار قدرتها المالية ، والممارسات الشائعة في قطاع نشاطها ، وثقافتها والقيم التي تسعى لنشرها وغير ذلك ، فالسياسة الأجرية هي محصلة تظافر العديد من العوامل التي شكلت مقترنة معالم وصفات محددة ، لكن ما يهم في ذلك كله هو مدى تحقق الأهداف المنوطة بها ، وبالتالي كان حريا بنا التطرق لفعالية تسيير الأجور بالدراسة والتحليل خاصة وأنه موضوع يرتبط بالأداء التنظيمي ككل ، أيضا على اعتبار أن مفهوم تسيير الأجور لا يعني تلك العمليات البسيطة والروتينية في إجراءات الدفع ، بل هو وظيفة استراتيجية من وظائف تسيير الموارد البشرية تضم كل الوسائل والتقنيات والطرق المستعملة لأجل ضمان التسيير الحسن للأجور ، سواء بترشيد النفقات الأجرية في حدود القدرة المالية للمؤسسة ، وضمان جذب الكفاءات اللازمة لتنفيذ مختلف المشاريع .

في هذا السياق ونتيجة لكبر حجم المؤسسات وتعدد نشاطاتها وتشعبها وتزايد التحديات المختلفة ظهرت الحاجة القوية للرقابة ومستلزماتها فتطورت أدوات مختلفة لإعدادها وتنفيذها ، كما تركزت جهود المختصين ومسيري المؤسسات على تطوير أساليب وأدوات جديدة ومتنوعة لاستخدامها في تسيير الأجور فحصل هناك تراكم مهم لتلك الأدوات والطرق يتم اللجوء إليه حسب متطلبات الإدارة .

نظرا لما لتسيير الأجور من تأثير متفاوت على مختلف أبعاد الأداء وآلياته وكونه يشكل إحدى الحلقات الهامة في مسار التطلع إلى التغيير نحو الأحسن ، فلقد حظي مؤخرا باهتمام الباحثين والمسيرين ، ومن منطلق أن النظام الأجرى نظام معقد ومترامي الأطراف ، ومتعدد العلاقات فهو معرض للانحرافات والاختلالات في عمله باستمرار ، والنظام الفعال هو نظام مرن يتمتع بقدرة عالية على الاستجابة للاختلالات واستدراكها في الوقت المناسب ، ويساهم في الاستخدام الكفء للموارد البشرية ما يعني تحقيق معدلات كفاية إنتاجية مرتفعة إضافة للتقليل من تكاليف الإنتاج .

تعتبر الأجور من بين أهم البنود المميزة لعقد العمل فهي تشكل مقابل الخدمة المؤداة من طرف العامل ، ولكن بعيدا عن هذا المنظور القانوني يشكل الأجر بالنسبة لأغلب العمال المصدر الوحيد للدخل ، وبالنسبة للمؤسسات المكون الرئيسي في تكاليف الإنتاج ، فما بين وجهة نظر العمال والمؤسسات هناك رهانات كبيرة ترتبط بتحديد الأجر ، والتي تسجل ضمن منطقتين متناقضتين ، فليس غريبا أن النقابات تعتبر الأجر موضوعا ملائما لمطالباتها ، في حين يؤكد المسيريون على أن الأجر من أهم الآليات المحددة للتوازن الاقتصادي والاجتماعي في المؤسسة إذ أن توتر وعدم استقرار علاقة الإدارة بالعمال يؤثر كثيرا على الأداء ، كما أنه

يتسبب في تكاليف باهضة يصعب رصدها في كثير من الأحيان ، كل هذه الأسباب وغيرها تشكل مجتمع المبرر الكافي للقيام بدراسة تختص بجانب مهم يتعلق بتقييم فعالية تسيير الأجور .

إن إصلاح وتطوير السياسة الأجرية في المؤسسة ضرورة أكيدة وحتمية تتطلبها الساعة لما تتميز به من مستجدات على مختلف الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية، فالسياسة الأجرية التي استخدمت فيما مضى ليست صالحة بالضرورة اليوم ، فالمؤسسات التي تنتهج سياسات أجرية مجددة وتعيد النظر فيها ، تعبر دون شك عن حيويتها وتمسكها بمواكبة الركب والمستجدات .

ولاشك أن التصور الراجح لتحليل السياسات الأجرية يطرح العديد من التساؤلات التي تخص هذا الموضوع ، وبخاصة تلك التي ترتبط بفعالية عملية التسيير في حد ذاتها فمن غير المعقول أن تستمر المؤسسات في تبني سياسات خاطئة أو لا تحقق الأهداف المنشودة وهذا هو الأهم ، كما أنه يعكس وجهة النظر القائلة بأن ما يجب تقييمه فعلا ليس النظام الأجرية في حد ذاته، كونه بالتأكيد يتميز بإيجابيات وسلبيات ، إضافة لأنه لا يمكن دراسة النظام الأجرية والحكم عليه وهو في حالة سكون ، لكن الأجدر أن تقيم العملية الحركية ، وهي عملية تسيير الأجور على اعتبار أن الفرق بين المؤسسات الناجحة والفاشلة ليس نوع النظام الأجرية المعتمد إنما هو طريقة تسيير تلك الأنظمة الأجرية .

تعتبر قضية تسيير الأجور في المؤسسات قضية جديرة بالاهتمام والبحث وتسلط الضوء نحوها وتوجيه الدراسات لها ، وذلك حتما يرجع للأهمية التي تحتلها تسيير الأجور في عملية التنمية البشرية وفي تحسين مستوى الأداء العام للمؤسسة ، بالإضافة لكونه يساهم في تعزيز الثقافة والولاء .

وقد اخترنا لأسباب موضوعية مجال الدراسة بنك " **BNP Paribas** " الفرنسي الذي اندمج مؤخرا في الاقتصاد الجزائري بفرع له ، نظرا لتمكنه من احتلال مكانة رائدة على المستوى الدولي وعلى مستوى الاقتصاد الفرنسي كذلك، كما أنه بنك عريق في الصناعة المصرفية ويتمتع بسمعة جيدة ، ويملك قدرات فنية وبشرية تجعله بحق موضوع مناسب للدراسة، إضافة للأهمية التي تحتلها الموارد البشرية في المش اريع الخدمية ، والتي تتجلى من خلال تأثيرها على القيمة السوقية لتلك المشاريع في أسواق الأوراق المالية ، من حيث مساهمتها في العمليات الاقتصادية التي تمارسها ، وما يمكن أن تشكله من قيمة ملموسة وغير ملموسة يمكن أن تتأثر بشكل أو بآخر على استمرارية تلك المؤسسات في أداء مهامها.

ولاشك أيضا أنه قد كان من باب أولى إجراء الدراسة على مؤسسة جزائرية لكن قلة الإفصاح المالي ، وغيره من مظاهر عدم الشفافية وغياب الثقافة المصرفية لدى البنوك الوطنية ، إضافة لانحصار الممارسات التسييرية في مجال الموارد البشرية في بعض التطبيقات التقليدية حالت دون ذلك .

إضافة لكل ما سبق فإن اختيار البنك " **BNP Paribas** " يرجع للمكانة التي تحتلها البنوك نظرا لطبيعة نشاطها والأهمية التي تكتسبها في الاقتصاد عبر تسهيلها لمختلف المعاملات وتداول الأموال بين المؤسسات والأشخاص عبر تلبية وتوفير الاحتياجات المتزايدة من المنتجات والخدمات البنكية ، فهي وسيط مالي وأداة لتطبيق السياسة الاقتصادية ، بالتالي فهي تضمن الاستقرار المالي والاقتصادي للدولة ، وتعد ضرورة للتحول

نحو اقتصاد السوق بشكل فعال ، علاوة على كل ما سبق يتميز البنك بطبيعة عمله الخاصة المختلفة عن غيرها من المؤسسات ، وتقدم الممارسات الأجرية لديه بصورة ملفتة على غرار تطور نشاطاته .
تأسيسا على ما سبق فالهدف المنتظر من تطبيق تقييم فعالية تسيير الأجور في البنوك هو ضمان التحكم في كل مخاطر تسيير الأجور ، بشكل يسمح بالتنبؤ والكشف عن الأخطاء والانحرافات المحتملة ، و قد يفضي هذا التحكم إلى إعادة النظر في التنظيم الداخلي وكذا نظام المعلومات المستخدم في مجال تسيير الموارد البشرية ، بغرض التقييم الحقيقي للنظام الذي من شأنه أن يرفع من مصداقية المعلومات و يضمن التوجيه السليم للقرارات التي تخصها .

سنحاول إذا في صلب هذا الموضوع دراسة وتحليل فعالية تسيير الأجور بالبنك " BNP Paribas " واستثارة أهم المشاكل المتعلقة بالقياس ، وما تسفر عنه ومعرفة حدود هذه العملية ومنهجيتها على الرغم من بعض الصعوبات التي وقفت في وجه هذه الدراسة ، منها عدم الحصول على كل المعلومات بصفة دقيقة الشيء الذي لم يعطي الدراسة كل أبعادها التطبيقية الحقيقية .
في السياق ذاته تبرز أهمية تفهم السياسات الأجرية واستقصاء آثاره بالنسبة للمؤسسات بوجه عام ، حيث المسألة أعقد لأن المؤسسات التي تعاني من تراجع أداء عمالها ومن ثم أداءها لا تستطيع الانطلاق في التنمية يضعف موقعها في السوق ، بل يتعلق بمصيرها في ظل التغيرات الحاصلة .
تأسيسا على ما تقدم ذكره وبغرض الإلمام أكثر بجوانب الموضوع سوف نصيغ معالم إشكالية الدراسة على النحو التالي :

ما مدى فعالية تسيير الأجور بالبنك محل الدراسة " BNP Paribas " ؟

لمعالجة هذه الإشكالية والعمل على الإحاطة بالجوانب التي تشكل محاور هذا الموضوع عملنا على تحليلها إلى الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما مدى تأثير تناسق وتآزر تطبيقات تسيير الموارد البشرية على فعالية تسيير الأجور بالبنك ؟

2. ما هي العلاقة بين مؤشرات الأداء بالبنك و حجم الأجور لديه ؟

3. هل أن فعالية تسيير الأجور مرهونة بمدى تحقيقها لأهداف السياسة الأجرية سواء بالنسبة للعمال أو المؤسسة ؟

و للإجابة عن الأسئلة السابقة نقدّم الأجوبة المحتملة المتمثلة في الفرضيات التي اعتمدها كأساس ومنطلق لمناقشة موضوع الدراسة و التي نراها موجهة لمسار البحث ، حيث ما دامت مجرد فرضيات فهي قابلة للنفي أو الإثبات وهي كالاتي :

1) هناك علاقة إيجابية بين تناسق وتآزر تطبيقات تسيير الموارد البشرية وفعالية تسيير الأجور : فباعتبار إدارة الموارد البشرية تشكل نظاما متكاملا ومتعدد الجوانب فإنها تتطلب استخدام أدوات مختلفة متكاملة حسب ما تقتضيه طبيعة النشاط في إطار متجانس من التنظيم والتناسق في العمل ، ويشكل تسيير

الأجور أحد العناصر الرئيسية في هذا النظام إذ يتطلب الأمر تواجد في كل الحالات ، وعليه وفقا لهذا المنظور فإن فعالية تسيير الأجور هي محصلة التناسق الوثيق والتفاعل الإيجابي (الانسجام الدقيق) بين تطبيقات تسيير الموارد البشرية من جهة وتسيير الأجور من جهة أخرى ، إذن فتناسق السياسات الأجرية مع سياسات الموارد البشرية يعني اندماج قرارات السياسات الأجرية ضمنا مع تلك المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ، ومن ثم استهدافها ضمنا كذلك لنفس النتائج التي يفترض أن تظهر في شكل تحسن مؤشرات الوضع الاجتماعي على اعتبار أنها تعطي انطباعاً واضحاً عن مدى تناسق سياسات الموارد البشرية وقدرتها على استغلال وتوظيف إمكانياتها المتاحة إضافة لقدرتها على الالتزام بأهدافها بدقة ؛

(2) يرتبط حجم الأجور في البنك بطريقة إيجابية بمؤشرات الأداء لديه : وتندرج ضمن هذه الفرضية فرضيات جزئية تكمن في :

✓ هناك علاقة إيجابية بين الأجور المدفوعة للعمال والرسملة بالبورصة ونسبة العائد على حقوق الملكية بالإضافة لنسبة العائد على الأصول كونها مؤشرات شائعة الاستخدام وتنعكس قدرة المؤسسة على تحصيل مداخيل والتي قد يخصص جزء منها كمكافآت و أجور للعمال بغرض تشجيعهم على تحقيق معدلات أداء أكبر ؛

✓ هناك علاقة سلبية بين الأجور المدفوعة للعمال ونسبة الاستدانة بالبنك هذه الأخيرة التي تم اشتقاقها من خلال نسبيتي العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول ، فباعتبار الاستدانة مؤشرا عاما عن الضعف وعدم القدرة المالية قد يكون لها انعكاس سلبي على حجم الأجور والمكافآت الممنوحة للعمال ؛

✓ هناك علاقة إيجابية بين الأجور المدفوعة للعمال وإمكانات النمو بالبنك والتي تم قياسها عبر مؤشر كاك 40" الذي يندرج تحته البنك " BNP Paribas " .

(3) فعالية تسيير الأجور رهن لمدى تحقيقها لأهداف السياسة الأجرية سواء بالنسبة للعمال أو المؤسسة : أي أن فعالية السياسة الأجرية بالبنك مرتبطة بالتبعية لتبني اهتمامات ورغبات العاملين والتوفيق بينها وبين مصالح المؤسسة .

و عليه فإن الغاية من هذا العمل لا تتمثل أبدا في تقديم حقائق جديدة عن تسيير الأجور في المؤسسات ، و لا حتى تقديم إجابات عن كل التساؤلات التي تخص هذه الدراسة ، لكننا سنعمل على تحليل مختلف العلاقات التي تربط تسيير الأجور بأنشطة الموارد البشرية ومستلزمات نجاح هذه العملية ، إضافة للإشارة للأهمية البالغة لعملية إدارية مهمة يرتبط بها نجاح كل الممارسات التسييرية ، وهي عملية التقييم التي تندرج ضمن عملية أشمل تسمى المراقبة .

كما أن الهدف من هذه الدراسة ليس هو استصدار أحكام مسبقة على الممارسات التسييرية بالبنك ، ولا انتقاد المسؤولين القائمين على إعداد تلك السياسات الأجرية ، إنما الهدف الرئيس هو استثارة انتباه الباحثين والمهنيين لضرورة الاهتمام بالموارد البشرية بالبنوك بصورة أخص ، ومن ثمة ضرورة تقييم كل التطبيقات التي تستفيد منها مصلحة تسيير الموارد البشرية ، وضرورة اعتماد منهجية علمية سليمة لمراجعة السياسات

الأجرية المطبقة قبل وأثناء وبعد تطبيقها ، وبخاصة موضوع الأجور لكونه يرتبط بصورة مباشرة بالأداء التنظيمي ، هذا الأخير الذي يحكم وجود واستمرار المؤسسة في الاقتصاد ككل .

دوافع اختيار الموضوع :

إن اختيارنا لهذا الموضوع نابع من الأهمية التي يكتسبها تقييم فعالية تسيير الأجور بالنسبة لإدارة الموارد البشرية والاهتمام الخاص بهذا المجال ، وبغية المساهمة في الجهود المبذولة في هذا الإطار لإبراز مختلف جوانب استخدامات تقييم فعالية تسيير الأجور والذي نسجل بكل أسف مدى التأخر الحاصل فيه على المستوى النظري أو التطبيقي في القطاع الاقتصادي أو الأكاديمي وحتى لدى المؤسسات الوطنية أو الممارسين لديها .

ولقد اخترنا كموضوع للدراسة البنك لأنه يتميز بصراعات المصالح الداخلية والخارجية التي هي أكثر وضوحا في حالته ، إضافة لكونه يعمل على إدارة أخطار متعددة ، قد ترجع ربما للعلاقات الوثيقة التي تربطه بالعديد من الشركاء والمتعاملين ، وبالنتيجة فهو يلعب دورا جوهريا وحاسما في الاقتصاد .

فضلا عن ما سبق كله يمكن حصر دوافع اختيار هذا الموضوع في كون أن كل ما هو تسيير يجلب نظرنا و اهتمامنا ، كما أننا نعتبره نقطة ضعف المؤسسات الوطنية خاصة و السبب الرئيسي لفشلها ، حيث أصبح من الضروري تغيير الثقافة التي ينظر بها للمورد البشري كونه عنصر تكلفة ليس مصدر كل أداء وتميز للمؤسسة ، إضافة لذلك فالتسيير الجيد له محددات وأهمها المدخلات المتمثلة في نظام المعلومات ، على إثر ذلك توجهت الدراسة إلى كل ما يعطي للمعلومة : الصحة ، الدقة ، الشفافية و الوضوح ، ويبرز أن تقييم فعالية تسيير الأجور والدقيق يسعيان كلاهما إلى تحقيق ذلك ، خاصة في إطار التحولات الجذرية التي تفرض السوق كمحدد جديد للنمو والاستمرار .

أهداف الدراسة:

لاشك أن إتباع الأساليب العلمية والمنهجية في التسيير يعد مطلبا ضروريا لنجاح المؤسسات ، ومنه تهدف هذا الدراسة إلى ما يلي:

1. رفع الغموض عن فعالية تسيير الأجور باعتباره مفهوم متعدد الأبعاد يرتبط بعوامل متنوعة ، إضافة لتشخيص ضروريات تسيير الأجور ميدانيا باستخدام مختلف الأساليب العلمية والطرق ، وتحديد التوازنات الأساسية للأنظمة الأجرية التي تعتمد على تهمين الممارسات الصحيحة وتتم بتجاوز مختلف النقائص ؛
2. التأكيد على أنه يجب النظر إلى فعالية تسيير الأجور بنظرة شاملة ، باعتبار تسيير الأجور يرتبط باستراتيجية المؤسسة ككل واستراتيجية الموارد البشرية هذه الأخيرة التي تربطها بها علاقة وثيقة ، وبالتالي لا يمكن تصور فعالية تسيير الأجور إلا في هذا الإطار ، إضافة لإظهار أبعاد تأثير تسيير الأجور داخليا وخارجيا ، باستعمال أساليب ووسائل كفيلة بتقييم الفعالية تسيير الأجور بالمؤسسة ، ومعرفة المشكلات التي تحد منها ؛

3. توضيح البناء الفكري الذي يتم بمقتضاه تصميم أنظمة أجرية فعالة و المحافظة عليها وصيانتها في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر ، والتعرف على أهم مقومات ومعوقات فعالية تسيير الأجور بالمؤسسة ، بالإضافة لمعرفة أهم توجهات تسيير الأجور بالمؤسسات المتعددة الجنسية ؛
4. تبيان كل المفاهيم المتعلقة بتسيير الأجور ومختلف آليات عمل الأنظمة الأجرية وإبراز الفروق بينها للخروج بنتيجة أي الأنماط التسييرية للأجور هو أكثر فعالية ونجاحاً ؛
5. إبراز دور تسيير الموارد البشرية ومختلف الفاعلين في المؤسسة والتعرف على المستجدات في مجال تسيير الأجور، بالإضافة لمعرفة دور الأجور والمزايا المادية في التحفيز ومدى ارتباطها بالأداء ، ومن ثم تحديد دور تسيير الأجور في التنمية البشرية ؛
6. معرفة العلاقة الموجودة بين حجم الأجور الممنوحة من طرف البنك وأهم مؤشرات الأداء لديه ، ودراسة أثر اختلاف أهداف تسيير الأجور بالنسبة للمؤسسة والفرد، إضافة للتعرف على أهم المزايا الممكن تحقيقها من التوفيق الجيد بينهما ؛

أهمية الدراسة :

- أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها :
- ✓ تسعى لتقديم مختلف المفاهيم المرتبطة بموضوع تسيير الأجور وتقييم فعاليته ، مع إبراز أهمية العنصر البشري وما توصلت إليه الأبحاث والتطبيقات الخاصة بتسييره ، كما قد تساهم هذه الدراسة في فهم ضرورات التسيير الجيد للأجور، ومعرفة مساهمة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة ، حيث تواجه المؤسسات صعوبات وتعقيدات شديدة في بيئتها ، فالدراسة هي عبارة عن تنبيه للحلول التي يمكن أن تسلكها المؤسسات عبر الإلهتمام بالعنصر البشري .
 - ✓ تطرح مسألة مهمة بالنسبة للمؤسسات هي مسألة تسيير الأجور وما تحمله من تناقضات وضرورات يجب استيعابها وفهمها ، باعتبارها مادة علمية وإدارية ، تتطلب المزيد من المعرفة والمناقشة، إضافة لمعرفة مساهمتها الحقيقية في الأداء التنظيمي ، كما يمكن أن تفتح الباب لمزيد من الدراسات المستفيضة والأبحاث التي تتناول تسيير الأجور وضرورات فعاليته ، إضافة لتحليل مفهوم تسيير الأجور وعرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب من خلال الاستعانة بقراءات متعددة، يمكن أن تساهم في تعميق التحليل الأكثر معرفة ومتطلبات تسيير الأجور .
 - ✓ تحاول تقييم فعالية تسيير الأجور بتناول مفاهيم وآليات ومداخل واستراتيجيات تسيير الأجور التي تسهم في تطوير أداء المؤسسة باستخدام تقنية التدقيق الاجتماعي ، كما تستعرض جهود البنك في مجال تسيير الموارد البشرية وتسيير الأجور ، ودوره في تعزيز الأداء البنكي في ظل التحولات والتغيرات الدولية المعاصرة .
 - ✓ تتناول موضوعاً حيويًا وملحاً على الساحة الاجتماعية والاقتصادية بالدراسة والتحليل يتعلق بمجال تسيير الموارد البشرية ، مع إمكان الاستفادة من هذه الدراسة وما تفضي إليه من نتائج تكشف عنها في مجال مراجعة السياسات الأجرية وتأكيد أهم مستلزمات التسيير الفعال للأجور

- ✓ محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين تسيير الأجور وتسيير الموارد البشرية من جهة ، ومن جهة أخرى تتناول العلاقة بين تسيير الأجور ومؤشرات الأداء بالبنك .
- ✓ ترتبط بقطاع مهمّ بالنسبة للاقتصاد ، قطاع البنوك من حيث كونه مصدرا معتبرا للمداخيل ، ووسيلة ضرورية في الاقتصاد بحيث أنّ كل تحسين لفعالية هذا القطاع ستترتب عنه نتائج جيدة بالنسبة للاقتصاد .
- ✓ إعطاء انطباع أوسع وأشمل عن تسيير الأجور و آلياته ومعرفة العوامل التي تساعد على الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي في البنوك .

وعليه هناك حاجة ماسة لدراسة موضوعية تنطلق جذورها من المؤسسات ذاتها ، حيث تبحث وبمعزل عن أي مؤثر موضوع تسيير الأجور وتحليل طبيعته وتقييم آثاره ومن ثمّ فعاليته من خلال إطاره النظري ذو الأبعاد التطبيقية ، واستيضاح الدور الذي يلعبه تسيير الأجور في الحفاظ على تنافسية المؤسسة ، بالإضافة إلى الأسس العلمية المتبعة في تصميم ووضع النظام الأجرى مع استعراض مختلف الطرق التي تتوفر عليها المؤسسة لتقييم فعالية تسيير الأجور التي شهدت تطورا مستمرا واهتماما كبيرا من قبل المختصين في الدول المتقدمة .

حدود الدراسة :

لقد كان بنك " **BNP Paribas** " إطارا للدراسة ، حيث تم التركيز على الممارسات الأجرية بصفة خاصة لديه وتسيير الموارد البشرية بصفة عامة ، على الرغم من ذلك ليس هناك مؤسسة تصلح لأن تكون نموذجا كافيا وكاملا لدراسة فعالية تسيير الأجور نظرا لاختلاف بيئة تلك البرامج .

- **المجال البشري :** عمال " **BNP Paribas métropole** " كجزء من " **BNP sa Paribas** " كفرع من المجموعة " **BNP Paribas** " الذي وصل تعداد عماله لسنة 2006
- **المجال المكاني :** بنك " **BNP Paribas métropole** " بفرنسا
- **الموضوع:** تسيير الأجور بالمؤسسة دراسة حالة البنك " **BNP Paribas** " بفرنسا
- **المجال الزمني :** عموما من سنة 2000 حتى 2006 بنك " **BNP Paribas métropole** " بفرنسا لكن تم تجاوز هذا المجال لضرورات موضوعية أثناء محاولة نمذجة أجور البنك باستخدام مؤشرات الأداء لديه .

إن موضوع تقييم فعالية تسيير الأجور وعلاقته بمختلف تطبيقات تسيير الموارد البشرية هو موضوع متشابك واسع النطاق ، لذلك سوف نحاول البحث فيه من خلال التركيز على بعض النقاط التي نراها مهمة . أما بخصوص الصعوبات التي تلقيناها أثناء إنجاز هذه الدراسة فهي لا تختلف في حقيقتها عن تلك المألوفة لدى جميع الباحثين و يمكن تذكر أهمها فيما يلي :

- 1) إن المتاح من المراجع قليل، فمنها ما يشير إلى تسيير الأجور بشكل سطحي و منها ما يتطرق إليها بصفة جزئية ، وبالتالي صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة وذات الصلة بالموضوع ، مع ندرتها باللغة العربية ما يعني إهدار وقت كبير في عمليات الترجمة ؛
- 2) النقص في الدراسات الميدانية المركزة على موضوع الدراسة سابقاً ، مما جعلنا نتطرق بالتفصيل لكل جزئيات الموضوع والبحث فيها ؛
- 3) تعذر الوصول إلى بعض الوثائق والمعطيات التي كان بمقدورها إثراء الموضوع أكثر ؛
- 4) عدم التمكن من استخدام التقنيات المنهجية وتقنيات النمذجة مع التحكم أقل في البرامج الإحصائية ؛
- 5) طبيعة الموضوع في حد ذاته ، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة و المتداخلة في أحيان كثيرة . و في نفس السياق لا ندعي أننا استطعنا الإلمام بكافة جوانب موضوع فعالية تسيير الأجور من مشاكل و تحديات ومستلزمات، لكننا ساهمنا في إلقاء الضوء على المفاصل الأساسية لمعوقات تسيير الأجور في قطاع البنوك خاصة والمؤسسات عامة ، و في استخلاص بعض النتائج الكفيلة في حال اعتمادها من قبل أصحاب القرار لأجل إحداث التغيير المطلوب.

منهج الدراسة :

على ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها التي نحاول الإجابة عنها ، تم اعتماد المنهج الوصفي و التحليلي بأسلوب دراسة حالة ، على اعتبار أنه من أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية عموما حيث بإمكانه أن يمهد لدراسات أكثر تعمقاً في نفس المجال ، وهو يقوم عموماً على جمع البيانات وتصنيفها من مؤسسة واحدة ، ثم تنظيمها وتحليلها وتقديم وصف للظاهرة محل الدراسة للتعرف على متغيراتها وأسبابها والعوامل ذات العلاقة بها ، واستخلاص النتائج بعد تحليل العلاقات بين المتغيرات ، وهو ما يوفّر للدراسة العمق والشمول ، كما يمكن من تقديم وصف واف للظاهرة محل الدراسة ، بالإضافة لأسلوب المقارنة التي تمت الاستعانة به كلما اقتضت الضرورة ذلك ، كما استعنا بالوسائل والتقنيات الإحصائية لسهولة استخدامها على حالة البنك ولتماشيها مع أهداف البحث ، وأجراء المقارنات في حالة الضرورة ، وقد وظفنا لأجل ذلك برنامج معالج الجداول " MS-EXCEL " إصدار سنة 2003 و البرنامج " SPSS v16 " ، كما نود التنويه في هذا الصدد أن العملية لم تكن سهلة وفق التصور الشمولي الذي اعتمدها في الدراسة .

ومن أجل الإلمام بهذا الموضوع والإحاطة به جهد الإمكان كان منهج البحث قائماً على جمع المراجع باللغات العربية ، الفرنسية والإنجليزية من كتب ودوريات ومقالات منشورة عبر مختلف الوسائل ، وبغرض الوصول إلى استنتاجات تمكننا من الإجابة عن الإشكالية المطروحة متضمنة الأسئلة الفرعية ، و محاولة بناء نتائج تم توظيف المادة العلمية المحصلة من خلال المسح البيبليوغرافي ، حيث حاولنا ربط العناصر ببعضها لتصب نحو تفسير فعالية تسيير الأجور و معرفة اتجاهاتها المستقبلية بإبراز الآليات المستخدمة في ذلك ، كما حرصنا على أن تكون منهجية الدراسة علمية متوازنة في الطرح ، بالرغم من تعدد القراءات المتباينة للكتب والمؤلفات المختلفة .

و بالتالي لتحقيق أبعاد المنهجية المتمدة فقد تم الاستناد إلى الأدوات و مصادر البيانات الآتية:

أ- البحث المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع بهدف الوقوف على ما تناولته المراجع و المصادر العربية و الأجنبية منها سواء كانت القديمة أو الجديدة ، و كذا مختلف المجالات و المقالات و الدراسات السابقة ؛

ب- الوثائق الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة : ميزانيات اجتماعية ، تقارير التنمية المستدامة ، تقارير سنوية ، و كل الوثائق التي يمكن أن تخدم الموضوع ؛

ت- المجالات و الدوريات المتخصصة التي أتاحت الفرصة للإطلاع على أحدث المقالات و الدراسات ذات العلاقة مما يزيد البحث رصانة علمية خاصة إذا كانت المصادر متخصصة علميا .

الدراسات السابقة :

لقد سجلنا تواجد بعض الدراسات السابقة تخص موضوع تسيير الأجور تم إنجازها في إطار مذكرات التخرج لمرحلة الليسانس و الماجستير على مستوى كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، و ما سجلناه من ملاحظات من خلال إطلاعنا على بعضها نوردده فيما يلي :

- ✓ أن هناك توجه إيجابي للاهتمام بهذا المجال ، وهذا ما يشكل قاعدة للمستقبل ؛
- ✓ مساهمة تلك الدراسات في معالجة و توضيح جوانب معينة تتعلق بتسيير الأجور (أهمية تقييم الأداء ، الحوافز ، ...) من الجانب النظري و بعضها يتعلق بجوانب تطبيقية بالاعتماد على دراسة حالة ؛
- ✓ بالرغم من النقائص المسجلة و هذا من طبيعة المجهود الإنساني و محدوديته ، فإن بعض ما تم إنجازه يمكن أن يكون قاعدة للتواصل و التراكم المعرفي المتعلق بالجوانب النظرية و التطبيقية مستقبلا .

هيكلية الدراسة:

اعتمدنا هذه الخطة في ترتيب و تسلسل المحاور بهذا الشكل بطريقة تخدم الغرض و الموضوع ، بالعمل على توضيح الإطار لكل من المكونين الأساسيين للموضوع ألا وهما تقييم الفعالية و تسيير الأجور ، و تحديد العلاقات و الترابط بينهما و خصائص كل منهما ، والعمل أيضا على التعمق في تحليل تلك العلاقات و الكشف عن عناصرها و إبراز تأثيراتها من خلال الاستخدامات المختلفة لتقييم الفعالية في مجال تسيير الأجور . و جاء الموضوع مبني بشكل مرتب ، بحيث حاولنا تحقيق الانسجام في هيكله و بناء منته ، بالعمل على توضيح إطار تقييم فعالية تسيير الأجور و مختلف أبعاده ، و قد تم ترتيب العرض كالاتي : ثلاثة فصول نظرية و فصلين تطبيقيين ، يتضمن كل فصل ثلاثة مباحث عدا الفصل الرابع بثلاثة مباحث ، حيث تتابعت المباحث في حلقات:

الفصل الأول : رهانات و تحديات تسيير الأجور

1 _ تقييم فعالية تسيير الموارد البشرية

2 _ تصميم الأنظمة الأجرية

3 _ الأجور التشجيعية

الفصل الثاني : تسيير الأجور

- 1_ تسيير الأجور المباشرة
- 2_ تسيير الأجور الغير مباشرة
- 3_ تقييم الأداء والأجور

الفصل الثالث: تدقيق الأجور

- 1_ منهجية التدقيق الاجتماعي
- 2_ التدقيق الاستراتيجي للأجور
- 3_ تدقيق الفعالية وتدقيق المطابقة للأجور

الفصل الرابع : تسيير الموارد البشرية بالبنك " BNP Paribas "

- 1_ تقديم البنك " BNP Paribas "
- 2_ تسيير الموارد البشرية بالبنك

الفصل الخامس : فعالية تسيير الأجور بالبنك " BNP Paribas "

- 1_ مؤشرات الوضع الاجتماعي بالبنك
- 2_ تسيير الأجور و الأداء بالبنك
- 3_ مؤشرات فعالية تسيير الأجور بالبنك " BNP Paribas "

و قد استهلّت الدراسة بمقدمة عامة ، و انتهت بخاتمة تضمنت النتائج والاستنتاجات .

مصطلحات الدراسة : على الرغم من أن معظم المصطلحات المستخدمة في الدراسة لا تزال محل البحث والمراجعة ، إذ لانسحل بصددها اتفاقا تاما ، لكن من الأهمية بمكان تعريفها وتحديد مضمونها الذي يلازمنا طيلة الدراسة على امتداد فصولها ، بهدف تو حيد معناها وفهمها ضمن سياق الدراسة ووضع إطار مرجعيّ نستخدمه في التعامل مع اشكاليّ الدراسة و أهمها :

1. **الأجور :** تضم كل العوائد التي يحصل عليها العامل في إطار علاقة العمل بالمؤسسة ، مهما تعددت أشكالها من أجور ثابتة ، أجور متغيرة ، مزايا عينية وأجور مؤجلة ، حيث فيما يلي شرحها :
 - الأجور الثابتة : (الأجر القاعدي + المكافآت الثابتة) و تشكل مقابل العمل المشغول ، أي مقابل مجموع الأنشطة المعهودة للعامل بمقتضى عقد العمل .
 - الأجور المتغيرة : (مكافآت فردية أو جماعية ، أو علاوات مشاركة ...) ، وهي تمثل مقابل الأداء الفردي والجماعي .
 - المزايا العينية : وهي ترتبط أساسا بمركز أو مكانة الوظيفة المشغولة كالسكن ، سيارة العمل ، الانضمام للنوادي وغيره ، ...

- الأجور المؤجلة : وتضم عائد التقاعد ، مكملات ، أو ملحقات الادخار والاحتياط ، ...، وهي ترتبط عموماً بمرکز أو وضعية الفرد العامل بالمؤسسة .

2. الفعالية : وتعني ضرورة إنجاز الأعمال الصحيحة بالشكل السليم في الوقت اللازم فعلاً ، إذا فالاهتمام بالفعالية هو محاولة معرفة ما إذا كانت الأنشطة والتطبيقات تؤدي فعلاً لتحقيق النتائج المرجوة ، بالتركيز على القضايا الجوهرية وتوجيه الجهود توجهاً حسناً باتخاذ القرارات المناسبة ، على اعتبار المؤسسة الناجحة تكون قادرة على تخصيص مواردها نحو الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج المرغوبة .

3. التناسق والتآزر : وهو يعبر عن علاقة تبادلية وثيقة بين تطبيقات وسياسات الموارد البشرية بما فيها السياسة الأجرية ، فهي تتميز بالتكامل والتوازن داخل كل عنصر من تلك العناصر في ذاته ، حيث يمكن لمؤشرات تحسن الوضع الاجتماعي أن تعبر عن ذلك التلاؤم والتناسب إذ أنها تعد كآثار مركبة لتلك التطبيقات وهي أكبر من مجرد تجميع آثار تلك التطبيقات منفردة ، علاوة على كونها تنفي أي تناقض أو تضاد داخلي على اعتبار أن التناقض وغيره من مظاهر عدم التوافق في السياسات يضعف من الأثر التآزري لها ، ويجعل التحسن الاجتماعي إن وجد محصوراً في أنشطة معينة دون غيرها ، ما يعني أن هناك أنشطة تتطور على حساب أخرى ، وبالتالي فإن الاشتراك بين العديد من تطبيقات تسيير الموارد البشرية لتحقيق هدف وحيد يجمع بينها لديها أكبر فعالية فيما لو استعملت منفردة دون علاقة بينها .

4. الأداء : هو تعبير عن النتائج و الأهداف التي يسعى البنك ومختلف مصالحه لتحقيقها والوصول إليها ، والذي يمكن قياسه عبر العديد من المؤشرات التي نذكر منها : عائد حقوق الملكية ، العائد على مجموع الأصول ، الرسملة بالبورصة .

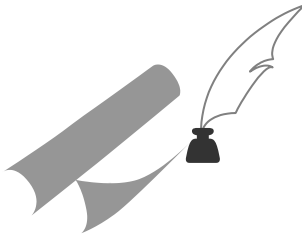
آفاق الدراسة :

بات مؤكداً أن المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها و كفاءتها الإنتاجية و استكمال باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة و القادر على الابتكار و التجديد ، لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية و مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية و التوجه إلى الاهتمام أكثر في إدارته بطريقة علمية فعالة ، و نجد من أهم سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية تسيير الأجور الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها و مهامها ، لذلك وجب عليها كسب هذا المورد و تمييزه و الحفاظ عليه .

يعتبر موضوع فعالية تسيير الأجور ذو أهمية كبيرة في الوقت الراهن ، حيث الاقتصاد العالمي يمرّ بتحوّلات عميقة، إذ يجب القول أنّ أشكال تسيير الأجور بين المؤسسات المختلفة متعددة ومتشعبة، ومن ثمّ فإنّ الموضوع يحتاج إلى تعميق أكبر، من خلال تناول جوانبه المختلفة، وتطبيقه على القطاعات المختلفة، وتقييم نتائجه بصورة موضوعيّة .

إن دراستنا لموضوع تقييم فعالية تسيير الأجور لا تعدو في الحقيقة كونها محاولة متواضعة للبحث في مقومات نجاح السياسة الأجرية ، من خلال توظيف و استخدام المعلومات و المعطيات المتوفرة في الميزانية الاجتماعية وغيرها من الوثائق ، لذلك فإن الدراسة لا يمكن أن تلم بكل نواحي وزوايا الموضوع الواسعة النطاق ، لهذا فقد حاولنا الإجابة عن بعض القضايا أو التساؤلات بما هو متوفر من معطيات ، تاركين آفاق الدراسة مفتوحة لبحوث أخرى في المستقبل ، و نقترح كآفاق لهذه الدراسة المواضيع التالية :

- ✓ علاقة خلق القيمة بالمؤسسة بتسيير الأجور؛
- ✓ الحكم الراشد وتسيير الأجور في البنوك ؛
- ✓ دور الإدارة وتوزيع السلطة في تسيير الأجور ؛
- ✓ تسيير الأجور ودوره في خلق الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي ؛
- ✓ علاقة الاستراتيجية الأجرية باستراتيجيات الأعمال ؛
- ✓ دور الاتصال في فعالية تسيير الأجور ؛
- ✓ دور تسيير الأجور في نظام الجودة الشاملة .



﴿ و بالله وحده التوفيق ﴾

تمهيد :

تطلب تفعيل آليات التنمية في المؤسسات حتمية تحسين مستوى أداء العاملين عبر زيادة دخولهم ، ورفع المستوى التقني والاجتماعي والمادي لهم ، لذا تعتبر الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية ، بل بمثابة العنصر الحيوي حيث لا يمكن الاستفادة من بقية الموارد الأخرى في المؤسسة و تحقيق الأهداف المنشودة إلا من خلاله .

إن نجاح صياغة السياسة الأجرية لا يضمن بأي حال من الأحوال نجاح تطبيقها وتسييرها في المؤسسة ، إذ هناك علاقة ارتباط وتأثير متبادل بين مكونات السياسة الأجرية بعضها البعض ومختلف تطبيقات تسيير الموارد البشرية ، فلتحقيق أهداف السياسة الأجرية يتعين ممارسة أساليب الإدارة الرشيدة من تخطيط تنظيم توجيه رقابة وتصميم سياسات وأساليب وإجراءات عمل متوافقة مع بعضها البعض ، كما يتعين التركيز أكثر على النتائج التي تعكس أكبر قيمة ممكنة لأداء المؤسسة ، أخذاً بالاعتبار للاستخدام الأمثل لكل الموارد .
نتناول من خلال هذا الفصل ثلاثة نقاط أساسية :

1. تقييم فعالية تسيير الموارد البشرية : للإشارة لضرورة تقييم تطبيقات تسيير الموارد البشرية وفي مقدمتها تسيير الأجور باعتباره ذو أبعاد استراتيجية بالنسبة لأداء المؤسسة ؛
2. تصميم الأنظمة الأجرية : التي تعتبر مرحلة أساسية في مسار تسيير الأجور ؛
3. الأجور التشجيعية : باستعراض مختلف مراحل تطور الأنظمة الأجرية وتوضيح الغاية الأساسية من تصميمها ألا وهي التحفيز وتشجيع العمال لترقية أداءهم .

ليس من المبالغة القول بلبن الإدارة الفعالة للأداء تعد من كبرى الانشغالات في المؤسسات المعاصرة ، كما أن المرونة والكفاءة من أهم الصفات التي يجب أن تميز المؤسسات الحديثة على اعتبار أنها تمكنها من البقاء والاستمرار ، من هذا المنطلق ليس ثمة اختيار لتقييم فعالية تطبيقات تسيير الموارد البشرية وفي مقدمتها تسيير الأجور ، حيث تمثل هذه العملية أكثر الأدوار حيوية ، فدونها تصبح السياسة الأجرية مجموعة من الأنشطة العشوائية دون التركيز على شيء محدد بعينه ، على الرغم من ذلك فالكثيرون يعتقدون أن التقييم نشاط غير مفيد يولك الكثير من البيانات والنتائج غير المفيدة ، ربما كانت هذه مشكلة التقييم في السابق عندما أُخْتِيرت طرق التقييم في الأغلب على أساس تحقيق الدقة العلمية الكاملة ، لكنها اليوم ليست كذلك لأن الدقة العلمية عموما اقتصرت على العلوم التجريبية .

لقد ركزت إدارة الموارد البشرية على مدى عقود على القيام بأعمال جيدة من خلال تصميم البرامج التي تؤثر على الموارد البشرية والعمليات ، لكنها اليوم يجب أن تركز بصورة متزايدة على النتائج الملموسة التي تمثل مخرجات الأداء الجيد . (الخزامي ، 2003 : 185)

المطلب الأول : تعاريف ومداخل أساسية في تقييم فعالية تسيير الموارد البشرية أولا : تعاريف أساسية :

نقدم من خلال العرض الموالي شرحا موجزا لبعض الكلمات المفتاحية وهي :
1/ تسيير الموارد البشرية : يشير هذا المصطلح لعملية "إدارة جميع العلاقات والتفاعلات بين رب العمل والعمال أو مؤسستهم مهما كانت طبيعتها سياسية ، اقتصادية،اجتماعية سواء كانت على مستوى جماعي أو فردي رسمي أو غير رسمي" وبتعريف آخر هي تضم "كل القرارات و الأعمال الإدارية التي تؤثر على طبيعة العلاقة الموجودة بين المؤسسة وعمالها أي مواردها البشرية".

¹ (Beaumont , N°34, Nov-Dec 1999 :3)

مما لا شك في أن التعريف السابق لتسيير الموارد البشرية يبين أنها مصدر للخبرة وتأكيد جودة الأداء وتحقيق نتائج أفضل ، بالإضافة لكونها شريك أساسي لجميع المديرين التنفيذيين في بناء وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة ، علاوة على ذلك كله فالتعريف يؤشر عن بعض القضايا التي نذكر منها :

خلق الولاء والشعور بالانتماء للمؤسسة بين الموارد البشرية؛

إطلاق الطاقات الإبداعية وتنمية الأفكار بين الموارد البشرية والحد من معوقات التفكير الخلاق بينها؛ تحقيق العدالة في تصميم نظم الأجور و المكافآت ، و إقامة التوازن بين دخول الفئات الوظيفية المختلفة للمؤسسة .

وعليه تستند مهمة إدارة الموارد البشرية على اتخاذ قرارات مستمرة تتمثل في أنشطة التخطيط التنظيم والتوجيه والرقابة ، فهي إذن سلسلة مترابطة ومتشابكة يؤثر كل منها في الآخر حتى يمكن تحقيق الأهداف المحددة للفترة المعنية ، مثلا: قد يعتمد نجاح وظيفة الاختيار والتوظيف على كيفية جلب الأفراد اللازمين

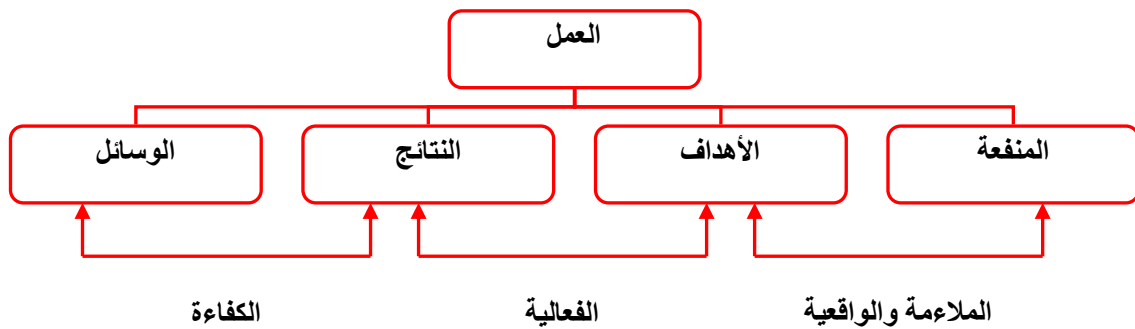
¹ Voir: Revue GRH , N°34, Nov-Dec, 1999

بالجودة والكمية المطلوبة ، والتي يتوقف أداؤها على نجاح وظيفة تخطيط الموارد البشرية ، وكذلك الأمر بالنسبة للتكوين الذي تتوقف كفاءته على مدى نجاح تقييم أداء العاملين ،... ، كما أن إغفال هذا الترابط والتكامل يعد من المشاكل العويصة التي تعاني منها أغلب المؤسسات إذ كثيرا ما نراه تصمم السياسات الأجرية دون أن تأخذ بالاعتبار باقي سياسات الموارد البشرية ، إضافة لأنه لا يتم تخطيط الموارد البشرية بالشكل العلمي الصحيح .

2/ الرقابة : تعد الرقابة " عملية متابعة وتعديل للأنشطة التنظيمية باتجاه إنجاز الأهداف " وهي تتم عبر أربعة خطوات جوهرية تبدأ بوضع وتحديد معايير الرقابة ثم تقييم الأداء ومقارنة الأداء بالمعايير تليها عملية التعديل ، وتنتهي بتصحيح أخطاء الأداء أو تعديل معايير الأداء . (العبد ، 2003 : 295)

3/ الكفاءة والفعالية : أما ما يتعلق بمصطلح الكفاءة فهو يشير إلى " إنجاز الأعمال بطريقة لا تؤدي لإهدار وضياح الموارد دون جدوى " وبالتالي فالأمر يعكس العلاقة بين الأهداف وتحقيقه والوسائل أو المواد المتاحة " القيام بالأعمال بصورة صحيحة " " **Doing the things Right** " أما مصطلح الفعالية فهو يعني " ضرورة إنجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح " (العبد ، 2003 : 19-20) والقصد من ذلك أن الاهتمام بالفعالية هو محاولة معرفة ما إذا كانت الأنشطة تؤدي فعلا لتحقيق النتائج المرجوة ، بالتركيز على القضايا الصحيحة وتوجيه الجهود توجها حسنا باتخاذ القرارات المناسبة ، لان المؤسسة الناجحة قادرة على تخصيص مواردها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج ، بينما تعكس الكفاءة التي يوصف بها فعل معين استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد ، ولا تعكس خاصية نظرية في أي عمل، بل تحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف وفقا لترتيب أولويتها ، فهي تعني إذن إنجاز الأعمال بأقصر وقت وقل استخدام ، بل وأرشد استخدام للعوامل للحصول على النتائج المرغوبة. استنادا لما سبق يكفي لقياس أداء العمل المعني اعتماد المعايير الثلاثة المتكاملة ، منفعة ما هو مستهدف بـ " **الملاءمة** " ، وأهمية ما تم تحقيقه بـ " **الفعالية** " والطريقة التي تم انتهاجها للوصول للأهداف بـ " **الكفاءة** " و الشكل 1 - 1 يوضح ذلك :

الشكل 1-1 : معايير قياس الأداء



المصدر : ¹ (Donnadieu ، 2005 : 288)

¹ Voir : Weiss et al , 2005

ويمكن ترجمة المعايير السابقة من خلال الصيغ الموضحة فيمايلي :

$$\begin{array}{l} \text{النتائج المحققة} \\ \text{الكفاءة (2)} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الوسائل المتاحة}} \\ \text{مستوى الرضا المحقق} \end{array} \quad \begin{array}{l} \text{النتائج المحققة} \\ \text{(1) الفعالية} = \frac{\text{النتائج المنتظرة (الأهداف)}}{\text{الهدف}} \\ \text{مستوى الرضا المنتظر} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{النتائج المحققة} \\ \text{(4) الواقعية} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{النتائج المحققة}} \end{array} \quad \begin{array}{l} \text{النتائج المحققة} \\ \text{(3)} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{مستوى الرضا المنتظر}} \end{array}$$

4 / الأداء : ويمكن أن يتخذ ثلاثة معان مختلفة فقد يقصد به " النجاح نتيجة عمل أو مجموعة أعمال ، كما يمكن أن يستعمل عموماً لوصف وضعية جيدة لشيء ما ، من خلال تحقيق أو تعدى الأهداف المرسومة ، وفي تقييم الأداء تشمل النتائج التي حققها شخص ما " (Peretti ، 2000 : 168) ، فالأداء بطبيعته يعكس قدرة الإدارة على تحويل مدخلات التنظيم إلى مخرجات ذات مواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة . إذا هناك عنصر وحيد يمكنه أن يميز المؤسسات عن بعضها البعض ، وهو نوعية الموارد البشرية من خلال أداءها وهو نفس الشيء الذي عبر عنه " J.M.Descarpenties " باستعمال الصيغة الشهيرة لأينشتاين " Einstein " ($E = M \cdot C^2$) معتبرا الفعالية البشرية E_n كناتج لتجميع و تآزر جهودات مختلف العمال محفزين وذوي كفاءات ويحسنون الاتصال فيما بينهم بحيث يعتبر E_n الفعالية ، M التحفيز ، C : الكفاءة و C : الثقافة والمحصلة أن : $E_n = M \cdot C \cdot C$

5 / الجودة : يمكن تعريفها حسب نص مفردات الجودة لـ "ISO 8402" على أنها " مجموعة الخصائص المميزة لشيء ما والتي تمنح له القدرة على إشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية " ، (Peretti ، 181 : 2001) ، أما كإدارة فيمكن تعريفها حسب ما جاء به " R-Hadgetts " " إدارة الجودة الشاملة " Le TQM " هي نظام للإدارة يرتكز على الموارد البشرية ، ويهدف لتحقيق التقدم المستمر لصالح العملاء و إرضائهم بتكلفة تكون أكثر انخفاضا " ، أما حسب " Ritz-Carlton " " إدارة الجودة الشاملة هي مزيج من استعمال الطرق الكمية والموارد البشرية لتسيير وتحسين المنتجات والخدمات ، ومختلف أجزاء ومراحل العمل بالتركيز على إشباع حاجات العملاء " (Brilman ، 2000 : 217 - 218) وبالتالي فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر للمؤسسة ليس فقط كونها نظام فني للإنتاج ، وإنما كنظام اجتماعي متداخل الأطراف فالاتجاهات والطموحات والإنظارات والدوافع والسلوكيات تتفاعل ما بين الجماعات في أثناء العمل محدثة نتائج أداء معينة ، وليس أدل على ذلك أن المؤسسات المعاصرة تمكنت من إدماج تطبيقات الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة على الرغم من تعدد مداخلها حسب " Igalens " .

¹ (Beaumont , N°34 , Nov-Dec 1999 :3)

ثانيا: تقييم فعالية تسيير الموارد البشرية :

1/ تعريفه :

إن النظرة الأولية للمصطلح تبين أنه مكون من جزأين هامين هما : التقييم كعملية محورية في المراقبة ، ثم موضوع التقييم الذي هو " فعالية تسيير الموارد البشرية " ، أما ما يخص عملية التقييم فهي ليست عملية مؤقتة ، إنما هي في حقيقة الأمر عملية نظامية ودورية كونها نشاط إداري ممتد ومتواصل وهي بذلك تعني " مقارنة ما تم الوصول إليه مع ما يجب أن يكون فعلا ، وذلك من خلال إصدار حكم على الفرق الموجود بين العالم الحقيقي والعالم المثالي في مجال معين" ،² (Bergeron ,1993 : 705) فيما يعتبر " Gurin et Wils " أن فعالية تسيير الموارد البشرية ترتبط بقدرة مسيري الموارد البشرية على التحول من الأدوار البسيطة التنفيذية إلى الأدوار الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ، باندماجها كشريك للإدارة والمساهمة المباشرة في نجاح المؤسسة ، وقياس تلك المساهمة بعبارات الفعالية والكفاءة " ، (Belout ,2004 :2) إذن وبصفة عامة يلاحظ أن عملية التقييم تمر بمرحلتين أساسيتين هما :

1. تصميم واستعمال طرق وتقنيات ووسائل القياس التي تسمح بالوصف الدقيق للوضعية محل الدراسة ؛
2. تعريف الوضعية النموذجية ، وتحديد المعايير والمؤشرات والمقاييس اللازمة لحسابها ومقارنتها بالواقع ، والجدير بالذكر في هذا المجال هو مدى صعوبة العملية فالأمر يتعلق بظاهرة اجتماعية معقدة ، تتشابه فيها المتغيرات بصورة ما تجعل المهتم يرتاب في المنهجية والوسائل التي يعتمدها للتقييم ، بالإضافة لأن مصلحة الموارد البشرية تتميز بخصوصيات عديدة .

أما فيما يتعلق بموضوع التقييم الذي هو فعالية تسيير الموارد البشرية ، فعلى الرغم من أن البعض من المؤلفين وعلماء الإدارة والمسيرين يصرون على وجود فرق بين المصطلحات : الفعالية ، الجودة الامتياز ، الأداء ، النجاح ، الكفاءة.....على الأقل باللغات الثلاث : الفرنسية ، العربية ، الإنجليزية ، وهذا الأمر نحاول استبعاده من الدراسة لكن المؤكد أنها مترادفة وتقترب من بعضها البعض من حيث المفهوم ، وإن استعمال أحدها دون الآخر يربط بالفترة التي كان يسودها التفريق في المفهوم ، فإن استعمال أحد المصطلحات لا يعني أننا بصدد واقع مختلف تماما، لذلك ارتأينا أن نحتفظ بالمصطلح " تقييم فعالية تسيير الموارد البشرية والممكن تقديمه بكونه " عملية إدارية رسمية ودورية تهدف لقياس نجاعة السياسات والبرامج والأنشطة في مجال تسيير الموارد البشرية ، فالأمر يستهدف قياس مدى رشادة الاختيار بين القرارات والتصرفات المختلفة التي كان بالإمكان فعلها على أساس تقدير القيم والأهداف التي تسعى السياسة الأجرية لبلوغها ، من خلال مقارنة ما تم تحقيقه فعلا من نتائج بالمعايير والأهداف المحددة مسبقا (الأهداف مع النتائج) ، وهو موضوع يندرج تحت موضوع الفعالية التنظيمية وهو ما يهمننا فعلا .

¹ Voir: Revue GRH , N°34, Nov-Dec 1999

² Voir: Petit et al, 1993

2/ منطلقات تقييم فعالية تسيير الموارد البشرية : يجد تقييم فعالية تسيير الموارد البشرية مرتكزاته التطبيقية

في العديد من النقاط نذكر منها :

- ✓ معاملة الموارد البشرية بصفاتها أصلا ومقوما إستراتيجيا ومصدرا أساسيا للميزة التنافسية ؛
- ✓ إمكانية استخدام الأساليب الكمية لمعرفة مدى مساهمة الموارد البشرية في النتائج المالية والربحية النهائية للمؤسسة ؛
- ✓ إيجاد وتحديد مدى التوازن القائم بين استراتيجية المؤسسة وبين تكوينها البشري وثقافتها التنظيمية ؛
- ✓ مساعدة إدارة الموارد البشرية على تعزيز دورها كمورد استراتيجي غير قابل للنسخ والتقليد ؛
- ✓ تحويل الموارد البشرية لأداة تنافسية يصعب على المنافسين فهم آلياتها وأسرارها .

3/ أهمية و أسباب تقييم فعالية تسيير الموارد البشرية :

بما ان جميع النشاطات التتموية والإدارية قابلة للمراجعة نحو الأفضل بحسب النتائج المتحصل عليها من خلال المتابعة المستمرة ، أو التقييم الدوري لتنفيذها ، فإن عملية التقييم تعتبر المرحلة الحاسمة في نجاح أي برنامج في إدارة الموارد البشرية أو غيرها ، نظرا ربما لطول فترة التنفيذ ، وتعدد المتدخلين، لذلك كثيرا ما نسجل إختلالات الأداء بينها .

كما أن القياس أو التقييم مهما تعددت منهجياته هو عنصر متصل بفكرة التقدم والفعل الأول باتجاهه ، غير أن جوهر القياس في هذا الميدان أي إدارة الموارد البشرية سيرتكز في فن تكميم وترتيب المعلومات الوصفية وتحليلها ، عدا ذلك فإذا اعتبرنا تقييم فعالية تسيير الموارد المالية مهما لأنه مورد استراتيجي ، فنقيّم فعالية تسيير الموارد البشرية أهم حيث الأمر يتعلق بموارد غير ملموسة يتوقف عليها أي إنجاز في المؤسسة ، و هو ما يجد مبرره في استعماله الممكنة كالتقييم ، والمقارنة، والمنافسة، و لإعداد التوقعات ، والمحاسبة ، وإجراء الموازنة ، و للتخطيط ، لإعداد للسياسات ، .. ،

فليس مجرد وضع برنامج في إدارة الموارد البشرية يعني أنه ستنفذ تنفيذا صحيحا ، و اعترافا بأهمية

الموارد البشرية يجب أن توجه لها العناية الكافية للرقابة على نشاطاتها وتقييم البرامج التي تضعها ،

(الشنواني، 1972: 90) وعموما يمكن أن نجمع أهم أسباب تقييم تسيير الموارد البشرية في ثلاثة نقاط

أساسية هي : المعرفة ، التحسين الإقناع ، ويتم شرحها تباعا فيمايلي :

1. **المعرفة** : من خلال الحكم على جودة أنشطة الموارد البشرية ، وقياس مدى قربها من معايير جودة الأداء في المؤسسات الرائدة ، بالإضافة لأنه بالنظر لحجم الاعتمادات المالية المخصصة لها يرغب أرباب العمل في البحث في حقيقة نتائجها ، والتي كانت فيما سبق تبدو غير ممكنة ، وعليه فالتقييم الجيد هو تقييم لكفاءة المتخصصين في حد ذاتهم بطريقة مناسبة ، إضافة لوغبتهم بدورهم في معرفة وتقييم نتائج أنشطتهم ، كما يظهر جليا أن التقييم يمكن أن يلعب دورا وقائي يمكن من خلاله تجاوز مختلف الإختلالات الاجتماعية التي وإن وصلت لحد ما فهي في حقيقة الأمر مسبوقه بمؤشرات معينة قد تكون ممثلة بمظاهر مثل : الغياب ، الشكاوى ، ، كما تساعد على تصميم لوحات القيادة الاجتماعية وتطوير بنود الميزانية الاجتماعية .

2. **التحسين** : من خلال تحديد ورسم الأهداف بدقة وواقعية في المجالات التي يعتبرها التقييم كأولويات أخذاً بالاعتبار الإستراتيجيات التنظيمية ، بالإضافة لضرورة اختيار أنسب الوسائل وأكثرها ملاءمة لتحقيق الأهداف .

3. **الإقناع** : ويظهر جلياً من خلال إرادة المختصين في مجال الموارد البشرية تبرير برامجهم بعد إثبات نجاحها وجدواها أمام الإطارات العليا وضمان دعمهم ، بالإضافة لتقييم مدى مساهمتها في نتائج المؤسسة بالاعتماد على المعطيات الملموسة وتخفيض التكاليف .

عدا كل ما سبق فينتظر من بلورة استراتيجية لقياس نتائج الموارد البشرية أن تكسب المسؤولين القدرة على التنبؤ بالأثر الإيجابي أو السلبي الذي يتولد عن ارتفاع الروح المعنوية للعمال بدرجة كبيرة من الدقة مثلاً : من خلال التنبؤ بجودة مخرجات الأداء وانعكاسات ذلك على رضا العملاء والإيرادات العامة للمؤسسة .

4/ صعوبات تقييم فعالية تسيير الموارد البشرية : على الرغم من كل تناوله بالعرض والتحليل حول أهمية

تقييم فعالية تسيير الموارد البشرية فهناك من يعتبر القياس أمراً صعباً على الأقل من ثلاثة زوايا هي :

1. إن أهداف السياسات الاجتماعية متعددة وكثيراً ما تكون مرتبطة فيما بينها ، وعليه يعد عسيراً جداً إدماجها في نموذج عمل موحد ؛

2. إن التكميم في غالب الحالات غير ممكن ، و إن وجد فليس هناك إجماع حوله لأن مجرد محاولة التكميم بطريقة معينة يعني توجيهها قسرياً لآفاق البحث ؛

3. إن التقييم حسب المعايير خاضع لحدود معروفة كعدم التأكد ونقص المعلومات ، وتعدد الاختيارات إضافة لتناقض الأسباب والمبررات المقدمة من طرف مختلف الفاعلين بالمؤسسة .

علاوة على كل ما ورد آنفاً يعتبر غالبية المديرين قسم الموارد البشرية أحد مراكز الإنفاق غير المنتجة ، وذلك لأن معظم نتائج ممارسات الموارد البشرية غير قابلة للقياس ، فلا أحد يستطيع أن يقيس بالأرقام أثر المكافآت التي تم توزيعها للعمال على إنتاجيتهم ، ولا أحد يستطيع قياس تأثير انخفاض أو ارتفاع معدل دوران العمالة على جودة الإنتاج بالأرقام ، كما أن الموارد البشرية هي أصعب الموارد من ناحية إدارته ، وذلك نظراً لصعوبة قياس أثر تطبيقاتها وسياساتها المختلفة على الإيرادات والمبيعات بشكل رقمي واضح ولموس ، كما أن التقييم عملية فريدة ومعقدة بدرجة كبيرة يقوم بتنفيذها خبراء غير أن ما على المديرين معرفته هو المعلومات المطلوبة كي يتمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة حول البرنامج أو احتياجاته .

المطلب الثاني : القرارات الأساسية في تقييم فعالية تسيير الموارد البشرية

أولاً: القرارات الأساسية في التقييم : تتخلل عملية تقييم فعالية تسيير الموارد البشرية العديد من القرارات

يمكن أن نوجزها من خلال النقاط :¹ (Bergeron ,1993 : 712-717)

¹ Voir: Petit et al , 1993

- (1) **تعريف الفعالية :** كما سبق الإشارة فإن تعريف الفعالية ليس أمرا سهلا ، لذلك من الضروري هنا إيجاد تعريف مقبول لاستكمال عملية التقييم ، والذي يمكن أن يتأثر بأحد التوجهين : الأولوية للمؤسسة أو للفرد وإرضائه ، غير أنه يمكن الجمع بينهما في توجه واحد ؛
 - (2) **الاعتبارات السياسية :** وتضم كل الأسئلة المتعلقة بأسباب التقييم وأغراضه ووسائله ؛
 - (3) **الوحدة المستهدفة من التقييم :** ويقصد بذلك تحديد هل أن التقييم يستهدف مصلحة الموارد البشرية كوحدة إدارية أو تسيير الموارد البشرية المطبق في المؤسسة ؟ ففي الحالة الأولى يمكن أن يعتبر مصلحة الموارد البشرية كنظام مفتوح ، يمكن تحليل مدخلاته ومخرجاته بنسب معينة ، إضافة لقياسات الإنتاجية .
- ولكن إذا استهدف التقييم تسيير الموارد البشرية يمكن أن يركز التقييم على إحدى النقاط :
- الانسجام بين الإستراتيجيات التنافسية وإستراتيجيات الموارد البشرية ؛
 - نوعية وجودة السياسات والبرامج في مجال الموارد البشرية ؛
 - تكلفة سلوكيات ومواقف العمال مثلا: تكلفة الغياب ؛
 - درجة اهتمام الإطارات بالمؤسسة بتطبيق سياسات الموارد البشرية وتوفير الجو الملائم لها من خلال مثلا : نمط القيادة بالمتشاركة .
- (4) **المستوى التدريجي لتسيير الموارد البشرية :** يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات إدارية : * المستوى الإستراتيجي * المستوى الإداري * المستوى التشغيلي ، فيما يخص المستوى الأول يمكن أن ينصب التقييم حول اندماج تسيير الموارد البشرية في الإستراتيجية وحول مساهمة السياسات والتطبيقات في تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة ، وفي المستوى الثاني يمكن أن يستهدف التقييم الرقابة على التكاليف وتحليل النتائج ، أما المستوى الثالث فيهدف لمراجعة مدى رضا المتعاملين مع مصلحة الموارد البشرية عن خدماتها .
 - (5) **الكفاءة أو الفعالية :** من خلال التركيز على جودة الأهداف المرجوة ، أو على قدرة المختصين والسياسات والبرامج على تحقيق الأهداف وهو مفهوم الفعالية وقد تستعمل معايير مثل : نسبة العمال ذوي الأداء المرتفع من نسبة العمال الجدد ، معدل الحوادث ، الغياب ودوران العمل ، ... أما تقييم الوسائل والعمليات أو الأنشطة فيتم من خلال معايير كمية ونوعية ، تكاليف ووقت مستغرق كمثال : الوقت اللازم لتوظيف عمال تنفيذ ، جودة نظام تقييم الوظائف ، عدد الساعات اللازمة للتدريب ، ...
 - (6) **المعايير والمؤشرات :** وهي تعكس اختيارات صعبة في مجال التقييم نظرا لتعدد واختلافها أو اقتراب مضمونها مع بعضها البعض مثلا : كعدد الشكاوى المودعة ، شهرة المصلحة
 - (7) **المقاييس والنماذج :** من خلال إيجاد طريقة لتحديد المستوى النموذجي ثم مقارنته بالواقع ، ومرة أخرى يقوم المقيم باختيارات صعبة في هذا المجال تدعو للتساؤل بحدّة عن مدى صدقية هذه المقاييس والنماذج للتعبير عن الوضعيات المثلى في مجال معين والمصممة بالأساس لأجل التخفيف من حدّة المشاكل في تسيير الموارد البشرية .

(8) طرق وتقنيات التقييم : باستعمال طرق تجريبية من خلال مجموعات ضابطة أو مرجعية ، أو باستعمال طرق شبه تجريبية من خلال قياسات متتالية قبل وبعد تنفيذ برنامج م ا ، أو باستعمال طرق غير تجريبية كالمقارنة .

أما فيما يخص جمع المعلومات فيجب الاختيار بين الاستجواب أو المقابلة الفردية أو الجماعية ، أو تحليل الميزانية الاجتماعية ، أو دراسة الأنشطة بالملاحظة ، كما يجب تحديد المقيم ، والمسؤولين عن جمع المعطيات ، بالإضافة لكل تقنيات التحليل الإحصائي .

بنفس السياق يعد ضرورياً بمكان أن يتوفر تقييم تسيير الموارد البشرية في حد ذاته على التنسيق المطلوب حيث يجمع بين القرارات الأساسية في التقييم بطريقة منطقية ، الأمر الذي يعبر عن عملية مركبة من الخصائص والمميزات المتفاعلة التي يجيب كل منها عن سؤال معين يخدم طرف آخر (9) أنواع المقيمين : إن اختيار المقيم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العملية في حد ذاتها وما ينتظر من تحقيقها فعلاً ، فهناك مؤسسات تختار التقييم الخارجي وأخرى تختار التقييم الداخلي وعلى العموم فلكل طريقة سلبياتها وإيجابياتها :

أ التقييم الخارجي : إذا كان التقييم يهدف للمقارنة بين مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة ما ، مع مصالح نموذجية في الصناعة أو تلك الخاصة بالمنافسين الأساسيين أو ما يصطلح عليه اسم " المقارنة المرجعية " يكون من المستحسن أن نعهد إنجاز العملية لمستشار خارجي مثل : حالة مراجعة الحسابات ولكن إذا توجهنا للتقييم الداخلي فهناك خطر قد ينتج من إمكانية تبرير المقيم أو تفسيره تفسيراً منطقياً للسياسات والإجراءات الموجودة في مؤسسته ، وبالتالي فالمقيم الخارجي يصبح أحسن كونه في وضعية مناسبة لتقديم انتقادات وكشف تناقضات أو نقائص بالمقارنة بمؤسسات أخرى أو مع معلوماته الخاصة .

ب التقييم الداخلي : وهو يدخل عموماً في إطار المراقبة الداخلية التي تضم مجموع الخطوط الإدارية وآليات المراقبة والهيكل الإداري الموضوع تحت تصرف الإدارة بغرض ضمان التسيير المنسق والفعال لأعمال المؤسسة وأنشطتها ، ويتم هذا التقييم عادة لأجل البحث أو تحليل المشاكل الخاصة مثل : تكلفة الغياب ، دوران العمل ، الحوادث ، الشكاوى المقدمة ، ... مع الإشارة في هذا الصدد لإمكانية استغلال نظام المعلومات الداخلي بسهولة لغرض البحث .

ثانياً: مداخل تقييم فعالية تسيير الموارد البشرية : أفرزت التجارب والأبحاث المتخصصة نوعين من

المدخل يمكن استعمالها لتشخيص وضعية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة وهي المدخل النوعي والمدخل الكمي :

1/ المدخل النوعية : ويمكن عرضها فيما يلي :

1. المراجعة : وتعتبر الشكل أكثر بساطة ومباشرة لتقييم فعالية تسيير الموارد البشرية وتتكون من تقييم دوري ورسمي لمجموع السياسات والبرامج ، فما هي إلا تقرير تصدره المصلحة بهدف التأكد من متابعة وسريان مفعول السياسات والإجراءات الأساسية ، وكمختلف عمليات المراجعة فهي تركز على مختلف الوثائق مثل الميزانيات ، وتلك المتعلقة بتعيين الأفراد الجدد ، الشكاوى ، نوع وعدد البرامج المخصصة

لتنمية الكفاءات وتقارير تقييم الأداء ، .. إلا أنه من الواضح أن التقييم يمكن أن يشمل كل الأنشطة أو يقتصر على أنشطة معينة بالمصلحة .

2. الموازنة وتحليل العمل : بما أنهما يهدفان لاستعمال معطيات كمية تجريبية فهما يتميزان بالتقييم الذاتي للمعطيات ، فبالنسبة لتحليل العمل فهو يركز على تقنيات محددة لمعاينة العمل ، والتي تطبق على نشاطات مختارة بعفوية فعلى سبيل المثال : في دراسة تمت بالاستعانة بهذه الطريقة تم التوصل لأن مصلحة الموارد البشرية قد سخرت أكثر من 50 % من وقتها لحساب الاشتراكات والمزايا الاجتماعية للعمال ، ومن بين إيجابيات هذه الطريقة أنها تسمح باكتشاف مشاكل مثل سوء توزيع أعباء العمل ، التركيز أو المبالغة ، توصيف غير متلائم للعمل ، (Dolan et al, 2003 : 626-627)

أما حسب طريقة الموازنة فيتم تقييم الأنشطة وفق نسبة الميزانية المخصصة لكل عنصر، فمبلغ المال المخصص لنشاط ما يدل على أهميته الإستراتيجية ، وبالتالي يمكن تقييم التغيير في توجهات و سياسات المؤسسة في خلال مدة زمنية بالمقارنة مع أنشطة أخرى ، بالإضافة لإمكانية مقارنة تطور ميزانية مصلحة الموارد البشرية مع المصالح الأخرى أو مع المصالح في مؤسسات أخرى ذات نشاط مشابه ، مع العلم بإمكانية تقدير حصة مسؤولي المصلحة من الأجر إلى إجمالي عدد العمال ، حيث تشكل مؤشرا عن الأهمية التي توليها المؤسسة لمصلحة الموارد البشرية .

3. ردود أفعال الأطراف المختلفة : تعتبر المؤسسة حسب هذا المدخل نظام مفتوح مركب من عدة أجزاء متكاملة ، والتي تكون في منافسة و حركية مستمرة في بيئته متغيرة هدفها الوصول للموارد التنظيمية النادرة ، ومصلحة الموارد البشرية واحدة من هذه الأجزاء وبيئتها تتكون من عدة أطراف : أشخاص ، مجموعات داخلية وخارجية والتي تستطيع بدورها التأثير عليه ، من خلال هذا المدخل يمكن قياس فعالية تسيير الموارد البشرية من خلال قدرتها على إيجاد علاقات منسجمة وملائمة مع مختلف الأطراف ، سيما بالاستجابة للانتظارات المختلفة والحصول على موارد ، و كمثال على ذلك : المسيرين ورؤساء ال عمل ، الإطارات العليا في المؤسسة ، مختلف مجموعات العمل ، النقابات، تنظيمات الاتصال : جمعيات ، لجان ، منظمات حكومية ، كل هذه المجموعات وغيرها يمكنها أن تقيم مصلحة الموارد البشرية على الرغم من أن انتظاراتها مختلفة ، وعليه فالميزة الرئيسية لهذه الطريقة كونها تسمح بقياس أداء تسيير الموارد البشرية أخذا بالاعتبار لمستوى الرضا الذي تحققه لمختلف الأطراف .

غير أنه تجدر الإشارة في هذا الصدد لأهم القضايا التي تواجه فعالية هذا المدخل ولعل أبرزها :

- بروز تحدي كبير يرتبط بتعريف العملاء الأساسيين ومعرفة انتظاراتهم ، هذه الصعوبة بنظرة بسيطة ولكنها واقعية ، لأنه من الصعب إعادة النظر في إمكانية إشباع حاجات كل المتعاملين مع مصلحة الموارد البشرية، فقد يتم الاختيار بين المتعاملين الأكثر قوة وسلطة في المؤسسة، لأنهم الأقدر على فرض إرادتهم على الآخرين، أو قد نفضل الاحتفاظ فقط بالمتعاملين الذين يشكلون تكتلا مسيطرا مثل : الإدارة العليا التي تجمع مختلف انتظارات وأهداف كل الأطراف عبر المفاوضات ، وبطريقة أخرى يفترض هذا المدخل أن الإدارة العليا قادرة على التوفيق بين مختلف الأطراف على تنوعهم في أهداف

محددة يعبر عنها بمعايير ملائمة، ولكن هذه الحالة ليست محققة دوماً ، فقد يحدث أن يكون هناك صراع بين هذه الأطراف، وهو ما يتسبب في اتساع النقاش ليضم مفاهيم أساسية في اختيار المجموعات المفضلة لإشباع حاجاتها حسب الأولوية ، أو حسب سلطتها أو مشروعيتها، أو حتى حسب إلحاحها وضرورتها.

- عدم تجانس انتظارات واختيارات المتعاملين أثناء عملية تقييم الفعالية ، مما يستدعي ضرورة التأكد من تناسبها مع بعضها البعض، بالإضافة لتعدد عملية الإحاطة بمعايير الفعالية وترجمة النتائج المتعلقة برضا المتعاملين ، فإذا سجلت فروق في رضا المتعاملين عن طريق الملاحظة والتحليل يمكن أن نلاحظ عدم توافقها مع انتظاراتهم الفعلية .

4. البحث التجريبي : وهو طريقة تسمح بقياس أثر برنامج معين في تسيير الموارد البشرية على سلوكيات ومهارات الأشخاص الذين استفادوا منه بالتركيز على :

- اختيار الأفراد بطريقة عشوائية لأجل مقارنة المجموعة المرجعية مع مجموعات أخرى ؛
- قياس المتغير الذي يربط المجموعتين و الذي يمكنه أن يتأثر بسبب البرنامج المراد تطبيقه مثلا : برنامج الإدارة بالمشاركة ؛
- القياس المجدد للمتغير التابع في المجموعتين مثلا : التحفيز أو الرضا الوظيفي ؛
- مقارنة التعديلات المسجلة في المجموعة التجريبية وتلك الملاحظة على المجموعة المراقبة أو الضابطة ، غير أن الظروف لا يمكن أن تكون متشابهة كلية ما يعني انه لا يمكن قياس كل آثار تلك البرامج .

إن أبرز ما يميز الطرق السابقة كونها تهدف لتبيان الآثار الناجمة عن تبني برامج معينة في تسيير الموارد البشرية لئلا تبقى قاصرة لكونها لا تقيس دوماً القيمة النقدية لتلك السلوكيات والآثار .

2/ المداخل الكمية للتقييم : وهي تضم كل الطرق والتقنيات التي تحاول قياس أثر برامج تسيير الموارد البشرية بطريقة كمية مثلا : بالوحدات النقدية ، وبالتالي فهي تكون أكثر إقناعاً للمسؤولين خاصة إذا اعتمدت على بيانات إحصائية صحيحة وهي عموماً تنقسم إلى :

- 1. مؤشرات ونسب الموارد البشرية** : هي كميات أو درجات نسبية و/أو مطلقة تتعلق بالموارد البشرية مترابطة تفيد في قياس النشاطات الرئيسية والنتائج بالاستناد لمعطيات مبنية على خصائص وحالات نشاط المؤسسة والتي تعد كمعيار لقياس البيانات الأخرى ذات الصلة ، حيث يمكنها أن تقيس مدى تحقق أهداف محددة كمثال : نسبة العمال ذوي الأداء المرتفع بالنسبة لعدد العمال الإجمالي أو لقياس جودة أو كفاءة الوسائل المتاحة لأجل تحقيق أهداف معينة مثلا : التكلفة المتوسطة لبرنامج التأهيل للعامل الواحد ، غير أن الفائدة من هذه المؤشرات تبقى محدودة جدا إذا لم تتم مقارنتها بمعايير أو نماذج خارجية مثلا : معدل الغياب في نفس الصناعة أو حتى بنتائج المؤسسة في حد ذاتها عبر الزمن (مقارنة تاريخية) .
- ولاشك في هذا الصدد يجدر بنا التساؤل عن ما الذي نتوقعه الإدارة من مؤشرات الموارد البشرية ؟

- ✓ المساعدة علي بلوغ أهداف المؤسسة ؛
 - ✓ تحديد الأولويات لسياسات واستراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسة ؛
 - ✓ قياس فعالية تسيير الموارد البشرية في الاختيار والتوظيف والمحافظة علي الموارد البشرية ؛
 - ✓ تحديد أساليب وتكاليف أفضل لتسيير الموارد البشرية سواء للتعيين وإدارة الأداء وتحديد الاجور والتدريب والتنمية والاتجاهات وإعادة التدريب والتحفيز ورضا العاملين وإدارة التغيير والانصراف .
- هذا ويفضل في نفس السياق عند تصميم المؤشرات مراعاة النقاط التالية :
- ✓ التأكيد على قيمة النتائج ، أي أن ما يتم قياسه هو ما يتم الوصول إليه بقصد تطويره ؛
 - ✓ قياس مدى تحقيق الأهداف لتحديد أسباب النتائج غير المرضية عن طريق مؤشرات التقدم ومؤشرات التراجع في الأداء ؛
 - ✓ تعديل مؤشرات الأداء لتناسب إستراتيجية المؤسسة وتحديد مجالات التقدم الأكثر ملاءمة ؛
 - ✓ مراجعة أهم المؤشرات المستعملة في المؤسسات المشابهة ؛
 - ✓ الهدأ من الخطط الإستراتيجية للمؤسسة على اعتبار أنها الموجه الأساسي لأي نشاط ؛
 - ✓ تحدي المؤشرات المطلوبة لقياس مدى تحقق أهداف المؤسسة ؛
 - ✓ قللي عدد المؤشرات إلى اقل حد ممكن ؛
 - ✓ تعريفي المؤشرات بشكل واضح وبسريط وحاسم وتحددي طريقة تحضيرها وعلاقتها بأهداف المؤسسة.
- علاوة على ما سبق فإن الأهم هو القياسات و المقارنات الداخلية في المؤسسة من زمن إلى زمن آخر ومن إدارة إلى أخرى بالإضافة لمقارنتها المؤسسات الأخرى المشابهة إن أمكن ، بما يخدم تحقيق أهداف الإدارة العامة للمؤسسة والهدف ليس دائما بالضرورة المقارنة مع المؤسسات الأخرى لأن أساليب الإدارة وفلسفتها وشمولية الخدمات وجودتها تختلف من مؤسسة إلى أخرى.
- 2. محاسبة تسيير الموارد البشرية :** وهي " نموذج إداري يصف تسيير الموارد البشرية إضافة لكونه مقارنة دورية ونظامية تسمح للمؤسسة بتعريف وجمع واستعمال المعلومات أو البيانات التي تركز عليها المحاسبة فعلا وهي تبدأ بتعريف الأهداف الإستراتيجية ثم إجراء قياسات الأداء وتنتهي بإعداد مقارنات تميز من خلالها أحسن التطبيقات في مجال الاستجابة للمبادئ العامة للتسيير "
- (1 : 12/1998 , Gallo et al) ومن زاوية أخرى يعرفها " R . L . Brummet " بأنها " عملية قياس ديناميكية للعنصر البشري في المؤسسة و إعداد التقارير اللازمة عن ذلك " في حين اعتبرها " A .H Enthoven . " " تحديد وقياس الاستثمار في العنصر البشري و أنشطة هذا العنصر " (الصيرفي ، 2007 : 237) ، وعليه تحاول هذه الطريقة إعطاء قيمة مالية للموارد البشرية مثل العوامل الأخرى والعقارات ، كما تعالج المبالغ المخصصة للموارد البشرية كأنها استثمارات تهلك عبر الزمن ويفترض أن تنتج إيرادات جارية، وهو كذلك الأمر الذي يقودنا للتساؤل عن منطلقات محاسبة الموارد البشرية التي نجعلها في النقاط التالية :
- ✓ المورد البشري من أهم موارد المؤسسة وكلما استفادت منه حققت مستويات أداء مرتفعة ؛

- ✓ يسفر استخدام الموارد البشرية عن تحمل تكاليف اقتصادية من الضروري رصدها ؛
- ✓ تتأثر قيمة الأصول البشرية ولاشك بنمط إدارتها فمن المهم مراعاة هذا الأمر ؛
- ✓ تحتاج الإدارة لمعلومات دقيقة ومنظمة عن العنصر البشري حتى تستطيع اتخاذ القرارات المناسبة بشأنه ؛
- ✓ يمكن أن نسقط مفهوم الأصول على الموارد البشرية على اعتبار أنها عنصر حاسم في نجاح المؤسسة .

3. تحليل العوائد والتكاليف : يعتقد الكثير من المسؤولين في الإدارة العليا أن إدارة الموارد البشرية تنفق على

أنشطتها و برامجها دون أن يؤدي ذلك إلى عائد ملموس ، و بالتالي فهي مركز تكلفة حسبهم و ليست مركز ربحية ، و عليه فإن مدير الموارد البشرية مطالب أن يقدم للإدارة العليا و باقي المديرين معلومات تفيد جدوى و عائد البرامج التي يديرها .

و عليه يقصد تحليل العوائد و التكاليف ذلك المدخل الذي يضم مجموعة الإجراءات و الأنشطة المتفاوتة التعتد و تلك التي يتم استعمالها من طرف المسيرين بغرض :

- تبرير الأنشطة و البرامج الموجودة حاليا بإعطاء معلومات عن مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ؛
- تخفيض تكاليف البرامج دون الحد من فاعليتها بتوفير معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية قادرة على تقديم معلومات واقعية و كمية عن تكاليف الأنشطة ، و عن نتائجها و جدواها ؛
- تنفيذ مراقبة صارمة على البرامج و السياسات المنتهجة و الحفاظ على فاعليتها ؛
- تحديد كيفية تحقيق أحسن النتائج دون زيادة تكاليف البرامج ؛
- تقييم إمكانية تنفيذ البرامج المقترحة و استعراض قدرة إدارة الموارد البشرية على الاستجابة لاحتياجات العاملين لديها و متطلبات الإدارة و التوفيق بينها ، عدا كونها قادرة على معالجة مشاكل محددة تظهر من وقت لآخر .

بالإضافة لما سبق يمكن تحديد تكاليف و وظائف الموارد البشرية حسب معيارين هما : كونها مراقبة أو غير مراقبة مباشرة أو غير مباشرة ، كما يجب أن تشير إلى أن قياس التكلفة أسهل بكثير من قياس العائد من الموارد البشرية على اعتبار بنود التكلفة يمكن تحديدها بوضوح في شكل أجور و أنظمة و برامج و وقت أما عائد إدارة الموارد البشرية فهو ضمني و موزع على الناتج النهائي للمؤسسة ، فهو عائد غير مباشر ، لكن العائد المباشر في شكل معنوي يظهر في حسن أداء الوظائف المتخصصة من اختيار ، و تقييم أداء ، و تخطيط المسار الوظيفي ،...، و غيرها .

4. تحليل المنفعة : وهي طريقة تهدف لتحقيق التوازن المنشود بين تكاليف وعوائد برامج تسيير الموارد البشرية ، كما تسمح للمختصين بمعرفة ما إذا كانت تكلفة أنشطة معينة عادية أو مغالى فيها ، أو ما يمكن توفيقه باستعمال طريقة معينة مثلا : بحساب ملايين الدينارات الممكن ادخارها باعتماد طرق الاختيار والتوظيف العلمية ويمكن استعمال المؤشرات التالية لتحليل المنفعة : (Dolan et al , 2003 : 629)

- فرق الإنتاجية : بحساب الإنتاجية المتوسطة مثلا: للعمال المكونين حسب البرنامج القديم;
- فرق التغيير : وذلك بتحديد مدى اختلاف الأداء السنوي محسوبا بالوحدات النقدية عن سابقه;
- عدد المتربصين في البرنامج الجديد ;
- فروق التكلفة : باستخراج واعتماد طرق لحساب تكلفة البرنامج القديم من تكلفة البرنامج الجديد .

وعليه تكون : المنفعة = (فرق الإنتاجية) x (فرق التغيير) x (عدد المتربصين) (فرق التكلفة)
و المعنى أن المنفعة هي محصلة تحقيق و تفاعل كل من فرق الإنتاجية و فرق التغيير و عدد المتربصين و فرق التكلفة.

5. مصفوفة تقييم فعالية تسيير الموارد البشرية : وهي جدول يغطي جميع مجالات تسيير الموارد البشرية من مواضيع تخص العمالة ومميزاتها ، الأجور، التثمين، المشاركة، المناخ الاجتماعي ، الصورة الاجتماعية، و الأداء الاقتصادي والفني للمؤسسة ، وهي تهدف على الأقل القيام بدورين هما : (ماك ، 1999 : 259)

- 1) تغطية الميادين المختلفة المفيدة في تشخيص الواقع الاجتماعي بالمؤسسة؛
- 2) اقتراح تحليل لنقاط القوة والضعف في الميادين المختلفة ، إضافة لكونها تساهم بالتعريف بالفرص والضغوط أي التهديدات التي تواجه المؤسسة في بيئتها .

كما يساعد استخدام المصفوفة على بناء أساس موضوعي لتشخيص حالة المؤسسة من وجهة نظر داخلية وخارجية ، فهو يقدم تحليلا أكثر عمق بل وأكثر تنبؤية إذا أخذت بالاعتبار المتغيرات الخارجية، وقيست تأثيراتها المختلفة عبر المؤشرات (المعدلات ، النسب ، الأرقام المطلقة) التي تعمل على تعميق البحث في سمات تسيير الموارد البشرية ، و اقتراح حلول للمشكلات التي تكشفتها.

ثالثا: أمثلة لتقييم فعالية تسيير الموارد البشرية : يشكل هذا الجزء نظرة عامة عن مختلف طرق التقييم لبعض تطبيقات الوارد البشرية وقبل عرضه يستحسن توضيح بعض الأمور الهامة في التقييم ، ومنها طريقة جمع المعلومات التي يمكن أن تكون عموما بأحد الأسلوبين : دراسة الكشوف والسجلات المتوفرة في مختلف الإدارات والأقسام ، أو نتائج البحوث والاستقصاءات التي أجرتها المؤسسة ، و التي عادة ما تقتصر على برامج محددة لأن ذلك يستنفذ وقتا طويلا وجهدا وتكاليف أكبر ، أو لأنه من الصعب تقييم جميع السياسات ، فوفقا لدراسة أجراها " تورينس " وجد أن من بين 129 مؤسسة توظف 10 آلاف عامل وأكثر جاء في الترتيب الأول من حيث المراجعة والتقييم السياسة الأجرية يليها مباشرة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب ، أما تحليل الوظائف والمساومة الجماعية وبرامج العمال فكانت في آخر القائمة .

(علي محمد عبد الوهاب ، 1975 : 434-435)

والآن فيما يلي شرح بعض الأمثلة لتقييم فعالية تسيير الموارد البشرية :

1/ تقييم طرق تحليل الوظائف : إن الاختلال في طرق تحليل الوظائف وظروفها والأهداف المتوخاة منها

يحتم على المؤسسة اختيار إحدى الطرق التي يكون أكثر فعالية للاستجابة لحاجاتها وفقا لاعتبارين هامين :

مدى استجابتها للمعايير التطبيقية ، ومدى مساهمتها في إنجاح وتسهيل الأنشطة الأخرى .

وعلى ذلك فتقييم طرق تحليل الوظائف ليس نهائي ، وفيما يلي بعض المعايير المستعملة للتقييم :

(Dolan et al , 2003 : 631)

- **المواءمة الشاملة :** وهو معيار يبين الصفة التي تتمتع بها طريقة ما وإمكانية استعمالها من طرف عدد كبير من الوظائف ؛
- **المقارنة :** وهي تحدد إمكانية مقارنة معطيات مجموعة ما بأخرى تأتي من مصادر مختلفة وفي أوقات مختلفة ؛
- **قبول المستعمل :** بحيث يعتبرها مرجعا له مهما اختلفت الأشكال التي تتخذها كعملية ؛
- **الفهم :** ويعني مدى إدراكها كطريقة من طرف المستعملين والعمال ؛
- **التكوين اللازم :** ويقصد مستوى التكوين الضروري للمحللين للتحكم في الطريقة واستخدامها ؛
- **استعمال الطريقة :** ويعني السهولة التي بواسطتها تصبح الطريقة ممكنة وفعالة ؛
- **الصلاحية والموثوقية :** وتعني مدى دقة النتائج التي يتم الوصول إليها بالموازاة مع وصف المهام والأهمية التي توليها للمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة للقيام بعمل ما ؛
- **وقت التنفيذ :** وهو يحدد الوقت اللازم لاستعمال الطريقة ومراجعة نتائجها .

2/ تقييم فعالية تقييم الأداء : في إطار مراقبة أنشطة تقييم الأداء يكون ضروريا القيام بعدة

عمليات واستعمال تقنيات خاصة لتسهيل اختيار أحسن الوسائل ، وتبرير استعمال طرق معينة دون أخرى بالاعتماد على معايير مثل : (Dolan et al , 2003 : 634)

- **تنمية الموارد البشرية :** من خلال تحفيز المشرفين لتحقيق مستويات عليا من الفعالية بالإضافة لتسهيل عملية تخطيط الموارد البشرية ، وتطوير المسارات الوظيفية للعمال ؛
- **التقييم :** باتخاذ القرارات التي تخص الترقيات ، التسريح ، التحويل أو إيقاف دفع الأجر ؛
- **الاقتصاد :** من خلال تخفيض تكلفة التصميم ، التنفيذ وسهولة استعمال مختلف الطرق ؛
- **الخلو من الأخطاء :** وذلك بحصر أثر الهالة ، وأخطاء التساهل ، والميل للمركز وزيادة درجة مصداقية وصلاحية مختلف الطرق ؛
- **العلاقة ما بين الأفراد :** من حيث درجة السهولة التي يتمتع بها الرؤساء لجمع معلومات مفيدة ؛
- **التطبيق :** أي سهولة التصميم والتنفيذ في داخل المؤسسة ؛
- **القبول :** من خلال إدراك مصداقية وصلاحية ومنفعة الطريقة وقبولها من طرف المستعملين .

3/ تقييم فعالية برامج تنمية الكفاءات : إن تقييم برامج تنمية الكفاءات مهم جدا لأنه يسمح بقياس مدى تحقق

أهداف معينة ، وبالتالي فمرحلة التقييم تستدعي التحديد المسبق للمعطيات والمعايير الملائمة ، والتي من بينها

يمكن أن نذكر مثلا : تغير الإنتاج من حيث الكمية والجودة ، بالإضافة لاستحضار المعطيات المجمعة أثناء المقابلات ، نتائج الاختبارات ، نتائج تقييم الأداء وغيرهما ولكن الكثير من الخبراء يجمعون على أن كل تقييم يجب أن يمس على الأقل النقاط التالية : (Dolan et al , 2003 : 638)

- **تقارير التكوين** : وهي تقوم بتسجيل اتجاهات المشاركين حول عملية التكوين ، ولكنها لا تسمح بقياس ما إذا ساهمت الطريقة في تغيير سلوكيات أم لا ؛
- **التعليم** : ويهدف لقياس مدى تمكن المتربص من مادة التكوين ، وهل تمت حيازة المعارف والمهارات اللازمة ؟ وهل يمكنه القيام بالسلوكيات التي تعلمها أثناء التكوين فعلا ؟ أي تطبيقها في الواقع ؛
- **السلوك** : ويحاول قياس التغيرات السلوكية إن وجدت ، كما يقوم بتقييم السلوكيات الجديدة ؛
- **النتائج** : من خلال ملاحظة النتائج الملموسة المسجلة على الإنتاجية بمفهومها الواسع بحيث بالتركيز على الكمية، الجودة ، المبالغ المدخرة ، الوقت ،

4/ تقييم فعالية أنشطة الأجور : تمكنا هذه العملية من الحكم على نظام أجري بالفعالية ، وإذا كان يعرض أجورا تنافسية يعتبرها العمال عادلة ، وإن البرامج الأجرية يتم تسييرها بطريقة جيدة ، بالإضافة لقياس مدى توافقها مع التشريعات الخاصة في مجال العمل (الأجر الأساسي ، وقت العمل ،)

وفيما يلي أهم الأهداف التي يسعى لتحقيقها النظام الأجرى الفعال :

- ✓ جذب العمال الأكفاء للمؤسسة كليا ونوعيا ؛
- ✓ تحفيز العمال بدفعهم للقيام بالسلوكيات المرغوبة والمدعمة لثقافة الأداء المتميز ؛
- ✓ المحافظة على العمال المهرة بالمؤسسة ؛
- ✓ تسيير الأجور في ظل الإطار التشريعي الساري المفعول ؛
- ✓ تسهيل الوصول للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومراقبة تكاليف اليد العاملة .

1) تقييم فعالية تسيير الأجور المباشرة : يتم تقييم فعالية تسيير الأجور المباشرة مثلا: بمقارنة مستوياتها

بتلك الموجودة بمؤسسات أخرى ، أو بتحليل مصداقية تقييمها للوظائف ، أو قياس إدراك العمال لما يشعرونهم بالعدالة الأجرية الداخلية أو الخارجية واستيضاح العلاقة الموجودة بين الأجور والأداء ، وعموما يمكن تقييم الأنظمة الأجرية حسب الأداء باستعمال ثلاثة معايير متكاملة : (Dolan et al , 2003 : 642)

أ - العلاقة ما بين الأداء والأجر أي الزمن الذي يفصل الأداء ودفع الأجر ؛

ب - مساهمة النظام الأجرى في التقليل من النتائج السلبية للأداء ؛

ت - مدى مساهمة النظام الأجرى في ترسيخ الإدراك الصحيح لقيم المؤسسة مثل : التعاون والاعتراف

والانتماء والعلاقات الاجتماعية الجيدة ، كونها أيضا عوامل للأداء المتميز .

وعليه فالبارز أن النظام الأجرى يكون فعالا أكثر كلما ساهم في ارتفاع الروح المعنوية للعمال ، وزيادة أداءهم ، وكلما أدرك العمال عدالته كلما زادت إمكانية نجاحه في تحقيق الأهداف التنظيمية .

2) تقييم فعالية تسيير الأجور غير المباشرة : نظرا لارتفاع تكاليف الأجور غير المباشرة فإن أرباب العمل

كثيرا ما نجدهم مستعدين لمعاينة كل جوانبها عن قرب ، فمن وجهة نظر تنظيمية من السهل تحقيق ميزة

تنافسية بتطبيق مراقبة صارمة على التكاليف والمزايا الاجتماعية، دون أن ننسى القيود المفروضة بفعل المنافسة فإذا كانت التكاليف منخفضة بنفس المستوى كما عند المنافسين ، ومع الحفاظ على مستويات أجرية معينة فالعوائد ترتفع حتما .

والمؤسسة التي تتبنى نظام معين للأجور الغير مباشرة يجب أن تكون متأكدة لحد ما من إمكانية تحقيقه لأهداف وآثار معينة فمثلا : إن أنظمة المزايا الاجتماعية المرنة أو الاختيارية يمكنها الاستجابة أكثر لحاجات العمال الشباب والعمال المتقدمين في السن ، على الرغم من انهم في مراحل مختلفة من مسارهم الوظيفي .

من خلال ما سبق يتضح جليا أن مساهمة تقييم فعالية تسيير الموارد البشرية كبيرة وتتعدى كونها عمليات قياس مبررة ، حيث وفقا لما جاء به " Jack Philips " في كتابه " **Accountability in HRM** " :
(Gallo et al ,12/1998 :13)

1. التعريف بمساهمة تسيير الموارد البشرية في كفاءة المؤسسة ؛

2. تحديد مدى تحقيق تسيير الموارد البشرية لأهدافها ؛

3. تعريف نقاط القوة والضعف في عمليات تسيير الموارد البشرية ؛

4. حساب عوائد الاستثمار في تسيير الموارد البشرية ؛

5. تحديد ما إذا أن برامج وسياسات الموارد البشرية مبررة لاستثمار الموارد فيها ؛

6. إنشاء قاعدة معلومات بإمكانها أن تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة .

على الرغم من كل تلك المساهمات فالعملية تواجهها صعوبات عدة أبرزها كونها لا تتيح أشياء محسوسة دوما ، فهي تقدم خدماتها للإدارة العليا وتساعد المديرين في إعداد وتنفيذ سياسات جيدة ، علاوة على أنها قد تعاني كمعظم السياسات الإدارية من القصور في تحديد أهدافها بدقة و بوضوح .

تكتسي عملية تقييم فعالية تسيير الموارد البشرية أهمية بالغة في نجاح المؤسسة ككل فهي من جهة تقدم معلومات عن جودة البرامج والسياسات المطبقة ، وضمانات الحفاظ على رضا مختلف الأطراف وتقادي الإختلالات الاجتماعية ، بالإضافة لكونها تسعى لتكريس فلسفة الجودة الشاملة وترقية الأداء ، كما تحاول تحقيق التوافق اللازم بين مختلف الوسائل والأهداف ، وعلى هذا الأساس فتقييم الفعالية يعد أحد الركائز الجوهرية في مجالات التنمية بمختلف المستويات ، وتطوير السياسة الأجرية وتنمية قدراتها على تحقيق الأهداف لن يتأتى إلا من خلال متابعة أداءها ، والتأكد من استمراريتها في استيفاء الأهداف المسندة إليها بشكل متطور ومتجدد .

ساهمت المنافسة على المستويين الوطني والدولي في إحداث عدة تغييرات على أنشطة المؤسسة ولعل أهمها وأبرزها ما تعلق بتسيير الموارد البشرية ، فبعدما كان ينظر للموارد البشرية على أساس أنها مصدر تكلفة يجب حصره في أضيق الحدود ، أصبحت حسب المنظور الجديد " رأس مال " يجب الاستثمار فيه ، ومن ثمة أصبحت الأجور وسيلة أساسية لجذب الكفاءات وتحفيزها ، والمحافظة عليها ، ما يعني مساهمتها الفعالة في تحقيق الأهداف التنظيمية ، ولهذا السبب وغيره استوجب على علماء الإدارة والمسيرين الإبداع في هذا المجال من خلال إيجاد علاقة بين الأجور ومستويات الأداء وتنافسية المؤسسة ، وبين الأجور وعنصر التكلفة، خاصة و أن تصميم الأنظمة الأجرية التي تدمج مختلف الأهداف ، والقيود المتعددة والمتجددة وانتظارات العاملين والمسيرين يشكل إحدى التحديات الرئيسية للأعوام القادمة .

أصبحت قضية الأجور ذات بعد استراتيجي أخذت تظهر ملامحه شيئاً فشيئاً من خلال تأثيرها الاقتصادي والاجتماعي داخل وخارج المؤسسة ، ومنه فإن تعدد وسائل السياسة الأجرية يمكن أن يسمح للمؤسسة من تصميمها حسب حاجتها وخصوصياتها ، كما أن تسيير الأجور قادر على تعزيز التوجهات الاستراتيجية في المؤسسة .

بما أن النظام الأجرى هو نظام مفتوح فهو يعمل بتفاعل مجموعة من العوامل بطريقة منسقة تضمن تحقيق مختلف الأهداف ، لتبقى أهم مرحلة دوماً في حياة الأنظمة هي مرحلة النشأة والتصميم ، وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة التي تسعى لتطوير نظامها الأجرى تتبع مجموعة خطوات معروفة تبدأ بتحديد الأهداف الرئيسية ثم الفرعية للأجور ، وإعداد دراسات شاملة حولها بالإضافة لضمان مشاركة الجميع في اقتراح وتبني أنظمة الحوافز الجيدة . (اللوزي ، 1999 : 291)

المطلب الأول : تعريف ومداخل أساسية في تصميم الأنظمة الأجرية

أولاً : النظام الأجرى :

1/ تعريف النظام الأجرى : يتكون هذا المصطلح من جزأين هما كلمة النظام والأجر أما كلمة نظام فتعني " مجموعة من الترتيبات والوسائل والأدوات والطرق الواضحة والمحددة والمعتمدة رسمياً لأجل تحقيق أهداف معينة " ، وبهذا فالنظام مجموعة من العناصر المتكاملة والمتناسقة فيما بينها والتي يتم وضعها من طرف مصلحة إدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق أغراض معينة تكون وسيلة لتحقيق الفعالية التنظيمية، أما مصطلح الأجور فيقصد " ذلك المقابل الذي تقدمه المؤسسة للعامل لقاء مجهوداته البدنية والفكرية لصالحها " وبالتالي فنظام الأجور هو ذلك المزيج المتكامل من العناصر الثابتة والمتغيرة ، الحالية والمؤجلة ، الفردية والجماعية المقدمة للعامل ، بالإضافة لتلك الإجراءات والقواعد والسياسات المنظمة التي تهدف لتحقيق مصلحة العامل والمؤسسة والمجتمع على حد سواء .

وعلى هذا الأساس فنظام الأجور يتضمن خمسة أجزاء رئيسية هي :

1. **الاستراتيجيات الأجرية** : وهي تقصد ما ترمي المؤسسة القيام به على المدى الطويل لأجل تصميم و تنفيذ السياسات الأجرية ، التطبيقات ، والعمليات و الإجراءات التي تمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية ، وكمثال على ذلك نجد المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية تنافسية في معدلات الأجور .
 2. **السياسات الأجرية** : و تمثل المرشد في مجال اتخاذ القرارات والأعمال الواجب القيام بها بحيث تدور عمومًا حول توزيع مستوى الأجور داخليًا حسب الفئات الوظيفية والاختلافات بين أجور مختلف الوظائف ونوع المهام ، وخارجيًا بمقارنتها بنفس المهن والقطاع الذي تتواجد به المؤسسة ، ... وغيرها .
 3. **التطبيقات الأجرية** : وتعني درجة وهيكلة الأجر المعتمد ومختلف التقنيات مثل : تقييم الوظائف وخطط مثل : الأجر المتغير ، والتي قد تقود لتطبيقات معينة في مجال جمع وتحليل معلومات عن معدلات السوق ، والقيام بالتعديلات اللازمة التي تعكس معدلات الزيادة بالسوق .
 4. **العمليات الأجرية** : وهي تضم مجموعة الطرق التي نفذت ضمنها وفي إطارها السياسات ، وترجمت بمقتضاها التطبيقات ، وكمثال على ذلك : الطريقة التي يتم بموجبها معالجة مخرجات استقصاءات الأجور ، وطريقة إدارة التعديلات وعمليات المراجعة الأجرية .
 5. **الإجراءات الأجرية** : وتتضمن كل إجراءات تنفيذ النظام التي قد تكون مطولة أو ملخصة جدا حسب حجم المؤسسة وتعقيد نظامها ، لكن دورها الأساسي يكمن بالمحافظة على سيرورة النظام الأجرية وضمان تطبيقه بفعالية ومرونة ، وكمثال على ذلك نذكر : الإجراءات الممكنة استخدامها لأجل القيام بمراجعة الأجور .
- هذا وتجدر الإشارة لأن إعداد النظام الأجرية يتطلب تصورا شاملا يكون الأساس في تصميمه ويتناول كل المواضيع التي تخص آليات تسييره ، غير أنه من ناحية منهجية يفضل أن يكون مكتوبا بلغة سليمة وبسيطة ، وملخصا قدر الإمكان و مفصلا ومتضمنا لكل المعلومات الأساسية التي يمكن للعامل أو أي مسؤول مراجعتها و الاطلاع على مضمونها ، مما يمكنه من معرفة ما يستحقه : الأجر القاعدي، العلاوة السنوية الممكنة ، الوظيفة التي يمكن أن يترقى إليها ،المزايا والمنافع التي يستفيد منها ... الخ ، الشيء الذي يزيد من رضا وتحفيز العمال تجاه عملهم ، كما يضمن مشاركتهم الفعالة في النظام الأجرية .
- وجدير بنا عند التطرق لموضوع الأجور أن نعرف بعض المصطلحات المقاربة له في المفهوم مثل :
- الحوافز ، التعويضات .
- 2/ **الحوافز** : وهي تعني " جميع العوائد المادية والمعنوية التي يحصل عليها العامل مقابل عمله ، ويضاف لهذا المجال ظروف وبيئة العمل المادية التي تؤثر على أداء الفرد ورضاه عن عمله ، كما تشمل متغيرات الحرارة والتهوية والرطوبة والنظافة والأدوات والمرافق ، وتتضمن الأجور والمكافآت والبدلات ونظام التقاعد وفرص التطور والترقية في العمل والأمن والاستقرار الوظيفي والاعتراف والتقدير والمكانة " ، ومنه فالحوافز هي مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين، أيًا كان مستواهم في الهيكل التنظيمي نحو بذل مجهود أكبر بالإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة ، لأجل رفع مستوى العمل كميًا ونوعيًا ، وعليه فالحوافز قد تكون إيجابية جزاءً للجهد والإتقان، أو قد تكون سلبية منعا لحدوث الأخطاء والتقصير وتكرارهم ، كما قد تكون مادية أو معنوية .

3/ التعويضات : وهي تشكل " مجموع ما يحصل عليه العامل في مؤسسة في صيغة أجور ثابتة ومتغيرة ، ومزايا عينية ، وأجور مؤجلة بالإضافة للتعويضات الرمزية والداخلية ، فأما التعويضات الداخلية فتقصد كل ما يثمنه العامل في عمله من فرص المسار المهني ، وتنمية للكفاءات وأهمية العمل، والجو الاجتماعي وبيئة العمل ، أما التعويض الرمزي فهو يجمع كل مظاهر الاعتراف من طرف المؤسسة تجاه عمالها من خلال الجوائز ، الألقاب ، الشهادات الشرفية وغيرها" (Peretti , 2001 : 193) غير انه يمكن القول عموما أن التعويضات كثيرا ما ترادف في مدلولها مكافأة عمل أو الإنجاز والذي هو ولاشك يحتوي معنى إيجابي . وعلى كل يمكننا أن نجمع أهم الفروق بين الحوافز والتعويضات من خلال الجدول التالي:

الجدول 1-1 : الفرق بين الحوافز والتعويضات حسب " Rodgers Stotz "

العوامل	الحوافز	التعويضات
مكوناته	<ul style="list-style-type: none"> ■ هي وعد بتحقيق تعويض ■ هي شيء يكتسب لكي يشجع على استمرار أو تحقيق نتائج محددة أو سلوكيات أو أنشطة 	<ul style="list-style-type: none"> ■ أي شيء يمنح بعد الحادث أي المناسبة كتحفيز عمل جيدا أو اعترافا بنتيجة أو إنجاز ما ■ أي شيء يمنح لتشجيع الاستمرار في سلوكيات أو أنشطة محددة
زمنها	<ul style="list-style-type: none"> ■ قبل وبعد وأثناء النشاط أو بعد الوصول للنتيجة 	<ul style="list-style-type: none"> ■ إما خلال النشاط ، بعد النتيجة أو بعد الحادث
الهدف	<ul style="list-style-type: none"> ■ تشجيع وتحفيز الأفراد للقيام بسلوكيات أو تحقيق نتائج حسنة ■ الإمداد بالتعليمات 	<ul style="list-style-type: none"> ■ التحفيز عند القيام بنشاط معين ■ الاعتراف بإنجاز نتائج معينة <p>"To acknowledge when done after the results are in "</p>
مميزاتها	<ul style="list-style-type: none"> ■ ترتبط بالنتائج المرغوبة ■ يمكن أن ترتبط بالسلوكيات للوصول للنتائج 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ترتبط بالنتائج المرغوبة أو بسلوكيات محددة لتحقيق النتائج

المصدر : (Hale , 2004 : 180)

وإذا كانت الأجور حسب " Newman et Milkovich " تعبر عن كل أنواع العائد المالي والخدمات الملموسة والمزايا الاجتماعية التي يتحصل عليها العمال في إطار علاقة العمل (Henninger) " (14: 2000) " فالأجور الشاملة تضم " كل المكونات الثابتة والمتغيرة الحالية والمؤجلة الفردية أو الجماعية المالية أو غير المالية التي يتحصل عليها العامل مقابل جهده " . وبالتالي يمكن أن يكون الفرق بين المصطلحات الثلاثة : الحوافز ، التعويضات ، الأجور ، هو أن الحوافز من حيث مكوناتها قد تكون سلبية أو إيجابية ودورها يمكن أن يكون قبل وأثناء وبعد النشاط أي السلوك ، أما التعويضات فهي عموما مقابل عمل إيجابي ونتيجة جيدة ، وهي تقترب في مفهومها من المكافأة من حيث الطبيعة ، فقد تكون ملموسة مادية أو غير ملموسة معنوية ، أما الأجر فهو عادة أو على

الفصل: 1.....المبحث 02 : تصميم الأنظمة الأجرية

الأقل حسب المفهوم الشائع يمثل المقابل المادي للعمل ، مع أنه تجدر الإشارة أخيرا للتقارب المفاهيمي الواضح بين مصطلحات الأجر والتعويض من خلال مختلف الكتابات الحديثة في مجال تسيير الأجور والموارد البشرية لدرجة أن بعض المؤلفين يذكرونها على سبيل أنها مترادفة .

ثانيا : تسيير الأجور قديما وحديثا : تميز تسيير الأجور عبر الزمن بالعدي من التطورات على غرار كافة تطبيقات التسيير، وقد رافق ذلك اعتبار الموارد البشرية كرأس مال حقيقي بدلا من اعتباره عامل تكلفة، فلقد أصبحت الأنظمة الأجرية اليوم أكثر مرونة وأكثر تحررا من قبل، فهي تعمل وفق آليات جديدة تكفل للعامل تحقيق مداخيل أكبر، وتحافظ على ت حفيزه وتجعل نمو الكتلة الأجرية يرتبط بالتناسب بمعدلات الأداء التنظيمي دون أن يخل التوازن المالي للمؤسسة ، إضافة لذلك كله فالأنظمة الأجرية الحديثة تتميز بإدماجها الصحيح لنتائج تقييم الأداء التي تركز على قياسات موسعة للنجاح التنظيمي، بعدما كانت تنحصر في قياسات بسيطة للإنتاج، علاوة على ذلك كله أنها تدفع أجورا عن المهارات والكفاءات التي يكتسبها العامل شرط أن تكون في مصلحة المؤسسة، ولمزيد من التوضيح نقدم جدولاً بأهم الفروق الموجودة بين الأنظمة الأجرية الحديثة والقديمة :

الجدول 2-1: تسيير الأجور قديما وحديثا

الأجور حديثا	الأجور قديما
<ul style="list-style-type: none"> الأجر عامل لتحقيق الميزة التنافسية الأجر يدفع لأجل إنجاز وتحقيق النتائج المرغوبة المرونة عن طريق توسيع درجات الهيكل الأجرى النقابات المهنية. الأجر متغير عندما تزداد المكافآت المرتكزة على الأداء تمليك الأسهم لجميع الفئات العمالية المزايا مرنة تبعا للحاجات الفردية للعمال الأجور محددة من طرف المؤسسات حسب الظروف المحلية تغيرات الأجور واسعة بين أدنى و أعلى قيمة الأجر يدفع حسب الأداء المهارات والكفاءات يدفع الأجر كمقابل لأفكار العمال وإبداعهم ومبادراتهم الخلافة الحوافز المالية تركز على قياسات موسعة للنجاح التنظيمي 	<ul style="list-style-type: none"> الأجر تكلفة الأجر يدفع لأجل بقاء العامل في العمل الأجر ثابت في الوظائف المستقرة والتي تقييمها ثابت كذلك الأجر الأسبوعي والشهري ثابت المساهمة وتمليك الأسهم مخصصة فقط للمديرين برامج المزايا ثابتة ودون اختيار ترتكز سياسات الدفع و الأجور على مراقبة الحكومة الفروق بين الدرجات الأجرية قليلة الأجر يدفع حسب طول مدة الخدمة الأجر يدفع حسب الوقت الذي يقضيه العامل في عمله خطط المكافآت تركز على القياسات المحدودة للإنتاج

المصدر: (11 : 1 : N° , Vol :12 , Stredwick , 2000)

الفصل: 1.....المبحث 02 : تصميم الأنظمة الأجرية

ثالثا : تسيير الأجور وتسيير الموارد البشرية : إن علاقة تسيير الأجور بتسيير الموارد البشرية وثيقة بسبب الارتباط العضوي بين مكوناتهما وعناصرهما الأساسية ، إضافة لتداخلهما بشكل معقد قد يصعب في بعض الأحيان تفسيره ، وعليه من المستحسن تصميم الأنظمة الأجرية في ضوء أهداف تسيير الموارد البشرية وتدعيم التناسق بينها لأجل ضمان نجاحها ، وللمزيد من التفصيل نورد فيمايلي الشكل الذي يبين تلك العلاقة:

الشكل 1-2 : علاقة تسيير الأجور بتسيير الموارد البشرية



المصدر : من الإعداد الخاص

رابعا : التسيير الإستراتيجي للأجور :

1/ تعريف الإستراتيجية : يعد هذا المصطلح من أكثر المصطلحات شيوعا وتداولها في الأوساط العامة وبين المتخصصين في الإدارة ، ويرجع استخدامه في بادئ الأمر للعسكريين ، فهو يعني " فن إدارة الحروب " من خلال استغلال القدرة على المناورة للتغلب على العدو ، وأما في مج ال الإدارة فهو يعني حسب " تشاندلر " تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل ، وتبني طريقة للعمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف (آل علي الموسوي , 2001 : 353) وبعبارة أخرى فالاستراتيجية هي خطة موحدة ، شاملة ومتكاملة تربط مزايا المؤسسة الإستراتيجية بتحدييات البيئة ، وتؤكد على أن أهداف المؤسسة تتحقق من خلال التطبيق

الناجح والصحيح للخطة في حدود الاستغلال العقلاني للموارد المتوفرة ، كما أنها مجموعة من القرارات والأنشطة التي تحدد تماسك وترابط تفاعلات المؤسسة إزاء محيطها ، إذ هي اختيار إداري لتشكيل وتوظيف الموارد المتاحة لتعظيم الوصول للأهداف المحددة بأفضل الطرق و أكثرها كفاءة في مواجهة الظروف والمتغيرات ومصادر التهديد .

هذا وتجدر الإشارة في نفس السياق لأن نجاح الإستراتيجية لا يهمل أبدا دور السياسات و الإجراءات التي تساعد على تنفيذها، فالسياسة تعمل بمثابة الأساس المحدد للممارسات الإدارية المدعومة للإستراتيجية والإجراءات التشغيلية على مستوى المؤسسة ككل ، وأيضا دفع الأنشطة اليومية في اتجاه التنفيذ الكفاء للإستراتيجية، كما تؤدي لتحقيق التوافق اللازم بين التصرفات و السلوكات و الإستراتيجية المتبعة، وبالتالي فهي تعمل على الحد من القرارات الغير متسقة والممارسات المتعارضة مع الإستراتيجية ، ومن جانب آخر تقوم السياسات و الإجراءات ببناء التزام تنظيمي قوي وتحقيق التوافق بين ثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها .

(العارف ،2000_ 2001 :376)

ويمكن للسياسة الأجرية أن تتضمن النقاط التالية :

- ✓ دراسة معدلات الأجور السائدة في السوق ومعرفة مدى قربها من معدلات المؤسسة ؛
 - ✓ معرفة مدى تأثير نظام الأجور على العمال وسلوكاتهم ودفعهم على بذل أقصى مجهوداتهم ؛
 - ✓ تحديد مستوى الأجور الذي يمكن عنده تعيين عمال جدد ، وطبيعة الاختلافات الأجرية بين العمال الجدد والقدمى ؛
 - ✓ تحديد فترات الزيادات الأجرية ومدى ارتباطها بالأقدمية ؛
 - ✓ تعيين مستويات الأجور التي تضمن التوازن المالي للمؤسسة .
- 2/ تعريف إستراتيجية الموارد البشرية : هي " اتجاه طويل الأجل لوظيفة الموارد البشرية يصف أنسب الاختيارات أذا في الاعتبار النظم والعمليات والموارد المتاحة والبيئة ، ويمكن المؤسسة من أن تبقى كفؤة وفعالة في إدارة أفرادها ، في ضوء بيئة متغيرة " (تشاندا ، كابر ، 2002 : 34-35) أما حسب "Miller" فهي تضم كافة القرارات والأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ، في كل المستويات بالمؤسسة ، والموجهة نحو خلق الميزة التنافسية الدائمة وحسب " Shuller " فإن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يركز على العناصر الأساسية التالية :

(Bayad et al , Vol : 2 , N° 1 , 2004 : 76 -77)

- تكامل أنشطة تسيير الموارد البشرية مع الأهداف الأساسية الإستراتيجية للمؤسسة ؛
 - التناسق مع السياسات التنظيمية الأخرى ؛
 - تكريس هذه التطبيقات في تسيير الموارد البشرية ضمن التنفيذ اليومي لأنشطة الإنتاج .
- وعليه يبرز حول مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية أنها مجموعة من الخطط طويلة الأجل التي تعكس فكر وتوجه الإدارة العليا في معالجة كل أمور الموارد البشرية استجابة لمتطلبات الكفاءة والفعالية ، حيث أنها

تساعد المؤسسة في توقع وإدارة تغيرات البيئة المحيطة ، إضافة لكونها تمكن من ربط مختلف سياسات الموارد البشرية بالإطار العام للإستراتيجية الشاملة للمؤسسة .

تأسيسا على ما تقدم ذكره لم تعد إدارة الموارد البشرية تلك المصلحة التي تمارس وظائف إدارية تقليدية قد تتمثل في :

- اتخاذ الإجراءات التنفيذية للتعاقد والتعيين ؛
- اتخاذ الإجراءات التنفيذية لضبط وتسجيل حضور وانصراف العمال ؛
- اتخاذ الإجراءات التنفيذية لصرف مستحقات العمال ؛
- متابعة شئون الإجازات والعلاج والنقل والترقية...وغيرها .

بل أصبحت تلك الإدارة التي ينظر إليها على أنها واحدة من أهم الوظائف في المؤسسات الحديثة إذ أنها تستهدف " تكوين نواة عمل مستقرة وفعالة والاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة "، من خلال تجسيد نموذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الذي يتصف بالتكامل والتوازن والديناميكية الإيجابية التي تتعامل في الوقت الحقيقي، ويتعدى الشكليات بالتركيز على المضمون ، أخذا بالاعتبار معطيات الماضي والحاضر والمستقبل .

3/ الميزة التنافسية وتسيير الموارد البشرية : من خلال ما سبق التطرق إليه يتبين أنه هناك ضرورة ملحة لربط الإستراتيجية العامة للمؤسسة بتسيير الموارد البشرية ، وهذا يشير للدور الذي يمكن أن تلعبه الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية دائمة وغير قابلة للتقليد ، ولتحقيقها يكفي توفر الشروط والظروف التالية :

(Johnson et al , 2002 : 584-586)

1. يجب أن يكون نمط تسيير الموارد البشرية قادرا على دعم الإستراتيجيات الموجودة في المدى القصير بتعريف الأهداف ، تقييم الأداء ، والتعويض والأجور والتكوين.
 2. يجب أن تكون قادرة على تحويل المؤسسة وتغييرها ، وعلى أن تكون قاعدة لبناء إستراتيجيات جديدة في الأجل الطويل بالتركيز على أبعاد مثل : الكفاءة ، الثقافة ، القيادة والتنظيم كما يفترض أيضا أن تتكامل دورة تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية على كل المستويات عموديا وأفقيا ، لأن التوجه الإستراتيجي يفرض توليفة محددة من العناصر مثل : التكوين ، تطور مؤشرات الأداء ومتابعتها ، تقنيات التعويض والأجور ، بالإضافة للتناسق على مدى الزمن لأن الدورات القصيرة والطويلة يجب أن تتصل ببعضها ، فتحديد الأهداف القصيرة لا يتم على حساب الأهداف الطويلة الأجل .
- ومنه فإن التساؤل عن خلق ميزة تنافسية من خلال تسيير الموارد البشرية يقودنا للبحث في عدة عناصر نذكرها فيما يلي :

1. القيمة : حيث تمكن الميزة التنافسية من تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة جودة المنتج أو الخدمة ؛
2. الندرة : فقدرة تسيير الموارد البشرية على خلق القيمة شيء مهم لكنه غير كاف للحصول على ميزة تنافسية دائمة ، فإذا كانت جميع مميزات تسيير الموارد البشرية مشتركة بين المؤسسات لا نلاحظ ظهور ميزة تنافسية ؛

3. عدم إمكانية تقليدها : فالميزة التنافسية المرتكزة على مصادر وموارد من السهل تقليدها لا تدوم طويلا .

المطلب الثاني : الإستراتيجية الأجرية

أولاً: الإستراتيجية الأجرية : يمكننا في هذا الصدد تقديم تعريف " Milkovich " : حيث " يرتكز المنظور الإستراتيجي للأجور على نماذج القرارات الحاسمة التأثير على أداء المؤسسة ، ويتضمن دعماً من الإستراتيجية الشاملة للأعمال ، كما يتمتع بحساسية متميزة من خلال توقع ضغوطات البيئة " (Baeten : 308) وبتعريف آخر قدمه " Gomez Mejia–Welbourne " الإستراتيجية " هي مجموعة الاختيارات المتاحة للمسيرين ، والتي تستطيع في ظروف معينة التأثير على أداء المؤسسة وضمان الاستعمال الكفء لمواردها البشرية " . (Henninger , 2001 : 21)

وعليه فالمدخل الاستراتيجي في الأجور يرتكز على ثلاثة نقاط هي :

1. إن قرارات المسؤولين عن الأجور ليست تماماً محددة مسبقاً حسب الظروف المحتملة ؛
2. تعتمد المؤسسات نوع من الانتظام والاتساق بين سياستها الأجرية وإستراتيجيتها العامة ؛
3. إن درجة تناسق الإستراتيجية تؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة .

وعليه فلن الحديث عن المدخل الاستراتيجي للأجور يقودنا للتعرض لثلاثة عناصر أساسية تتمثل في الأثر الاقتصادي للنظام الأجرى وتوازن المؤسسة ، بالإضافة لاتجاهات سلوك العمال ، ففي رهانها الاقتصادي والاجتماعي تتموضع السياسات الأجرية في صميم التوازن المراد تحقيقه ما بين الأهداف وا لقيود المفروضة ، هذه السياسات يتم تصميمها وفقاً لما يفرزه تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، بينما يعبر سلوك العمال عن حقيقة تأثير عنصر الأجر على سلوكيات العمال في المؤسسة ومن ثم أداءهم .

ثانياً: محددات الإستراتيجية الأجرية : تقوم المؤسسات باختيارات معينة في مجال الأجور، حيث تساهم

العديد من العوامل في التأثير عليها بصفة مباشرة أو غير مباشرة غير أننا نكتفي ببعض العوامل :

1/ البيئة الخارجية : تجتمع تحت هذه الفئة مجموعة من العوامل نذكر منها :

1. الإطار التشريعي : عند تصميم أية إستراتيجية أجرية يأخذ أرباب العمل في الحسبان المحاولات التي تقوم بها الحكومة بحيث تؤثر على جانب من جوانب الأجور من مثل : معايير العمل كالأجر الأدنى ، مدة العمل، العطل السنوية ، العطل المدفوعة الأجر ... والتي تعتبر الحد الأدنى المضمون من شروط العمل ، بالإضافة لمراسيم الاتفاقيات الجماعية والقوانين المتعلقة بالعدالة الأجرية ، أما على المستوى الدولي قد نلاحظ دور هيئات العمل الدولية بوضوح وتأثيرها على شروط العمل خاصة في حالة الشركات المتعددة الجنسيات.
2. النقابات : تشكل النقابات والجمعيات المهنية مصدراً هاماً للتأثير على الأجور وبخاصة عن طريق آلية التفاوض الجماعي ، حيث تكون جوانب عديدة من الأجور وظروف العمل موضوع تفاوض وتراض ، كما تؤثر على مستوى الأجور ، فتضطر المؤسسات أن تكون واضحة في سياستها الأجرية .

هذا ويلاحظ أيضا أن المؤسسات تحرص في الوقت الحاضر بشدة عند المطالبات بزيادة الأجور على تفصيل آليات المساومة الجماعية خاصة بسبب القواعد التي وضعتها هيئات العمل الدولية ، والتي تنص على إعطاء الحق للنقابة أن تقوم بتفتيش السجلات المالية لمراجعة صلاحيتها ودقتها.

(أبو بكر , 2003-2004 ، 406 - 407)

3. العوامل الاقتصادية : تتأثر الأجور بالوضع الاقتصادي العام للدولة ، وبخاصة الوضع المالي للمؤسسة ففي فترات الازدهار قد يسجل ارتفاع في الأجور يصاحبه ارتفاع في الأسعار ، ما يضمن للمؤسسة تحقيق مداخيل كافية للاستمرار والبقاء .

على ذلك فالقدرة المالية للمؤسسة وقدرتها على الدفع تتوقف بصورة مباشرة على حجم المنافسة المسجلة في القطاع ، ومرونة الطلب على منتجاتها أو خدماتها ، فكلما كانت المنافسة اقل حدة والمنتج أساسي ، كلما كانت المؤسسة أقدر على دفع أجور أكبر، وهناك عامل آخر وهو توفر مناصب الشغل ، وعرض الأجور المرتفعة نسبيا بالسوق.

2/ البيئة الداخلية : ونتعرض ضمن هذا الجزء إلى :

1. إستراتيجية المؤسسة : يشكل توازن المؤسسة عاملا مهما في تسيير الأجور ، وهو ما يبرر لحد ما التساؤل عن نتائج التحولات الراهنة على الأنظمة الأجرية ، فأهم المصاعب تتجسد مرارا في التطبيق المتناسق للسياسة الأجرية ، فتنبني نموذج المؤسسة الكفؤة وبناء خطوط إدارية بتسلسل معين ، وتكوين جماعات العمل يسمح بخلق أشكال جديدة للتعاون و إدارة الكفاءات مما يحتم تغيير النظام الأجرى ، وعليه من غير المناسب في الواقع من جهة تكوين مجموعات عمل يفترض أنها أكثر تفاعلا وأكثر أداء ، ومن جهة أخرى بخلق اضطراب نتيجة إدخال عوامل عامة للسلوك الفردي أو الجماعي ، والحاصل حدوث نوع من المنافسة الغير منتجة بين العمال ، وفي هذا الإطار بالذات هناك العديد من الدراسات حاولت تحليل ومعرفة العلاقة الموجودة بين الإستراتيجية الأجرية وإستراتيجية إدارة الأعمال ، ولعل أبرزها ما قام به كل من " Miles et Snow حيث فرقا بين الإستراتيجيات التالية :

- ✓ **المؤسسات المدافعة :** وهي مؤسسات تحاول حماية حصتها السوقية عن طريق : التكاليف المنخفضة ، الإنتاج المتميز بالكفاءة ، والإدارة المحكمة للرقابة والاتصال الرأسي (الرئيس ، المرؤوس) ؛
 - ✓ **المؤسسات المستكشفة :** وهي مؤسسات تؤكد على النمو والفرص الجديدة ، والإبداع وتطوير المنتجات الجديدة وعدم تمركز اتخاذ القرارات ؛
 - ✓ **المحللون :** وهي مؤسسات تتواجد بين وضعية المدافعين والمستكشفين .
- وهي تتميز بالخصائص المدرجة في الجدول التالي :

الجدول 3-1 : الإستراتيجيات الأجرية حسب " Miles et Snow "

المؤسسات المدافعة	المؤسسات المستكشفة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تدفع أجور تقارب أجور السوق ▪ تخفف من مستوى الاختلافات في الأجر القاعدي و تلك المرتكزة على أجر الأداء الفردي ▪ تخفف من اختلافات مستوى الأجر المتغير خاصة المرتكز 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تدفع أجورا أكبر من مستوى السوق ▪ هناك اختلافات أكبر في مستوى الأجر القاعدي وتلك المرتكزة على الأداء الفردي ▪ مستوى مرتفع من الأجر المتغير ، والمسمى مكافآت

الفصل: 1.....المبحث 02 : تصميم الأنظمة الأجرية

<p>على الأداء الفردي</p> <ul style="list-style-type: none"> متغيرات الأداء قصيرة الأجل في توجيهها بالإضافة لأنها كمية 	<p>الجماعات والمكافآت التنظيمية دون استعمال الفردية نظرا لارتباط العمل ، بالإضافة للاستعمال الكبير للأجور المؤجلة</p> <ul style="list-style-type: none"> متغيرات الأداء الطويلة الأجل ونوعية
--	---

المصدر : (Baeten , 2004 :310)

هناك تقسيم آخر للإستراتيجيات من حيث هي : (Baeten , 2004: 310 – 311)

1. متوجهة بالتكلفة : بالإبداع في العمليات والخدمات وتحسين الإنتاج ومراقبة الجودة ؛
2. متوجهة بالتحفيز : من خلال التوجه نحو المستهلك ، والإبداع في برامج التسويق وتقنياته والتعريف بالعلامة والإشهار والخدمات الجيدة ؛
3. الإبداع (قيادة المنتج) : من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة كذلك .

وعلى كل حال يفترض أن تصميم الأنظمة الأجرية يجب أن يرتبط باختيارات وحدات الأعمال الإستراتيجية والجدول الموالي يلخص علاقة الأنظمة الأجرية باستراتيجيات الأعمال :

الجدول 1-4 : علاقة الأنظمة الأجرية باستراتيجيات الأعمال

الإبداع	التمييز	القيادة بالتكلفة
<ul style="list-style-type: none"> أنظمة أجرية غير متركزة العدالة الخارجية تركز على السلوكيات والنتائج طويلة الأجل وتعتمد سياسات مرنة تتجاوب مع أكثر من وضعية واحدة المشاركة في التصميم ، الأجر القاعدي أعلى مقارنة بالسوق ، توسيع الفئات الأجرية ، مع زيادات الاستحقاق المعتبرة الأجر المتغير : مستواه مرتفع معايير الأداء : المداخل والأرباح الناتجة عن المنتجات الجديدة 	<ul style="list-style-type: none"> أنظمة متركزة وغير متركزة العدالة الخارجية تركز على السلوكيات والنتائج تضمن المشاركة في التصميم الأجر القاعدي مساو لسعر التسوق ، توسيع الفئات الأجرية " Broadbanding " تركز المهارة والكفاءة الأجر المتغير : معتبر نسبيا معايير الأداء المستعملة : رضا المستهلك ، أوامر العمل وأوامر التسليم البضائع والمنتجات 	<ul style="list-style-type: none"> أنظمة أجرية متركزة العدالة الداخلية ترتكز على المراقبة والسياسات الأجرية والإجراءات محددة بعناية عدم مشاركة العمال في التصميم الأجر القاعدي أدنى مقارنة مع السوق درجات غير متسعة للأجر ، والتركيز على الأقدمية

المصدر : (Baeten , 2004 : 311)

- ومع ذلك لم تصل كل الأبحاث لنفس الاتجاه فلقد وجد مثلا : أنه هناك نتائج تبين أن القيادة بالتكلفة والإبداع تحتاج لإستراتيجيات أجرية متشابهة ، تختلف عن إستراتيجية التمييز .
2. إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجيات الأجرية :

يختلف تأثير الإستراتيجيات التنظيمية دوما حسب اختلاف الأقسام والمصالح والوظائف نظرا لخصوصية كل موقف معين ، ولكي تحقق المؤسسات الفعالية المطلوبة يقترح " Mahoney " ربط الإستراتيجيات الأجرية باستراتيجيات الموارد البشرية وكذلك بنمط الإدارة والتسيير ، وكنتيجة لذلك يقدم التصنيف التالي :

1. الإستراتيجيات المرتكزة على الخبرة ؛

2. الإستراتيجيات المرتكزة على المساواة المهنية ؛

3. الإستراتيجيات الغير مهيكلة .

ويقترح " Dyer et Holder " بدورهما تصنيفا آخر لإستراتيجيات الموارد البشرية نختصره فيما يلي :

1. الإستراتيجيات المرتكزة على التحفيز : وهي تتوافق أكثر مع إستراتيجيات الأعمال التي تركز على

الأسعار (الكفاءة) أو المرتكزة على الجودة (الفعالية) أو التي تركز على نمط الإدارة القريب من النظرية X ، وعلى الرغم من التركيز على عنصر التكاليف في هذه الإستراتيجية فالملاحظ عموما أنها تمنح فرصا هامة للعمال لربح مداخيل عالية ، لكونها تؤيد استعمال مختلف الأشكال الأجرية التحفيزية .

2. الإستراتيجيات المرتكزة على الاستثمار في الموارد البشرية : وهي تناسب أكثر المؤسسة التي تتبنى

إستراتيجية التميز من خلال الجودة العالية للمنتجات والخدمات ، وهي تقترب من إستراتيجية التركيز على المساواة المهنية عند " Mahoney " ونمط التسيير يركز على القيم التنظيمية (الاحترام ، العدالة ، المساواة ، العدل) .

وعموما يقلل مناصري هذه الإستراتيجية من أهمية الأجور ، من خلال عرض أجور قاعدية مساوية

لأجور المنافسين مع مزايا مشابهة ، بالإضافة لتطبيق مخططات الأجور حسب الاستحقاق ، ولكن الأنماط الأجرية التحفيزية أو المكافآت و المشاركة في الأرباح والمساهمة هي نادرة كثيرا .

3. الإستراتيجيات المرتكزة على مساهمة الموارد البشرية : يوصي بمثل هذه الإستراتيجية للمؤسسات التي

قررت التركيز في إستراتيجيتها على الإبداع ، المرونة ، والعودة للوحدات الصغيرة الغير ممركزة ، وهو نموذج يقترب من النظرية Y .

ترتكز هذه الإستراتيجية على التعويضات الداخلية ولا تولي أهمية كبيرة للتعويضات الخارجية ، ومع ذلك فالمسيرين يستعملون المقاربة " المرنة " في توزيع المزايا الاجتماعية ، والأجور المرتكزة على التأهيل أكثر من تلك المرتكزة على القيمة النسبية للوظيفة ، والمؤسسات التي تلجأ لهذه الإستراتيجية عادة ما تعتمد على الآليات الأجرية الموجهة نحو المشاركة في الأرباح وبرامج المساهمة ، ¹(Petit , 1993 : 532 -533)

بالإضافة للعوامل السابقة نلاحظ تأثير بعض العوامل الداخلية مثل : تنظيم العمل ، دورة حياة المؤسسة ،

إدارة الجودة ، ثقافة المؤسسة والتي يتم عرضها فيما يلي :

¹ Voir : Petit et al , 1993

3. تنظيم العمل : يعد تنظيم العمل من الصعوبات الأساسية التي تواجه الأنظمة الأجرية ، على الرغم من أن قضية الأجر نادرا ما يعتبرها المهتمون بتطوير نظم العمل عنصرا مهما ، والحقيقة لأنه لا يمكن تصور تنظيم كفاء ، أو تقصير في خطوط الإدارية ، أو تجميع الوظائف دون تعديل في الأنظمة الأجرية . فمثلا : إن إعادة توزيع المهام في الهيكل التنظيمي التي تهدف لتطوير التعاون ، والنتائج ، المعارف الجماعية تدخل في تناقض مع التطوير الخاص بتطبيقات فردية الأجر (Cadin et al , 2002 : 231) . كما تستهدف الأشكال الجديدة لتنظيم العمل مثلا : الفرق المستقلة ، تعديل هيكل السلطة والاتصال في المؤسسة التأثير في درجة استقلالية الأعضاء وترابط المهام ، وقد تزيد من روح الجماعة والتعاون ، وهذا لا يتحقق بدوره إلا إذا رافقته أنظمة أجرية مناسبة ، وعليه فإن ال طبيعة المعقدة للكفاءات الفردية والجماعية تدفع المؤسسات لاعتماد سياسات أجرية رائدة ترافقها حوافز جماعية لكي لا تضر بحركية الجماعة ، ومع تسيير الأجر اللامركزي والشفاف ويمكن معرفة الأفراد الأكثر استحقاقا ، على الرغم من صعوبة تقييم الأداء الفردي في المجموعات ، بسبب الارتباط ما بين المهام ، والتي تتناسب أكثر مع الكفاءات الجماعية أكثر من الأداء الفردي (Chênevert et Tremblay , vol 57, N° 2, 2002 :336)

4. مراحل دورة حياة المؤسسة : نميز عادة بين أربعة مراحل لتطور حياة المؤسسة : الانطلاق ، النمو ، النضج الانهيار أو التراجع وكل مرحلة تتميز بخصائص معينة ، فأما ما يتعلق بمراحل حياة المنتج فهي مرحلة الانطلاق التي تتميز باكتشاف العملاء الجدد ، وأثناء فترة النضج تبحث المؤسسة أكثر عن الدفاع عن وضعيتها ومراقبة المنافسين ، وأثناء فترة التراجع تحضر للانسحاب والتصفية مع تحقيق المرادوي ة القصوى ، وعليه فالمؤسسة تبحث عن تبني إستراتيجية مناسبة للاستجابة لمختلف المتطلبات في كل مرحلة . ولمزيد من التوضيح نقدم الجدول التالي :

الجدول 4-1 : مميزات الأنظمة الأجرية حسب مراحل حياة المؤسسة

أبعاد الأجر	الانطلاق	النمو	النضج	التراجع
الأجر القاعدي	أقل من السوق	مساو للسوق	مساو أو أكبر من السوق	مساو أو أقل من السوق
الجزء المتغير	كبير	متوسط	منخفض	من متوسط لمرتفع
نوع العدالة	خارجية أكثر شيء	خارجية	داخيلية	خارجية
الحوافز في المدى القصير	مكافآت الأداء	مكافآت الأداء	توزيع الأرباح ومكافآت الأداء	مكافآت
المزايا الاجتماعية	أقل من السوق غير رسمي ولا مركزي	أقل من السوق مركزي ورسمي	مساوية أو أكبر من مستوى السوق	أقل من السوق
		كفاية	رسمي ومركزي	لا مركزي وغير مهيكلي

المصدر : ¹ (Petit , 1993 : 529)

¹ Voir : : Petit et al , 1993

تواجه هذه التقنية العديد من الحدود المنهجية على اعتبار انه من الصعب تحديد المرحلة التي توجد فيها المؤسسة ، كما أن المؤسسة يمكن أن تكون لها العديد من المنتجات في مراحل حياة مختلفة ، ما يعني انه من الصعب تحديد السياسة المناسبة لذلك ، إضافة لان عدد المراحل في حد ذاته لم يكن أبدا محل اتفاق تام ، إذ أن البعض يصرح بوجود أربعة مراحل والآخر بوجود ثلاثة ، حيث في مرحلة النمو تميل المؤسسة لاستعمال أجر ثابت منخفض نوعا ما ، والحفاظ على التدفقات النقدية واستثمارها في البحث وتنمية المنتجات الجديدة اللازمة لنموها ، إضافة للتوجه لجزء من المحفزات المالية أكثر لأجل التحفيز والتشجيع على زيادة الإنتاجية ، مع عرض مزايا اجتماعية اقل مما يعرض في السوق ، كما تحاول المؤسسة ضمان أكبر حد من المرونة من خلال التخفيض ما أمكن من التكاليف الثابتة والكتلة الأجرية كذلك .

بينما في فترة النضج هناك نوع من التوازن بين العديد من مكونات الأجور ، فالأجر الثابت والمزايا الاجتماعية ترتفع عن مستوى السوق ، ونسبة الحوافز المالية تتخفض نوعا ، والاهتمام يكون أكثر بالعدالة الداخلية وتقييم الوظائف .

في فترة التراجع تصبح الأجور الثابتة معتبرة بينما مخططات الحوافز المالية تصبح صعبة الهيكلة خاصة تلك المتعلقة بالأرباح ، كما أن المزايا العينية تصبح جد مهمة بما أن العمال الأكبر سنا يحتاجون أكثر للحماية الاجتماعية ، ونجد القليل من الحوافز المالية على المدى الطويل على اعتبار أن إمكانات التطور المستقبلي غير مؤكدة ، و أخيرا نسجل ارتفاعا معتبرا في المزايا العينية لاجل تعويض النقص في الحوافز المالية المعروضة من طرف المؤسسة .

5. إدارة الجودة الشاملة : إن الحركة التي عرفتها المؤسسات لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها لم تعرف النجاح دوما ، فحسب " Snell et Dean " فإن الفشل في التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة هو نتيجة التسيير السيئ للموارد البشرية أكثر من كونه نتيجة لمشاكل الأنظمة التقنية ، وكمثال على ذلك: فإن برامج الأجور يجب أن تعوض عن التعاون ، والمجهود الجماعي ولا تتشغل فقط بالجوانب الكمية للإنتاج ، و تهمل الجانب النوعي أي الجودة (Chênevert et Tremblay , Avril 2001 : 8-9) ، فإدارة الأجور في ظل الجودة الشاملة يمكن أن تقوم بوظيفتين هما :

(1) تدعيم القيم التي ترغب المؤسسة أن يتبناها الأفراد مثل : الجودة ، رضا العملاء والتطوير الدائم ؛
(2) تعديل الأنظمة الأجرية بإجراء تغييرات تمس : تقييم الأداء ، برامج الحوافز ، فلسفة التسيير، تقييم و توصيف الوظائف ، الزيادات الأجرية ، وكمثال على ذلك : فإن معايير تقييم الأداء تطورت بحيث تكافئ مجهود الجماعات أكثر ، وإن مجال المسؤولية الواسع الذي تتطلبه بيئة العمل م ن حيث اتخاذ القرارات وحل المشاكل والتطوير المستمر أرغم المؤسسات على عرض أجور قاعدية نوعا ما مرتفعة لجذب الكفاءات والحفاظ عليها .

6. ثقافة المؤسسة : إن العلاقة بين الأجر والثقافة تبدو وثيقة ، على اعتبار الثقافة " مجموعة القيم المستمرة و المشتركة بين أعضاء المؤسسة ، مما يجعلهم يترجمونها من خلال سلوكيات واستعدادات وممارسات " ، (Grouard et Meston,1998 :38) فالثقافة إذن تضم عناصر متجانسة تكون القيم الأساسية التي تقدم

مدلولا لنشاط المؤسسة بعيدا عن أهدافها الاقتصادية ، كما تحدد الإطار الذي تتحرك ضمنه دون أن تتجاوزه ، فحسب " Gerald Naro " يمكن أن تحلل البيئة الثقافية عبر نمط الإدارة ، ونظام المراقبة ومنطق توزيع التعويضات ، والقيم المدافع عنها ، وبالتالي من المناسب التمييز بين ثلاثة أنواع من المؤسسات تتبنى نظما أجرية مختلفة هي : (Marbach , 2000 : 110-111)

1.المؤسسات البيروقراطية : نمط المراقبة فيها مبني على قواعد وإجراءات محددة ، والتعويضات موزعة بمنطق المساواة ، بالرجوع لمعايير موضوعية مقررة سلفا كالدرجة و الأقدمية .

2.مؤسسات الإدارة بالأهداف والمراقبة عن طريق آليات السوق : توزع التعويضات بعدالة بتقييم المساهمة الفردية في الوظيفة ، نظامها الأجرية هو الوظيفة (الأداء) .

3.مؤسسات من النوع " z " : حسب " William Ouchi " وهي تركز نظام مراقبتها على إشراك

الأفراد ، كما نجد المجموعة متفوقة على الفرد بسبب تقييم الأداء الجماعي والعلاقة الأجرية تنشأ على المدى الطويل لتبرير الاعتراف بالوفاء حسب معيار الأقدمية ، وعليه نستنتج أن العلاقة بين النظام الأجرية والثقافة هي علاقة تفاعلية فهي من جهة قيد يجب احتواؤه في مفهوم النظام الأجرية ، ومن جهة أخرى يمكن أن يلعب تطبيق النظام الأجرية دورا جوهريا في تطوير القيم اللازمة بالمؤسسة .

ثالثا : القرارات الإستراتيجية في الأجور :

قدم العديد من المهتمين والباحثين قوائم بالقرارات الإستراتيجية في الأجور وكمثال على ذلك نعرض فيما يلي نمودجا قدمه " Gomez-Mejia et Welbourne " وهو يضم 17 عنصرا مقسمة في ثلاثة فئات :

^{□1} (Petit , 1993 : 523-524)

الفئة 1: القرارات المتعلقة بتحديد مستوى الأجور :

1. الأجر المرتكز على قيمة الوظيفة المشغولة أو على التأهيل ؛
2. الأجر حسب الأقدمية أو حسب الأداء الفردي ؛
3. قياس الأداء الفردي أو الجماعي ؛
4. الأهمية للمدى القصير أو المدى الطويل ؛
5. التركيز على تجاوز المخاطر أو على الخوض في المخاطر؛
6. مقاييس عامة للأداء الجماعي أو مقاييس حسب التقييم ؛
7. الاهتمام أكثر بالعدالة الداخلية أو العدالة الخارجية ؛
8. التركيز على التسلسل الإداري أو على المساواة ؛
9. قياس بطريقة كمية أو نوعية .

الفئة 2 : القرارات التي تتعلق بمفهوم النظام الأجرية :

1. مستوى الأجور مقارنة بالسوق (أكبر ، أقل ، مساو) ؛
2. الأهمية النسبية للجزء الثابت (الأجر القاعدي) بالنسبة للجزء المتغير في الأجر المباشر؛
3. تكرار والفترات المناسبة للزيادات الأجرية أو توزيع المكافآت ؛
4. الأهمية النسبية للتعويضات الداخلية بالنسبة للتعويضات الخارجية (الأجور) .

الفئة : 3 القرارات المتعلقة بالإطار الإداري :

1. الإدارة المركزية أو اللامركزية للأجور ؛
2. الاهتمام بسررية السياسات الإدارية للأجور أو الانفتاح ؛
3. درجة مشاركة العمال في القرارات الأجرية ومساهمته في اتخاذها ؛
4. درجة جمود أو مرونة السياسة الأجرية .

رابعاً : أهداف ونتائج التسيير الإستراتيجي للأجور : تعيش المؤسسة في بيئة غير مستقرة تحتم عليها

تصميم إستراتيجية أجرية كفؤة من خلال اختيار مكونات الأجر بدقة ، وضمان التناسق بينها لتحقيق الفعالية التنظيمية وتستهدف تقليدياً الوصول للأهداف التالية :

1. **الجذب :** وهو يعكس قدرة المؤسسة على الاستحواذ على النوع الصحيح من القدرات اللازمة لتحقيق النجاح التنظيمي ، ومن المهم أن يكون دائم ومناسب لبقاء المؤسسة وتنفيذ إستراتيجيتها ؛
 2. **الاحتفاظ :** وهو يدل على قدرة المؤسسة على الإبقاء على العمال المهرة والأكفاء لأطول مدة ممكنة يدعم المسارات المهنية لهم ، علماً وأن الاحتفاظ ليس دائماً مرغوباً به والمهم أن تتبنى المؤسسة إستراتيجية رسمية مع خطوات خاصة لذلك ؛
 3. **التحفيز :** ويعني قدرة المؤسسة على دفع العمال للتصرف وفقاً لسلوكيات معينة ، بالطريقة التي ينجر عنها مستويات أداء مرتفعة ، والتحفيز كعملية يشمل نوعين هما :
 - **التحفيز الداخلي :** ويرتبط بعوامل تتضمن الإحساس بالإنجاز ، واحترام الفرد والثقة مع توفير فرص مناسبة للتقدم ؛
 - **التحفيز الخارجي :** وهو كثيراً ما يرتبط بالتعويضات الملموسة كالأجر .
- بالإضافة لما سبق هناك من المؤسسات من تستهدف ضمان أجور عادلة للعمال ، ومستمرة مع ضرورة تسهيل الاتصال بالإدارة حول المبادئ الأساسية لتطبيق الأجر .
- ومع ذلك فإن المنظور الإستراتيجي لتسيير الأجور يؤكد على أهمية توافق الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية مع الأنظمة الأجرية المعتمدة ، إذا فهي تسعى لتحقيق الأهداف التالية :
- أ) على المستوى الفردي :** التركيز على الرضا من خلال ضمان :
- **العدالة الداخلية :** في نفس المؤسسة بحيث يجب أن تكون نسبة الأجور متماثلة لكل العمال بما أن مساهمتهم متساوية .
 - **العدالة الخارجية :** من خلال نسبة الأجور لمساهمة العمال التي يجب أن تكون مماثلة لنسبة المؤسسات الأخرى الناشطة في نفس القطاع .

▪ **العدالة الإجرائية** : وتقصد الإجراءات والتعليمات المستعملة لاتخاذ القرار الأجرى والتي يجب إدراكها بأنها عادلة وملائمة ومتطابقة مع إنتظارات العمال .

(ب) **على المستوى الداخلي** : بالتركيز على الكفاءة والفعالية ، من خلال التأكد من أن :

▪ **النفقات الخاصة بالأجور** لا تتعدى قدرة الدفع الخاصة بالمؤسسة (الكفاءة) ومراقبة تكاليفها ، هذا و تجدر الإشارة لأنه يمكن التعبير عن التوازن المالي في مجال الأجور بالطريقة : القدرة على الدفع بالاستناد لمعطيات اقتصادية أكبر من أو تساوي الكتلة الأجرية من معطيات الميزانية هذه الأخيرة (الكتلة الأجرية) تعبر عن مجموع التكاليف المخصصة من طرف المؤسسة لأجور العاملين ويمكن التمييز بين الكتلة الأجرية الإجمالية ، وتلك التي فرضت عليها الضريبة ، والكتلة الأجرية المدفوعة للعمال والتي تتبع القدرة على الدفع والتي ترتبط هي بدورها بالقيمة المضافة التي تنتجها المؤسسة (الفرق بين التكاليف الإجمالية ، وقيمة الاستهلاك الوسيط) فكلما أنتجت المؤسسة قيمة مضافة أكبر كلما كانت قدرتها على الدفع أكبر ، غير أن المعايير التي تقود لتعريف الغلاف الإجمالي للأجور ليست دوما سهلة الإيضاح على اعتبار أن بنودها متسعة أكثر . (Citeau , 2002 : 138)

▪ **تشجيع الأداء** : (الفعالية) من خلال تهيئة مختلف مكونات الأجر لزيادة أداء العمال وفعالية المؤسسة على المدى القصير والطويل الأجل .

▪ **التنسيق بين مختلف جوانب التسيير** : من خلال ضمان تناسب مكونات الأجر مع إستراتيجية الموارد البشرية ، ومع إستراتيجية المؤسسة ومع القيم التي تحملها الإدارة .

(ج) **على المستوى الخارجي** : بالتركيز على التطابق والتعديل حسب البيئة :

▪ **احترام القوانين** مثلا : الحد الأدنى من الأجر المضمون ، ساعات العمل ،

▪ **المرونة** : من خلال الحفاظ ما أمكن على القدرة على التعديل حسب تغيرات البيئة مثلا : الأحوال الاقتصادية ، ومع إستراتيجيات المتنافسين .

نستنتج مما سبق عرضه أن إستراتيجية الأجور الشاملة هي " فن " التوليف بين مختلف مكونات الأجر لتحقيق أقصى تحفيز ممكن ، ولكي تصبح الإستراتيجية ناجحة لابد أن يدرك العمال أن التعويضات المالية وغير المالية التي يتقاضونها هي ذات قيمة أي تستجيب لحاجاتهم ورغباتهم ، كما أنه من المهم أن يتحقق التناسق¹ المطلوب بين الإستراتيجية والمتغيرات التنظيمية الأخرى كالهيكلة ، التكنولوجيا ، البيئة ، لأن الإستراتيجيات الأكثر تناسقا هي الأكثر فعالية .

المطلب الثالث : أساسيات تصميم نظام الأجور

أولا : مبادئ تصميم نظام الأجور : يعتبر النظام الأجرى عاملا بالغ التأثير على المؤسسة داخليا وخارجيا ، لذلك فإن العناية بإعداده هي ضرورة حتمية وذلك من خلال احترام القواعد التالية :

¹ يقترب مفهوم التناسق من مفهوم الكلمات fit, Aligning , بالإنجليزية وبالفرنسية : , Alignment , interrelation , cohérence , congruence

(برنوطي ، 2001 : 268-269)

1. **العدالة** : وهي شرط مهم وهي حالة متعددة الأبعاد تشمل العدالة الداخلية والخارجية ، والقيمة المكافئة التي تعبر عن التمييز المتعمد في تحديد أجور بعض الوظائف سواء كان ذلك من حيث الجنس ، نوع الوظيفة نوع القطاع ، ؛
2. **الوضوح** : ويعني خضوع النظام لقواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد معرفة طريقة تحديد أجر وظيفته مما يساعده على تقرير فيما إذا كان أجره متكافئاً مع استحقاقه (تأهيله العلمي ، مهاراته ، أدائه ، ...) ومع الأجر المحدد للوظائف الأخرى ؛
3. **الشفافية** : بمعنى أن يكون النظام مكشوفاً وليس سرىاً فغالبا ما تستخدم السرية للتعقيم ، علما وأنه قد يكون التمييز متعمداً ومقبولاً ، كما يحدث حالة التخصصات النادرة أو ذات الأهمية الإستراتيجية ؛
4. **الاستقرار والثبات** : ويعني إمكانية تغيير النظام الأجرى في ظروف موضوعية تستدعي ذلك فعلا ، وهذا ضروري لتجنب نزعة الإدارة لتخفيض مستوى الأجور مع ازدياد كفاءة العمال ؛
5. **ارتباط الأجر والمكافآت بالأداء الفعلي للفرد** : لأن الإدارة التي تدفع أجراً أو مكافئة بغض النظر عن الأداء عن أداء الفرد تخسر ، والعامل الذي يستلزم مكافأة لا يستحقها ويستهن بها ، ومن بين وسائل تحقيق هذا المبدأ نذكر :

- تحديد مبلغ الأجر في ضوء قيمة الوظيفة بالنسبة للمؤسسة ؛
- تحديد العلاوات والمكافآت في ضوء الأداء الفعلي للعامل ؛
- اعتماد أنظمة للمشاركة في الأرباح والأسهم .

هذا وتجدر الإشارة أن تصميم النظام الأجرى يجب أن يأخذ في الاعتبار جانبين هما ، قياس نتائج النظام و معرفتها باستمرار ، بما أنها الضمان الوحيد لنجاحه ، وبخاصة إذا علمنا بقدرتها على مراجعة أهدافه من خلال المداومة على جمع البيانات ومقارنتها بين مختلف الأقسام وبمختلف المعايير ، والنظر في كافة العوائق التي تواجه تطبيق النظام الأجرى والعمل على حلها أولاً بأول وعدم تركها تتفاقم ، بالإضافة لإنشاء نظام تقييمي للأداء يكون موضوعياً كفاية ليكفل تقييم أداء الأفراد بصورة ناجحة .

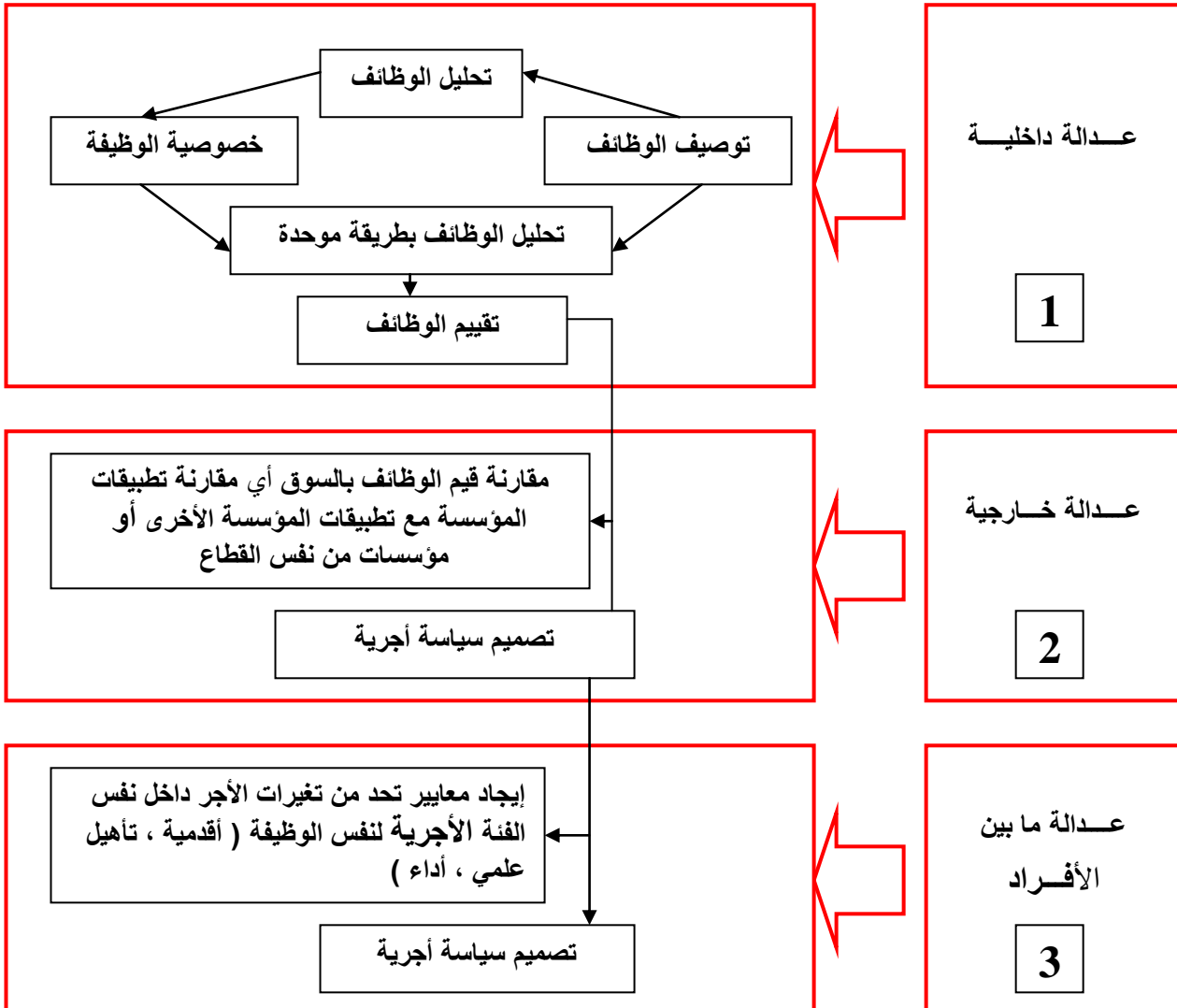
ثانياً : مراحل تصميم الأنظمة الأجرية : تعتبر عملية التصميم مهمة جداً في إدارة الأنظمة الأجرية ، إذ يتم من خلالها وضع الملامح الكبرى للنظام الأجرى بتحديد إطار نشاطه ، والقواعد التي تحكمه ، وبصفة عامة يمكن تمييز المراحل التالية :

1. **تقييم الوظائف** : بهدف تحقيق العدالة الداخلية من خلال تعويض العاملين تعويضاً عادلاً يتناسب ومتطلبات الوظيفة ؛
2. **استطلاع الأجور السائدة** : بغرض ضمان العدالة الداخلية والخارجية ، وجذب والحفاظ على الكفاءات المتميزة ؛

الفصل: 1.....المبحث 02 : تصميم الأنظمة الأجرية

3. إيجاد تبرير منطقي ومقبول للفروقات الأجرية بين العمال الذين يشغلون الوظائف من نفس الفئة) مهارات نادرة ، وظائف مهمة ، الخبرة ، المهارة ، الاستحقاق ، الأداء ، ...) والشكل التالي يوضح أكثر طبيعة العملية :

الشكل 1-3 : مراحل تصميم نظام الأجور



المصدر : (Dolan et al , 2003 : 393)

1/ تحليل وتوصيف الوظائف :

تستخدم نتائج هاتين العمليتين المتكاملتين بكثرة في تطبيقات تسيير الموارد البشرية ، وتعتبر حجر الزاوية للعديد من الأنشطة ، إذ تتوقف فعالية الكثير منها على جودة نتائجها على الرغم من كونها من الأنشطة الأولية ، أما عملية تحليل الوظائف فهي تقصد " جمع وتحليل وهيكلية المعلومات المتعلقة بالأنشطة والمواصفات المطلوبة¹ لشغل وظيفة ما في بيئة معينة " علما وأن التغيرات المستمرة التي ميزت حديثا الوظائف جعلت المفهوم التقليدي لها غير عملي ، لأنه يفترض أن الوظيفة مجموعة من المسؤوليات الثابتة والمستقرة² (Sanchez , 2006 :49) ومنه نستنتج أن عملية التحليل هي عملية تعنى بجمع المعلومات عن محتوى الوظيفة ثم عرضها بطريقة منظمة بحيث يتم تحديد طبيعة وواجبات الوظيفة (وصف الوظيفة) ، وكذلك أنواع الأفراد وشروط شغلهم لهذه الوظيفة (مواصفات الوظيفة) ، إضافة لكونها الوسيلة الفنية التي تقود للتوصل للتوصيف والذي يقصد " إعداد وصف تحليلي لكل ما تحتويه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب عمل ، معدلات أداء ، قدرات وصفات العمال وعلاقة هذه الوظيفة بغيرها من الوظائف ودورها في المؤسسة ، وبالتالي فإن التوصيف يهدف لتوضيح المهام المطلوب أدائها من طرف العامل ، وجعل دوره مفهوما حيث يعتبر غموض الأدوار والنباسها من أهم أسباب التذمر والتغيب وعدم الاستقرار في الأعمال ، ما يعني ضعف الكفاية الإنتاجية ، ويركز المهتمون بالأمر على تحقيق المزيد من التطابق بين توصيف الوظائف والمؤهلات المطلوبة (الطيب ، 1994:93-94) للإشارة فإنه عادة ما يتم كتابتها بطريقة رسمية في شكل بطاقات منظمة تضم عدة نقاط هي : * المهام * الصلاحيات ، * قائمة الوثائق والاستثمارات والملفات ،...، وغيرها (Voirin , 1997 : 14) ومن حيث تنفيذ العملية يمكننا التعرض لعدد كبير من الطرق ولكنها تركز في غالب الأمر على ثلاثة نماذج هي " طريقة " هاي " Hay " ، طريقة

¹ KSAO : Knowledge (connaissances) , skill (Habilitéés) A (Aptitudes et other)

² Voir : Lévy-Leboyer Claude et Louche Claude , Rolland Jean – Pierre , 2006

" Corbin " والميزان السلوكي " Optimhom " والتي تم تطويرها من طرف ثلاثة مؤسسات استشارية بمعية ولصالح زبائنهم ، وتبقى أشهرها هي طريقة " Hay " التي صممها عالما النفس " Eduard Hay " و " Eugène Bengé " في الولايات المتحدة الأمريكية ، في شكلها الحالي تقسم طريقة " Hay " الأهمية والصعوبة النسبية للمسؤوليات المعهودة ، وهي تضم ثلاثة عوامل : الكفاءة ، المبادرة الخلاقة ، الغاية المرجوة من الوظيفة وعنصر رابع يثبت تناسق التقييم . (Ernoul , 2004 : 25)

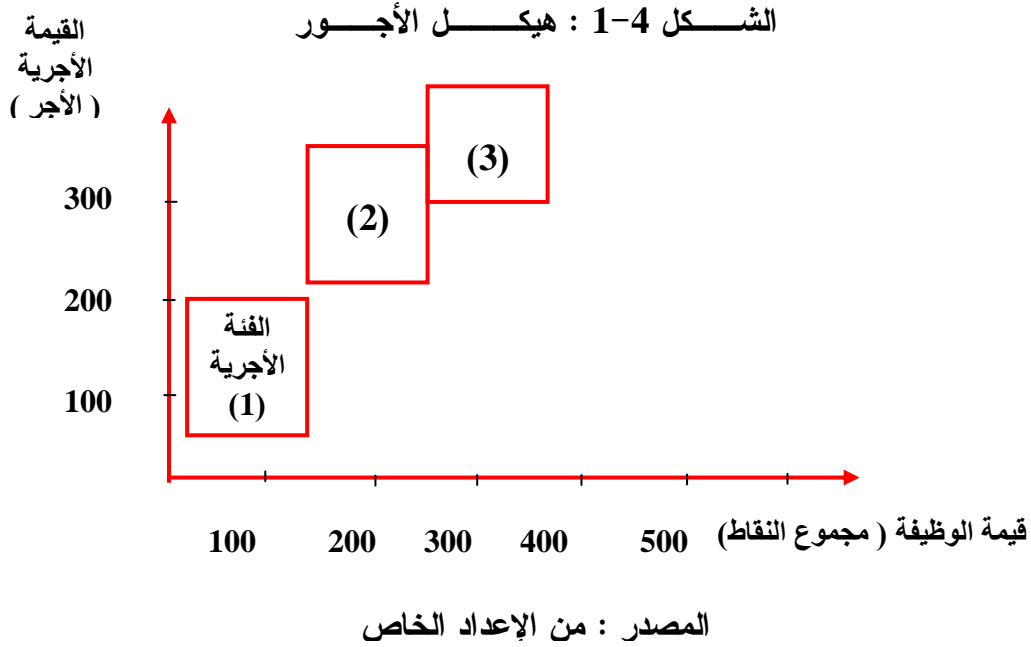
2/ تقييم الوظائف : هو " نظام رسمي لمعرفة القيمة النقدية النسبية للوظائف في المؤسسة " (الصيرفي ، 2007: 125) وعليه فهو يضم " ذلك النشاط المتخصص الذي يتم بموجبه مقارنة محتوى ومضمون الوظائف بعضها مع البعض ، باستخدام طرق وإجراءات معينة ، من أجل تقدير قيمة وأهمية كل منها ، بحيث تكون هناك وظائف ذات تقييم عال يرافقها أجر عال ، ووظائف ذات تقييم متدن يقابلها أجر كذلك . إذا فالغرض المباشر من تقييم الوظائف هو تصميم نظام أجري عادل ومنطقي ، الأساس فيه تماثل أجور الوظائف المتجانسة ، وتماشي معدلات الدفع الداخلية بما هو سائد في مؤسسات القطاع ، بينما يرجع التفاوت فيه لاختلاف المواصفات التي تتطلبها كل وظيفة ، وهذا وتجدر الإشارة لأن مسؤولية تقييم الوظائف تقع كاملة على عاتق إدارة الموارد البشرية التي تقوم بدورها بتكوين لجنة متخصصة إضافة لمجموع الخبراء ومجموعة من ممثلي مختلف الإدارات المقصودة ببرنامج التقييم ، وذلك للحد من التحيز الشخصي وعدم المبالغة في تحديد الأهمية النسبية للوظائف ، ومع ذلك يمكن القول بأن الوصول للدقة التامة في تحديد قيم الوظائف أمر في غاية الصعوبة كونه يعتمد بنسبة أكبر على الأحكام والتقديرية الشخصية التي لا تكون دوما صحيحة .

3/ استقصاء الأجور : يعد الاستقصاء الأجرى إحدى الوسائل المهمة لإعداد أية سياسة أجرية ناجحة ، وهو عبارة عن " دراسة ميدانية متخصصة لسوق العمالة المحلية والإقليمية والدولية ، ومقارنة أجورها بما تدفعه المؤسسة في الحصول عليها والاحتفاظ بها " وعند القيام بالدراسة تراعي الخطوات التالية :

(صالح ، 2004 : 63-64)

- 1) تحديد الهدف من الدراسة بدقة بالإضافة لاختيار فريق المسح و التحضير للعملية بتحديد الوصف الوظيفي للعينات ، اختيار المؤسسات المدروسة وتحديد البيانات المراد تجميعها ، وتحديد أسئلة المسح.
- 2) مناقشة عملية المسح بإجراء الاتصالات اللازمة مع المؤسسات ، وزيارتها وتبادل المعطيات والبيانات ثم تحليلها بصورة علمية للوصول لإعداد تقرير أولي للدراسة.
- 3) إعداد تقرير نهائي لنتائج المسح من خلال حساب معدلات الأجور للمؤسسات المستهدفة من الدراسة ومقارنتها بمعدلات المؤسسة ثم رسم منحنيات الأجور ووضع التوصيات اللازمة للإدارة العليا تأسيسا على ما سبق عرضه يتضح أن استقصاء الأجور إنما يستهدف التعريف بمستويات الأجور في المؤسسات المنافسة أو المماثلة للمؤسسة المقصودة بالدراسة ، وذلك من حيث الوظائف ، حتى تكون مرشدة لها في إعداد سياستها من جهة ، ومن أخرى لكي تكون في وضع تنافسي مقبول يمكنها من جذب الموارد البشرية اللازمة كما ونوعا والحفاظ على الكفاءات التي تمتلكها .

4/ **هيكل الأجر** : وهو عبارة عن شكل يبين درجة وأهمية الوظيفة ومقدار الأجر المخصص لها ، ووضع هيكل للأجور ليس معناه وجوب إنجاز منحنى جديد للأجور هذا بالنسبة للمؤسسات التي تم إنشاؤها سابقا ، بل معناه اختيار درجة صلاحية المنحنى القديم وتعديله حتى يتلاءم مع سياسة المؤسسة ، ويتوقف على عاملين هامين هما : درجة اشتراك النقابة في عملية التقييم ، والطريقة المستخدمة في عملية التقييم ، (حسن عادل ، 2004: 251) وفيما يلي شكل توضيحي يبين ذلك :



ومعناه أن العامل في الدرجة الأولى يتقاضى أجرا يتراوح من 55 إلى 200 كأقصى حد ، وكي ينتقل أجره لأعلى من ذلك ، قد يحصل مثلا : على ترقية لدرجة أعلى هي الدرجة (2) فيتقاضى كأدنى حد 220 إلى 350 كحد أقصى وهكذا دواليك مع الفئات الأجرية الأخرى .

ومن الواضح في هذا المجال أن الفئات الأجرية يمكن أن تتخذ أشكالا متعددة ، ولكنها لا تتعدى كونها إما " **Broadbanding** " فئات متداخلة أو متسلسلة أو منفصلة ، بالإضافة لتطبيقات توسيع الفئات الأجرية التي تؤلف بين عدة درجات أجرية في عدد أقل من الفئات الأجرية المتسعة فحسب " **Bohlander et Snell Sherman** " إن الدفع وفق طريقة توسيع الفئات الأجرية يمكن المؤسسة من الأخذ بعين الاعتبار المسؤوليات ، والمهارات الفردية ، والكفاءات ومجالات تطور المسارات الوظيفية من خلال تعيين الأفراد في فئات ، وفي بحث قامت به الجمعية الأمريكية للأجور حاليا تسمى " **Wordat Work** " شمل 116 مؤسسة

تستعمل توزيع الفئات الوظيفية وجد أن أغلبها يتمتع بالمرونة ، والتطور ، وتحتاج التركيز على أهداف الأعمال ، وتتسبب في التركيز على تطور المهارات ، وتحسين التركيز على المجموعات .

(DUBOIS , ROTHWELL et al , 2004 :168)

وعليه من خلال العرض السابق يتضح أن هيكل الأجور ه و وسيلة للاتصال حول السياسة الأجرية تضمن على الأقل توفير ونشر المعلومات التالية :

✓ تعريف تسلسل الأعمال داخل المؤسسة ؛

✓ توضيح فرق الأجور في المؤسسة من خلال العلاقة بين الأجر الأدنى والأجر الأعلى ؛

✓ تبيان وشرح المعايير المعتمدة لأجل تقرير الزيادات الأجرية .

كما يفضل أن يكون متصفا بالمميزات التي تزيد من فعاليته والتي نذكر منها مايلي:

▪ البساطة والتلاؤم مع ثقافة المؤسسة وقيمها ؛

▪ التناسق مع طبيعة نشاط المؤسسة والقطاع الذي تنتمي إليه، وذلك من خلال اخذ كل العناصر بعين

الاعتبار ، بالإضافة للتنااسب مع إمكانيات المؤسسة المالية ووسائلها ؛

▪ الاعتدال في المجالات الأجرية بحيث لا يحتوي على مجالات أجرية واسعة جدا ولا ضيقة جدا ، وهذا

الأمر ولاشك يرتبط بخصوصيات المؤسسة من جهة ومن أخرى يرتبط بالممارسات الشائعة في قطاع

نشاطها .

تواجه المؤسسات عدة صعوبات تخص الموازنة بين مختلف وسائل السياسة الأجرية ومكوناتها حسب

أهدافها من خلال معرفة مدى رغبتها في ضمان ولاء الكفاءات المطلوبة ، ومدى امتلاكها لقوة عمل متنوعة

التأهيل ومدى تركيزها على خدمة العملاء وإستراتيجيتها في السوق ، ومدى التزامها بأهداف المروددية ،

كل هذه المواضيع يتم إدراجها بصورة سليمة في التفكير الشامل حول الإستراتيجية الأجرية في الأجل

المتوسط والطويل ، على اعتبار أنه في العديد من الحالات يبدو مكلفا جدا للمؤسسة تجديد أعداد العمالة

بالمؤسسة ، ويكون من الأفضل أن تعرض المؤسسة أجورا محفزة .

يشير التسيير الاستراتيجي للأجور لذلك التصور الشامل للنظام الأجرى في المؤسسة على المدى البعيد

أخذا في الاعتبار لرؤيؤ المؤسسة ورسالتها وغاياتها الرئيسية ، وعليه فالتسيير الاستراتيجي للأجور يهتم

بتعويض العمال بطرق تؤدي إلى تعزيز دافعيتهم ونموهم في الوظائف ، محققا في نفس الوقت التناسق

المطلوب بين مجهوداتهم وأهداف وسياسات وثقافة المؤسسة أيضا ، فمن هذا المنطلق يبدو أن التسيير

الاستراتيجي للأجور يذهب لأبعد من مجرد تحديد معدلات الأجور السوقية أو القطاعية ، لكنه يهدف لربط

الأجور برسالة المؤسسة وأهدافها العامة .

يرجع تاريخ نشأة الأجر التشجيعية لأول محاولة قام بها " فريدريخ تايلور " مع عمال " ميدفيل " للصلب حيث حاول إيجاد طريقة منصفة تساهم في تحقيق معدلات إنتاجية عالية من جهة ، ومن جهة أخرى تحقق التحفيز والرضا الوظيفي ، معتمدا في ذلك على الأسلوب العلمي ، وم ستخدما دراسات الحركة والزمن وطرق الهندسة الصناعية " الارغونوميا " ، ثم تطور الأمر بعد الإقبال على نظام " تايلور " مما أدى لإساءة استخدامه، ولما اشتهرت الخطط التشجيعية ابتكرت خطط مختلفة من طرف الخبراء ، ولكن اهتمامهم كان مقتصرًا على الخطة في حد ذاتها لا على الأساس الذي تقوم عليه ، ولهذا كان من الصعب على العمال حساب أجورهم ومعرفة أساس ذلك ، مما جعلهم يشككون في مثل هذه الخطط ، وعلى الرغم من ذلك استمرت المحاولات لأجل إيجاد علاقة مباشرة ما بين الأداء والأجر ، بغرض تحقيق المرونة الأجرية ، والتغلب على مساوئ الأنظمة الأجرية القديمة التي كانت تثير منازعات كثيرة بسبب خفضها لفئات الأجر ، وعليه لم يكن كافيا وضع خطط أجر تشجيعية دقيقة وواعدة ، بل إنما يجب الحرص على تنفيذها بدقة ، من خلال دعم خطوط الاتصال ما بين الإدارة والعمال لأنها الركيزة الأساسية لمثل هذه الممارسات .

المطلب الأول : مداخل أساسية في الأجر التشجيعية

أولاً: تعريف الأجر التشجيعية : تعتبر الاجور التشجيعية من أهم الحوافز المالية بالنسبة للعمال نظرا لتأثيرها المباشر بأدائهم ، وهي تقصد " الأجر التي تعطى للعامل متى زاد إنتاجه عن حد معين ، ما يعني إعطاء العامل أجرا ثابتا مقابل قيامه بإنتاج كمية محددة ، ثم منحه أجرا إضافيا مشجعا متى زاد إنتاجه عن هذه الكمية " (الكفافي ، 2006 : 204) ، إذا فـللمؤكد أن الأجر التشجيعية هي " نوع من الحوافز أو هي ذلك المقابل النقدي المتغير الذي يحصل عليه الأفراد والجماعات لقاء ارتفاع أدائهم عن مستوى محدد مسبقا في شكل زيادة الإنتاجية " .

وبالتالي لا يجب اعتبار الأجر كحق بل كمقابل لخدمة العامل في مدة معينة. (Hamdi , 2000 : 180)

ثانياً : أسس نظم الأجر التشجيعية : تركز نظم الأجر التشجيعية على أسس هامة نذكر منها :

(السلمي ، 1985 : 251)

- تحديد معدلات للأداء تدفع على أساسها أجر تشجيعية (لمن يتجاوزها طبعاً) ؛
 - توفر طرق القياس للأداء الفعلي للعامل أو الجماعة ؛
 - تناسق بين العاملين على أساس الأجر التشجيعية والعاملين على أساس الأجر الزمني ؛
 - ضرورة توافق معدلات الأداء والأداء الفعلي مع أهداف المؤسسة .
- علما و أن تحديد الأداء يتم غالبا باستخدام أساليب دراسة الوقت والحركة بالنسبة لعمال الإنتاج ، ولكن بالنسبة للأعمال الأخرى فمعدلات الأداء يتم تحديدها على الأسس التالية :
- أ كـمية العمل المعينة : مثلا رقم مبيعات لمندوب البيع ، عدد الفواتير المسجلة لموظف الحسابات وهكذا
- ب الوقت المعين : الذي يستغرقه العمل كإنهاء عمليات مراجعة الحسابات في تاريخ محدد ، وإعداد الموازنات التخطيطية في مهلة زمنية ، أو إنتاج وحدة في زمن معين ،

ت للنفقة المعينة : ميزانية محددة للإعلان والإشهار، كمية محددة من الموارد المستخدمة في أعمال الصيانة، كما يمكن لبعض المؤسسات المهتمة بالتنمية المستدامة أن تركز على معايير الحفاظ على البيئة، بالإضافة لذلك يجب أن تتوفر للإدارة إمكانية قياس الأداء الفعلي للفرد حتى تتمكن من تقرير ما إذا تجاوز المعدل المحدد وبالتالي يستحق الأجر التشجيعي أولا ، ومن الضروري في هذا الصدد بالنسبة للإدارة أن تفرق بين تجاوز المعدلات الذي يساهم في رفع الكفاءة والفعالية ، وبين المعدلات التي تضر بأهداف المؤسسة مثل : إنتاج عدد من الوحدات أكبر من المعدل ولكن بجودة أقل ، أو تحقيق أرباح أكبر في المدة القصيرة ، ولكن على حساب إمكانيات الربح على المدى الطويل .

ثالثا: الشروط الواجب توافرها في الأجر التشجيعية :

يتوقف نجاح أية خطة تشجيعية على عدة شروط غير أن مؤشرات ذلك تبدو واضحة عموما من خلال كيفية تصميمها ، والحرص على تطبيقها من مختلف الأطراف في ظل احترام مبادئ العلاقات الإنسانية ، لذلك نستعرض فيما يلي أهم الشروط وهي : (حسن عادل ، 2004 : 287-288)

1. أن تكون واضحة المعالم وبسيطة حتى يستطيع العمال فهمها ؛
2. أن تكون عادلة بالنسبة للإدارة للحد الذي تعمل معه على زيادة الكفاءة الإنتاجية ؛
3. أن تكون عادلة بالنسبة للعمال ومنصفة في تصميمها وتطبيقها بحيث تضمن مثلا : عدم انخفاض مقدار الأجر بسبب انخفاض الإنتاجية لأسباب وظروف خارجة عن إرادة العامل ؛
4. أن يقتنع العمال بعدالتها بعد مشاركتهم في تصميمها وتخطيطها ، وتعاونهم على تنفيذها ؛
5. أن يتناسب فيها مقدار الأجر مع كمية الإنتاج تناسباً طردياً ؛
6. أن يستفيد منها أكبر عدد ممكن من العمال ؛
7. أن يكون مقدار المكافأة ملموساً للعامل ، حتى يشعر أنه دافع كاف لزيادة مجهوده ورفع إنتاجه ؛
8. أن تشمل كلا من العامل والمشرف لكونه مسؤولاً إلى حد كبير عن الكفاءة الإنتاجية ، فزيادة دقة رقابته وإشرافه المحكم على العمل سيرفع من إنتاجية العمال وبالعكس ؛
9. أن يكون المجال فسيحاً أي مقبولاً بين الأجر الأساسي المضمون ومقدار المكافأة التشجيعية المستحقة ؛
10. أن تهيئ نوع من الضمان والاستقرار للعمال ، فلا يجب تعديلها إلا في حالات الضرورة القصوى ، كتغيير وسائل الإنتاج جوهرياً .

المطلب الثاني : أنظمة دفع الأجر ومقومات فعاليتها

مهما اختلفت وتعددت أنظمة دفع الأجر حسب الظروف والعوامل ، فهي أخيراً تسعى لتحقيق أهداف معينة ، ويمكن أن تتجسد في الطرق التالية :

أولاً: نظم الأجر الزمني : تعتبر من بين أقدم نظم الدفع وأكثرها بساطة ، فلقد لاقت رواجاً كبيراً في البدايات الأولى لتطور الصناعة ، وقد صاحب ذلك ارتفاع مستويات المعيشة واتساع السوق واحتدام المنافسة بين

المنتجين ، الشيء الذي دفع بالإدارة للتفكير في تخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق زيادة إنتاجية العامل واشتقت منها عدة طرق أهمها :

1/ خطة معدل الأجر اليومي الثابت : وهي عبارة عن عقد يجمع طرفين هما العامل الذي يتعهد بتقديم وقته وجهده ، و الإدارة التي تتعهد بدفع الأجر المتفق عليه ، ويعتبر معدل الأجر عادلا طالما يقوم كل من الطرفين بتنفيذ التزامه بدقة وأمانة ، و بالتالي فالأمر له بعد أخلاقي، لكن قد تحدث بعض المشاكل في حالة ما إذا عمل شخصين بنفس الوظيفة ، أو في وظيفتين متشابهتين ، وكانت قدرة أحدهما أعلى من قدرة الآخر ، فسوف يعترض المتفوق في الإنتاج على مبدأ حصول زميله على نفس المعدل الذي يحصل عليه ، وهذا يجعله يحس باللاعدالة مما يدفعه للقيام بسلوكات منافية لمبدأ الخطة فيقلل من فعاليتها .
وعليه فالانتقاد الأساسي الموجه لهذه الطريقة كونها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل أقصى مجهوداتهم لشعورهم وإدراكهم أنهم متساوون من حيث الأجر والمكافآت مع زملائهم غير الأكفاء ، لكنها قد تعتبر إيجابية في الحد الذي تعطي فيه الفرصة كاملة للعامل لترقية أدائه بصرف النظر عن الوقت ، فليس هناك مبرر للإسراع في إنجاز العمل حتى يزداد الأجر . (العاني ، 2007 : 26)

2/ خطة معدل الأجر اليومي المتغير : (فئة الأجر المتفاوتة) وتتمحور فكرة الطريقة حول استخدام فئتين من الأجر ، فئة مرتفعة وأخرى منخفضة أما المنخفضة فهي الفئة الأساسية للأجر في اليوم ، وتدفع للعمال الذين ينتجون أقل من المستويات الموضوعه للإنتاج ، والفئة المرتفعة تدفع للعمال الذين ينتجون كميات تزيد عن المستويات الموضوعه . (يونس ، 1997 : 297)
وتتميز الطريقة عموما ببساطتها وسهولة فهمها من طرف العمال ، لكن يعاب عليها أن العمال سيبتئون من وتيرة العمل لمجرد تحقيق رقم الإنتاج المطلوب ، فهناك حدود لدرجة تشجيعها للعمال على بذل أقصى الجهود والتي تتعدى في أغلب الأحيان حدود رقم الإنتاج المطلوب . (الصيرفي ، 2007 : 297)
3/ خطة معدل الأجر اليومي بعد حسابه : (فئة الأجر المقدره)

وفق هذه الخطة يدفع لكل فرد معدل أجر للساعة يتكون من جزأين ، جزء يمثل 75 % من إجمالي المعدل ويسمى " المعدل الأساسي " ويدفع للجميع ويحدد بالنظر لأهمية العديد من العوامل في الوظيفة مثل : المهارة ، المسؤولية ، ظروف العمل ، الطاقة الجسدية والمهنية ، ويسمى الجزء الثاني : المعدل الشخصي الذي يحدد وفقا لعوامل تتحكم في درجة كفاية العامل نفسه مثل : مقدار الكمية التي ينتجها ، ودرجة عنايته بالإنتاج ، ودرجة اعتماده على نفسه ودرجة مرونته .

وتتميز الخطة أيضا بكونها بسيطة بحيث يسهل فهمها من طرف العامل العادي فتدفعه لتحسين إنتاجه ، كما تدفع المشرفين لملاحظة عمالهم بدقة ، ولكن يعاب عليها أنه يصعب على الإدارة تفسير الأسباب التي جعلتها تختار عوامل معينة دون أخرى ومخصصة لها وزنها وقيمة معينة ، بالإضافة لكونها تدمج ذاتية الرؤساء في تقييم الأفراد . (حسن عادل ، 2004 : 297-299)

ثانيا : نظم الأجر بالإنتاج أو بالقطعة : هناك نظامين لذلك هما :

1/ الأجر على أساس الإنتاج الفردي : حسب هذا النظام بدوره يمكن للفرد أن يتحصل على أجر على أساس الوحدات المنتجة ، وينقسم هذا النظام أيضا لطريقتين :

- نظام أجر القطعة الموحد ؛
- نظام أجر القطعة المتغير .

أ- أجر القطعة الموحد : بمقتضى هذا النظام يمكن دفع أجر موحد للفرد عن كل قطعة أو وحدة ينتجها العامل مقدما ، ويتم إحصاء إنتاج العامل في نهاية اليوم أو الأسبوع أو الشهر ، ويحتاج تطبيق هذا النظام إلى مستلزمات نوجزها في : (عبد الباقي ، 2004 : 249-250)

- ✓ تحديد أجر القطعة بشكل مقبول للعامل ومناسب لصاحب العمل ؛
- ✓ دراسة طبيعة العمل المؤدى من طرف العامل للتأكد من أن إنتاجه قابل للقياس ؛
- ✓ تسجيل الإنتاج التام خلال فترة الحساب بصورة دقيقة .

ب- أجر القطعة المتغير : في حالة النظام السابق لم تستند المؤسسة لأن تكلفة العمل المباشرة مازالت ثابتة ولأنه لم يترتب عن زيادة الإنتاج تخفيض في تكلفة العمل بالنسبة للوحدة المنتجة ، لذلك يفضل تطبيق نظام الأجر بالقطعة المتغير والذي من أنواعه :

1-ب : نظام تايلور : " F.W.Taylor " يسمى أيضا " النظام ذو المعدلين " وضعه تايلور في 1880 ويتم احتساب الأجر المستحق للعامل كالتالي : (عبد الباقي ، 2004 : 351-352)

- ضمان الحد الأدنى للأجر قبل الوصول للمستوى القياسي ؛
- إذا بلغ المستوى القياسي أو المعياري وتعداه يتقاضى أجرا أعلى عن كل وحدة منتجة ، وبالتالي فالواضح حول هذه الطريقة أنها توفر حافز قوي للأفراد الراغبين في بذل مجهودات للوصول لمعايير الإنتاج الموسوعة ، ولكنها أيضا تنطوي على عقوبة قاسية تجاه أولئك الذين لا يتمتعون بكفاءة عالية بسبب قلة مهارتهم أو تدريبهم .

2-ب : نظام جانت : " Henri Gant " صمم عام 1901 ، باعتماد هذه الطريقة يتم تحديد زمن معياري للإنتاج لحجم معين من الوحدات ، وإذا نجح العامل في بلوغ هذا المستوى منح أجره المعتاد ، بالإضافة إلى علاوة إضافية تعادل نسبة معينة عن الأجر للوقت المستغرق في الإنتاج ، وإذا تجاوز إنتاجه المستوى القياسي تقاضى أجرا عن كل قطعة منتجة ، وإذا لم يستطع العامل بلوغ المستوى القياسي فإنه يستحق فقط أجره الأساسي عن الوقت الذي قضاه في العمل دون معاقبته ، والملاحظ حول الطريقة هو بساطتها كما أنها أكثر عدالة حيث يتناسب مقدار الأجر مع الإنتاج تناسباً طردياً ، لكن وضع الوقت القياسي للعملية ليس أمراً سهلاً ويفضل استعمال الطريقة في حالات ارتفاع تكاليف رأس المال حيث توجد حاجة ماسة لإغراء العمال على زيادة إنتاجيتهم لتخفيض نصيب الوحدة من التكاليف الرأسمالية . (حسن عادل ، 306-307

(2004

3-ب : خطة " ميريك " : " D.V. Merick " جاء "ميريك" بطريقة جديدة في تحديد الأجر محاولا تقادي السلبيات المرتبطة بطريقة تايلور تتلخص فيما يلي :

حدد " ميريك " بداية مستويين للإنتاج مستوى قياسي ويمثل 100 % ومستوى يمثل 83 % ، وحددت العلاوة بنسبة 20 % لا تمنح على مستوى إنتاج واحد فقط كما هو الشأن في نظام "تايلور " ، ولكنها تمنح على مرحلتين ، 8 % فقط للفرد عندما يصل إنتاجه إلى مستوى 83 % من الإنتاج القياسي ، وعندما يصل لمستوى الإنتاج القياسي 100 % فهو يستحق علاوة إضافية تتحدد بنسبة 12 % المتبقية من 20 % ، وعليه يتم تحديد ثلاث مستويات للأجر ، للعامل ذي الكفاءة العالية، للعامل المتوسط الكفاءة ، وللعامل المنخفض الكفاءة فنجد أن العامل ذي الكفاءة العالية قد يحصل على مكافأتين ، وهناك من يحصل على مكافأة واحدة وهناك من يحصل على الأجر العادي فقط دون مكافأة .

ومنه فالثابت حول هذه الطريقة كونها تضمن حدا أدنى من الأجر ، وهي محفزة لأنها تسعى للرفي بمستوى الفرد لكنها قد تؤثر سلبا على صحته وعلى جودة منتجاته . (بوخمخ ، 2001 : 61)

4-ب : خطة "اميرسون" : " Harrington Emerson " ووفقها يتحدد مقدار الأجر الذي يحصل عليه العامل على حسب درجة كفايته الإنتاجية التي تحسب أسبوعيا ، وذلك بقسمة عدد ساعات العمل الفعلية على عدد الساعات المقررة لانتهاء من العمل ، فيدفع لكل أجر يوم مضاف إلى مكافأة تتصاعد تدريجيا إذا زادت الكفاية الإنتاجية للفرد عن 66 % من المستوى المطلوب ، لذلك تتطلب هذه الخطة وضع جدول بالنسبة لكل وظيفة أو عملية إنتاجية تبين النسبة المئوية للمكافأة المفروض إضافتها إلى الأجر الأساسي الخاص بكل درجة من درجات الكفاية الإنتاجية ، ويمكن إعداد الجدول بواسطة دراسات الوقت.

ومنه فالمميز حول الخطة أنها تعمل على مقارنة الكفاية الإنتاجية للعامل من أسبوع لآخر ، فهي وسيلة جيدة للرقابة ، كما أنها تكافئ العمال مهما كانت درجة كفايتهم ولاشك أيضا أن اختلاف المكافأة بحسب درجة الكفاية الإنتاجية سيكون حافزا كبيرا لزيادة المجهود ، ولكن الطريقة تبدو معقدة ، لا يسهل فهمها من طرف العامل ، لذلك يميل لعدم الثقة بها ، كما قد يشكو العمال من ارتفاع المستويات الواجب تحقيقها ، إضافة لكونها تستدعي عمليات إدارية كثيرة ووقتا طويلا يحد من فعاليتها. (حسن عادل ، 2004 : 310-311)

ولاشك أيضا بعد ذلك أن البارز عموما حول طرق الأجر على أساس الإنتاج الفردي أنها تنمي ظهور الفروق الفردية غير أن كمية الإنتاج ليست دوما تابعة لمجهود الفرد ، إذ قد يحدث أن يبذل الأفراد مجهودات معتبرة دون أن يكون لها أثر يذكر على الأداء العام ، الشيء الذي قد يعزى لقلة التعاون بين أولئك العمال .

2/ الأجر على أساس الإنتاج الجماعي : وينقسم بدوره للأنواع التالية :

أ- خطط أجر أساسها الوقت المتوفر : (نظم المشاركة في المكاسب) وفقا لهذه الخطط يتم دفع أجر أساسها المعدل الزمني المعياري لإنجاز عمل ما ، وإذا حدث وان حققت أية نواتج يتم تقسيمها اتفاقا حسب نسب محددة ، وهي تهدف عموما لتخفيض التكاليف الكلية ، عن طريق حفز العامل على إنجاز أعماله في أقل وقت ممكن ومن أشهر هذه الخطط : خطة " المكافأة 100 % " ، خطة " هالسي " ، خطة " روان " ، خطة " بيديو " .

1-أ : خطة المكافأة 100 % : (ساعة بساعة) : تتمتع هذه الخطة بميزة أساسية أنها تمنح العمال مكافأة 100 % ، وهي مماثلة لخطة العمل بالقطعة (على أساس الإنتاج) ، غير أن الفارق بينهما هو أنه في خطة المكافأة 100 % يعبر عن المستويات بالوقت اللازم لكل وحدة إنتاجية بدلا من النقود ، ولهذا تخلص هذه الخطة من مساوئ التقدير على أساس فئات من الأجر النقدية ، وفي الوقت نفسه تتوافر فيها كل صفات العمل بالقطعة ، بالإضافة لسهولة نسبها ، فالعمال الذين اعتادوا تقدير أجورهم بالنقود يستطيعون تقديرها بأرقام من الوقت ، وهي تبدو أحسن من طريقة الدفع بالقطعة . (لودن ، 1959 : 59 - 61) إضافة لأن لها الأثر الإيجابي على نفسية العامل لأنه يحصل على مكافأة لقاء وفر الوقت .

2-أ : خطة " هالسي " (المكافأة 50/50) : صممها " F. A. Halsey " في 1990 ، وطبقا لخطته تقوم المؤسسة بتحديد وقت قياسي لأداء العمل المعني من واقع السجلات السابقة للأداء ، وإذا أتم العامل عمله في أقل من الزمن المعياري المسموح به فإنه يحصل على أجر عن كل ساعة عملها بالإضافة إلى نسبة ثابتة من الوفر في الوقت ، (حنفي ، 1997 : 340) والمسجل حول هذه الطريقة أنها بسيطة وسهلة بالنسبة للعمال وتتميز بالأجر الأساسي المضمون ، وتكافئ كل العمال كما أنها وسيلة جيدة للرقابة ، غير أنها غير كافية لتشجيع العمال على بذل المجهود وزيادة إنتاجيتهم ، لأن الأجر لا يرتفع بنفس النسبة التي يرتفع بها الإنتاج فهي لا تدفع إلا جزءا من أجر الساعات الموفرة ، وتحتفظ المؤسسة بالباقي ويحسب الأجر فيها كالتالي :

الأجر المدفوع = معدل الأجر × (المدة الفعلية + س % من المدة المقتصدة)

3-أ : خطة " رومان " : صممها " James Rowan " في 1898 وطبقها في شركة " David Rowan company " باسكتلندا ، وحاول من خلالها تقادي عيوب خطة " هالسي " من خلال رفع المكافأة التشجيعية للعامل بنفس النسبة المحققة في الوفر من الوقت المحدد للعملية الإنتاجية ، فإذا انتهى في وقت يقل عن الوقت المحدد بنسبة 12.5 % فإنه يحصل على أجر ساعات العمل الفعلية مضافا إليها مكافأة بواقع 12.5 % من هذا الأجر (حسن عادل ، 2004 : 316 - 317) ، والملاحظ أن هذه الخطة لا تشجع العامل على زيادة إنتاجه عن حد معين ، وبذلك يكون لديه الوقت كفاية للعناية بجودة منتجاته ، كما أن الزيادة في الإنتاج يصاحبها زيادة في الأجر بنفس النسبة ، بالإضافة لأنها معقدة ويصعب على العمال فهمها وهذا الأمر ولا شك يحد من فعاليتها .

يتم حساب الأجر والمكافأة وفق هذه الطريقة كالتالي :

الأجر عن الوقت الفعلي = الوقت الفعلي × معدل الأجر الساعي

المدة المقتصدة

المدة المعيارية

المكافأة = الأجر على الوقت الفعلي ×

ما يعني أن : الأجر المدفوع = الأجر عن الوقت الفعلي + المكافأة

4-أ : خطة "بيدو" : " خطة النقط " **L.Bedaux** يرتكز نظام " بيدو " على تحليل وحدة قياس متفق

عليها القياس لقياس الجهد المبذول ، والتي هي " بيدو " " النقطة " والتي تعبر عن قيمة الطاقة الفسيولوجية الضرورية المحددة خلال دقيقة واحدة في وضعية العمل من طرف فرد ما ، شرط أن يكون قادرا على البقاء في وضعية العمل تلك مدة 8 ساعات دون ضرر صحي على أن يعمل بوتيرة ثلاثة أرباع الوتيرة العادية ، والعامل العادي ينجز 80 وحدة عمل (نقطة) في الساعة ، وعليه فإن الفرد الذي يعمل بوتيرة ثلاثة أرباع الوتيرة العادية ينجز خلال الساعة الواحدة ما يلي : الفرد الذي ينجز مثلا : 90 وحدة عمل في الساعة يدفع له أجر ساعة و 30 دقيقة مع العلم أنه لم يعمل إلا ساعة واحدة ، وبالتالي فالأجر الكلي يتحدد كالتالي :

$$135 \text{ نقطة في الساعة} = 90 + 45 = 90 + 90 \times 0.5$$

وإذا كان ثمن النقطة الواحدة 10 دج ، فالأجر نقدا يساوي عدد النقط مضروبا في سعر النقطة الواحدة :

$$1350 \text{ دج} = 135 \times 10$$

والملاحظ أنه على الرغم من أهمية هذا النظام وإمكانية تطبيقه مع كل أنواع الوظائف إلا أن الإشكال الأساسي يكمن في صعوبته خاصة في تحديد الطاقة الفسيولوجية التي يفقدها الفرد إثر قيامه بعمل ما ، والتي تستخدم كأساس لتحديد عدد وحدات العمل التي تستخدم بدورها في تحديد الأجر. (بوخمم، 2001: 66)

ب- الأجور التشجيعية للمتخصصين والإداريين : قد يرجع الاختلاف بين أشكال الأجور التشجيعية لطبيعة الأداء في كل عمل وصعوبة قياس الأداء ونذكر من بينها : خطط الدفع لعمال البيع وخطط الدفع للإداريين

1-ب : خطط الدفع لعمال البيع : لاقت أنشطة البيع منذ تطور الصناعة اهتماما خاصا جدا وصممت لأجلها العديد من الخطط ، والتي قد ترتبط مباشرة بمورد العمليات التجارية التي تقوم بها .

1. أهدافها : تستهدف خطط الدفع لعمال البيع " حافز الإنجاز ، البيع والتحصيل " تحقيق ما يلي : (أبو بكر،

2003-2004: 414)

✓ تأكيد شرط تحقيق الحد الأدنى من الإنجاز لتوفير الإيرادات والسيولة ، وتحقيق الربحية اللازمة

لتمويل العمليات وصرف الأجور والحوافز ؛

✓ زيادة فرص الاستفادة من أداء العاملين لمضاعفة دخولهم في حالة تحسين مستوى الإنجاز المتمثل

في مستوى جودة العمل ، تكلفة أداء العمل ، زمن إنجاز العمل، السلوك والعلاقات مع الآخرين .

2.أنواعها : لقد ظهرت عدة أنواع من الأجور التشجيعية نذكر منها :

▪ خطة الأجر الثابت ؛

▪ خطة العمولة الثابتة ؛

▪ خطة الجمع بين الأجر والمكافأة التشجيعية .

2.1 خطة الأجر الثابت : يحسب الأجر وفقا لهذه الطريقة على أساس عدد الساعات التي يقضيها عامل البيع

في العمل بغض النظر عن نتيجة أدائه ، لذلك تتوقف قيمة الأجر على مدى طول الخدمة بالمؤسسة ، وخبرته ،

ومقدار ما تدفعه المؤسسات المنافسة ، وقوة النقابة وقدرتها على مواجهة ضغوطات الإدارة وتلقى الخطة

تأييدا خاصة في الظروف التي تكون فيها درجة تحكم عامل البيع في الكمية المباعة منخفضة ، بالإضافة للحالات التي يصعب فيها تحديد أي العوامل له تأثير مباشر على المبيعات ، أما ما يميز الخطة فعلا هو كونها بسيطة بحيث تهنيئ ضمانا للأجر هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يعاب عليها كونها لا تحفز عمال البيع على بذل جهد أكبر ، بالإضافة لعدم إمكانية التنبؤ بتكاليف للوحدة الواحدة ، كما تتطلب أيضا رقابة فعالة على أعمال البيع ، وتحد من إمكانية تقليص التكاليف في أوقات الكساد ، وهو ما يمثل تقييدا لإمكانات المؤسسة في المناورة في مجال تسيير الأجر .

2.2 خطة العمولة الثابتة : تدفع الأجر في هذه الخطة على شكل نسبة مئوية ثابتة من رقم المبيعات المحقق

مثلا ، ومن الصعوبة بمكان وضع شروط عامة يمكن استعمال هذه الخطة فيها ، ويستحسن استخدامها لما تكون المؤسسة ذات قدرة مالية محدودة وسوقها غير مستقرة ، وتتميز هذه الطريقة على غرار سابقتها بالسهولة في احتساب مبلغها أو مراجعتها ، كما تمكن من التنبؤ بتكاليف البيع للوحدة مسبقا ، لأن المبيعات تتناسب طرديا مع مبلغ المكافأة ، فهي أداة فعالة للتحفيز من هذه الزاوية ، ولكن يعاب عليها أنها تشجع على زيادة المبيعات مهما كان الأمر ، وتدفع بالتجاربيين للاهتمام بالسلع أو المنتجات التي تدر عليهم عمولة أكبر على حساب مصلحة المؤسسة ، وفي بعض الحالات تخلق اضطرابا في دخل العامل و تؤدي لانخفاضه في فترة الركود ، وهو ما يتناقض مع المبادئ الأساسية في تصميم وتسيير الأجر ، وهو ضمان نوع من الاستقرار يحس به العامل من جراء تأمين مبلغ ثابت ومعين كأجر أساسي .

2.3 خطة العمولة المتزايدة ، المتناقصة والمتغيرة :

بمقتضى خطة العمولة المتزايدة تنزايد النسبة المئوية للعمولة كلما زاد رقم المبيعات عن حد معين فتكون مثلا : 3 % إذا كانت المبيعات أقل من 700 وحدة وتكون 5 % إذا كانت بين 701 و 1000 وهكذا ، أما العمولة المتناقصة فتعمل وفقا للمنطق الذي تستمر العمولة فيه بالزيادة إلى أن تصل لمستوى معين ثم تبدأ في الانخفاض مثلا تكون 3 % لكل 700 وحدة مباعة ، أما فيما يخص العمولة المتغيرة فهي تقتضي بأن تدفع المؤسسة نسبة عمولة مرتفعة للسلع أو المنتجات التي تدر أرباحا مرتفعة ، ونسبة منخفضة أو بسيطة ، فتكون مثلا : 4 % على السلع التي تحقق أرباحا إجمالية تتراوح بين 15 % و 5 % ، وبالنسبة للسلع التي تحقق أرباحا تزيد عن 26 % تدفع المؤسسة عمولة 7 % ، ويعاب على هذه الطريقة أنه إذا كان هامش الربح الإجمالي للسلعة صغيرا فالعمال لا يهتمون ببيعها بل قد يلجئون لطرق غير أخلاقية للحصول على عمولات أكبر مثلا : بالتحايل على الزبائن وغير ذلك .

2.4 خطة الأجر والمكافأة : وهي مزيج بين خطتي الأجر الثابت والعمولة ، حتى تستطيع المؤسسة تحقيق

مزايا الطريقتين ، وقد تكون المكافأة فردية أو جماعية وتحسب مثلا : على أساس رقم المبيعات المحقق ، لذلك فهي تدفع الفرد لزيادة مجهوده ، وتدفع المجموعة للتعاون والتخلص من فكرة التنافس فيما بينها ، ويتحدد مقدار المكافأة المستحقة لكل فرد في هذه الحالة على أساس مستوى الأجر ، فكلما كان مرتفعا حصل على حصة أكبر في المكافأة ، كما يمكن توزيعها بطريقة أخرى وذلك أخذا في الاعتبار عوامل أخرى بدلا

من الأجر الثابت بحيث لكل عامل أهمية نسبية في شكل نقطة مثل : تخفيض مصاريف البيع ، تحقيق حصة مبيعات معينة ، تقديم تقارير منظمة ، .. .

وبصفة عامة يمكن القول بأن المهام التجارية تخصص لها أجور مكونة من جزء ثابت وجزء م متغير يتطور حسب درجة تحقق الأهداف الكمية ، مع العلم بوجود اتجاه خاص من بعض المؤسسات لجذب عمال البيع ، عن طريق عرض أجر ثابت مرتفع ، كما أن تحديد الأهداف يتم بطريقة التفاوض ، شرط أن تحمل هذه الأهداف رهانات وتحديات تكون ممكنة التحقق . (Pujol , 2003 : 147-148)

هذا وتجدر الإشارة لأن المؤسسات المتميزة بجزء أجري متغير هام عموما تكون لها إحدى الصفات أو بعضها وهي كمايلي : (Martory et Crozet , 2001 : 126)

- مساهمة عامل البيع في حجم المبيعات هامة ، وضروري لنجاح المؤسسة ؛
 - المنتجات المباعة ليست من المنتجات التي تستدعي تكنولوجيا عالية ؛
 - دور البائع مقارنة بالعناصر الأخرى المكونة للمزيج التسويقي محوري وجوهري ؛
 - نشاط البيع فردي ولا يستدعي عمل فريق معين ؛
 - المنتجات المسوقة أقل تميزا بالمقارنة مع منتجات المنافسين ؛
 - دور عمال البيع موجه لاكتشاف عملاء جدد وكثر ؛
 - خصائص وطبيعة المفاوضات أساسية لأجل عقد اتفاقات إجرية في هذا المجال .
- بينما نجد على العكس مما سبق المؤسسات التي تحبذ الأجر الثابتة وتلجأ أقل للأجور المتغيرة تتصف بمايلي :

- الاهتمام الكبير بالخدمة الموجهة للعملاء ؛
- دور عامل البيع يتعلق عموما بإسداء النصح للعملاء ما يعني قيامه بأنشطة في مصلحته كالبحث عن المعلومات ، المساعدة الإدارية،...، وغيرها ؛
- المنتجات جد تقنية ، إضافة لكونها تتأثر بعوامل أخرى أكثر تحكماً من مجرد نشاط عامل البيع كاسم علامة المنتج ، الإشهار،... .

2-ب : خطة الدفع للإداريين والتخصصيين : وهي تتنوع بحسب تنوع الأعمال والوظائف ولكنها تتخذ

عموما الأشكال التالية : * العمولة * العلاوة * المكافأة * المزايا العينية .

1. العمولة : يستعمل هذا النظام أساسا في الوظائف التجارية كما سبق ذكره لكن قد يحدث أن يتم اعتماده في المناصب الإدارية ، حيث يمكن أن يسمح لهم بالحصول على عوائد مالية عن الصفقات التي يعقدونها ، ويفضل الحصول عليها إلى جانب الأجر الثابت ، (ماهر ، 2004 : 244) لأن ذلك يحسس العامل بالاستقرار أكثر في المؤسسة ويشكل ضمانا مناسباً لقيامه بالمبادرة والمخاطرة وتوظيف قدراته الإبداعية وهذا ولاشك في صالح المؤسسة .

2. العلاوة : " Merit Increase " أي زيادة الاستحقاق وهناك عدة أنواع منها :

* علاوة الكفاءة * علاوة الأقدمية * علاوة استثنائية

▪ **علاوة الكفاءة :** وهي ترتبط بزيادة في الأجر وفقا لزيادة الإنتاجية الخاصة للفرد في عمله ، وهي عادة ما تمنح بعد سنة من الخدمة في المؤسسة .

▪ **علاوة الأقدمية :** وهي تعويض كامل عن عضوية العامل في المؤسسة ، وتعبير عن إخلاصه لها لمدة سنة .

▪ **العلاوة الاستثنائية :** وهي علاوة تمنح بسبب وجود مجهود إضافي متميز يستلزم التعويض الاستثنائي وكل العلاوات تتميز بتأثيرها التراكمي ، أي بمجرد الحصول عليها تصبح حقا مكتسبا يضاف لعوائد المستقبل مع العلم أن استخدام هذه الأنظمة وعلى الأخص علاوة الكفاءة يفترض وجود نظام تقييمي فعال للأفراد .

3. المكافأة : تقدم العديد من المؤسسات مكافأة لكبار الإداريين المتخصصين على أساس الأداء العام

للمؤسسة ككل أو أداء المصالح التي يشرفون على إدارتها ، وعادة ما يقاس الأداء بالأرباح المحققة أو بكميات الإنتاج وجودته أو المبيعات ، وعموما ليس هناك نسبة متفق عليها يمكن استقطاعها من الأرباح ، وتوزيعها يختلف من مؤسسة لأخرى ، كما أن استخدام هذا النظام إنما يدل على الأثر الحاسم الذي يمكن أن يلعبه المديرين والمشرفون في نجاح المؤسسة وهو يشجعهم للتخلي بروح المسؤولية ، والإبداع أكثر وتدعيم خطوط الاتصال .

4. المزايا العينية : وتشكل قسما هاما من ميزانية الأجر لدى المؤسسة الحديثة وهي تعني الخدمات العينية

التي يتحصل عليها الإداريون والمتخصصون دون استثناء سواء كان ذلك بغرض التهرب من الضرائب ، أو تحفيزهم للبقاء ، قد تكون في شكل سكنات اجتماعية أو سيارات عمل ، أو الاشتراك في أندية رياضية ،...، والثابت عموما أنه بعد تطور الأنماط الأجرية وتعدد مكوناتها أصبح لزاما على المؤسسة أن تعتنق بتسييرها بشكل صحيح وترشيد استعمالها لضمان فعاليتها وتحقيق أهدافها .

3-ب : خطط الدفع للمجموعات : تتبنى بعض المؤسسات خطط الدفع لمجموعات العمل والتي لا تختلف

عن خطط الدفع للأفراد لكنها تحاول استدراك النقص الحاصل فيها ، لأنه يصعب في الواقع تحديد إنتاجية الأفراد في العمل على اعتبار أن كل المؤسسات مصممة بطريقة ما بحيث يتداخل فيها أثر إنتاجية العامل مع المجموعة ، وبالتالي فمكافأة الإنتاج الجماعي أحسن لأنها تحتوي الأثر التجميعي في العملية الإنتاجية (الأثر التآزري) وتأخذ في الاعتبار، بالإضافة لأن طبيعة العمل تفرض نوعا من المكافأة دون غيره ، ومن بين أبرز أنواع أنظمة المكافأة الجماعية نذكر نظم المشاركة في الوفر ، نظم المساهمة ، نظم تملك الأسهم وفيما يلي شرحها :

1. نظم المشاركة في الوفر : والتي قد ترد بالمسميات التالية : " خطط تقسيم وفر الإنتاجية " ، " خطط

التعاون بين الإدارة والعمال " ، " خطط الاقتراحات أو خطط توفير التكاليف " وهي كلها مترادفة ، بحيث تقوم هذه الخطط بإشراك مجموعات العمل بالإنتاج ، ومقابل الجهود الجماعية يتم تقاسم جزء من الوفر المحقق والبارز حول هذه الأنظمة أنها تشجع وتثمن مجهودات الجماعة والأفراد ، وتحثهم على التعاون وتبادل الثقة مما يسهل العمل في شكل فريق متجانس ، فمن بين الأسباب الداعية لاستخدام مثل هذه الطرق في المكافأة

هو تحسين الإنتاجية والنوعية وعلاقات العمل وتخفيض تكاليف العمل ، وتقديم الأجر مقابل الأداء وتفادي ضغوطات المنافسة ، إضافة لكونها تركز لتحويل وتغيير فلسفة وثقافة الموارد البشرية تغييرا إيجابيا . ومن بين المخططات التي ميزت نظام المشاركة في الوفرة ما يلي :

مخطط " سكانلون " ، مخطط " راكر " ، مخطط " امبروشير " ، مخطط " لنكولن " .

1.1 مخطط لنكولن : استخدمت مؤسسة " لنكولن " للكهرباء في أمريكا في عام 1913 م خطة للأجور التشجيعية تركز على تعاون الإدارة والعمال ، وتتلخص في أن يدفع للعامل أجر على أساس القطع المنتجة ، كما تدفع له مكافأة في نهاية العام يتم احتسابها وفقا للخطوات التالية :

(حسن عادل ، 2004 : 334-335)

1. إنشاء مجلس استشاري يهتم ببحث شكاوى العمال وأسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها لتحسين ظروف العمل وترقية الأداء ؛

2. وضع معدل لأجر القطعة يطبق على غالبية العمال عن طريق تقييم الوظائف ودراسة الوقت ، في ظل عوامل محددة ؛

3. استخدام نظام الاقتراحات الذي يساعد على تشجيع الفرد على المساهمة في رفع قيمة المؤسسة مستخدما خبرته وذكائه ، ومهارته ؛

4. تمليك العمال بعض أسهم المؤسسة بالرغم من أن هذه الأسهم قد تكون غير مسجلة في البورصة وليست معروضة للبيع ، ويتقاضى العامل عنها أرباحا معينة في نهاية الدورة ؛

5. دفع مكافأة تشجيعية لآخر السنة تتوقف على مقدار الأرباح المحققة ، ويتم توزيعها وفقا لمدى مساهمة الفرد في نجاح المؤسسة ؛

6. تأمين العمال على حياتهم وذلك لكل عامل معني بخدمة المؤسسة 60 يوما ؛

7. منح إجازة سنوية مدفوعة الأجر للعمال الذين قضوا 5 سنوات بالعمل بالمؤسسة ؛

8. تطبيق خطة معاشات شاملة للعمال الذين تجاوز سنهم 60 سنة ، ويتوقف مبلغها على طول الخدمة .

1.2 مخطط " سكانلون " : صممه " Joseph Scanlon " الذي كان نقابيا نشطا ومتخصصا في

حسابات الكلفة ، إذ سعى لاكتشاف برنامج حوافز يشجع العاملين على أن يكون نشاطهم موجه لتحسين أداء وأرباح المؤسسة ، وليس مجرد العمل بنشاط أكبر فركز هذا البرنامج على منح مكافأة لتقليص تكاليف الإنتاج ، ويكون تنفيذها بعد دراستها من طرف لجنة مختصة ، ويحصل العمال فيها على حصة من التوفير المحقق والتي غالبا ما تكون 50 % فمثلا : إذا قدم العمال مقترحا يقلص التكاليف في ورشة الإنتاج وبلغ التوفير المحقق نتيجة ذلك 10.000 فهم يحصلون على نصف المبلغ كمكافأة يتقاسمونها فيما بينهم .

بالإضافة لذلك فإن مخطط " سكانلون " حسب " Arthur et Jelf " يساهم في تحسين العلاقات بين رب العمل والعمال على المدى الطويل ، وهذا التحسن قد يكون مرفوقا بانخفاض معدلات الاستياء باستمرار ، و انخفاض معدلات الغياب . (Henninger , 15.nov. tome 1 , 2000 : 117)

1.3 خطة " راكر " : طورها الاقتصادي " Allen Rucker " وهي شبيهة بخطة "سكانلون"

ولكن حساب العلاوة يخضع لمعادلة مختلفة ، إذ تحسب العلاوة على أساس قيم الإنتاج مطروح منها قي م المدخلات الأخرى ، وبمعنى أوضح تركز خطة " راكر " على تحفيز العمال لتحقيق وفورات في مدخلات الإنتاج البشرية والمادية ، ولقد استخدمتها العديد من المؤسسات لتجاوز الكساد الكبير الذي أصاب إنتاجها . (بلوط ، 2002 : 333)

1.4 خطة امبروشير : " Improshare " أي مخطط تحسين الإنتاجية بالمشاركة " Improved Productivity Through Sharing " الذي طوره المهندس الصناعي " Mitchell Fein " وطبق العام 1974 م ، وهو شبيه بسابقه في بعض النواحي ، والبارز حول هذا المخطط أنه يشرك عمال الإنتاج وسواهم من العمال في تحسين الإنتاج والاستفادة من المكافأة المحققة نتيجة الوفورات والمكافأة توافق نسبة ساعات العمل المقدره على نسبة ساعات العمل الحقيقية، وعموما فالمؤسسات التي تطبق هذا النظام تهدف لتحقيق زيادات في الإنتاجية تفوق 60 % ، (Dollan et al , 2002 : 418) وبما أن الهدف من نظم المشاركة هو إدماج للعمال في المؤسسة بالإضافة لتخفيض التكاليف للاستفادة من المزايا الضريبية ، فهذه الطريقة تتمتع بمرونة كبيرة نظرا لإمكانية ربطها بالنتائج الاقتصادية أو بالإنتاجية أو الأهداف ولأجل ضمان نجاحها يتطلب الأمر من المؤسسة احترام بعض المبادئ الأساسية.

القواعد الأساسية في نظم المشاركة في الوفرة : يعتمد نجاح أنظمة المشاركة على بعض المبادئ التي نذكرها تباعا :

- 1) المشاركة يجب أن تكون ذات معنى اقتصادي ، بحيث تعبر عن تقدم ملموس في المؤسسة مثلا : من خلال النتائج المالية الإنتاجية ، ويجب أن لا تكون محدودة بمبلغ معين ؛
- 2) المبلغ الإجمالي المراد توزيعه يجب أن ينتج عن صيغة محددة وواضحة للحساب بشكل دائم ومنتظم وفقا لما يقره العقد أو الاتفاق ؛
- 3) طرق التوزيع يجب أن تهتم فقط بالمعايير الموضوعية ، ولا تقصي عددا كبيرا من العمال من الاستفادة منها ، إضافة إلى ما سبق من الضروري التأكيد على أن مبلغ المشاركة لا يجب أن يحسب مع الأجر، وكنتيجه لذلك لا يمكن أن يغطي تماما نقص الأجر أو عدم كفايتها، كما أنه من المهم أن تعرف وتعديل بطريقة تعاقدية بين ممثلي العمال والنقابة والإدارة ، وبالتالي فالمشاركة وسيلة للا اتصال والإعلام يجب أن تراعى فيها البساطة .

وفيما يخص فعالية هذا النظام نجد أن دراسة " Nathalie Commeiras " قد بينت بعض المؤشرات عن قيمة نظام المرافقة للمشاركة وهي تركز على أن الأفراد الذين يتلقون تكوينا في مجال اقتصاد المؤسسة أو حول اتفاق المشاركة يكونون أكثر ولاء والتزاما لعلمهم و بأهداف النظام واتصالهم أكثر فعالية بالإدارة ومختلف المتعاملين. (Meignant , 2000 : 338-339)

2. المساهمة المالية : وهي علاوة تسدد من طرف المؤسسة إذا حققت أرباحا ، وهي تسمح بمشاركة العمال في النتائج المحققة بالمؤسسة وقد تكون إجبارية مثلا : في المؤسسات التي يتجاوز عدد عمالها 50 عاملا ، والتي تحقق أرباحا صافية تتعدى 5 % من رأس المال الخاص ، كما أن الجزء الخاص من الأرباح

الذي يعود للعمال ويشكل احتياطي خاص للمساهمة بحيث المبلغ الأدنى له محدد قانونا ، (Peretti , 2000 : 350) ويتم توزيعه بين العمال عند حلول فترة إمكانية التصرف فيه أين يتم توظيف المبالغ، بالإضافة لذلك فالمساهمة ترفق بمزايا ضريبية بالنسبة للمؤسسة والعمال على حد سواء ، ويضم اتفاق المساهمة عددا من البنود الإلزامية هي :

1. تاريخ الإبرام ، تاريخ تطبيق العقد ، وفترته ؛
 2. الصيغة التي يحسب على أساسها الاحتياطي الخاص للمساهمة ؛
 3. فترة عدم إمكانية التصرف لحقوق العمال (تتراوح ما بين 3 إلى 5 سنوات) ؛
 4. طبيعة وطرق تسيير حقوق العمال ؛
 5. ظروف إعلام العمال حول تواجد ، ومضمون ، وتطبيق نظام المساهمة .
- كما أن حقوق العمال تتمثل في الاحتياطي الخاص للمساهمة الذي يحسب بعد كل دورة بالطريقة التالية :

$$R = \frac{1}{2} \left(B - \frac{5C}{100} \right) \frac{S}{VA}$$

بحيث : الفوائد الصافية للدورة : B

الأموال الخاصة للمؤسسة : C و S أجزء المؤسسة ، VA القيمة المضافة .
والملاحظ من خلال المعادلة السابقة أنه لأجل تكوين احتياطي المساهمة لا يكفي أن تحقق الدورة أرباحا، بل يشترط أن تتعدى هذه الأرباح نسبة 5 % ، بالإضافة لأنه كلما كان معامل التعديل الممثل بالعلاقة بين الأجر والقيمة المضافة مرتفعا ، كلما كان مبلغ الاحتياطي هاما ، وقد أبرز " J.F.Amadieu " في هذا الصدد بما أن مبلغ الاحتياطي يحسب على أساس الأرباح الصافية فإن العلاقة التي تربط مبلغه ومجهودات الأفراد ليس من السهل إبرازها ، (Meignant , 2000 : 240) على اعتبار أن العمال كثيرا ما يلاحظون في واقع الحال بأن المؤسسات كثيرا ما تحقق أرباحا ولكن لا يتلقون من خلالها إلا على القليل من المكافآت وهذا الأمر ولاشك يحد من فعالية النظام من بدايته ، إضافة لذلك كله فكثيرا ما تبد و عملية الحساب معقدة ومن ثم قد تكون مصدرا للاستياء في الأوساط العمالية.

مخطط الادخار : يرافق هذا النظام استعمال عادة نظم المساهمة ، ولقد تزايد استعماله بعد عام 1987 مع تطور نظام المساهمة ، ويقضي هذا النظام المخطط بمنح العاملين القدرة على المساهمة بمساعدة المؤسسة في إنشاء محفظة للقيم المنقولة تشكل مخططا للادخار للمؤسسة ، ويمكن إنشاؤه برغبة من المؤسسة أو من خلال اتفاق مبرم بين :

- رب العمل والمنظمات النقابية الممثلة في المؤسسة ؛
- في لجنة المؤسسة ؛
- تبعا لإجراء الموافقة من أغلبية العمال أي الثلثين .

علما أن المدة الأدنى لمخطط الادخار في المؤسسة تُراوح السنة ، وهي قابلة للتجديد أو المواصللة الضمنية

عدا ذلك فيمكن لمخططات الادخار أن تمول من خلال : (Peretti , 2004 -2005 :141)

- مبلغ مشاركة العمال في المؤسسة ؛
- مساهمة العمال في نتائج المؤسسة بموجب اتفاق المساهمة أو حسب المبادرة الفردية ؛
- الدفعات الإرادية للعمال شرط أن لا تتعدى ربع الأجر السنوية ؛
- الدفعات المكملة من المؤسسة والمحددة بمبلغ معين لكل عامل شرط أن لا تتجاوز كذلك ثلث مساهمة العامل المستفيد من المخطط .

هذا وتجدر الإشارة في نفس السياق بأن مبلغ مساهمات العمال بمخطط الادخار إلى جانب الدفعات المكملة من المؤسسة معفاة من الضريبة على الدخل .

أنظمة تملك الأسهم : " الاكتتاب في الأسهم " لقد بدأ استعمال هذه الأنظمة منذ حوالي سبعينات القرن 20 في أمريكا الشمالية ودول من أوروبا إلى أن أصبحت اليوم العديد من المؤسسات ذات أسهم يمتلكها عمالها ويحصلون منها على مقابل ، وبسبب الأزمة التي تعيشها كثير من المؤسسات يفترض أن تكون أنظمة تملك الأسهم وسيلة إدارية قادرة على جعل مبادرة العمال أكثر فعالية ووضوحا ، من خلال مشاركتهم ماديا وفكريا في نتائج تطور المؤسسة ، ودفع فضولهم لتحصيل المعلومات ، وتوزيع الموارد والمسؤوليات عليهم بدلا من تبادل الخدمات فقط ، وهناك عدد كبير من الصيغ لتنفيذ هذه البرامج لكنها تشترك عموما بالخصائص التالية :

(1) تقوم المؤسسات بتخصيص أسهم للعاملين الراغبين بالاستفادة منها ، ويستلمونها كنوع من التوفير الإضافي في نهاية الخدمة .

(2) أنها تريد أن تجعل العمال أكثر ولاء للمؤسسة لأنهم يملكون حصة فيها وتنتشر أكثر إلى جانب أنظمة مكافأة الإطارات في الإدارة العليا ، وتدفع هذه الخطة الأفراد للاهتمام أكثر بنجاح المؤسسة ، وزيادة معدلات نموها ، وعليه فهذا النظام يهدف بصورة خاصة لربط مصالح العاملين بمصلحة المؤسسة والمساهمين والعملاء وتحفيزهم على العمل أفضل واستمرارهم في الأداء الجيد الشيء الذي يجنب تحمل تكاليف باهظة ، بالإضافة لتقوية روح الفريق والعمل الجماعي ، ومن ناحية أخرى قد لا تؤثر هذه الخطة كحافز إذا اشترى العمال أسهما محدودة من حيث العدد أو أن قيمة الأسهم انخفضت ، مما يجعلهم ينظرون لمداخل هذه الأسهم كميزة وحق بدلا من كونها حافزا .

وفيما يخص فعالية هذا النظام فقد كشفت دراسة قام بها كل من " Louarn et Gauthier " انه ليس هناك علاقة سببية بين تملك الأسهم للعمال وأداء المؤسسة ، ولقد خلاصا لأن الآثار الإيجابية لتمليك الأسهم تظهر أكثر في حالة مساهمة العمال في اتخاذ القرار ما يعني انه ليس فقط الجانب المالي مهم، كما بينت ذات الدراسة أنه كلما كان مستوى المساهمة ضعيفا كلما كان الأثر النهائي على الإنتاجية سلبيا، ولما يكون مستوى المساهمة مرتفع يكون الأثر إيجابيا . (Rousson et Turansky :14)

يستدعي تجنيد و تعبئة الكفاءات العمالية في المؤسسة التركيزي على توليفة دقيقة من التعويضات التي تجمع بين مختلف الأنماط الأجرية بطريقة سليمة توفق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد ، إذا لابد من تحديد أنظمة وطرق دفع الأجر بشكل واضح ودقيق ومدروس حسب ما يتلاءم مع نظام التسيير وطبيعة النشاط والعمل ، فهناك نظام الأجر الزمني (يوم، أسبوع، شهر) ، وهناك نظام الأجر بالقطعة على أساس الوحدات المنتجة، وتوجد الأنظمة أو الطرق الإضافية المتمثلة المنح والمكافآت على إنتاجية العامل التي تزيد ع ن المعدل المعياري ، فعامل التحفيز والتشجيع في الأجر أظهر وأثبت فعاليته ونجاعته في كل القطاعات الإدارية والإنتاجية وإن اختلفت معايير التقييم ، بحيث يزيد من الإنتاجية ويرجع ذلك على الأقل إلى عاملين أساسيين :

1 . العامل المادي : رغبت العامل في الحصول على أجر إضافي ، وبالتالي يزيد من مجهوده ويعمل على البحث عن أفضل الطرق التي تمكنه من زيادة إنتاجيته مثلا: تكوين إضافي، تقليد ومحاكاة زملائه الماهرين.....الخ؛

2 . العامل النفسي : هو الارتياح الناتج عن الشعور بالنفوق والاعتراف بالجهد وهذا يعد باعث على مواصلة الجهد أو الاحتفاظ بالمستوى الإنتاجي بالنسبة للعمال الذين حققوا أرقاما قياسية في الإنتاج أو الخدمة ، و باعث على بذل جهود إضافية بالنسبة للعمال الذين حققوا أرقاما متوسطة في الإنتاج ويرغبون في تحقيق الأرقام القياسية التي حصل عليها زملائهم ، ما يعني أن الرقم القياسي المحقق يصبح كمعيار غير رسمي لدى العاملين ، وبالنسبة للآخرين الذين حصلوا على معدلات ضعيفة في الإنتاج فيعملون على تطوير مستوياتهم إلى مستويات مقبولة ، بهذا تكون المؤسسة قد حققت وفورات في الإنتاج وما يتعلق به من أعباء بالإضافة إلى تحقيق الرقابة الذاتية للعمال .

خلاصة :

تعتبر الإدارة كنشاط موجه لتحقيق التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الموارد ، فهي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة ، وعليه فهي تمر بعدة مراحل يتم من خلالها القيام بوظائف مختلفة تتلخص في التخطيط التنظيم والتنفيذ والرقابة ، وتسير الموارد البشرية بدوره يمر بهذه الوظائف ، ومما لا شك فيه أن مدى نجاح تسيير الموارد البشرية يتوقف على كفاءة آليات المراقبة التي تعمل على الحكم مدى التقدم في أنشطة معينة بطريقة كمية ونوعية تمكن من التعرف على جوانب القوة ودعمها ، وجوانب الضعف التي يجري علاجها ، وعليه فإن التقييم بوصفه متضمنا في عملية الرقابة إنما يهدف لرفع الإنتاجية وتحسين الأداء ، وبهذا تبرز ضرورة التركيز على المفهوم الحقيقي للتقييم بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد بأحسن شكل ممكن ، كما يجب أن يرافق ذلك إطار متكامل يضم السياسات و البرامج والإجراءات اللازمة ، لأن العملية قد تسفر عن اكتشاف بعض مناحي النقص في الإمكانيات التي يجب العمل على توفيرها ، أو قد يتطلب الأمر إعادة النظر في برامج الأجور أو إعادة تكوين الأفراد ، أو حتى رسم خطط جديدة تتماشى والظروف ، وعليه فالمفهوم الصحيح للتقييم لا يعني أنه يمتد للأنشطة السابقة فقط ، بل هو يعني أيضا الاستفادة من أخطائها في سبيل رفع الأداء العام للمؤسسة، إذن فإدارة الموارد البشرية شأنها شأن كافة المصالح هي في أمس الحاجة اليوم لتصميم نظام تقييمي وإدارته بصورة سليمة .

يشتمل تصميم الأنظمة الأجرية على عدة مراحل منظمة قد تختلف في محتواها من مؤسسة لأخرى ، ولكنها عموما تبدأ بتوصيف وتحليل الوظائف ، ثم تقييم الوظائف و تسعيرها وصولا لبناء الهيكل الأجرى ، لكن قبل ذلك قد نلاحظ اندماجا واضحا للأجور في إستراتيجية الأعمال من خلال الإستراتيجية الأجرية التي تبرز الم عالم الكبرى في مجال تسيير الأجور ، كما تؤكد البعد الجوهري والطويل المدى الذي يمكن أن تلعبه الأجور في المؤسسة ، وبخاصة في تدعيم الولاء التنظيمي مع احترام المبادئ الأساسية المتمثلة في العدالة الداخلية والخارجية والوضوح والشفافية ، بالإضافة لعنصر الاستقرار والثبات الذي يعبر عن تلك الحالة الهادفة التي تقود لتحقيق الأهداف التنظيمية عكس الجمود المطلق في النظام، لأن الأصل أن الأنظمة الأجرية أنها ذات استعمال قصير الأجل ، فلذلك وتوخيا لتحقيق فعالية أكثر يمكن تغيير جزئياتها للاستجابة لمختلف المتطلبات ، هذا وتجدر الإشارة في نفس الصدد لعنصر ضروري في تصميم السياسات الأجرية هو الحوار والمشاركة ، فالتوجه الجديد للمؤسسات الحديثة لتطبيق مفهوم الحكم الراشد ولاشك يتطلب تبني قيم الحوار الاجتماعي، وتكريس فلسفة المشاركة لأجل تسطير سياسات أجرية فاعلة تهتم بالعامل، و تثمن مجهوده بطريقة سليمة تدعم تحفيزه و رضاه ، وتضمن ولاءه للمؤسسة .

استرعى تسيير الأجور اهتمام العديد من المختصين والمسيرين نظرا لاقترانهم بعدم جدوى المقاربات الأجرية التقليدية ، وعدم ثقتهم بها إذ أنها كانت حسبهم بسيطة في مضمونها وتأثيرها على أداء العمال ، لذلك فإن تعدد الأنماط الأجرية عبر الزمن والتجارب إنما يبين أن الأصل من استحداث السياسات الأجرية هو التشجيع والحث على ترقية أداء العمال وتحسينه ، كما يظهر حجم التحديات التي يواجهها تسيير الأجور ،

فمن وجهة نظر المؤسسة يعتبر الأجر فعلا كلما كانت طريقة احتسابه سهلة ومفهومة للعمال وغير مكلفة في الوقت والجهد ، وموثوقا بها من طرفهم وينظرون إليها بأنها تحقق أهدافهم، كما نلاحظ أن المؤسسة مهتمة أيضا بإبقاء جزء ثابت كضمان وظيفي للعمال ، وجزء آخر متغير لمواجهة التقلبات الاقتصادية يمكن الضغط عليه بالتخفيض لأنه مرتبط بأداء الأفراد و/أو الجماعات و/أو أداء المؤسسة من خلال مثلا : عدد الوحدات المنتجة ، رقم الأعمال أو بتحقيق أهداف أخرى ، وتحاول المؤسسة تقديم ضمانات مستقبلية مثل : منح التقاعد وتقديم خدمات معينة للإطارات ، وعلى العكس مما سبق قد نجدها مهتمة أيضا بشمولية الأجور مختلف الفئات العمالية على تعدد مهامها و انتظاراتها ، مراعية تناسب الأجر التشجيعي مع قدرة وإمكانيات الفرد وجهده ضمانا لولائه ، وعليه إنه لمن المؤكد بعد هذا العرض أن المؤسسة إنما تبحث عن تطبيق أنظمة أجرية تجمع بين تحقيق أهدافها وأهداف عمالها، دون أن يكون ذلك على حساب النمو في المدى الطويل، وهو الأمر الذي غالبا لا تحققه المؤسسات نظرا لعدم استيعابها آليات تسيير الأجور وفهمها الخاطئ لحقياتها.

كما رأينا فإن تصميم السياسة الأجرية وإدارتها أكثر حساسية للعديد من المتغيرات على مستوى المؤسسة أو خارجها ، كما أن القيام بتسيير الأجور في المؤسسة ليس عملية عفوية وإنما يخضع لضوابط مختلفة ، حيث أن مجرد تصميم سياسة أجرية وتنفيذها لم يعد كافيا الآن ، فثمة ضرورة جديدة لمراقبة عملها وآلياتها ، وهنا تبرز أهمية دور إدارة الموارد البشرية من خلال إجراءات المراقبة التي تؤمنها بغرض ترقية وتشجيع أداء العمال ومن ثم أداء المؤسسة .

إنه ثمة إجماع بين مديري الأعمال بأن المراهنة على تحسين ظروف العمل وخاصة منها الأجر سوف يكون له الأثر الإيجابي والأكيد على الأداء بما أنه يرتبط بعنصر حيوي في المؤسسة وهو تحفيز وضمان رضا الموارد البشرية ، لكن الواقع أن العديد من المؤسسات لا تولي العناية الكافية لإعداد هذه السياسات كما لا تهتم بمراقبتها على الرغم من أنها مرحلة حاسمة في نجاح أية سياسة أو برنامج .

تمهيد :

إن الوضعية التنافسية للمؤسسات ترتبط أكثر فأكثر بقدرتها على جذب الكفاءات والحفاظ عليها ، وإن تسيير الأجور أصبح يشكل جزءا هاما من الآليات التي تضمن ذلك وبالتالي فالمؤسسات اليوم هي بصدد العديد من الاختيارات في مجال السياسات الأجرية ، والتي قد تكون نابعة من الاستراتيجيات الداخلية أو الخارجية لها ، فمن زاوية التكاليف تشكل الكتلة الأجرية عاملا محددًا للتوازن المالي ، بالنظر لما تمثله من تكاليف الاستغلال ومن زاوية أخرى يمكن أن تكون عامل جذب بامتياز للكفاءات وأداة لتثمين رأس المال البشري ، عدا ذلك فهي أيضا تؤثر على الأداء في العمل بصورة ملحوظة من خلال تعبئة وتجنيد الكفاءات ، كما أنها تضمن تحقيق المرونة التنظيمية عن طريق التنمية البشرية المستدامة .

لذلك فهناك العديد من المختصين يعتبرون تسيير الأجور نشاطا استراتيجيا وينتقلون من المفهوم الضيق للأجور إلى مفهوم أوسع يضم كل مظاهر المقابل المالي وغير المالي التي يحصل عليها العمال وهذا إنما يدل على تعقد ظاهرة التحفيز عامة وظاهرة الأجور خاصة ، كما يؤكد على أن فعالية تسيير الأجور هي محصلة ظروف محددة تتظافر فيها عناصر التنظيم بشكل منسق محققة الأهداف المرجوة.

نستعرض من خلال هذا الفصل عدة نقاط ندرجها ضمن ما يلي :

1. تسيير الأجور المباشرة : حيث هي مكون أساسي في الأجور الشاملة بالمؤسسات ؛
2. تسيير الأجور غير المباشرة : التي تعتبر مرحلة أساسية في مسار تسيير الأجور ؛
3. تقييم الموارد البشرية : الذي يلعب دورا محوريا في تسيير الأجور .

تهتم أغلب المؤسسات اليوم بالنظام الأجرى ، وتصرف لذلك الجهد والوقت الكبيرين لأجل ضمان فعاليته خاصة مع اشتداد المنافسة واتساع الأسواق و العولمة والتغيرات التشريعية ، مهما بدت الأنظمة الأجرى مختلفة فهي تقريبا ذات أهداف واحدة تجتمع عموما في تحقيق الفعالية التنظيمية ، وعليه فإن حساسية موضوع الأجور في المؤسسة تجعله يتأثر بصورة واضحة من بين مختلف تطبيقات إدارة الموارد البشرية بقرارات الإدارة العليا ، كما تجعله من جهة أخرى يؤثر في مختلف الأنشطة نظرا لارتباطه بموضوع مهم وهو موضوع التحفيز والدافعية .

يختصر الأجر عبر مكوناته المتنوعة مختلف الاهتمامات في المؤسسة ، بداية من أهداف المؤسسة المتعلقة بتحفيز العمال والحفاظ على الكفاءات المختلفة وجذبها ، والتحكم في الكتلة الأجرى ، وصولا لأهداف الأفراد المتعلقة بتحقيق العدالة الداخلية والخارجية وضرورة ارتباط الأجر بالأداء ، ومنه فنظام الأجر الفعال هو نظام يوازن بين مصالح المؤسسة والأفراد بصورة صحيحة .

المطلب الأول : مداخل أساسية في تسيير الأجور

أولا: تحليل مكونات الأجر : بغية ترشيد استغلال مكونات الأجر في مقابل مختلف القيود والعوائق يستحسن بالمؤسسة أن تقوم بدراسة مكونات الأجر لكي تحدد هامشا لتحركها ، وتعرف مجال نشاطها بدقة ، وكي تستقر على اختيارات أجرى مناسبة من الأحسن أن تعرف الهدف والأثر المراد تحقيقه : هل هو العدالة الداخلية أو تجاوز الوضعية المالية الحرجة أو إعادة تنشيط وحفز العمال ؟ ولتسهيل عملية الاختيار يمكنها استخدام الجدول الموالي " لتحليل القيود الأجرى " والجدول الذي يليه لتحليل الأهداف الإستراتيجية للأجر بحيث تعني الحروف : " نعم " و " لا " وتقصد مثلا : أن زيادة في العنصر المعني يمكنها الاس تجابة للمطلب المعني بـ " نعم " أو لا تستجيب بـ " لا " أو " ؟ " تعبر عن خطر أو فرضية غير مثبتة وكمثال على ذلك : فإن زيادة في الأجر الثابت تسمح بتحقيق شرط العدالة الداخلية لكنها تحمل خطر الأضرار بالتنافسية الخارجية لارتفاع التكاليف وتحد من التوازن بين المساواة والتعويضات لدى العامل ، ويمكنها أيضا أن تعدل ما بين المرونة ، الاضطراب ، والتوازن الثقافي¹ كذلك .

التوازن الثقافي : هو حالة إدراكية يتمتع بها العمال تجاه مكونات الأجر تجعلهم يقبلونه كمقابل لأدائهم بالمقارنة مع قيم المؤسسة .

الجدول 1-2 : تحليل القيود الأجرية

التوازن الثقافي	التوازن المرونة / الاضطراب	التوازن المساهمة / التعويض	التنافسية الخارجية	العدالة الداخلية	الأثر على القيود
؟	؟	لا ؟	لا ؟	نعم	زيادة العنصر المعني الأجر الثابت
؟	؟	نعم	نعم	نعم ؟	الأجر حسب الاستحقاق الفردي
؟	؟	نعم ؟	نعم	نعم ؟	الأجر حسب الاستحقاق الجماعي
؟	؟	نعم ؟	نعم	نعم ؟	توزيع الأرباح
؟	؟	نعم ؟	نعم ؟	نعم ؟	المساهمة في رأس المال
			؟	؟	المزايا العينية والمساعدات المختلفة
	؟			نعم	التقاعد
	؟			نعم	الاحتياط و الادخار
					التعويضات الداخلية
؟		نعم			مزايا المسار الوظيفي
؟				؟	الحالة الاجتماعية
نعم ؟				؟	أهمية العمل

المصدر : (Cadin ,Gurin , Pigeyre , 2002 : 234)

أما تحليل الأهداف الإستراتيجية للأجور فيمكن القيام به من خلال الجدول التالي عرضه : وكمثال عليه فإن زيادة في الأجر الثابت يمكن أن تسفر عن ارتفاع في مستوى الجاذبية والولاء للمؤسسة ، مع خطر عدم التحفيز لدى الأفراد خاصة من ذوي الأداء العالي ، كما يمكن أن يرافق ذلك انخفاض في مستوى المرونة لأن جزءا هاما من الأجر في المؤسسة لا يتمتع بإمكانية الاسترجاع ، خاصة في فترة انخفاض النشاط ، ومن جهة نلاحظ انعدام أثر الزيادة الأجرية على الفعالية الضريبية لأنها لا تؤثر على اتجاه الضريبة للنقصان .

الجدول 2-2 : تحليل الأهداف الإستراتيجية للأجور

الفعالية الضريبية	المرونة	التحفيز	الاحتفاظ والجذب	الأثر على الهدف زيادة العنصر المعني
	-	? -	+	الأجر الثابت
	+	+	?	أجر الاستحقاق الفردي
	+	+	+	أجر الاستحقاق الجماعي
+	? +	+	+	توزيع الأرباح
+		? +	? ++	المساهمة في رأس المال
+	-		+	المزايا العينية والمساعدات المختلفة
+	-		+	التقاعد
+	-		+	الادخار و الاحتياط
	?	+	+	مزايا المسار الوظيفي
	?		+	الحالة الاجتماعية
		? +	+	أهمية العمل

المصدر : (Cadin ,Gurin , Pigeire , 2002 : 234)

نستنتج من خلال ما ورد سابقا أن السياسة الأجرية تعبر عن مزيج من التطبيقات المتلائمة مع خصوصيات وأهداف المؤسسة ، وهذا طبعا ما يفسر تبني سياسات مختلفة جذريا عن بعضها البعض من طرف مؤسستين أو أكثر بنفس القطاع وتستخدم نفس النوع من العمال من حيث التأهيل ، السن ، نوع الوظائف.

ثانيا: الأجرور الشاملة : إن تصميم السياسة الأجرورية وتنفيذها بفعالية يعد تحديا خاصا لمصلحة إدارة الم و ارد البشرية بسبب تعدد أهدافها ، وتنوع القيود الخاضعة لها إذ يتطلب الأمر تحقق نوع من التوازن بين مختلف الاعتبارات ، دون إهمال التوجهات الإستراتيجية الكبرى للمؤسسة .

حسب " Bruno Sire " تضم الأجرور الشاملة المجموعات الجزئية التالية :

(Aubert , Aubert-Monpeyssen , Mars 2005 : 234)

1. **الأجرور الثابتة** : وهي تحتوي الأجر الأساسي والعلاوات الثابتة، التي تمثل مقابل الوظيفة المشغولة ، أي النشاط المعهود للعامل بنص عقد العمل ؛

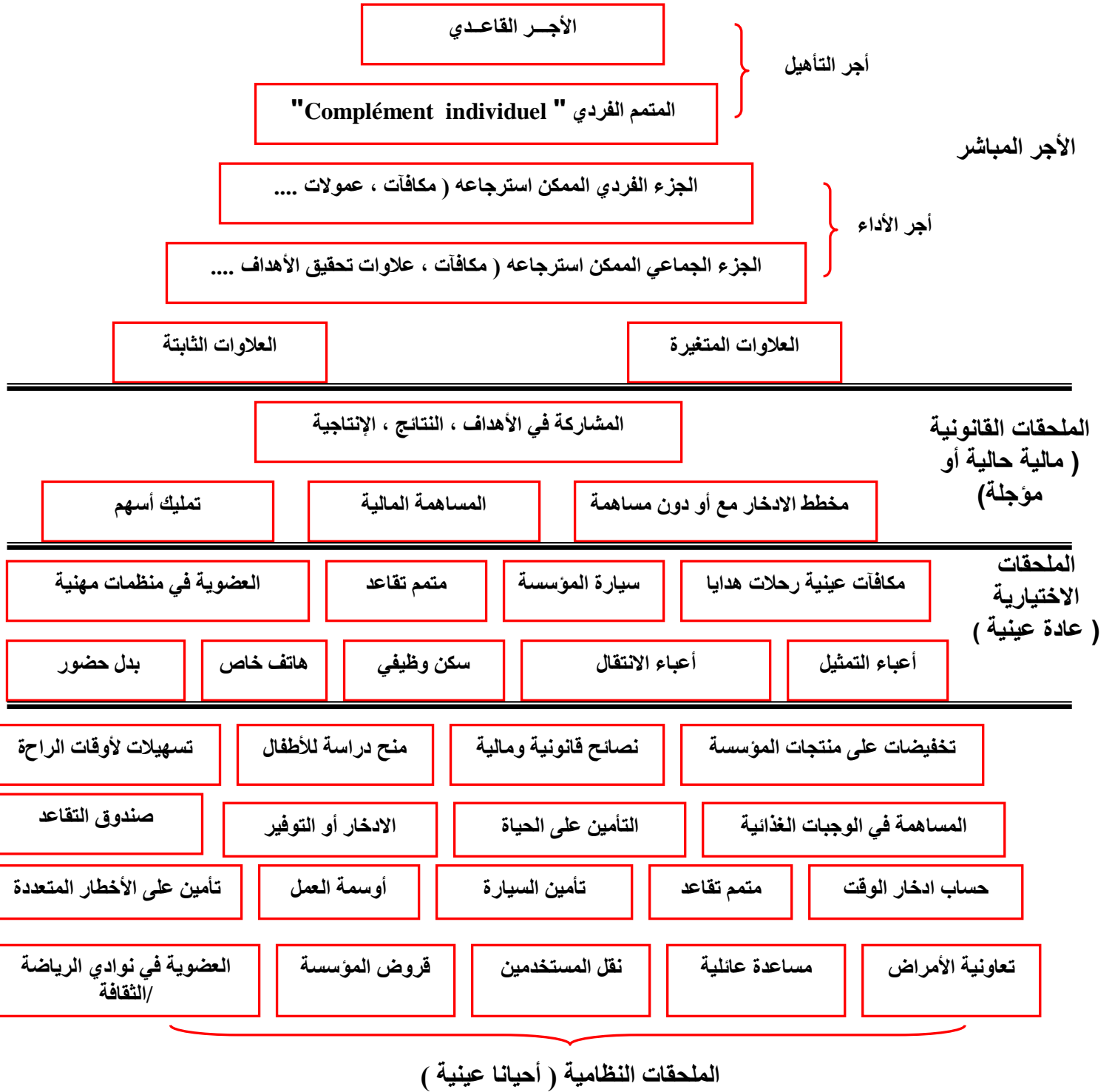
2. **الأجرور المتغيرة** : وهي تضم المكافآت الفردية والجماعية ، علاوات المشاركة،... وغيرها ، وتمثل مقابلا للأداء الفردي والجماعي ؛

3. **المزايا العينية** : وهي ترتبط أساسا بمكانة الوظيفة المشغولة وقد تضم مثلا: سكن، سيارة، الانخراط في نوادي ثقافية، رياضية،... الخ ؛

4. **الأجرور المؤجلة** : كالأسهم، رسملة عوائد التقاعد ، متمم الاحتياط والادخار ، وهي عموما مرتبط ة بوضعية الأشخاص ؛

5. **التعويضات الداخلية** : كقيمة الأنشطة المزاولة ، جودة بيئة العمل، فرص المسار المهني، والرمزية مثل : أوسمة العمل، أوسمة التميز، وهي تفسر عموما السلوكات الفردية للعمال كالوفاء والولاء للمؤسسة . ولمزيد من التوضيح نقدم الشكل الموالي له -مزم الأجرور الشاملة :

الشكل 1-2 : هرم الأجر الشاملة



المصدر : (Donnadiou , 1993 : 24)

وعليه فإني ظهور مفهوم الأجرور الشاملة حديث إذ أنه طريقة جديدة للتفكير في تنفيذ وإدارة الأجرور والمزايا من خلال مزج المكافآت الملموسة وغير الملموسة ، فهو يعبر عن ذلك النشاط الذي يعنى بالتركيز على تقييم مساهمة العمال في المؤسسة من أجل تحديد التعويض المالي و غ المالي المناسب، المباشر و غ المباشر بالانسجام مع التشريع الجاري تطبيقه ومع القدرة المالية للمؤسسة .

ثالثاً: التمثيل النظمي لتسيير الأجرور : يمكن استعمال التمثيل النظمي لتحليل تسيير الأجرور وتفهم مركباته الداخلية من جهة ، ومن جهة أخرى لقياس مدى تأثيره وتأثره بالبيئة الخارجية ، وبالتالي فالتمثيل النظمي يساهم في فهم سلوك مختلف المتغيرات في الظاهرة ومعرفة حدود تأثيرها فيها ، الشيء الذي يؤدي لترشيد القرارات الأجرورية أكثر فأكثر .

يتخذ تسيير الأجرور شكل النظام المفتوح الذي يتكون من مدخلات تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق أهداف تسيير الأجرور ، ومجموعة من العمليات والعناصر المترابطة التي تؤثر كل منها في الأخرى ، إضافة لكون أهداف تسيير الأجرور محددة بدقة ومعبر عنها بالمخرجات حيث تتكامل هذه المخرجات و المدخلات والعمليات فيما بينها وتتفاعل كنظام متكامل مع البيئة .

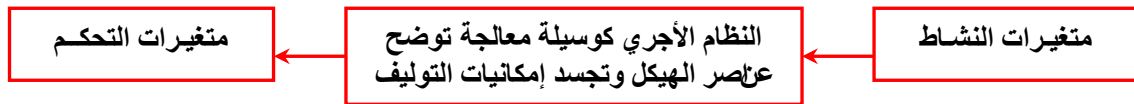
وكأي نظام يمكننا أن نعتبر النظام الأجروري أداة لتحويل المتغيرات الداخلية (متغيرات التحكم) إلى متغيرات خروج أو متغيرات نشاط حيث :

1- متغيرات التحكم : تركز على اتخاذ القرارات الأجرورية بالإجابة عن السؤال : ماذا يجب أن تدفع المؤسسة من أجرور ؟

2- متغيرات النشاط : تسمح بتنفيذ مختلف القرارات الأجرورية وترتبط بالسؤال : كيف يجب أن تدفع الأجرور ؟

تتعدد وتتوزع إمكانيات التوليف بين مختلف المتغيرات بشكل كبير .

الشكل 2-2 : التمثيل النظمي لتسيير الأجرور



المصدر : من الإعداد الخاص

ومن ثم فإن نظام تسيير الأجرور يتكون من العناصر الرئيسية الثلاث : المدخلات وهي الموارد والمستلزمات التي يحتاجها النظام ، والعمليات وهي الأنشطة والإجراءات التي تبذل باستخدام الموارد ، والمخرجات وهي النتائج التي يحققها النظام من تشغيل العمليات واستخدام الموارد .

1/ متغيرات التحكم : إن فحص متغيرات التحكم في النظام الأجرى يجب أن يأخذ بالاعتبار اتجاهين هامين هما : (18 : Martory , 1999)

- 1) الزيادة التدريجية للأجر في المدى الطويل بالمقارنة مع الأجر المباشر .
- 2) الاتجاه نحو فردية الأجر .

ويمكن التمييز بين نوعين من المتغيرات التحكمية الاقتصادية والفردية :

أ- المتغيرات الاقتصادية : وهي ترتبط من جهة بالاقتصاد الكلي ومن أخرى باقتصاد المؤسسة وهذا النوع يسهل تكميته ويقصد معطيات عامة مثل : معدل التضخم ، معدل نمو الناتج الداخلي الخام ، الإنتاجية ... ، ولكن كذلك حالة سوق الأجر والممكن استيفاؤها من خلال استقصاء الأجر ، بالإضافة لمعطيات تخص حالة المؤسسة مثل : الأرباح ونتائج الاستغلال ، نسبة الأرباح لرقم الأعمال ، نسبة المردودية للأموال الخاصة ، القيمة المضافة ، نسبة القيمة المضافة لعدد العمال ،...

ب- المتغيرات الفردية : وهي تتعلق عموماً بمميزات وقدرات العامل ، ويمكن جمعها في خمسة متغيرات متفاعلة فيما بينها وهي على التوالي :

- مستوى العامل الناتج عن توصيف وظيفته وتقييمها ؛
- الأداء الخاص بالعامل في خلال فترة زمنية معينة ؛
- القدرة المثبتة التي تعبر عن النجاحات السابقة في العمل ؛
- القدرة الكامنة المرتقبة وهي تعبر عن مهارات وإمكانيات العامل المستقبلية ، أما القدرة الكامنة النهائية فهي تنتبأ بحدود ما يمكن أن يصل إليه العامل في ذروة مساره المهني .

2/ متغيرات الشروط : تشكّل الأجر الشاملة عبر مكوناتها نسقاً متكاملًا ومتوازنًا يهدف لرفع الأداء على

المدى القصير والطويل ، الفردي ، والجماعي وهي تضم أربعة مجموعات كبرى كما ورد سابقاً تبدأ بالأجر المباشرة الملحقات القانونية ، الملحقات الاختيارية ، وتنتهي بالملحقات النظامية .

أ- الأجر المباشرة : وهي تحتوي كل التعويضات التي تجعل من المؤسسة مكاناً مناسباً للعمل ، وتجعل الوظيفة مصدراً اقتصادياً للفرد يتمكن من خلاله من تغطية التكاليف المعيشية ، ويتمحور الهدف الأساسي منها في جذب العامل لعمله وتحفيزه لتقديم الجهد المطلوب لتحقيق الأداء المرغوب ، فمصطلح الأجر يعني المقابل أما كلمة مباشر فهي ترتبط بأداء الأفراد الذي يستحق عليه مقابلاً ضمن مستوى معياري محدد ، ويستحق الزيادة إذا تجاوز المستويات المعيارية ، علماً أن أجر الوظيفة يحدد تبعاً لمساهمتها في الأداء العام ، بالإضافة لأن الأجر المباشر يستلم من طرف الفرد حال ارتباطه بالمؤسسة وبغض النظر عن مستوى أدائه . تأسيساً على ما تقدم يمكن تعريف الأجر المباشر على أنه " كل ما يحصل عليه العامل من أجر أساسي ، وامتيازات مالية أخرى منذ اندماجه بالمؤسسة ، وحتى انتهاء علاقته بها حيث يتحول لامتيازات تقاعدية ، وعليه فهو يستهدف زيادة دافعية الفرد وترقية أدائه . (الهيتي ، 2005 : 149) .

1-أ- مميزات الأجر المباشر : يتميز الأجر المباشر بخصائص أهمها : (الهيتي ، 2005 : 151)

- **الكفاية** : ما يعني أن يكون الأجر كافيا بالموازاة مع الجهد المبذول والوقت المستغرق من قبل العامل في عمله ؛
 - **المساواة** : وتقضي بأن يتم دفع الأجر بشكل متساو على أساس الجهد المبذول المرتبط بالمهارات والقدرات والمعارف التي تتطلبها الوظيفة ؛
 - **الضمان** : بمعنى أن يكون الأجر مستمرا ، ويساعد الفرد على الشعور بالضمان والأمن الوظيفي ، من خلال الحصول على دخل معين ومستمر عبر الزمن ؛
 - **التحفيز** : أي أن يحفز الأجر على العمل بفعالية والإبداع في الإنتاج والخدمة ؛
 - **القبول** : من طرف الفرد الذي يتقاضاه ، بحيث يراه مناسباً لطبيعة عمله ؛
 - **الإمكان** : أي أن يكون الدفع ضمن حدود القدرة المالية للمؤسسة فلا يزيح عن حدود قدرتها .
- ومن ثم فإن قرار تحديد الأجر يعد من القرارات الإستراتيجية في المؤسسة كونه يعبر عن الفهم الدقيق لحاجات ورغبات وتطلعات العمال من قبل الإدارة ، كما أن الموازنة بين مختلف مكونات الأجر تتم وفق ضوابط وأمر مرشدة .

ب- الملحقات القانونية : ويمكن أن نميز بين أربعة أشكال منها هي :

- المشاركة ؛
- المساهمة المالية ؛
- مخطط الادخار ؛
- تملك الأسهم .

وتترجم هذه الملحقات دوما بصيغة نقدية ، عادة عن طريق دفع مبلغ نقدي في نهاية فترة مرجعية (حالة المشاركة) ، أو في نهاية فترة التجميد عادة 5 سنوات ، وبالتالي فهذه الملحقات مكتملة للأجر ، و لا تتخذ قانونا صفة الأجر ، كما أنها عادة ما تكون ذات طبيعة مشتركة ، وتستفيد من نظام ضريبي خاص ، كما يمكن أن تعفى من جزء أو كل الأعباء الاجتماعية .

ج- الملحقات الاختيارية : وهي عادة عينية (سكن ، سيارة ، هاتف ،) ويمكن أن تكون متغيرة وممكنة الاسترجاع ، وعليه هي تدخل ضمن إطار السياسة الأجرية النشطة كعنصر للمكافأة ، و إن التنوع الكبير في المزايا يصعب من تقييمها بشكل مضبوط ، كما أن شفافيتها ووضوحها يطرح مشكلا في نمط تطبيقها وتوزيعها على كل العمال .

د- الملحقات النظامية : تتميز بصفة القانونية وطابعها التوزيعي ونوع المزايا الممنوحة ، ويدخل ضمن هذا الإطار الأعمال الاجتماعية والخدمات التي تديرها لجنة المؤسسة ، مع مختلف المزايا الممنوحة تقليديا ومنها : القروض المالية ذات المعدلات الاختيارية ، التخفيضات على منتجات المؤسسة ، النصائح القانونية والمالية،...، كما تضم مختلف الوسائل المكتملة المتعلقة بالتقاعد والحالة الاجتماعية للعامل .

من خلال ما سبق ذكره يتضح أن اختيار وتسيير متغيرات النشاط والتحكم إنما يتم بعدة طرق ممكنة ، لكن الثابت أنه هناك دوما مجالا معيناً يكون أكثر فعالية دون غيره ، حيث يملك تحقيق التوازنات الكبرى في

النظام الأجرى بصيغة ما، كما يضمن نوعا من الاستقرار في مختلف المؤشرات الاجتماعية ويحقق الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة .

المطلب الثاني: قضايا فردية الأجور ومستلزماتها

أولاً: الاتصال والسياسة الأجرى : يشكل الاتصال الدعامية الأساسية للعديد من الأنشطة الإدارية ، وهو بالنسبة للسياسة الأجرى حجر الزاوية إذ تضمن من خلاله المؤسسة متابعة كاملة للعملية لضمان فعاليتها . إن المؤسسة التي تشكل فيها مبادئ العدالة قاعدة من القواعد الأساسية للعمل يعد الاتصال الداخلي لديها وسيلة لتنمية إدراك العدالة التنظيمية من طرف العمال ، ويتخذ عدة أشكال منها : الإعلام حول طرق إنشاء وتحديد مختلف مكونات الأجور الشاملة ، لأن شفافية القواعد هي من الشروط الأولى لإمكانية قبولها ،¹ (Sire , 2002 : 263) هذا وتجدر الإشارة لأن إدارة الموارد البشرية تلعب إلى جانب الإداريين عبر مختلف المستويات الإدارية دورا محركا وفعالا في الاتصال ، لضمان الاستقرار الاجتماعي ، وتقادي الصراعات والمواجهة بين الإدارة والعمال .

ثانياً: فردية الأجور أنواعها ومقوماتها :² " L' individualisation des Rémunérations "

1/ فردية الأجور :

من الجدير بالذكر التأكيد أن الفردية كاتجاه في تطبيقات الموارد البشرية لم تنحصر في الأجر فقط بل امتدت لتنظيم العمل وإدارة المسارات المهنية ، وهي قديمة المنشأ تعود لطرق الإدارة التقليدية ، كما أنه من المهم التعرض ولو بتعريف مختصر لفردية تطبيقات الموارد البشرية .

أ- تعريف فردية تسيير الموارد البشرية : إن الهدف الأساسي من فردية سياسات تسيير الموارد البشرية حسب " Peretti و Igalens " أن يدرك العامل العلاقة بين الأجر من جهة ، وسلوكياته وأدائه من جهة أخرى ، والوسيلة هي كذلك ظاهريا سهلة فيكفي أن يؤسس تسيير الأجور والعدالة على مفهوم الوظيفية ولكن أيضا على المميزات الفردية للعمال ، وعليه فإن المفهوم الذي تريد أن ترسخه فردية تسيير الموارد البشرية هو تنشيط نظام كفى يسمح بجعل العمال مسؤولين و يضمن تحفيزهم بشكل فعال .

(Oiry , Nov 2000: 5-6)

ب- تعريف فردية الأجور : إن فردية الأجور تقصد تمييز أجور العمال الذين يشغلون نفس المنصب ، وهي مطبقة منذ القدم حسب ثلاثة طرق أساسية تنصرف إلى :³ (Zardet , 1999 : 2862-2863)

¹ Voir : J.M.Peretti (Sous la direction de) et al , 2002

² لقد تم اختيار مصطلح فردية الأجر بدلا عن مصطلحي شخصية الأجور وتشخيص الأجور لأن كلمة شخصية يمكن أن تترادف كلمة

" Personnalité " بالفرنسية وكلمة تشخيص قد تترادف " Diagnostic "

³ Voir : Encyclopédie de Gestion , 1999

- 1) الدفع الحالي للأجر حسب النتائج التي يحققها الفرد بصيغة العالوات ؛
- 2) تعديل أجر التأهيل عن طريق الفارق بين الأجور المرتقبة العلي والدينا للوظيفة؛
- 3) توزيع مزايا اجتماعية مختلفة .

بطريقة أخرى فإن فردية الأجور تشير لأن الزيادات الأجرية إن وجدت فهي متباينة حسب مستويات الأجور، وهذا الإجراء بالتأكيد يهدف لحث كل عامل على الالتزام بامتياز في أداء عمله ، كما أنه يفترض مبدئياً إمكانية القياس الدقيق للمجهود المبذول من طرفه أو نتيجة عمله (Clerc , 1997 : 161) ، ومنه فردية الأجور تعبر عموماً عن الاعتراف بالأداء الماضي لتشجيع الأداء المستقبلي ، كما يتضح أيضاً أن فردية الأجور تحمل إجابة مشتركة لطموحات وتوقعات ثلاثة فئات في المؤسسة هي :

- 1 العمال الذين يجدون اعترافاً بقيمة مساهماتهم الفردية ؛
- 2 المشرفين في بحثهم عن الاستقلال وتحرير المبادرات وبعدم رضاهم عن دعم الإدارة العليا فقط ولكن لحاجتهم للاعتراف ممن هم أدنى منهم مرتبة إدارياً لأجل القيام بمهامهم على أحسن وجه؛
- 3 المسيرين الذين هم واعون بكفاية بالقيود التي ت حيط بالمؤسسة ويعرفون أن درجة التزام العمال هي عامل للتنافسية .

ج- أسباب الاتجاه لفردية الأجور : يمكننا أن نرجع التوجه لفردية الأجور للأسباب التالية :

(Mercer et Schmidt , 2004 : 129)

1. من وجهة نظر تنظيمية بحثة فإن الكتلة الأجرية تصبح أكثر مرونة لإمكانية استرجاع أجزاء معينة من الأجر ، بالإضافة لأن المؤسسة تمتلك عدة وسائل تسمح بتخفيض الأعباء الضريبية كالمحقات القانونية كما أنه بإمكانها تثبيت الأجر القاعدي وزيادة أجر الأداء ؛
2. من وجهة نظر فردية فإن المؤسسة تضمن لحد ما التحفيز المتزايد لعمالها ، على الرغم من أن الأجر ليس هو العامل الوحيد للتحفيز .

د- مميزات فردية الأجور : تتميز فردية الأجور بعدة خصائص نذكر منها :

¹ (Zardet , 1989 : 2863)

- 1 - سرعة تطورها ، ففي عام 1983 مثلاً 10 % من المؤسسات تطبقها على غير الإطار بعدما كانت 2 % في 1982 ، وفي عام 1985 أصبح ما يقارب 20 % من المؤسسات يطبقون اتفاقيات تشتمل على بنود لفردية الأجور ، وبعدها أصبحت النسبة تقارب الثلث ؛
- 2 - تعميمها على مجموع العاملين الإطار وغيرهم ، وفي قطاع البنوك والتأمينات ، وحتى في القطاع الغير السلعي كالجماعات المحلية والإدارات ؛
- 3 - بروز مجهودات لصياغة فردية الأجور من خلال تحديد إجراءات تقييم الأداء الفردي ، والمقابلة السنوية بين العامل والمشرف ؛

4- تزايد الجزء المتغير الممكن استرجاعه ، بعدما كانت في الماضي تتركز على مستوى الأجر الثابت ، وهي حاليا تطبق كمكافآت دون إهمال النمط السابق .

ه- صيغ فردية الأجر : تتنوع صيغ فردية الأجر لكنها عموما تنحصر ضمن مجموعتين هامتين :
1-ه الصيغ التقليدية : تتعدد صيغ فردية الأجر حسب عدة عوامل ، ولكن نقتصر بالدراسة والتحليل فقط على ثلاثة صيغ معيارية تتميز بتناسقها الداخلي ويمكن تعريفها وفقا لمتغير ي تحكم أحدهما أساسيا والآخر ثانوي وهي : نظام الوظيفة / الأداء ، نظام الدرجة / الأقدمية ، نظام القدرة المرتقبة / السن ويلي شرحها تباعا :

1) نظام الوظيفة / الأداء : هو نظام مشهور في الدول ذات الثقافة الانجلوسكسونية ، وفي فرنسا يطبق من طرف معظم فروع المؤسسات الأمريكية - الشمالية ، وبعض المؤسسات التي تضيف طابع العصرية في نمط تسييرها .

وتضم هندسة النظام متغير أساسي هو الوظيفة ومتغير ثانوي هو الأداء ، بحيث تقوم المؤسسة بتحديد موقع مختلف الوظائف في الهرم الإداري ، وتجري تقييما لها ، ثم تقييم أداء الفرد ، وبنء عليه يتم تقرير الزيادات الفردية عن طريق جدول يسمى " جدول الزيادات " الذي يفتح مجالا للتغيير (50 % حسب المجموعة الاستشارية Hay) أعلى من الأجر الأدنى المميز للوظيفة .

وبالتالي فميزة هذا النظام أنه يطبق على كل العمال ، فهو عامل وحدة داخلية في المؤسسة ، إضافة لكونه محفز يدفع لفعالية العامل في وظيفته بالتركيز فقط على الكفاءات المستخدمة مهما كانت الكفاءات الأخرى التي يمتلكها ، وعليه فهذا النظام يشجع الفعالية الفردية والترقية ، فهو يعد مصدرا للنشاط الحقيقي إذا تطورت المؤسسة والعكس إذا كانت في حالة ركود .¹ (Donnadiou , 2005 : 400-401)
2) نظام الدرجة / الأقدمية : بالمقارنة مع سابقه يعد نموذج الدرجة / الأقدمية أكثر تركيزا على الفرد فالدرجة يفترض أنها مرتبطة بالقدرة المثبتة أي النتائج المحققة في الماضي ، والمتغير الثانوي في هذه الحالة هو الأقدمية التي لها دور في العدالة لأنها تضمن تطور أدنى لمجموع العاملين ، وفي نفس الوقت يفترض أنها تمتلك قيمة معينة للخبرة .

أما عن الآثار السلبية لهذا النوع فهي تأتي بالتحديد من آلية التقدم فهي تقاس عبر الأقدمية بدلا من الخبرة والوظيفة العمومية هي أكثر تعبيرا عن ذلك ، (Marbach , 2000 : 115 -116) إذ أن أغلب حالات

¹ Voir : Weiss et al , 2005 .

التقدم الوظيفي كثيرا ما تقتزن بمعايير مثل الأقدمية على الرغم من أنها ليست دوما مرافقة للقدرة والكفاءة والخبرة التي تعتبر في الحقيقة العامل الأساسي للقيام بمختلف مهام الوظيفة .

(3) نظام القدرة المرتقبة / السن : وهو صيغة أجرية ترتكز على الفرد ، وعادة ما يطبق على الإطارات

فقط ، والمتغير الأساسي في هذه الحالة هو القدرة النهائية المرتقبة، وبالتالي فالتحديد سوف يسمح بتقدير الموقع الخاص بالعامل في منحنى نموذجي للتطور حسب السن ، ويتم هذا التقييم على المدى الطويل ويجري تعديله وتصحيحه تبعا للنتائج المحصلة ، وعليه من مميزات هذا النظام أنه يطمح للتنبؤ بقدرات الأفراد غير أنه قد يؤدي لتقسيم إدارة الأجر بين العمال ، أي خطر ظهور اللاعادلة ، بالإضافة للميل للتنبؤ بالقدرة المرتقبة حسب الشهادة ، مع انخفاض الشفافية وظهور سلوكيات غير مرغوبة من جهة العمال .

2-هـ الأشكال الحديثة في فردية الأجر: بالمقارنة مع الأشكال التقليدية لفردية الأجر تتميز الأنظمة الحديثة باعتمادها على متغير نشاط ثانوي هو المكافأة التي تعبر عن مبلغ مالي متغير من سنة لأخرى حيث تحديده غير مضمون ، ومتغير نشاط أساسي هـ و الزيادات الفردية ، أما بالنسبة لمتغيرات التحكم فهي متعددة وبالتالي يمكن للأنظمة الأجرية مع المكافآت أن :¹ (Donnadiou , 2005 : 407-408)

- تسمح بتشجيع قوى للعمال دون أن تؤثر على تعبئة ذوي الأداء المنخفض ، لأن عداد الأداء والمكافآت يعود للصفر كل بداية سنة ؛
- تجنب خلق اللاعادلة ، وعدم إمكانية الاسترجاع لأن مجال التغير متحكم فيه ؛
- تعمل جيدا حتى في فترة التضخم المنخفض ، وتكون عديمة الفعالية في حالة التضخم القوي ، لأن التضخم لا يترك مجالاً للنشاط ؛
- التكيف مع أداء الجماعة إذا كان الاهتمام كبيرا بالأداء الفردي والذي يمكن أن يؤدي لتدمير جو العمل وتخفيض الأداء الجماعي ؛
- تسمح بالحفاظ على الشفافية ، وبالتالي الحفاظ على إدراك الأفراد للعلاقة الموجودة بين النتائج المحققة والجزء المالي ؛
- تساهم في تنمية قدرات الأفراد والجماعات وتعمل على إبرازها ؛
- تقدم المرونة الكافية في تعريف معايير التقييم لكي تتكيف مع مختلف الأنشطة في المؤسسة ؛
- تغيير التطبيقات الأجرية التقليدية بأخرى أكثر فعالية .

ومنه فالأنظمة الأجرية الحديثة تتميز بطابعها التطوري وبقدرتها على التكيف مع مختلف الأوضاع وقدرتها الكبيرة على التحفيز كذلك على اعتبار أنها متنوعة أكثر ومرنة بحيث تستجيب لكافة احتياجات ومتطلبات العمال ، وعليه تتكون الأجر الفردية الحديثة (النشطة) من شكلين متكاملين هما :

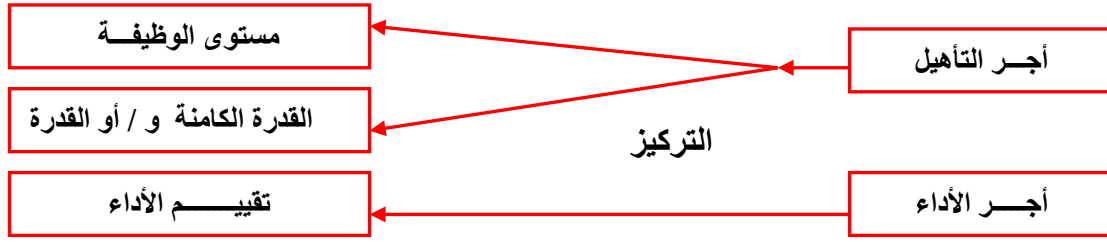
(1) الجزء الثابت : ويضم أجر التأهيل أو أجر المستوى ؛

(2) الجزء المتغير : ويضم أجر الأداء أو المكافآت .

¹ Voir : Weiss et al , 2005 .

والشكل يوضح أكثر هذه الأنواع الأجرية :

الشكل 3-2 : أجر التأهيل وأجر الأداء



المصدر : من الاعداد الخاص

(1) أجر التأهيل : إن عملية التأهيل في حد ذاتها تقصد العملية التي تستهدف تقييم الأهمية الخاصة لكل وظيفة وتنتهي بتخصيص معامل يرتكز عليه تحديد الأجر، (Peretti , 2004 -2005 : 122) وعليه فأجر التأهيل هو أجر يتم إعادة تقييمه دوريا حسب القواعد المشتركة ، فهو إذن جزء ثابت يتميز بتطوره التراكمي ، ومهمته ضمان التناسق في السياسة الأجرية بالمؤسسة وبالنسبة للبيئة .

(2) أجر الكفاءة : لقد بات واضحا أن نظام أجر الوظيفة غير قادر على الاستجابة لمتطلبات المؤسسة الحديثة التي تتميز بعدد غير محدود من المهام وتعتمد على معارف ومهارات عمالها بشكل كبير، ضف إلى ذلك أن تطور المؤسسة لا يقتضي تحولا عميقا في قواعد تصنيف الوظائف بهدف تعويض تطور الكفاءات الفردية . ولهذا جاءت فكرة أجر الكفاءات التي تلزم المؤسسة بالتعريف بنوع الكفاءات التي ترغب في التركيز عليها وتجعلها الموضوع المحوري في سياسات الم و اورد البشرية ، على الرغم من ذلك فهذه الطريقة قد تواجه صعوبات تخص تعريف وقياس الكفاءة فهناك عدة مقاربات يمكن استعمالها في هذا المجال ، بالإضافة لصعوبة تحديد الأهداف بدقة .

2.1) تعريف أجر الكفاءة : يقصد هذا المصطلح حسب " Hewitt Associates " " أن تدفع المؤسسة أجورا لعمال تبعاً لما هم قادرين على فعله ، وليس حسب ما تم إنجازه فعلا " (Marbach , 2002 : 125) ، وحسب " M -Tremblay " " هو نظام يكون فيه الأفراد مأجورين على عدد ونوع وعمق الكفاءات التي قاموا بإنائها " (Dayan et al ,T2 : 1999 : 397) ، أو بطريقة أخرى هي " تعويضات عن خصائص الأفراد وعن مهارات تزيد وتنمو على الأجر المستحقة وفقا للوظيفة أو المنصب التنظيمي، بحيث قد تكون هذه الخصائص ممثلة في الأقدمية أو الانتماء لأقلية ، أو جدارات مثل : الخبرة ، الإمكانات الواعدة أو الإبداع ، وحتى الولاء أو الذاكرة المؤسسية أو القابلية للتقل أو إتقان لغات أخرى " (سينسر الأصغر و م سينسر، 1999: 436) ، وعليه فأجر الكفاءة يعني أن " تدفع المؤسسة أجورا لعمالها حسب ما يملكون أو ما يتميزون به من طبيعة و تنوع ، و تخصص كفاءاتهم وليس على أساس ما يعملونه (أجر الوظيفة ، أو أجر الأداء في الوظيفة) .

2.2) عوامل اللجوء لأجر الكفاءة : هناك عدد من العوامل يمكن التطرق له لأجل تبرير أجر الكفاءة :

(سبنسر الأصغر و م سبنسر، 1999: 437-438)

- عدم قدرة المؤسسة على جذب عمال جيدين وأكفاء ، إضافة لانطباع الإدارة العليا بأن الذين يملكون بعض الجدارات يضيفون قيمة أكبر للمؤسسة عن أولئك الذين تعوزهم تلك الجدارات في الوظائف نفسها ؛
- الانطباع بأن نظم الأجور المبنية على الوظيفة غير مناسبة عندما يكون التغيير سريعاً لدرجة يضيع معها المعنى الحقيقي للوظيفة الثابتة وفي هذه الحالة فـ إن الفرد إما أن تكون له عدة مهام أو أن الشخص يخلق الوظيفة وهذا معناه أن القيمة المضافة إلى المؤسسة متعلقة بالجدارات ؛
- الحاجة إلى دوافع لتحفيز العمال على مواكبة أحدث المهارات و الفئات بتعزيزها ؛
- نظام التقييم الوظيفي تقليدي يكافئ على أساس إدارة العديد من العمال والميزانيات الضخمة والصلاحيات الكبيرة لأنها تساوي نواتج إضافية من عوامل المسؤولية التي يمكن أن تبرر الأجور المرتفعة ؛
- الحاجة لتبرير أجور العمال من أصحاب المعارف و المهارات والذين لا يديرون العديد من الأفراد والأصول والأموال ؛
- نظم الأجور على درجة عالية من الهيكلية التي يصعب تطویرها والحفاظ عليها، علماً وأنها تشجع على انتشار البيروقراطية والوصف الوظيفي الضيق والتسلسل الهرمي الجامد مما من شأنه أن يقلل من مرونة المؤسسة ؛
- الانطباع بأن نظم الأجور المبنية على الوظائف تعامل الأفراد كمتلكات بدلاً من إعطاء الفوارق حق قدرها مما يكبح المبادرة والابتكار لدى العمال .

2.3) أنواع الكفاءة : تعبر الكفاءة عن " استعداد مؤد من طرف العامل بوضع معارفه ومهاراته بهدف القيام بالمهام التي أوكلتها له المؤسسة ، وبذلك فإن المؤسسات الحديثة اليوم مطالبة بأن تكتشف الكفاءات التي تحتاجها وتتمنئها من خلال الأجر ، على الرغم من أن مفهوم الكفاءة غير محدد ومتفق عليه بين الأفراد والمؤسسات ، فالمؤكد أن الكفاءة تتميز بكونها :

- ✓ تظهر من مزاوله العامل لمهام معينة أي بكونه في وضعية مهنية محددة ؛
- ✓ ترافق توفير توليفة موارد معينة للعمل تترجم في شكل معارف وقدرات ؛
- ✓ ترتبط بصورة مباشرة بسياق العمل ومحيطه ، إذ أنها معرفة ومثبتة في حدوده ؛
- ✓ تستند وتؤطر عادة من خلال نتيجة أو هدف محدد بدقة .

على الرغم من تعدد مقاربات الكفاءة نقتصر في هذا الجزء على عرض مقاربتين هامتين هما :

1. مقارنة : " Lawler " والتي تميز بين : (Cadin , Guerin , Pigeire, 2002 : 225)

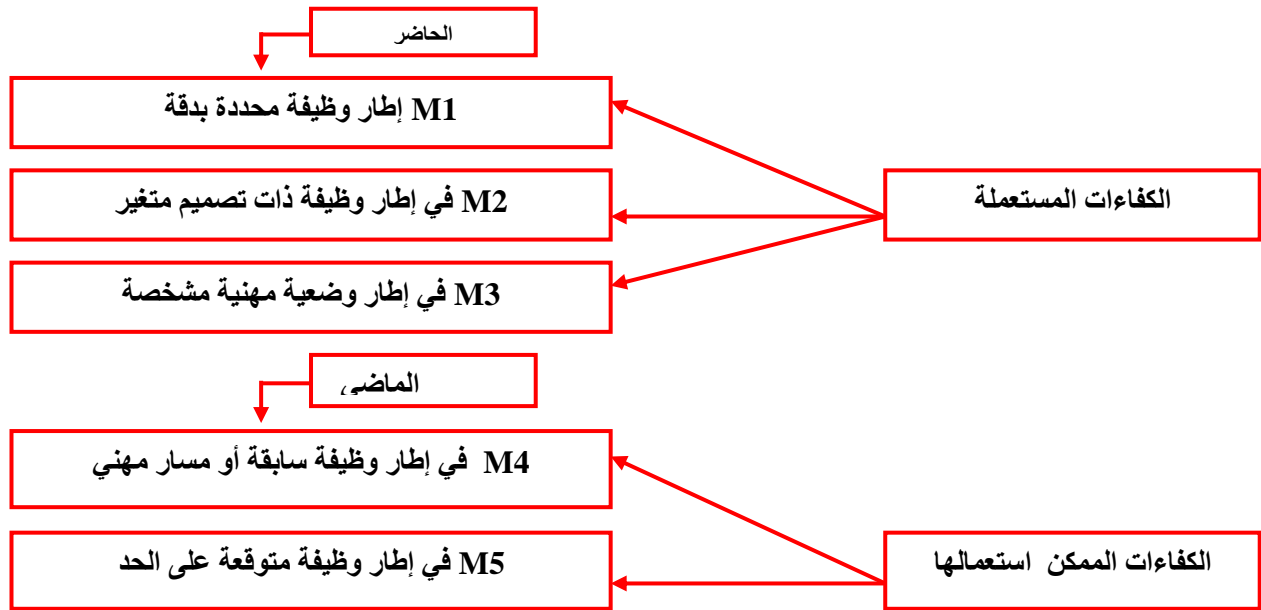
- الكفاءات الأفقية المطلوبة لتأدية وظائف في نفس المستوى الإداري ؛
- الكفاءات العمودية المطلوبة في وظائف التأطير العليا ؛
- الكفاءات العميقة التي ترتبط بالتحكم في الوظيفة الحالية .

وعليه فليجأ أجر الكفاءة في أي إطار مما سبق يستدعي التركيز على نوع من الكفاءات فمثلا : الكفاءات الأفقية تتناسب عمال الإنتاج ، والكفاءات العميقة تتكيف مع الوظائف ذات المضمون المعرفي القوي (تقنيين سامين ، مهندسين باحثين) يبقى أن الانتقاد الرئيسي لهذه الطريقة بسبب مرجعيتها لمفهوم الوظيفة .

2. مقارنة : V.Marbach " وهي تميز بين الكفاءات المستعملة من طرف العمال وتلك الغير مستعملة فأما المجموعة الأولى فتعنى بنوع العلاقة التي تربط الكفاءات والوظيفة ، وهي تضم ثلاثة أشكال : وظيفة تقليدية ، عمل ذو هندسة متغيرة ، وضعية مهنية فردية .

المجموعات الثلاثة يمكن ملاحظتها من خلال استعمال الكفاءات كشرط لإثباتها في مختلف الوضعيات المهنية وبالتالي فالمجموعات تميز بين : الأنظمة التي تحتاج لاستعمال الكفاءات والأنظمة التي لا تتطلب الكفاءات الممكن استعمالها ، ومن خلال تقاطع معايير استعمال الكفاءات وتكوين الوظيفة نجد خمسة أنظمة أجرية يمكن تمييزها من خلال الشكل :

الشكل 4-2 : نماذج أجر الكفاءة حسب " V.Marbach "



المصدر : (Marbach , 2002 , 131)

M تقتصد نموذج

من خلال الشكل يتضح أن :

- ✓ النموذج M1 : يتعلق بأجر الكفاءة لوظائف محددة بدقة حسب مجموعة من المتطلبات ؛
- ✓ النموذج M2 : ويرتبط بالوظائف المحددة الوصف والتي تتمتع بشيء من الحرية لأن تصميمها غير مضبوط نهائيا ؛
- ✓ النموذج M3 : هو نموذج أجري يجمع بين الجوانب الفنية للكفاءات ، والبعد الجماعي لوضعيات العمل وتجاوب الأفراد معها ؛
- ✓ النموذج M4 : يعكس مدى أهمية الكفاءات المحصلة في الماضي من خلال وظائف متعددة أو في إطار مرحلة تكوين معنية ؛

✓ النموذج M5 : وهو نموذج أجري يركز على بعد أثر الكفاءات في الزمن ، كما يبين قدرة المؤسسة على التعرف على عمالها والتنبؤ بكفاءاتهم ومستقبلهم المهني .

نستشف من خلال ما سبق أن اعتماد مدخل أجر الكفاءة يقتضي توفير بعض المستلزمات الضرورية التي تساعد على بروز الكفاءات وتمييزها بالشكل الصحيح ، منها ما يتعلق باعتبار مرجع الكفاءة كمرشد يسمح بتوجيه إدارة الكفاءات ، وليس كتعريف جامد وثابت للأوصاف التي لا يخرج العامل عن إطارها ، كما أنه يشتمل على الكفاءات الفردية والجماعية على حد سواء ، إضافة لذلك فتتمية الكفاءات تستدعي تهيئة مجال توظيفها ووضع الوسائل اللازمة تحت تصرف مالكيها ، ولاشك أن ذلك يقودنا للتطرق لتنظيم العمل الذي يعطي الفرصة لأخذ المبادرة وتعدد المهارات التي تسمح للعمال بتنمية كفاءاتهم والمساهمة في حل المشاكل بشكل فعال ، هذا ويفضل من ناحية التطبيق أن لا يشمل النظام فقط الأطارات العليا أو أن يكون نخويا إذ يرتقب أن لا يكون له الأثر المرغوب على الولاء التنظيمي وتنمية الكفاءات ، كما يمكن أن يكون عاملا لعدم تعبئة العمال ، وبالتالي يستحسن تنظيم مفاوضات مسبقة مع العمال ومع ممثليهم لأجل ضمان نجاحه .

2.4) أجر الكفاءة قديما وحديثا : يشكل ارتباط نماذج الكفاءة والبرامج الأجرية تطورا حديثا ضمن

التطبيقات الرسمية في مجال تسيير الموارد البشرية على اعتبار أنه يعرض فرصا جديدة للتغيير ومواجهة التحديات الجديدة ، على الرغم من ذلك فالعديد من المؤسسات تمتلك منذ سنوات برامج أجرية للكفاءات دون أن تعرف هذه التطبيقات طريقا معلنة لها في الواقع ، فلقد ضل العمال يناضلون طويلا من أجل تعويض ذوي الأداء المرتفع ، كما استفادوا من زيادات الترقيّة،... وغيرها ، وهي طرق ضمنية تدفع أجرا للكفاءات ، واستيفاء للموضوع نعرض فيمايلي أهم الفروق الموجودة بين مدخل الكفاءة التقليدي والمدخل الحديث ، من خلال الجدول أدناه :

الجدول 3-2 : أجر الكفاءة قديما وحديثا

أجر الكفاءة قديما	أجر الكفاءة حديثا
عملية ذاتية جدا أحادية الجانب من طرف المدير فقط تركز قليلا على القدرات الكامنة أو المستقبلية الارتباط غير محقق مع عوامل نجاح النشاط	عمليات معرفة وموصوفة بوضوح متبادلة الفهم بين العمال تركز بقوة ووضوح على تنمية الأفراد مبنية على عوامل نجاح النشاط

(63 : 2002 , Dana Rahbar Daniels)¹

إضافة لما سبق نلاحظ أن الأجر قديما يرتبط بالوظيفة في حين نجد أجر الكفاءة حديثا يرتبط بالشخص ويجعله محور اهتمامه ، وهو ما يفسر إمكانات الانتقال الأفقي التي يتيحها على عكس النظام القديم الذي يشجع الانتقال العمودي أي الترقيّة ، وعليه فحظوظ تقدم العامل وبقائه وارده أكثر وفق هذا المدخل لأنه يكيف مساره المهني حسب احتياجات وأهداف المؤسسة .

¹ Voir : Chingos et al , 2002.

2.5) أخطار أجر الكفاءات : تواجه تطبيقات أجر الكفاءات في أرض الواقع العديد من الصعوبات نجمها في النقاط الآتية : (Chaminade , 2005 : 352)

✓ دفع الأجر فقط للاستعداد للعمل : حيث أن الاستعداد للعمل ليس من المسؤولية الوحيدة للمؤسسة ، ولكنه أيضا من مسؤولية العامل الذي يفترض أن يبحث بدوره عن استعداداته للعمل ويصل لوظيفة متناسبة مع مؤهلاته وطموحاته من خلال مساره المهني ، وعليه فالرهان الحقيقي للمؤسسة يتمثل في التعريف والدفع للعمال المتفاعلين عبر كفاءاتهم ؛

✓ دفع الأجر بالخسارة : إن تبني أجر الكفاءات في المؤسسة يجب أن يكون بحذر ، لأنه مثلا : في حالة الإطارات يمكن أن يظهر خطر تحول أجر الكفاءات لعلاوات إضافية للتعويض عن نمو الكفاءات التي تمتلك بأية طريقة ؛

✓ إهمال الكفاءات الجماعية : على الرغم من أهمية التقييم وأجر الكفاءات الفردية فإنه لا يمكن أن ننسى قيمة تفاعل هذه الكفاءات مع تلك الخاصة بالجماعات ، حيث يفترض أن يكون أجر الكفاءات معززا لسلوكات التعاون وليس العكس .

3) أجر الأداء : إن أجر الأداء والمكافأة تعني أن الاعتراف في شكل أجر يمكن استرجاعه ، لأنه جزء غير مندمج في الأجر القاعدي ، ويرجع للظهور بعد كل دورة جديدة ، يقارب مبلغه المتوسط عموما 20 % من الأجر الإجمالي ، بالإضافة لأن معايير التقييم في هذه الحالة يمكن أن تكون فردية أكثر منها جماعية ، وقد تكون كمية أو نوعية (Marbach , 2002 : 117) ومنه فأجر الأداء يأخذ بالاعتبار ليس فقط الوظيفة المشغولة (أجر التأهيل) ، ولكن أيضا الطريقة التي تمارس بها ، فهو يسمح بتحقيق الفردية الأجرية المرتكزة على :

▪ الأجر الآتية : كمقابل للنتائج المحققة عن طريق العلاوات المختلفة ؛

▪ التعديل الفردي للأجر حسب تقييم الأداء في مجال تطور معين ، يكون عادة محدد لكل وظيفة .

3.1) افتراضات أنظمة أجر الأداء : تقوم أنظمة أجر الأداء على عدة افتراضات أساسية هي : (مهيلة محمد ، بدون سنة نشر : 241)

▪ يعتمد الأداء الإجمالي للمؤسسة على أداء الأفراد والمجموعات وأن مساهمتهم مختلفة ؛

▪ يؤدي نظام الدفع وفق الأداء لجذب الكفاءات ، والإبقاء على ذوي الأداء العالي ؛

▪ هناك إمكانية لقياس الأداء بشكل موضوعي وفقا لمعايير ثابتة وصادقة ؛

▪ هناك إمكانية للسيطرة على التغيرات والعوامل المؤثرة في الأداء مثلا : نوعية المواد المستخدمة وظروف العمل ، ومقدار الدعم والإسناد من قبل الإدارة .

3.2) عوامل نجاح أجر الأداء : يرتكز نجاح أنظمة الدفع على أساس الأداء على عدة عوامل نذكر منها : (Nomden , 2000/1 : 26)

• الأجر يجب أن يكون عاملا مهما في تحفيز العمال ؛

- يجب أن يحوز نظام تقييم الأداء على ثقة العمال ، وأن يكون قادرا على قياس الأداء ما أمكن ، وذلك بالنسبة للأهداف المحددة ؛
- يجب أن يكون هناك مستوى من الكتلة الأجرية لا يمكن تجاوزه ، لأن القدرة المالية للمؤسسة مهما كبرت فهي محدودة ، إضافة لأنه من وجهة نظر تسييرية من المهم تقييم التكاليف بمستوى معين ومحاولة ضغطها ما أمكن ذلك .

وعليه يسمح أجر الأداء بإضفاء فردية الأجور وتجسيدها ، غير أن مزاياه وحدوده ترتبط بإجراءاته، إذ من المهم أن يساهم تقييم الأداء في تخفيض عوامل الذاتية إلى الحد الأقصى، والتي تمثل مصدر للحرمان وسوء سير العمل ، كما ينبغي أن يشجع هذا الشكل الأجرى تلاحم العمال فيما بينهم كفريق عم ل موحد مع ضمان ولائهم للمؤسسة ، وتعويض الجهود الإيجابية المبذولة في إطار العمل علاوة على تجنب حواجز المحسوبية وانقطاع روح الفريق ، إضافة لذلك كله فقد كشفت دراسات أجريت على القطاع الإنتاجي بأن العاملين ترتفع جهوداتهم في المتوسط من 15% إلى 35% بسبب تطبيق المؤسسات لأنظمة الأجر عن الأداء . (المغربي ، 2007 : 69)

4) أجر الاستحقاق : يضمن هذا النظام زيادة سنوية في أجور العاملين بالإس نتاد لنتائج تقييم الأداء أين يتم تصنيف العاملين لثلاثة مستويات : المستوى الأدنى (أقل من الأداء المعياري) والمستوى المتوقع (المعياري) والمستوى الأعلى (أكثر من المعياري بحيث يتقاضى كل مستوى مكافأة معينة ، والملاحظ أنه بمجرد الحصول عليها مرة واحدة تصبح حقا مملوكا وجزءا من الأجر الأساسي .

4.1) تعريف أجر الاستحقاق : حسب ما جاء به " Heneman " هو " مقدار الزيادات الأجرية الفردية المرتكزة على أداء العامل المقيم فرديا على مدى فترة الزمن السابقة .

(9 : Lemistre , Sept 2000 , note n° 322)

ومن المهم بعد ذلك التساؤل هل أن أجر الاستحقاق أجر تحفيزي ؟ الجواب حسب " Lawler " و " Gomez - Mejia " و " Balkin " لا لأنه حسبهم لا يتوافق مع الأنظمة التحفيزية لأنها تبقى ممزوجة بالأجر القاعدي ، وهي بذلك تفقد طابعها التحفيزي ، ومع ذلك تمت معالجتها كشكل أجرى تحفيزي لأنها في الأصل طريقة استعملت محاولة لتحفيز الأداء الفردي ¹⁰ (Petit , 1993 : 554) من خلال ما سبق يتبين أن :

- أجر الاستحقاق هو تعويض عن سلوكات و نجاحات سابقة ، تأخذ شكل زيادة في الأجر الأساسي ، وحجم وطبيعة هذه الزيادة يتوقف على مستوى الأداء المحقق من طرف الفرد ؛
- يجمع أجر الاستحقاق بين تقييم الأداء الفردي وجدول للزيادة الأجرية يترجم الأداء ووضعية العامل في المؤسسة .

¹⁰ Voir : Petit et al, 1993

4.2) الآثار المرتبطة لأجر الاستحقاق : يعتبر " Meyer " أن لأجر الاستحقاق آثار سلبية أكثر منها إيجابية تبعا للملاحظات الأربعة التي قدمها : (Henninger , 2000 : 114)

- 1) يعتبر استثناء أن يعمل الأفراد أكثر لأجل تحصيل زيادات أجرية أكبر ؛
- 2) هناك بعض العمال يمارسون ضغوطات تهدف لتخفيض المعايير والمستويات النموذجية للأداء بهدف تعظيم الزيادات الأجرية ؛
- 3) والبعض الآخر من العمال ينكرون الأهمية الحقيقية للأداء الجيد بمضاعفة غياباتهم والحضور متأخرين ؛
- 4) وهناك أيضا عدد من العمال يتساءلون عن جودة تقييم الأداء من طرف مشرفيهم وعن نوع مسيري هذا التقييم .

وبالنظر لما سبق يقر " Meyer " بضرورة العودة للتعويضات الداخلية (الترقية ، الأثر الرجعي) لزيادة التحفيز وأداء العمال .

هذا ويمكن أيضا لأجر الاستحقاق أن يسفر عن نتائج سلبية مثل : " التفاوت " لأن الزيادات الأجرية حسب الاستحقاق بطبيعتها غير ممكنة الاسترجاع مما يخلق تفاوتاً بين الأجر الحالي وأداء العامل ، لأنه يمكن أن ينخفض بالمقارنة مع أدائه السابق .

4.3) الفرق بين أجر الأداء وأجر الاستحقاق : يرتبط كلا النموذجين بالأداء غير أنهما مختلفان فأجر الأداء (الحوافز المالية) يعتبر كتشجيع للأداء المستقبلي المحدد ، بينما أجر الاستحقاق فهو اعتراف بالأداء أو بسلوك سابق ، إضافة لأن مبلغ الحافز المالي معروف مسبقاً ، وهو تابع لمستوى الأداء المرغوب، بينما مبلغ الزيادة حسب الاستحقاق ليس معلنا مسبقاً .

كما أن الزيادات حسب الاستحقاق ارتبطت تقليدياً بالأداء الفردي ، بينما الحوافز المالية فهي ترتبط بالأداء الفردي والجماعي وأجر الاستحقاق يتسبب في زيادة نهائية للأجر القاعد ي حيث لا يمكن التراجع عنها واسترجاعها ، بينما أجر الأداء لا يؤثر على حجم الكتلة الأجرية لأنه تابع لمستوى الأداء وكلما انخفض انخفض معه بصورة تناسبية .

4.4) أسباب عدم فعالية أجر الاستحقاق : يمكن إرجاع عدم فعالية أجر الاستحقاق حسب " Lawler " للعوائق التالية :¹ (Petit , 1993 : 557)

- قياسات غير متناسبة للأداء ؛
 - سوء الاتصالات ؛
 - سياسات وإجراءات معقدة ؛
 - سلوكيات غير متناسبة من طرف المسيرين .
- أما بالنسبة " St-Onge " فهناك ثلاثة مشاكل كبرى وهي :

¹ Voir : Petit et al, 1993

1. تعدد العوامل المحددة للأجر القاعدي عدا المردودية ، كالتضخم ، القدرة على الدفع ، المستوى المطلوب لاجتذاب العمال الجدد وغيرها ، ولهذا فالإدارة في المؤسسة يصعب عليها أن توهم العمال بالاعتقاد أن الأجور مرتبطة فقط بالاستحقاق ؛

2. إن اندماج الزيادة في الأجر القاعدي يجعلها متكررة ويترك مجالاً ضيقاً لإجراء تعديلات للأجر حسب مستوى الأداء لكل عامل ؛

3. الإدارة تجد نفسها مضطرة لإقرار زيادة أجرية لكل العمال على الأقل مساوية لمعدل التضخم ، ولو أن أداء العامل انخفض بكثير .

وأخيراً ليس مفاجئاً أن العديد من الأبحاث التطبيقية أثبتت عدم فعالية نظام أجر الاستحقاق وأن معظم العمال غير راضين عن الزيادات حسب الاستحقاق ، لأنهم لا يدركون العلاقة بين الزيادة والأداء وبالتالي فهذا النظام ليس لديه آثار إيجابية مرتقبة على إنتاجية المؤسسة .

(5) أنواع أجر الأداء : ينقسم أجر الأداء بدوره لنوعين أساسيين هما على التوالي :

(5.1) أنواع أجر الأداء الفردي : إن تطور المؤسسة ومتطلبات الجودة أفصيا لظهور أنماط

أجرية متعددة منها تلك المتعلقة بالأداء الفردي والتي عرفت نمواً هاماً خاصة في حالة الوظائف التجارية مع عمال البيع ، وعلى الرغم من ذلك قد وجهت لها انتقادات كثيرة بالتشكيك في فعاليتها فمثلاً :

" L . DEMING " يعتبرها غير متناسبة مع التقنيات الجديدة في الإدارة والمرتكزة على التنمية المستمرة والأداء الجماعي (Tremblay, Chênevert, Sire, Avril 2001 :6) ، إضافة لأن الأداء

الفردي يرتبط لحد كبير بعوامل نظامية مثل : الإدارة ، وطبيعة الإشراف ، التكنولوجيا ، الإجراءات والتي هي عادة خارجة عن سيطرة العامل ، وهنا يتم التساؤل عن التقييم ففي العديد من الحالات ،

يتواجد العاملون في داخل عمليات إنتاجية ، وتأخرهم ونقص إنتاجهم يمكن أن يكون بسبب عوامل أخرى ، فمثلاً : إن فريق العمل الليلي الغير فعال ، سيضطر فريق العمل العادي لاستدراك التأخر ، وإذا لم

يتمكن من ذلك ، لأي الفريقين يمكن أن نعزو التأخر في نهاية يوم العمل ، وكمثال آخر : حالة العمل المتواصل ، فإن تأخراً في البداية يدرك مع نهاية العملية ، بالإضافة لكل ما سبق يبدو واضحاً أن برامج

الأجر حسب الأداء الفردي لا تدعم علاقات التعاون البيئي في مجموعة العمل ، (Rousson et Turansky : 11) فهي تعوق العمل الجماعي ، وتدفع العمال للتركيز على المدى القصير ، وتحملهم

على ربط الأجور بالعلاقات الشخصية أكثر من الأداء ، فحسب دراسة قام بها " William M.Mercer " وجد أن معظم الأنظمة الأجرية المرتكزة على الأداء الفردي تتميز بخاصيتين أساسيتين

هما :

1. إدارة هذه الأنظمة تتطلب الوقت الكثير والموارد ؛

2. تتسبب هذه الأنظمة في استياء الجميع .

إن الأنظمة الأجرية المرتكزة على الأداء الفردي هي ناتجة عن اعتقاد المسيرين أن الأفراد يعملون لأجل النقود فقط ، وهذا غير صحيح لأنهم يعملون أيضاً لأن العمل يعطي معنى خاصاً لحياتهم ، فهم يبحثون عن

التطور في مجال عملهم ، الشيء الذي يخلق جو عمل غير صحي في المؤسسة ، لا يتناسب مع قيم الأمانة والالتزام ، علاوة على أنه غالبا ما تكون العلاقات بين العمال ضحية التدافع على المكافآت ، ما يعني أنها تقلل من فرص التعاون ، لأن كل شخص يحاول الضغط لأجل الحصول على مكاسب فردية ، و الأهم من ذلك أنها تعوق المخاطرة والمبادرة ، لأن العمال سيقومون بما يطلب منهم بدقة كلما كانت المكافأة مجزية ، فهم يفكرون فيما سيحصلون عليه فقط من القيام بمهمة معينة، فيقل ميولهم للمخاطرة والمبادرة ومحاولة اكتشاف الفرص ، والاستفادة من العوامل التي تحدث عرضا والقيام بأعمال سهلة ، وهذا لا يعني أن الأفراد كسالى بطبعهم كلما أتحت لهم الفرصة ، بل هم يميلون للاستهانة بقدراتهم عندما يتم تشجيعهم على التفكير فيما سيحصلون عليه مقابل جهودهم ، بمعنى آخر التركيز المفرط على العائد من العمل بدلا من العمل نفسه .

5.2) أجر الأداء الجماعي : بما أن الجماعة تنتج أكثر مما ينتجه مجموع الأفراد فمن المهم أن تراهن المؤسسة على الأداء الجماعي بدلا عن الأداء الفردي ، والذي و إن اعتبرناه محفزا ، فإننا نعتبر الأهداف أكثر تشجيعا من الإجراءات ، كما أن الإدارة بالأهداف التقليدية حسب " J.Humble " تبين أنه وفي مستوى معين الإدراك يأتي من الأهداف الفردية مما يصعب من التعبئة الجماعية ، لأن الأهداف الفردية توقف العملية ، والمفارقة أن تجد بعض المؤسسات تتبنى التفكير الجماعي كقيمة وتعتمد أهدافا فردية تضخم الأجرور في إطار المنافسة. (Favry , 2001 : 234)

وبغرض احتواء الآثار السلبية السابقة وغيرها تم تطوير أنظمة للمكافآت الجماعية من طرف بعض المؤسسات لأنها تعمل على تنمية مشاعر الانتماء وتوحد الجماعات ، ويعتقد " Balkin et Bannister " أن المؤسسات التي تشهد نموا في ارتفاع تكاليف البحث والتطوير وهذه الحالة ترتبط أكثر بالمؤسسات ذات التكنولوجيا العالية من المستحسن أن تدفع أجورا على شكل مكافآت جماعية ، وكذلك الحال بالنسبة للمؤسسات التي تنسم بعدم التأكد من بقائها واستمرارها ، أو تلك التي تهدف للحفاظ على مستوى مقبول من السيولة وتخفيض تكاليفها الثابتة (Tremblay, Chênevert, Sire, Avril 2001 : 7) ، ومع ذلك تبقى المشكلة المحورية لهذه الأنظمة أنها تجعل الأفراد يعملون أقل بما أنهم يعرفون أن الآخرين يفعلون ذلك لأجلهم وينتظرون الحصول على نتائج مجهودات الآخرين (الكسل) .¹ (Pfeffer , 2000 : 94-)

(95)

6) العمل الجماعي وفردية الأجرور :

إن التوجه الغالب في كل أنماط ونماذج الإدارة الحديثة يركز على قوة الجماعة وتأثيرها على الأداء التنظيمي بكل أبعاده ، وعليه فإن مفتاح النجاح اليوم للمؤسسة هو " العمل الجماعي " ، وإن خلق القيمة يمكن أن يكون ممكنا أكثر، إذا تمكنت المؤسسة من تكوين توليف جيدة من المواهب والكفاءات في مختلف المستويات ، وإنشاء فريق عمل يربطه هدف مشترك ، وفي هذا الصدد ينوه " Tom Peters " أن الإستراتيجية الناجحة تقوم على إنشاء جماعات مستقلة تضم أفرادا ملتزمين ، وقادرين على التكيف مع

¹ Voir : Le Management Des Hommes , Traduit Par Fadwa Miadi , 2000

الكفاءات الجديدة المطلوبة (Boudjemil , 9/10 Mars 2004 : 102) ، والملاحظ في هذا الصدد أن مبدأ المكافآت يتناقض مع نمو تنظيم العمل الذي يتوجه أكثر فأكثر لأن يكون جماعي ، في حين يسعى مبدأ المكافأة لتعريف العمل لأجل تنميته من خلال تقييم المساهمات الفردية ، والسؤال الذي يطرح نفسه حقيقة هو أنه كيف يتم التوجه لترسيخ فلسفة العمل الجماعي من خلال فردية الأجور ؟ ولا شك أن الأمر صعب جدا ولا يتأتى ذلك من خلال صفة إمكانية الاسترجاع التي تتمتع بها المكافأة أو موضوع تقييمها " الأداء " ، بل لأن التضامن الممكن تسجيله في حالة أنماط العمل الجماعي يحد من رغبة الأفراد في التحسين ، وإن تحقق ذلك قد يساهم في ظهور نوع من التشدد في تحقيق النتائج ، وإن الإحساس بعدم العدالة بين أفراد الجماعة قد يساهم أيضا في عدم تحفيز ذوي الأداء المرتفع في أحسن الاحتمالات ، وفي أسوأها يتسبب في انخفاض أدائهم .

(7) فردية الأجور والعدالة : تعتبر القرارات الأجرية عادلة من وجهة نظر الأفراد إذا أدركوا طرق قياس مساهمتهم في العمل ، ولمسوا بوضوح العلاقة بين الأداء والأجر ، وبما أن ذلك يرتبط ولاشك بطرق التقييم فتطبيق الأنظمة الفردية للأجور يفترض الارتباط بتصميم نظام التقييم الذي يميز الوظائف عن بعضها البعض ويعمل على تقييم أداء الأفراد ، فتقييم الوظائف يمثل مصلحة للمسيرين لأنه يستلزم توضيح انتظارات المؤسسة وأهدافها ، لكن من زاوية أخرى يتطلب الأمر مراقبة دورية على الأقل لقياس المساهمة الإنتاجية للعمال ، وبما أن التقييم قد تعترضه بعض مظاهر الذاتية فردية الأجور صعوبة التطبيق خاصة مع بعض الفئات العمالية التي ما إن تحس بالتهديد تتحرك بصورة غير رسمية من خلال عرقلة أوامر العمل ، أو من خلال حث النقابات على الإضراب ، كما يمكن أن تستعمل المجموعة سلطتها وقوتها لفرض قواعد وإجراءات على الهيكل الإداري بهدف الحد من مراقبتها .

بالإضافة لذلك كله فتقييم أداء العمال يطرح العديد من الإشكاليات من وجهة نظر قانونية فهذه السلطة يجب أن تحترم بعض المبادئ القانونية وتحترم الحقوق والحريات الأساسية للفرد (Aubert et Aubert- : 18 Mars 2005 , Monpeyssen) ، كما أنه لو كانت الأجور تمس فئة يكون فيها التقييم متصفا بالذاتية فإن الأشخاص الغير معوزين في هذه الحالة يعتبرون أنفسهم مظلومين ، ويبدو لهم أن نمط الأجر غير عادل يمكن أن ينجر عنه سلوكيات تبين عدم الولاء للمؤسسة مثل : الغياب ، الاستقالة ، تكوين تحالفات معارضة ، وبالتالي فالأجر الفردي هو عامل لكفاءة الأفراد الأكثر استحقاقا وأداء ، ولكنه عامل لعدم الكفاءة فالذاتية المرتفعة في التقييم تقود أرباب العمل لتفضيل الزيادات العامة لبعض الفئات العمالية .

(8) أخطار فردية الأجور : يواجه تطبيق فردية الأجور عدة مخاطر تبرز وتزداد حدتها أكثر في ظل غياب المتابعة وإجراءات التصحيح والاتصال الفعال ، ويمكن عرضها فيما يلي :

(Beyssac et Peretti , 2002 : 278 -279)¹

¹ Voir : J.M.Peretti (Sous la direction de) et al , 2002

✓ تسمح وسائل التقييم باتخاذ قرارات بالزيادة الأجرية غالبا ما تفـتقر للموثوقية ، حيث تكون غير مقبولة من طرف العمال والمقررين ، نظر النقص الوسائل لدعم تلك القرارات ، بالإضافة لأن هدف العدالة غير محقق مع غياب التقييم السليم لمساهمة العمال ؛

✓ إن تنمية السلوكات الفردية وفقدان البعد الجماعي في العمل والأداء يقلق المؤسسات بسبب إمكانية خسارة عنصر الانتماء لدى العاملين ، ما يعني تعبئة أقل لتنفيذ المشاريع المشتركة ؛

✓ إن قرارات الزيادات الفردية تنمي الأجر الثابت بطريقة لا يمكن معها استرجاع الزيادات خاصة في فترة التضخم ، والتصحيحات الممكنة تكون محدودة و العامل ذو الأداء المرتفع يبلغ أجره الأعلى بعد عدة زيادات فردية ، والعامل الأقل أداء يحتفظ بنتائج أدائه السابق ، ومع غياب إجراءات الترقية هناك خطر لأن يصبح ذوي الأداء المرتفع من ذوي الأداء المنخفض لأنهم محفزين للحفاظ بمستوى أدائهم وعدم تحسينه .

هذا وقد يعتبر العمال المتقدمون في السن ثبات الأجر حرمانا لهم من الدخل أو حتى كعدم التعويض عن الخبرة في العمل ، ويمكن تجاوز هذا المشكل من خلال إدماج جزء متغير قابل للاسترجاع ومؤجل في الأجور ، مما يسمح بتغطية الإحساس السلبي تجاه فردية الأجور، فالعمال المتقدمون في السن ينجذبون أكثر للعناصر الأجرية المؤجلة ، لأنها تمكنهم من الحصول على أجر تقاعدي مقبول ، إضافة لذلك يمكن تخفيض الخطر أيضا كلما توافقت سياسات إدارة المسارات المهنية والتكوين مع السياسة الأجرية .

(Marbot , 2005 : 176)

كما أن تطوير فردية الأجور في المؤسسات يعرض العمال للاضطراب في وضعيتهم ، فإدماج جزء متغير في الأجر يعني أن رب العمل يحافظ على ضغط مس تمر ومقلق على العامل الذي هو مطالب كل سنة ببذل مجهود استثنائي لأجل الحفاظ على قدرته الشرائية ، علاوة على أن الجزء المتغير ليس تابعا فقط لمجهودات العامل ، لكنه أيضا مرتبط بالصحة المالية للمؤسسة ، وعليه فردية الأجور تعني إنشاء فروق في داخل المجموعة ، والتي يمكن قبولها فقط إذا تم تبريرها، وبما أن التبريرات التي يقدمها القانون والتي يقبلها العمال محدودة ، فالأمر يعني المخاطرة بعدم تحفيز العمال .

(9) توصيات لفعالية فردية الأجور : على ضوء ما سبق نلاحظ أن فردية الأجور تتعدد تطبيقاتها في

المؤسسات حسب عدة عوامل ، ول كنها نتجـه عموما لتحقيق مرونة أكثر ، ومنه فإن تحقيق فعاليتها لا

يتأتى إلا من خلال الالتزام ببعض التوصيات التي نذكر منها : (Noferi , 1987 : 95 - 97)

✓ القيام بتشخيص عن إمكانية التطبيق والتنفيذ ، بهدف تحديد المميزات الاقتصادية الفنية ،

الاجتماعية والثقافية و التنظيمية للمؤسسة ، لأن تعريف أهداف السياسة الأجرية يرتبط بالوضع

الذي تعيشه المؤسسة ما يعني أن فردية الأجور يجب أن تكون متناسقة بتعويض العمال بالتناسب

مع مساهمتهم الخاصة في التنمية ؛

- ✓ ضمان مشاركة مختلف العاملين بفعالية في التغيير ، والتزام الإدارة بتعريف عمليات تقييم الأداء وتشجيع اللامركزية من خلال مساهمة الإطارات وعمال التحكم في التقييم ، ومناقشة الأهداف ، وتفسير أسباب الفشل واحتوائها ؛
 - ✓ التنفيذ التدريجي للأنظمة بهدف الإحاطة بمختلف مظاهر المقاومة الثقافية وبخاصة * إذا كان العمال معتادون على الانتفاع بضمانات اجتماعية معينة في العمل ، هذا ويستحسن التنفيذ التدريجي لفردية الأجور في المؤسسة ؛
 - ✓ تهيئة سياسات المرافقة وفقا للعلاقة المتواجدة بين الكتلة الأجرية في المؤسسة وبيئتها بـ:
 - تطوير سياسة إعلامية متواصلة عن نتائج المؤسسة ؛
 - تنمية التأطير من خلال تفويض قرارات تحديد الأهداف المرغوبة ، وإدارة مقابلة التقييم ، وتطبيق اللامركزية لضمان مرونة أكبر في تنظيم العمل ؛
 - إدارة سياسة اجتماعية تطويرية من خلال ضمان التكوين في مختلف الأعمال ، حيث يستجيب لإنظارات العمال وحاجات المؤسسة .
- وفيما يلي ملخص بأهم الصفات الواجب أن تتميز بها فردية الأجور في الجدول الموالي :

الجدول 4-2 : صفات فردية الأجور

الأهداف	المعايير	العاملين	قواعد العمل
معرفة واضحة يمكن مراجعتها سهلة التحقق	بسيطة متلائمة تطويرية موضوعية	مكونين مسؤولين طموحين جماعيين	محضرة جماعيا معروفة للجميع متلائمة مع الأهداف مرتكزة على حقائق

المصدر : (Noferi , 1987 : 99)

على ضوء العرض السابق للسياسة الأجرية يكون مناسبا الحديث عن بعض القضايا التي يجب أن تهتم بها المؤسسة وهي تنحصر في أربعة نقاط أساسية :

- 1 - ضمان العدالة الداخلية للأجور ، فالعمال جد حساسون للفروق الأجرية في فترات التراجع الاقتصادي ؛
- 2 - الحفاظ على التنافسية الخارجية للأجور بعد المعرفة المدققة والموضوعية للسوق ؛
- 3 - تشجيع الانتقال والترقية الداخلية للعمال ؛
- 4 - الحرص على تحفيز العمال وولاءهم للمؤسسة بإدخال أنظمة المشاركة ، وتعزيز الاعلام والاتصال فيما يخص المسارات المهنية للعمال والسياسات الأجرية ؛

* تعد التطبيقات الأجرية مكونا من مكونات الثقافة ، فالأمر يتطلب عناية كافية لتغييرها ، كما يتطلب وقتا طويلا نسبيا .

وعليه يتضح جليا أن تسيير الأجور الفعال يضمن تحقيق أكبر مرونة في الأجر، على اعتبار أن المؤسسة تتشط في بيع أعمال تتغير وتتطور، ومنه فالأجر يفترض أن يرتبط بطريقة صحيحة مع الأداء سواء كان فرديا أو جماعيا ، فهو يمكن المؤسسة من تجنيد كل الكفاءات العمالية ، الأمر الذي يتطلب أيضا التركيز على معادلة دقيقة بين الأنماط الأجرية الفردية والجماعية ، وبين الجزء المتغير والجزء الثابت الذي يرتبط بالوظيفة والتزاماتها الأساسية ، عدا ذلك فهو يضمن درجة مقبولة لإمكانية استرجاعه والتي تبدو أكثر أهمية خاصة في فترة عدم الاستقرار الاقتصادي .

إن فكرة ربط الأجور بالأداء تتردد كثيرا بين المؤسسات ، حيث يعتبر دفع الأجور مقابل الأداء انشغالا دائما لدى المؤسسات والمسؤولين ، كما أن تدعيم الرابطة بين الأجر والأداء يمثل هدفا مناسباً للسياسة الأجرية ، خاصة إذا علمنا بأن إدراك هذه العلاقة يمكن أن يساهم في تحقيق رضا العمال تجاه الأجور ويضمن تحفيزهم ، إذ أن كل فرد يفكر بأن أي سلوك سينجم عنه تحصيل عائد متميز ، هذا الأخير يمارس جاذبية من نوع خاص على العامل تجعله ينظم انتظاراته بشكل فرق مع بين سلوكات معينة واحتمال تحقيقها للنجاح في الوصول للأهداف المرغوبة ، وبالتالي أيضا فالتحفيز يحدث كلما كان الفرد يحس برغبة قوية لتحقيق النجاح المطلوب والحصول على العائد المقبول من وجهة نظره .

تبلور الفكر الإداري عبر اختلاف مراحل التطور بصدد المنافع والخدمات التي تقدم للعاملين في المؤسسات ، واتسمت المرحلة الأولى بضرورة تقديم أية منافع وخدمات ، على اعتبار أن ما يقدم من أجور مباشرة كاف لتحفيزهم ، وضمان ولائهم للمؤسسة ، ولم تدم هذه التصورات طويلا وأملت التجارب والخبرة الميدانية آراء أخرى تبنتها الإدارة العلمية ، مؤكدة بدورها أنه في ظل عدم تواجد مزايا وخدمات مناسبة للعاملين تهدر طاقاتهم الفكرية والجسدية ، وهذا ما يؤدي لتقليص الأهداف المحققة ، لذلك فإن تبني نظام للأجر الغير مباشر يستدعي أن تحسب تظليله مقابل عوائده .

إن التطور الهام الذي شهده مجال تسيير الأجور الغير مباشرة يعكس بوضوح رغبة الإداريين والمختصين في تحقيق الفعالية التنظيمية وتثمين الاستثمار في الموارد البشرية .

المطلب الأول: مداخل أساسية في تسيير الأجور غير المباشرة

أولاً : تعريف الأجور الغير مباشرة : تضم الأجور الغير مباشرة " مجموع المزايا الاجتماعية مقابل أيام العمل ، والمزايا المكملة الأخرى ، ومختلف الظروف التي يعرضها المستخدم على عماله وهي تهدف عموماً لزيادة رضا العمال تجاه ظروف العمل ، والحفاظ على ولائهم للمؤسسة ، وتخفيض معدلات دوران العمل ، وتحسين الصورة العمومية للمؤسسة (Dollan et al , 2002 : 434) ، وبتعريف آخر تمثل الأجور غير المباشرة المنافع والمزايا التي تمنحها المؤسسة للأفراد العاملين لديها ، ممن ترغب في استمرار ارتباطهم بها ، وتستهدف تحريك روح الانتماء وتعزيزها لدى العمال الجدد ، وتزيد من مستوى ولاء عمالها ، مما ينعكس بنتائج إيجابية على صعيد الأداء والإنتاجية .

وعليه نستنتج مما تقدم أن الأجور غير المباشرة لا تمثل التزام مالي وقانوني على المؤسسة تتحمله دوماً ، بل هي التزام معنوي أخلاقي للتعبير عن وفاء المؤسسة لعمالها ، وقد يترجم هذا البند من التكاليف بارتفاعات غير مقبولة مع سوء التسيير والتخطيط والمتابعة ، كما أن الأجور غير المباشرة لا ترتبط بأداء الأفراد وهذا لا يعني أنها لا تؤثر فيه مطلقاً ، بالإضافة لأنها معممة على كل العمال على الرغم من خصوصيتها في بعض الأحيان مع بعض الفئات مثلاً : سيارات النقل الخاصة للإطارات ، وهي عادة ما تنعكس بنتائج إيجابية إذا حققت الرضا الوظيفي .

ثانياً: إستراتيجية الأجور غير المباشرة : بغية تصميم أنظمة أجرية فاعلة تعتمد المؤسسات الناجحة لملاءمة إستراتيجية الأجور غير المباشرة مع الإستراتيجية الأجرية العامة، ومع إستراتيجية الموارد البشرية وكذلك مع إستراتيجية الأعمال ، بيد أنه عموماً يتطلب إعداد إستراتيجية الأجور الغير مباشرة اتخاذ قرارات تخص ثلاثة جوانب مهمة هي :

1. القرارات حول مزيج الأجور غير المباشرة : أي تركيبها وتنوع وتعدد مكوناتها على اعتبار المزيج

الأجري أصلاً مكون متجانس من العناصر والمزايا المختلفة ، التي تعكس تنوع رغبات وميولات الأفراد

الفصل 2:.....المبحث 2: تسيير الأجور غير المباشرة

وفلسفتهم الاستهلاكية ، بالإضافة لكونه مركبا يفترض أن يحقق أكبر حد ممكن الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد على حد سواء ، لذلك لتحديد مزيج المزايا لابد من تحديد الخطوط الكبرى للإستراتيجية

الأجورية والأهداف التنظيمية وخصائص قوة العمل (السن ، الوضعية الاجتماعية ، المستوى الإداري ، طبيعة العمل المشغول ..) .

2. القرارات التي تخص حجم الأجور غير المباشرة : أي مبلغها وتوزيعها على مختلف الأنواع ، وذلك من خلال التوفيق بين مصالح المؤسسة ومصحة عمالها وبعد استقصاء حاجاتهم وتفضيلاتها م تحدد المؤسسة حجم وتركيب هذه المزايا ، فكلما كانت الاختيارات متغيرة ومتنوعة كلما كانت الأجور والمزايا متنوعة أكثر ، بالإضافة لأن تحديد مقدار الأجور غير المباشرة يعتمد على اتجاهات المؤسسة في تسميها للبرامج الأجرية ، فهل هو ثابت أم متغير ؟ وهل يمكن تغيير محتوياته حسب الظروف ؟

فالمؤسسة التي تركز على توفير الضمانات الوظيفية والاستخدام الطويل الأجل غالبا ما تكون نسبة المزايا لديها كبيرة مقارنة بإجمالي الأجور ، وبخاصة برنامج التأهيل على الحياة والتأمين الصحي ضد الحوادث والأمراض .

3. القرارات المتعلقة بدرجة مرونة الأجور غير المباشرة : وهي تقصد مقدار التغيير في هذه البرامج ودرجة استجابتها لرغبات وحاجات العاملين ، بالإضافة لتعريف العوامل الخاصة التي تحكم درجة تغييرها ، كما تعني المرونة في هذه الحالة درجة الحرية والاستجابة التي يتمتع بها العمال لتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم من خلال الفوائد والمزايا التي يحصلون عليها أو تلك التي بإمكانهم الحصول عليها ، والملاحظ عموما في هذا الصدد أن المرونة تزداد أكثر في المؤسسات الكبيرة التي تضم قوة عمل غير متجانسة من حيث خصائصها بشكل معتبر .

ثالثا :المقومات الأساسية للأجور غير المباشرة : يمكننا أن نجمع أهم المقومات الواجب الالتزام بها في إدارة الأجور غير المباشرة من خلال العوامل التي يقترحها " Edwin B.Flippo " كما يلي :

- يجب أن تكون المزايا والخدمات المقدمة موجبة لسد حاجيات حقيقية ومهمة لدى العاملين حيث فقط في مثل هذه الحالات تكون هناك مبررات لتحمل التكاليف لتقديمها ؛
- يستحسن أن تحسب تكاليف الخدمات والفوائد المراد تقديمها للعاملين كما يجب أن تقرر لها تخصيصات مالية لازمة على أساس منتظم وبطريقة دورية .

بالإضافة للعوامل السابقة يمكن أن نضيف العوامل التالية : (منصور ، 1976 : 60)

- دراسة الخدمات الاجتماعية المتناسبة مع ظروف المؤسسة (المالية ، الاجتماعية ، الثقافية ..) ؛

• وضع سياسة ثابتة ومستمرة لتوفير الخدمات والمزايا تحقق كلا من أهداف الفرد والمؤسسة مع الثبات في هذه الحالة لا يعني عدم التغيير المطلق في هذه البرامج لأنها أولاً وأخيراً تستهدف تحقيق أهداف وغايات مؤقتة ؛

• تطبيق مبدأ المشاركة في وضع السياسة لأن ذلك يضمن نجاحها لحد بعيد خاصة من وجهة نظر العمال .
رابعا : دور الأجور غير المباشرة :

تضطلع الأجور غير المباشرة بعدة أدوار ساهمت في بروزها عدة عوامل من بينها الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتغيرات التشريعية وغيرها ، لكن المهم بالنسبة لنا الآن هو عرض الأدوار الرئيسية للأجور غير المباشرة وهي :

1. **الدور الإستراتيجي :** ويتمثل في امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية قد يصعب تقليدها في بعض الأحيان خاصة إذا كانت الأجور غير المباشرة موجهة لإشباع حاجات معنوية للعاملين أو حتى قد يكون التقليد مكلفا ، فليست كل المؤسسات قادرة على تحمل هذه التكاليف سيما إذا كانت تمر بوضعية مالية صعبة أو تشهد منافسة حادة في قطاع نشاطها ، كما يشكل كذلك التحكم في أعباء الأجور الغير مباشرة ميزة تنافسية ولكنها أقل درجة من الأولى لسهولة تقليدها ، إضافة لأنها يمكن أن تلعب دورا هاما في ترسيخ ثقافة قوية وتبني القيم الإيجابية كالتعاون ، والتكافل ، الولاء للمؤسسة ؛

2. **الدور الاجتماعي :** تلجأ البعض من الحكومات في حالة الظروف الاقتصادية الحرجة كالكساد لمساعدة المؤسسات على تجاوز هذه الأزمات مثلا : للسيطرة على معدلات البطالة ، ولحسب تعاونها تمنح الدولة امتيازات ضريبية في شكل إعفاءات كلية أو جزئية ، مما يخفف من رغبة هذه المؤسسات في تسريح عمالها ، أو حتى بتسريحهم التدريجي من خلال مخططات اجتماعية يتم التفاوض عليها بين المؤسسة والحكومة والنقابات ، بالإضافة للحفاظ على المزايا التي تمنحها المؤسسة للعمال وبالذات تلك المتعلقة بالتعويض عن حالات فقدان العمل أو الإيقاف المؤقت ؛

3. **الدور التنظيمي :** على الرغم من أن كلفة الأجور غير المباشرة تشكل نسبة هامة من الأجور ومن تكلفة الموارد البشرية ، فهناك عوائد مختلفة يتم تحقيقها منها ، تتمثل في تحقيق التعبئة الناجحة للعاملين ، وجذب الكفاءة المطلوبة ؛

فلقد أثبتت العديد من الدراسات الميدانية أن المورد البشري الجيد يبحث عن مكان عمل جيد يمنح له الفرصة في استخدام مؤهلاته ، وتطوير قدراته في ظروف عمل صحية ، واجتماعية مناسبة ، وقد وجدت ذات الدراسات أن المكان الجيد هو مصدر جذب لنوعيات متفوقة من الموارد البشرية ، ومصادر الجذب لا تتعدى المنافع والمزايا كالتعويض عن الإجازات والعطل الرسمية ، وفرص الاستراحة ،...، وغيرها والمنافع الأخرى والأجر المباشر . (الهيتي ، 2005 : 183)

4. **الدور الإنساني :** يسعى العاملون عادة للحصول على منافع ومزايا اجتماعية أكثر ، لكونها تشبع حاجات اجتماعية ونفسية ، وتضمن رعاية صحية أحسن ، لذلك فهم كثيرا ما ينظرون إليها على أساس أنها

معطيات للمفاضلة بين المؤسسات ، كما أنها تقلل من رغبة العمال في ترك عملهم والبحث عن أعمال أخرى كما تدعم الشعور بالانتماء للمؤسسة .

وعليه تلعب الأجور غير المباشرة أدوارا متكاملة تعكس مدى تأثيرها على الحياة المهنية للعامل ، وتبلور الانشغال الدائم للمسؤولين بضرورة الحفاظ على الطاقات البشرية الكفؤة ما أمكن وذلك من خلال تحفيزها وتحقيق رضاها لأجل ترقية الأداء التنظيمي .

خامسا : مراحل تصميم نظام الأجور غير المباشرة : من المؤكد مقدما أنه ليس هناك مراحل محددة بدقة ومتفق عليها ، لكن هناك ع موما مراحل أساسية يتم الالتزام بها وفقا لترتيبها المنطقي ولأغراض منهجية كذلك ، ويمكن أن نجعلها فيما يلي : (ماهر ، 2004 : 271-272)

(1) دراسة احتياجات العاملين ؛

(2) تحديد أهداف النظام ؛

(3) تحديد الميزانية ؛

(4) وضع إجراءات وقواعد النظام .

ويتم شرحها تباعا كما يلي :

(1) **دراسة احتياجات العاملين :** مهما كانت الأغراض المستهدفة من نظام الأجور المباشرة فيشترط عموما فيها أن تتوافق مع حاجات ورغبات العاملين ، التي يتم دراستها من خلال استطلاعات دورية بالإضافة لمعرفة مدى رضاهم عنها ، والإجراءات والطرق التي يحبذونها للا استفادة منها ، وتعريف ما يمكن أن يستقطع من أجرهم كمساهمة في هذا النظام ، وبالطبع فإن كل هذا يمكن أن يزيد من فعالية النظام الأجرى ككل ؛

(2) **تحديد أهداف النظام :** والأمر يتعلق في هذه الحالة بالنواتج النهائية المرتقبة للنظام ، والتي قد تكون

ممثلة في تحقيق التكافل الاجتماعي بين العمال ، أو ضمان استقرارهم ، أو تحقيق الخدمات التأمينية والصحية لهم ، أو ضمان تسهيلات معيشية لهم أو الرعاية الاجتماعية ، على أنه يفترض أن تتوافق رغبات وحاجات الأفراد العاملين مع أهداف المؤسسة في هذا المجال ؛

(3) **تحديد الميزانية :** يصمم ويقترح الع ديد من المسيرين في المؤسسات برامج أجرية تبقى غير فعالة

بسبب أنها كثيرا ما تهمل جانب تحديد ميزانية تلك البرامج ، أو تحدها تحديدا غير مضبوط ، لذلك يفضل تعيين إيرادات النظام من مختلف المساهمات ، والتي قد تتمثل في اقتطاعات أجرية أو مساهمات المؤسسة التي يستحسن أن تكون منسوبة لأرباح ونتائج المؤسسة بتعيين أوجه اتفاقها على مختلف

المزايا والخدمات ، وتكاليف إدارة النظام ، والاتصال والإعلام مع الإشارة لأن عمليات التحديد والتعيين لا تكون نهائية لكنها تتغير ضمن مجال محدود ومقبول ؛

(4) **وضع إجراءات النظام** : وهو عملية تعني بوضع قائمة عن نظام عمل هذه البرامج تتضمن معلومات عن طبيعة المزايا والخدمات ، وظروف الاستفادة منها وسلطة الإشراف على إدارتها ومواعيد الاشتراك وحجم الاقتطاعات وقواعد التغيير في الاشتراك ، وبالمجمل نجد أنها تضم كل الآليات المنهجية والوسائل التي تشمل وتضمن السير الحسن لأجزاء ومكونات النظام .

خامسا : أنواع الأجور الغير مباشرة : يختلف تصنيف الأجور غير المباشرة وأنواعها من مؤلف لآخر ومن مؤسسة لأخرى ، ولكننا نعتد التصنيف التالي :

- 1) **الفئة الأولى** : وتضم الأنظمة العمومية والخاصة بضمان العمل ؛
 - 2) **الفئة الثانية** : وتضم التعويضات التي تخص العطل والغيابات المدفوعة الأجر ؛
 - 3) **الفئة الثالثة** : وتضم الخدمات والامتيازات المعروضة للعمال .
- وفيما يلي شرحها :

1) **الأنظمة العمومية والخاصة بضمان العمل** :

1.1) **الأنظمة العمومية للمزايا وضمان الدخل** : وتنقسم إلى :

1. **برامج الرعاية الصحية** : وتضم نفقات المستشفى ونفقات التأمين الصحي وكل النفقات التي تتحملها المؤسسة في سبيل ضمان الخدمة الصحية ، وهي تعد من قبل برامج الصالح العام أو برامج مساعدة العاملين وعلى هذا فهي تستهدف إضافة لتغطية النفقات الخاصة بالخدمات الصحية تحقيق أهداف التنمية البشرية ، وغالبا ما تخضع هذه البرامج للتغيير باستمرار تبعا لنوع الأعمال ، ونوع وتكرار الحالات الصحية وبالتعبئة تتغير معها المبالغ التي تدفع للعاملين أو لشركات التأمين والتي تحدد بشكل معياري وإنما حسب طبيعة الحالة المرضية ونفقات الرعاية الصحية اللازمة ؛

2. **خطط الدفع المضمون** : وتشمل المبالغ النقدية التي يشارك فيها الأفراد العاملون والمؤسسة على حد سواء وهي تستخدم لحماية دخل العاملين خلال فترات البطالة غير الطوعية ويشيع استخدام هذا النوع من الدفع في الصناعات الثقيلة فعند الاستغناء الإجباري عن الفرد العامل تكون المؤسسة ملزمة بدفع مبلغ يسمى الدفع المضمون ؛ (الهيتي ، 2005 : 186-187)

3. **أنظمة التقاعد** : وهي أنظمة تضمن دخلا معيناً للعمال بعد تقاعدهم ، بعدما ساهموا في تكوينه على مدى مساهمهم المهني هم وأرباب العمل المستخدمين ، ويعتبر الأفراد خاضعين لهذا النظام اعتباراً من سن معينة 65 سنة مثلاً مع إمكانية الحصول على هذا الحق مع تخفيض معين في حالة التقاعد المسبق ، ومن بين أهم إيجابيات هذه الأنظمة أنها تسمح للأفراد الأصغر سناً للنمو في الوظائف ، وإبراز قدراتهم وكفاءاتهم في خلال مساهمهم الوظيفي ، كما تسمح لهم بالاستفادة من الزيادات الأجرية ، غير أنه كثيراً ما ينظر لها على أساس أنها وسيلة دفع غير عادلة إلى جانب طول الخدمة بالمؤسسة من طرف العمال ؛

4. أنظمة الضمان في حالة حوادث العمل : وهي أنظمة عمومية تطبق على كل العمال حتى العمال المؤقتين مهما كان سنهم ، والذين يقعون ضحية حادث عمل أو مرض مهني ، على ما وأن المساهمة في هذا النظام تختلف من قطاع لآخر ، كما تختلف حسب السجل التاريخي للمؤسسة فيما يخص حوادث العمل والأمراض المهنية .

(2) أنظمة العطل والغيبات المدفوعة الأجر: وتنقسم لنوعين :

2.1 الأنظمة الاختيارية: وتضم مايلي :

أ- العلاج الصحي : يمكن لأرباب العمل عرض أنظمة للضمان تخص الأمراض ، وتكون مكملة للأنظمة العمومية مثل : الاستفادة من غرفة خاصة للتمريض أو الانتقال في سيارة إسعاف مهيأة ، أو الاستفادة من خدمات خاصة أو شبه خاصة في المستشفى ، أو حتى من خدمات إعادة التأهيل المهني حالة فترة النقاهة الطويلة وكل الخدمات الملحقة ؛

ب- أنظمة ضمان الحياة وإعانات عدم القدرة : تهدف عملية تأمين الحياة إلى ضمان الأمن المالي للأزواج وأولادهم في حالة وفاة أحدهم ، وهي مؤقتة ويمكن تجديدها ، كما يعرض البعض من أرباب العمل حماية للدخل في حالة عدم القدرة الناتجة عن مرض أو حادث ما ، وهذه الضمانات يمكن أن تتغير وتتوسع فقط لتغطية بعض حالات عدم القدرة ، وبالتالي فإن أنظمة تأمين المرض وعدم القدرة تهدف لتغطية الغيبات القصيرة المدة ؛

ج- أنظمة التقاعد المسبق : وهو نظام صممه أرباب العمل لتشجيع العمال الأكبر سنا والأكبر أجرا على الانصراف بهدف تخفيض تكاليف الاستغلال ، وخلق مناصب عمل جديدة للشباب ، ولكي تصبح هذه البرامج أكثر جاذبية التجأت بعض المؤسسات لتشكيلة من الحوافز المالية ، ومعظم برامج التقاعد المسبق تعوض جزئيا العمال الأكبر سنا لقسم من المعاش الذي سينقاضونه إذا عملوا إلى سن 65 سنة مثلا .

2.1 الغيبات المدفوعة الأجر : فيما يتعلق بهذه الفئة يمكننا التمييز بين تلك المتوقعة من طرف الدولة وتلك الممنوحة من طرف المستخدم :

1 عطل عدم العمل : وتحددها التشريعات الحكومية في أيام للعطل من الأيام العادية للعمل في الأسبوع

أو الساعات الإضافية ، وقد تصادف مثلا: الأعياد الدينية أو الوطنية،...، وغيرها ؛

2 العطل الممنوحة من طرف المستخدم : وتظهر في شكل غيبات عن العمل وتشكل جزءا هاما من

التكلفة الإجمالية للأجور غير المباشرة ، وهذه العطل تضم خاصة العطل السنوية ، عطل الأمراض

العطل لأسباب خاصة وغيرها ، والملاحظ عموما أن السياسة المتعلقة بالعطل تختلف من مؤسسة

لأخرى .

تؤكد دراسة سير الآراء التي قامت بها " **The Conférence Board Of Canada** " أن العمال

يعتبرون أن بعضا من المزايا الاجتماعية تساهم في حل بعض المشاكل المرتبطة بالموارد البشرية مثلا :

العطل والإجازات لسنة " **Les Congés Sabbatiques** " تبدو فعالة أو أكثر فعالية في حل المشاكل المرتبطة بالتوظيف (59 %) والاحتفاظ بالعمال (69 %) والمعنويات الخاصة بالأفراد (57 %) ، إضافة لذلك فالإجازات لسنة ليست مفيدة لحل مشاكل الغياب والتأخر . (Dollan et al , 2002 : 445)

(3) الخدمات والامتيازات المعروضة للعمال : وتضم ما يلي:

(3.1) أشكال الاعتراف غير النقدية : من خلال تقديم رموز التشريف كأوسمة التكريم أو الميداليات الشرفية أو أوسمة الاستحقاق ، .. وغيرها، والتي تبين مدى اهتمام المؤسسة بمكانة ودور هؤلاء العمال في المؤسسة؛

(3.2) أشكال الاعتراف المادي : وهي تضم مثلا : الرحلات الهدايا ، الوجبات في المطاعم ، الاشتراك في

أندية المشاركة في تظاهرات رياضية ، أو ثقافية ، ... ؛

(3.3) برامج مساعدة العمال : وهي مخصصة للعمال من ذوي الحالات و الاحتياجات الخاصة مثل :العمال

الذين يعانون من مشاكل م وفترة في المواظبة والأداء في العمل ، وتبدو هذه البرامج مفيدة أكثر مثلا مع الأشخاص المدمنين على الخمر أو المخدرات أو الذين يعانون من أمراض نفسية كالقلق والكآبة والمشاكل الزوجية ، وقد ازداد عدد المؤسسات التي تطبق هذه البرامج بعدما أكدت الدراسات والتجارب الميدانية خطورتها وتأثيرها الكبير على الأداء والإنتاجية ؛

(3.4) أنظمة التوازن " العائيلة- العمل " : وهي خدمات مخصصة لضمان رفاهية العامل كبرامج العلاج

للأبناء العمال أو برامج الرعاية بالأشخاص المتقدمين في السن ، ودور الحضانة الموجهة لأبناء النساء العاملات ، ... وهي كلها يمكن أن تقلل من المدة المستغرقة في النقل ، وتشعر العام ل بالطمأنينة ، وتنتشر تآزر العمال بين بعضهم البعض .

(3.5) المزايا الأخرى : ويمكن استعراضها فيما يلي :

أ-التخفيضات على منتجات المؤسسة : وهي مزايا مشهورة تقدمها المؤسسات فمثلا : القروض الممنوحة للعمال في البنوك بمعدلات اختيارية ، تأشيرات سفر مجانية في شركة للخطوط الجوية أو السكك الحديدية وعموما * كل الأنشطة يمكن تقديم خدماتها بأسعار مخفضة ؛

ب-نقل العمال : ويتعلق الأمر في هذه الحالة بنوع قديم ومهم من الخدمات يتمثل في نقل العامل من وإلى مكان العمل ؛

ج-قروض المؤسسة: وهي تتعلق بمساعدة تدخل ضمن إطار الأشكال التالية :

- إقراض نقدي بمعدل منخفض ، مما يمكن أن يؤثر على الحالة المالية للمؤسسة ، لهذا نجد بعض المؤسسات تحدد مبالغ هذه القروض ؛
- تقديم ضمانات أو سند للبنوك كي يستفيد العامل من قرض بمعدل جيد .

* يتعذر تصور تلك الحالة مع العمال الذين يعملون لدى مؤسسات بترولية أو لإنتاج الأسلحة الحربية أو تلك التي تقوم بإدشاء المركبات الفضائية.

هذا وتجدر الإشارة لأن الاستفادة من هذه القروض والتسهيلات ليست ممكنة دوماً ، فهناك بعض التحفظات التي تبديها الإدارة حسب الضرورة تجاه الأشخاص الذين لا يبدون جادين في تسديد مثل هذا النوع من القروض ؛

د-تأمين السيارات من الأخطار المتعددة : وهي ترتبط باستفادة العمال من أسعار مخفضة من شركات تأمين متخصصة تعتبر المؤسسة كعميل مهم ويعتبر هذا النوع من الخدمات جد جذاب بالنسبة للعمال .

سادساً: المزايا المرنة ^{□1} :

1/ تعريف المزايا المرنة : وهي نظام يقضي بعرض خيارات معينة على العامل في إطار غلاف مالي محدد لكلفة المزايا الاجتماعية التي تريد المؤسسة مراقبتها ، يشتهر تطبيق هذا النظام الأجرى بين بدائل مميزة مثل : سيارة العمل أو الأجر نقدي أو حتى أنظمة للتقاعد أو أنظمة الاحتياط التي تتكيف مع الحالة العائلية للعامل ، ويتمكن بالتالي من ضمان تغطية اجتماعية معينة ، فحسب " Laurent Dufetel " أن نظام الاختيارات هذا يجب أن يتطور ، فالיום تختار المؤسسة عمالها ومستقبلاً سيصبح العكس ، فالمؤسسات التي تملك " خطط كافيترية حقيقية " هي التي تملك الميزة التنافسية (Meignant , 2000 : 354) ، مع العلم أنه في الحالة السابقة لكل بديل أو اختيار هناك سعر معلن أي قيمة معروفة ، بحيث تشكل في مجموعها الأجر المقرر، ويفترض حسب هذا المدخل أن دافعية الأفراد ستزداد بصورة كبيرة لأنه بإمكانهم اختيار أكثر الأنواع الأجرية إشباعاً لحاجاتهم ، وكذلك لأنها مصممة بصورة نموذجية ، فيرتقب أن يكون هذا المدخل الأجرى نتيجة لزيادة فعالية الأداء التنظيمي .

وفيما يخص أسباب ظهور هذا النمط الأجرى نذكر على الأقل ما يلي :

- الاستجابة لانتظارات العمال المتغيرة حسب دورة حياتهم ؛
- الحاجة لضمان وفاء العمال من خلال التنبؤ بضغوطات السوق ؛
- جعل العامل مسؤولاً لأنه يختار التوليفة الأجرية التي تناسب حاجاته ووضعها .

هذا ويلاحظ أن المزيج الأجرى المختلف في هذه الحالة قد يمثل عنصر جاذبيته ومنفعة للمؤسسة ، فضلاً عن أنه قد يؤثر تأثيراً إيجابياً على اتجاهات وسلوكيات الأفراد .

2/ المشاكل المترتبة على الخطط المرنة : على غرار الأنظمة الأجرية الأخرى لا تخلو الخطط المرنة من العيوب التي نذكر منها : (حسن راوية ، 2003- 2004 : 226)

1. تتطلب الخطة المرنة جهداً كبيراً لإدارتها نظراً لتنوعها وتعدد أشكالها ؛

^{□1}المزايا المرنة ، مخططات الأجر بالاختيار ، أو التعويض المتنوع " Rémunération a la carte " ويتعلق الأمر عموماً بالمزايا والمنافع أي الأجر غير المباشر لكنه قد يتعداه لكل أشكال التعويض المادي أو الأجور الشاملة ، وهذا الأمر بالذات يخص اختيار المؤسسة وتوجهها .

2. رفض النقابات لهذا النوع من الخطط لأنه يفقدها سيطرتها على برامج المنافع والمزايا ؛

3. قد لا يختار الأفراد المزايا والمنافع التي تكون في صالحهم ؛

4. تحد القوانين الضريبية والأنظمة الاجتماعية من مرونة الفرد في مواقف معينة .

سابعا : تسيير الأجور غير مباشرة : نتيجة للارتفاع المتزايد في تكاليف الأجور الغير مباشرة لجأت العديد من المؤسسات لإحكام إدارتها عن طريق إجراءات وطرق محددة ، ولعل أهمها تلك المتعلقة بتفويض تكلفتها عن طريق المراقبة المستمرة ، وتميل معظم المؤسسات حاليا للتأكد من هذه النفقات مبررة قبل مباشرة عمليات الدفع ، كما تلجأ لتحديد أسباب هذه النفقات وتحاول القيام بإجراءات وقائية لتجنبها مستقبلا بالاستعانة بالخبراء والمتخصصين ، وعليه فإن الأجور غير المباشرة في الأصل هي تكاليف مبررة ودفعها للجميع لا يعني إهمال مراقبتها وإلا فلن تساهم في زيادة ولاء وإنتاجية العامل ل صالح المؤسسة ، بل على العكس من ذلك قد تحمل المؤسسة تكاليف مالية باهظة مكشوفة أو خفية قد يصعب رصدها ، بالإضافة لكونها تضعها أمام مسؤولية قانونية واجتماعية ، وبغرض تجاوز حالات التظلم التي يقدمها العمال يمكن للمؤسسة أن تشرك البعض من العاملين في إدارة برامج المزايا والخدمات ومراقبة الالتزام بشروطها .

المطلب الثاني:فعالية تسيير الأجور الغير مباشرة

أولاً: الإعلام والاتصال والأجور غير المباشرة : مما لا شك فيه أن تنوع الأجور غير المباشرة يمكن

المؤسسة من الاستجابة لحاجات العاملين ، وجعلها أكثر وعياً بتوقعها وقيمتها ، ونتيجة لذلك فإن تحقيق أهداف نظام الأجور غير المباشر غير ممكن إلا في المستوى الذي تعلم فيه المؤسسة عمالها بجميع هذه المزايا ، خاصة

وأن أغلب العمال لا يشعرون بقيمتها إلا بعدما يستفيدون منها لأول مرة أو يحتجون على طريقة إدارتها فيفقدونها مؤقتاً .

والملاحظ في الواقع أن العديد من الأنظمة الأجرية غير المباشرة لا تحقق أهدافها بسبب عدم فعالية تقنيات الاتصال لديها ، فمثلاً : إن أغلب المؤسسات لا تستعمل وسائل اتصال شخصية فعالة كمثل : عرض الأفلام المصورة واللقاءات الهورية مع العمال ، وعليه فإن الإستراتيجية الفعالة في الإعلام هي إستراتيجية تسمح للعمال بفهم كل جوانب الأجور غير المباشرة ، وحديثاً هناك العديد من المؤسسات أدركت أهمية ذلك بالنسبة لنظامها باستعمالها مثلاً لأشرطة فيديو أو ملصقات للشرح المفصل لمكونات الأجور ، كما تلجأ قبل إجراء أي تعديل باستشارة مختص في الاتصال لضمان تحقيق أحسن النتائج .

ثانياً: شروط نجاح الأجور غير المباشرة : بغرض تحقيق الأهداف المرجوة من نظام الأجور غير المباشرة وجذب الكفاءات اللازمة وتنميتها يجب أن يتوافر عدد من الشروط ندرجها في: (عبد الوهاب ، 2000 : 60)

1. تحديد الأهداف المرجوة من نظام المزايا والخدمات الاجتماعية ؛
2. تصميم خطة محكمة ومدرسة لتنفيذ برامج المزايا والخدمات الاجتماعية ؛
3. تأييد الإدارة العليا واقتناعها واستعدادها لتقديم هذه المزايا والخدمات ؛
4. تصنيف الخدمات والمزايا حسب مجموعات وفئات العاملين لتوزيعها بطريقة سليمة ؛

الفصل 2:.....المبحث 2: تسير الأجور غير المباشرة

5. تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ برنامج الخدمات والمزايا وتوزيع المسؤوليات بطريقة صحيحة ؛
6. ضمان مشاركة وتأبيد العمال وموافقهم على إدارة خطة المزايا والخدمات وتنظيمها بالشكل المناسب؛
7. وضع معايير واضحة لتقديم المزايا والخدمات ؛
8. تقديم المعلومات اللازمة عن نظام الأجور غير المباشرة وترك الاختيار الحر للعمال للاستفادة منها ؛
9. تنويع المزايا والخدمات وضمان تناسقها مع بعضها البعض ؛
10. مراعاة اقتصاديات الخدمات ومحاولة الاستفادة القصوى منها ؛
11. تقويم نجاح هذه الخدمات باستمرار وتطويرها كلما اقتضى الأمر ذلك .

ثالثا: العائد والتكلفة من نظام الأجر غير المباشر : تتمثل تكاليف نظام الأجر غير المباشر عموما في

العناصر التالية : (ماهر، 2004: 207)

- ميزانية المزايا والخدمات ذاتها ؛
 - أجور المسؤولين عن نظام المزايا والخدمات ؛
 - تكلفة الدراسات والبحوث التي تجري حول المزايا والخدمات ؛
 - تكلفة الاحتفاظ بالسجلات الكاملة التي تخص المزايا والخدمات ، وإعداد التقارير التي تطلبها المصالح العمومية للدولة ؛
 - أتعاب المستشارين في نظام المزايا والخدمات .
- أما العائد من نظام المزايا والخدمات أي نظام الأجر الغير مباشر فقد يكون ممثلا في زيادة الإنتاجية والرضا والروح المعنوية ، ويمكن استخدام العديد من المؤشرات والنسب لكي تساعد على حساب العائد والتكلفة من هذا النظام ، علما أن المقارنات التي تمدنا بها هذه المؤشرات على مدى السنوات أو بين الإدارات المختلفة قد تعطي انطبعا قويا عن مدى تطور الجوانب المختلفة للمزايا والخدمات مثلا :

إجمالي ميزانية المزايا والخدمات

إجمالي ميزانية المزايا والخدمات

أو النسبة :

النسبة :

متوسط عدد العاملين

إجمالي ساعات العمل

ولابد في هذا الصدد بما أننا تعرضنا لموضوع العائد والتكلفة من نظام الأجر التعرض ولو بالإشارة لدور محاسبة الموارد البشرية التي تحقق مزايا عديدة للإدارة منها :

- ✓ التخطيط السليم للموارد البشرية لمواجهة الأعباء الحالية والمتوقعة ؛
- ✓ تقدير الاستثمارات التي توجهها المؤسسة في بناء تنظيمها الإنساني ؛

✓ تحديد أفضل مجالات الاستفادة من الأصول البشرية ، وذلك عن طريق قياس : العائد من استخدام هذه الأصول، و تقدير التكاليف الحقيقية للأعمال مما يساعد على اتخاذ القرارات المالية الملائمة و الإنتاجية المناسبة .

رابعاً : التحفيز والأجر : يؤكد العديد من الباحثين على وجود علاقة وثيقة بين ال تحفيز والأجر لارتباطه ما بعنصر الأداء البشري الذي يعتبر عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسة ، ولاشك أن مصطلح " التحفيز " في حد ذاته معقد تعقد السلوكات البشرية ، وعلى الرغم من ذلك فهناك البعض من المحاولات الجادة لتعريفه ، ولكن قبل ذلك نود التطرق لمصطلحي " الدافع " و " الحافز " إذ أن الدافع هو شيء ينبع من ذات الفرد ويثير فيه الرغبة للعمل فالأمر يتعلق بقوة داخلية تتفاعل في داخل الإنسان وتحرك فيه طاقة البحث عن شيء محدد ، وبالتالي توجيه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف بمعنى آخر ، أما تعبير الحافز فهو يقصد شيء خارجي يوجد في البيئة المحيطة بالفرد وينجذب إليه باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته .

وعليه إن الاختلاف بين الدوافع والحوافز هو أن الحوافز مجموعة من القوى والعوامل الخارجية القادرة على إثارة مجموعة القوى المحركة والمنتجة في الفرد والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوكه وتصرفاته ، وبالتالي على مستوى إنتاجيته ، بينما الدافعية هي مجموعة القوى الداخلية التي تكتمل في نفسية الفرد وتجعله يقوم بمجهود أو أفعال معينة بوتيرة ما تعكس مدى إلحاح تلك الحاجات الغير مشبعة.(عبد الله علي : 183)

1/ التحفيز وأساسياته :

أ-تعريفه : من الصعب أن نجزم مقدماً بوجود تعريف جامع مانع لكلمة التحفيز غاية الأمر أنه مفهوم غاية في التعقيد بسبب تداخله مع عوامل وقوى أخرى ، لكن هناك بعض المحاولات الجادة لتعريفه نذكر منها:

- حسب " Pinder " فإن التحفيز في ميدان العمل " هو مجموعة نشطة من القوى التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد ، وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عملية وتحدد اتجاهه وشكله وشدته ومدته " . (حمداوي ، 2004 : 155)
- حسب " Vallerand et Thill " إن مفهوم التحفيز يشير لذلك " التركيب الغير مؤكد والمستعمل بهدف وصف القوى الداخلية أو الخارجية المسببة في إطلاق وتوجيه وشدته واستمرار السلوك " .

(Rousset , Oct 2000, note n° 326 : 4)

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن :

1. التحفيز يعتمد على مجموعة من القوى والمؤثرات الداخلية والخارجية ؛
2. يؤدي التحفيز لظهور سلوكات معينة وتوجيهها صحيحاً يضمن استمرارها لمدة معينة ؛

3. إن العملية التحفيزية محدودة في إطارها من حيث أنها ترتبط بعوامل شخصية وبوسائل معينة ، كما أنها تتم في فترة معينة ثم تنتهي لأن العامل الذي كان حافزا لم يصبح كذلك وفقد قيمته بالنسبة للفرد ما يعني انتفاء أثر التحفيز .

ومن الجدير بالذكر كذلك في هذا المجال التطرق لأهم الأخطاء المرتكبة من طرف المديرين عند

محاولتهم تحفيز العمال وهي أنهم : (Hale , 2004 : 181)

- يفشلون في تحديد الأهمية النسبية للعمل المراد فعله ؛
- لا يولون أهمية كبيرة لمظاهر الاعتراف الغير مادي (المعنوي) ؛
- عدم وضوح الأهداف ، فهل ير جيون الدفع لسلوكات محددة أم لنتائج معينة ؟ أي المقصود بالأجر فعلا ؛
- يفشلون في ربط الأجور ومظاهر الاعتراف بالأداء ؛
- يعقدون أن معاملة كل شخص بالطريقة نفسها أحسن ؛
- يدفعون أجورا لنتائج لا معنى لها .

ب-العوامل المؤثرة على التحفيز : تتعدد وتختلف العوامل المؤثرة على التحفيز ، ولكن يمكن أن نجملها في

ثلاثة عوامل كبرى حسب " Massie " وهي : (جـواد ، 2000 ، 310-312)

1. الاختلافات الفردية : وهي تعني أن كل شخص يمثل حالة مستقلة ، كون الاختلاف يكمن في تركي بة الحاجات والقيم والاتجاهات والرغبات التي يحملها ويقبلها الفرد الواحد ويعمل بمقتضاها ، فقد يسعى عامل ما للحصول على عمل يؤمن له دخلا مرتفعا ويسد حاجاته المادية ، بينما يعمل عامل آخر بأجر متدن إلى جانب مظاهر الاعتراف الأخرى ، وقد يسعى البعض الآخر للحصول على عمل يوفر فرصا هامة للنمو والتطور ويتيح لهم تصميم مساراتهم الوظيفية وفق رغباتهم ؛
2. صفات ومميزات العمل : هي الأبعاد التي ترسم حدود ومسارات الوظيفة ، وما تتضمنه من تحديات ، وهي عموما الصفات التي تجعل من العمل يختلف عن غيره ، فقد تتضمن مهارات محددة ومؤهلا علميا ما بحيث تجعل الفرد قادرا على القيام بعمل ما شرط أن يدعمها كذلك بتكوين مستمر يضمن تجديدها وتطورها ويمنع تقادمها ؛
3. الممارسات التنظيمية : تقصد القواعد والإجراءات والسياسات والتطبيقات والممارسات الإدارية ، بما فيها نظم التكريم المعتمدة في المؤسسة ، ... وغيرها.

2/شروط النظام الجيد للحوافز : يتطلب تصميم وتنفيذ وإدارة نظام الحوافز بفعالية تحقيق عدة شروط

أهمها : (حمداوي ، 2004 : 158)

1. تعريف النظام وآليات عمله والإعلان عنه ، بحيث يصبح مفهوما من طرف مختلف الفاعلين

والمسؤولين والعمال وغيرهم لأجل ضمان مشاركتهم الفعالة فيه ؛

2. تحديد السلوك المنتظر بدقة منذ البداية مع دراسة إمكانية تحقيقه فعلا تهيئة الظروف المناسبة له ؛

3. ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة ومفهومة لتشجيع العمال على رفع مستوى أدائهم ؛
 4. توفير الإمكانية لقياس الأداء والسلوك المرغوب فيه بسهولة بوجود معايير محددة وقابلة للقياس ؛
 5. أن يكون النظام عادلا ومتنوعا في مكوناته بحيث يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات وإلا يفقد أثره التحفيزي المتوقع .
- انطلاقا مما سبق نستنتج أن التحفيز عملية تركيبية معقدة بين العديد من العناصر المادية والمعنوية ، وعليه يكون مغلطا وموهما الاعتقاد بإنشاء أنظمة أجرية يقال عنها أنها محفزة ومثيرة ، إذا كانت ظروف العمل الأخرى غير محفزة ، فتسيير الموارد البشرية كل متكامل ، علاوة على ذلك فنجاح نظام الحوافز بما فيه النظام الأجرى كمنهج أساسي فيه يستدعي مجهودا معتبرا في تصميمه وإدارته ، كما يتطلب توفر العديد من الوسائل والإمكانات لضمان تسييره الجيد لأجل ترقية الأداء بكل أبعاده .

خامسا: العدالة والأجر

1/ تعاريف أساسية :

أ- العدالة والمساواة : يشير مصطلح " العدالة " للوضع الذي يكون فيه كل شخص متمتعا بنفس الحظوظ والإمكانات مع زملائه منذ البداية وهي تستلزم بأن يكون لكل فرد حافزا على نفس وسائل النجاح كذلك ، بينما تعبر " المساواة " عن تشابه الوضعيات النهائية للأفراد مثلا : كمستوى الدخل أو إمكانية الإحالة على البطالة " (Clerc , 1997 : 132-133) وعليه فالعدالة والمساواة مصطلحان مختلفان لأن العدالة تقصد إتاحة نفس الفرص والوسائل لمختلف الأشخاص منذ البداية ، بينما المساواة فهي تخص ذلك التقارب في الوضعيات النهائية للأفراد ، إذا فالأجر العادل يعبر عن ذلك المقابل الذي يتقاضاه العامل بحيث يتناسب مع مجهوده وكفاءته ومن ثم أدائه ، ويتمشى في نفس الوقت مع المستوى العام للمعيشة ويتناسب مع أهمية الوظيفة في سوق العمل .

ب- العدالة التوزيعية : تعود فكرة العدالة الأجرية إلى نظرية " أرسطو " في العدالة التوزيعية ، كما تعود أيضا لدراسة " Homans " وهي تتطلب تساوي العائد (الأجر) مع استثمارات الأفراد في العمل ، أو بعبارة أخرى عندما تتناسب نسبة عائدات العامل (A) إلى استثماراته ، مع نسبة عائدات العامل (B) إلى استثماراته ، (الصباغ زهير ، العدد: 31 ، نوفمبر 1981 : 147- 148)¹ كما هو موضح بالطريقة :

$$\frac{\text{عائدات العامل (A)}}{\text{استثمارات العامل (A)}} = \frac{\text{عائدات العامل (B)}}{\text{استثمارات العامل (B)}}$$

وبالتالي فعدالة التوزيع هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل وهي تأخذ بالاعتبار جانبيين على الأقل حسب " Greenberg " : (زايد ، 2006 : 19)

1. جانب مادي يتعلق بهيكل التوزيعات ويعبر عن حجم ومحتوى ما يحصل عليه الفرد من مكافآت وأجور ؛

2. جانب اجتماعي يعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت

ج-العدالة الإجرائية : حديثا عرفت أهمية العدالة الإجرائية كعامل مكمل وضروري إلى جانب العدالة التوزيعية ، " وهي تتعلق أساسا بالإجراءات الموضوعية حيز التنفيذ لاتخاذ قرارات منح الأجور مثل : نظام تقييم الأداء ، عمليات الترقيية ، إجراءات استخدام القرارات والمساهمة فيها كذلك " (Rousset , Oct 2000, note n° 326 : 9) وبتعبير آخر هي " تقصد إدراك العدالة تجاه القواعد والإجراءات الخاصة بالاستفادة ، والمستعملة لتحديد التعويض المناسب ، وهي بذلك تقصد العملية التقريرية " (Cloutier, 2004 : 1) ، وبالتالي فإن تأكيد نظرة العاملين بأن العملية المستخدمة للوصول لقرار عادل

فيما يخص الأجور يقتضي على الأقل توفر ثلاثة شروط هي :

1. ضمان مشاركة العمال في القرارات التي تؤثر على حجم ونوع الأجور التي يتقاضونها بضمن التزامهم تحسين تلك القرارات والقبول بها وبناتجها ؛
 2. ضرورة فهم الأسس المنطقية من طرف العمال المشاركين في وضع تلك القرارات ، لأن ال فهم والثقة بالمدرء لا ينتج إلا من خلال شرح وتفسير أهمية وانعكاسات تلك القرارات ؛
 3. توضيح الحالة التي يقيم بها العمال الأجور والمكافآت بسبب عدم تحقق تلك المعايير .
- وعليه فلين العدالة الإجرائية تمثل مقياسا مناسباً لفعالية السياسات الأجرية وخاصة بما أنها تسم ح بقياس الآثار الناتجة عن الأنظمة الأجرية على الإدراك كمتكون معرفي ، وتوضيح أي الآثار هو مصدر للسلوكيات ، ومنه فإن الإحساس بالعدالة داخل المؤسسة تابع لثقة العمال في الآلية التي تسمح للمؤسسة بتقييم مساهمة الفرد والآخرين ، وتحديد العلاقة بين المساهمات والتعويضات ، إضافة لأن إدراك عدالة القرارات لا يرتبط بمضمونها فقط ، ولكن بالإجراءات المستعملة للوصول إليها .

د-العدالة الداخلية والخارجية : ترجع العدالة الداخلية حسب " Tremblay " لمقارنة الوظائف داخل

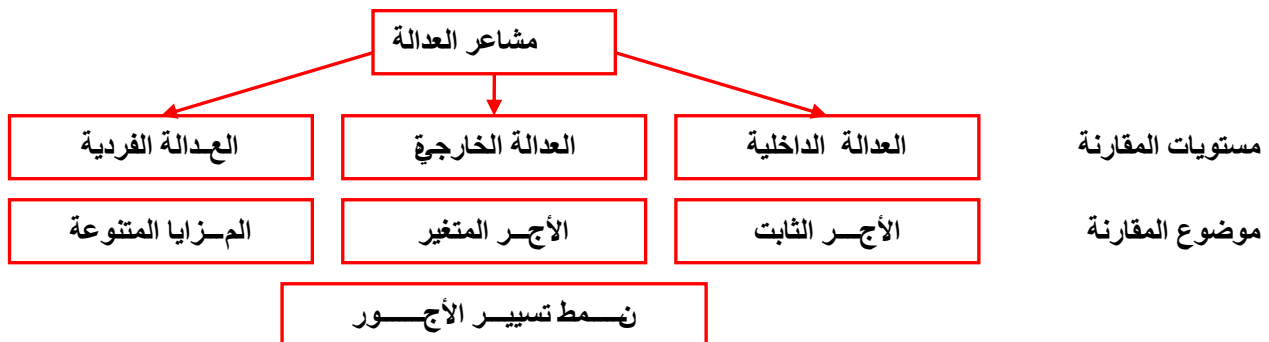
نفس التنظيم ، والهدف منها هو تحديد المساهمة النسبية لكل وظيفة في تحقيق أهداف المؤسسة (Benraiss et Peretti , 2002 : 10) ، ويعتبرها البعض عملية مساواة الأجر والمزايا المدفوعة للعامل للقيام بعمل ما من حيث الكمية والنوعية بالأجر والمزايا المدفوعة لعمال آخرين يؤدون نفس العمل داخل المؤسسة (الصحاف ، 2003 : 78) ، أم العدالة الخارجية فهي ناتجة عن مقارنة عامل ما للنسبة المتعلقة بالعدالة مع إدراكه للنسبة الخارجية للعمال الآخرين بمؤسسات أخرى .

هـ-العدالة الفردية والجماعية : العدالة الفردية هي العملية التي تأخذ بالاعتبار الأهمية النسبية لبعض المميزات الشخصية مثل : الأقدمية والأداء ، أما العدالة الجماعية فتقصد الأخذ بالاعتبار الأداء التنظيمي والمساهمة الجماعية في تحديد جزء أو حصة الأجر المخصص للعامل . (Peretti, 2001 :101) مما سبق يتضح أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المؤسسة ، بمعنى آخر فإن الإجراء الذي قد يدركه أحد العمال على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي ، قد يدركه آخر على أنه يتميز بدرجة عالية من الموضوعية ، وهو أمر راجع لاختلاف تفضيلات ورغبات وتصورات الأفراد للعدالة .

2/ أبعاد العدالة الأجرية : على اعتبار أن العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية مدخلان متكاملان ،فالتحليل السليم لا يمكنه الاستغناء عن أحدهما، كما أن مشاعر العدالة يمكن النظر إليها من ثلاثة أبعاد حسب طبيعة المقارنة سواء كانت داخل أو خارج المؤسسة أو حتى بمقارنة بعض الخصائص الفردية ، وما يجد ر التساؤل حوله في هذا المجال هل أن المقارنة تتم على الأجور في مجملها ؟ أو حول كل جانب من جوانبها فقط ؟ وبعبارة أخرى ما هو الجزء المقارن من الأجور ؟ وما هو الجزء الذي يرتقب أن يحدث مشاعر اللعدالة بطريقة قوية ؟

وللإجابة عن الأسئلة السابقة نلاحظ أنه يمكننا تصنيف الأجور لثابتة ومتغيرة ومزايا متنوعة، وأن مشاعر العدالة كذلك هي نتاج متعدد الأبعاد ، فالعامل يحكم بطريقة خاصة على كل مكون من مكونات الأجر ، كما أن نمط تسيير الأجور يؤثر بطريقة مباشرة على إدراك العمال وعلى سلوكياتهم ، وعليه فإن هذا البعد يمكننا من معرفة آليات حدوث العدالة ومختلف آثارها ، وبالتالي فإن الفرد تبعاً لمعرفته ببيئته الداخلية والخارجية للمؤسسة أو تبعاً للمميزات الشخصية يتمكن من مقارنة مختلف الوضعيات والوصول لحالة نفسية قد تعبر عن مشاعره تجاه الأجر الذي يتقاضاه والحكم عليه بأنه عادل أو غير عادل ويمكن أن نختصر كل ما سبق عرضه من خلال الشكل الوارد أدناه :

الشكل 5-2 : أبعاد مشاعر العدالة الأجرية



المصدر : من الإعداد الخاص

- وعليه فإن النظام الأجرى العادل هو ذلك الذي يمارس في إطار من التوافق مع مبادئ العدالة التوزيعية و الإجرائية ، كما أنه يتطابق أيضا مع الشعور بالعدالة هذا الأخير الذي يبقى مرتبطا بالافتراضات التالية :
- ليس هناك معيار محدد للأجر العادل لأي مستوى من العمل ؛
 - هناك معرفة غير واعية بمعايير العدالة يتم تداولها بين الفئات العمالية ؛
 - يجب مطابقة الأجر مع مستوى العمل وقدرة العامل على إنجازه ؛
 - لا يجب أن يتقاضى العمال أجورا منخفضة كثيرا عما يستحقونه بالمقارنة مع زملاء .

3/ أساسيات نظرية العدالة : تعود أولى المحاولات لدراسة العدالة لأعمال الباحثان " Adams " و " Homans " ، حيث اتخذنا من وضعيات العمل إطارا للملاحظة والتحليل وذلك بتطبيق مبادئ الاختلاف والتنافر المعرفي لـ " Festinger " والحرمان النسبي لـ " Stoofer " وزملائه :

1. الفرد في حالة تنافر و **اختلاف معرفي** إذا كانت معرفته بشيء ما ليست منسجمة ومتوافقة مع معرفته لشيء آخر ، ومشاعر اللاعدالة هي تعتبر شكلا من أشكال الاختلاف المعرفي الذي يسبب حالة من النشاط الغير ممتع (**المزعج " Déplaisant "**) وحسب " Festinger " فإن كل فرد يميل للتخفيف من هذه الحالة من خلال تغيير هذا الانسجام بسلوك معين وإدراك مختلف ، (**Benraiss et Peretti 2002**) مع الإشارة في هذا الصدد أن التنافر المعرفي يقترب في شكله من التحفيز مع اختلاف يكمن في أن " التحفيز يحدد عملا موجها نحو الخارج ، أما التنافر المعرفي فهو يحدد سلوكا أو تغييرا سلوكيا موجها نحو النفسية الداخلية للفرد أي معنوياته مما يساهم في خلق مشاعر اللاعدالة .

ولاشك بعد العرض السابق لأساسيات نظرية العدالة أنها تحتوي قصورا واضحا يظهر من كونها :

(**العاني ، 2007 : 109**)

- ✓ لا توضح الطريقة التي يغير بها العمال سلوكياتهم استجابة لحالات عدم العدالة ؛
 - ✓ تركز على توزيع الأجور فقط أي العدالة التوزيعية وتهمل العدالة الإجرائية التي تؤثر بدورها في ثقة العمال والتزامهم .
2. **الحرمان النسبي** : بعد ملاحظة عدد من العسكريين تبين لـ " Stoofer " أن الأشخاص الحائزين على مستوى وتأهيل علمي مرتفع وفرص أحسن للتقدم هم أقل رضا عن مكانتهم وعملهم ، بالمقارنة مع العسكريين من ذوي المستوى العلمي المنخفض ، لأن الأشخاص الأكثر تأهيلا يملكون مستويات طموح أكبر وهي مرتكزة في جزء منها على مشروعهم في الحياة المدنية ، وهم يحسون نسبيا بالحرمان من مكانة ما ، وكنتيجة لذلك هم أقل رضا من غيرهم بعد مقارنتهم بأنفسهم بأخرين .

إن كل العمال وبطبيعتهم يميلون لتقبي م مجموع المزايا والتعويضات التي يحصلون عليها من المؤسسة ومساهماتهم التي يقدمونها للمؤسسة، هذه الأخيرة يمكن أن تضم العديد من العناصر كالخبرة ، التكوين ، الكفاءة ، وقت الحضور ، السلوك ، المجهودات ، النتائج ،...، وغيرها ، وكذلك من الجهة المقابلة فالتعويض ذو مكونات متنوعة ، وعلى الرغم من ذلك يمكن للعامل تقييم أجره ، وذلك من خلال تحديد نسبة تعويضاته لمساهماته ، هذه النسبة تدعى نسبة العدالة وبعدها يختار العامل شخصا ليقارن م عه تلك النسبة ، ليصل لتقييم قد يشعره بالعدالة أو اللادعالة ، وهنا تجدر الإشارة لأن مشاعر العدل الة أو اللادعالة هي ناتجة عن فارق نسبي بين نسبة العدالة والمرجع المعتمد للمقارنة ، وهي ليست دوما مؤسسة وصحيحة أي مبنية على مبررات منطقية مقبولة ومتفق عليها .

4/ أخطار اللادعالة : بما أن مشاعر اللادعالة تعبر عن حالة من عدم الارتياح النفسي فالعامل يسعى دوما وبكل الطرق لأجل التخفيف منها من خلال سلوكات معينة لخصها " **Hirschman** " في ثلاثية **Loyalty , voice , Exit** ، فأما فكرة " **Exit** " فهي تعني الاستقالة أو الانسحاب من المؤسسة طوعا لأن الأفراد الذين يشكون في عدالة توزيع نتائج التعاون في العمل يمكنهم مغادرة المؤسسة ، على الرغم من أن ذلك قد يسبب انخفاضا معتبرا في مداخيلهم (**Gril et Quequerez, 2005:5**) بالإضافة لظاهرة الإنهاك المهني أو السأم التي كثيرا ما ترافق مشاعر اللادعالة ، وهي ناتجة بالأساس عن عدم وجود توافق حقيقي بين ما يستثمره ال فرد في عمله وما يتقاضاه مما يدفعه للتوتر وعدم الارتياح .

أما ما يتعلق بفكرة " **Voice** " فهي تتضمن معنى المطالبة لأجل إسماع صوت العمال للإدارة وإضفاء العدالة ، وقد تتخذ شكل التفاوض لزيادة مكونات الأجر وإعادة تثمين مساهمة العمال أو قد تكون في شكل غير معلن كالتدليس والغش واستعمال الآلات و الماكينات الخاصة بالمؤسسة للاستعمال الشخصي كالهاتف وآلات النسخ ، الإنترنتلأجل الوصول للعدالة ، وقد يمتد أثر ذلك حتى لخارج المؤسسة من خلال مثلا: الغياب لأجل القيام بأعمال أخرى تكون ذات أجر مرتفع نسبيا ، فالعدالة في كثير من الأحيان قد تقود لأعمال غير أخلاقية .

وأما ما يتعلق بمفهوم " **Loyalty** " فيمكن ملاحظته من خلال بعدين هما :
أ) المجهود وهي ردة الفعل الأكثر احتمالا من خلال بذل مجهود أقل ما يؤثر ليس فقط على الجانب الكمي بل على الجانب النوعي أيضا ، (**Gril et Quequerez, 2005 :6**) ولعل أبرز أشكال ذلك ما يتعلق بحالة عدم الالتزام التي قد تسفر عن تخفيض الفرد لمجهوده حتى المستوى الأدنى المفروض من طرف المستخدم ، والذي عادة ما يمس النوعية بدلا من الكمية أي باتجاه الجزء الأقل ظهورا أو غير المقاس في مساهمة الفرد أو غير المعاقب عليه في بعض الأحيان كعدم التعاون مع فريق العمل ، وعدم المبادرة ، والغياب ، وتخفيض الجودة وهذا بالطبع ما يسبب ظهور تكاليف ظاهرة بالإضافة لتكاليف خفية نادرا ما يمكن رصدها .

ب) ويتعلق برد الفعل الناشئ ليس بتخفيض الجهد ، ولكن بتغيير إدراك العامل ليعود لمشاعر العدل الة " **تحريف الإدراك** " ، بعد تخفيض اللآوازن المعرفي ، وحسب ملاحظة " **kolm** " قد يتم ذلك من خلال

إعادة تقييم المهام المنفذة بطريقة ما لأجل تغطية الأجر المنخفض بواسطة مزايا غير مالية (Gril et al, 2005: 6) ، كما يمكن للعامل تخفيض النسبة المرجعية ، وذلك باضطرار ذلك الشخص التي تجري معه المقارنة لتخفيض الأجر الذي يحصل عليه أو بإرغامه على بذل مجهود أكبر مثلا : عن طريق عدم التعاون معه ، أو عدم تحويل المعلومات اللازمة إليه ، أو فرض عمل متزايد على زملائه ، مما يتسبب في تخفيض إنتاجيتهم ، وهذا طبعا يخدم مصلحته الشخصية ، ولكنه حتما يضر بمصلحة المؤسسة ويحد من أدائها العام .

5/ أثار العدالة الزائدة : وهي قليلة التردد في الدراسات والأبحاث على الرغم من أنها ليست دون أثر ، ويمكننا التمييز بين أثار مشاعر العدالة الزائدة داخليا وخارجيا على المستوى الفردي والجماعي .
فداخليا العامل الذي يحس بأنه يتقاضى أجرا أحسن من زملائه يبذل جهدا أكبر بطريقة ما لأجل إيقاف العدالة الزائدة ، وهذا ما جعل بعض المسؤولين الإداريين يلجئون لإشعار العمال أنهم يتقاضون أجرا مرتفعا أي بنشر عدالة زائدة مصطنعة مع التركيز على سرية المعلومات الأجرية ، وفي ظل غياب تبادل المعلومات بين العمال تبدو هذه المعالجة فعالة في المدى القصير ولكنها مصدر خطر كبير مع مرور الزمن فمشاعر العدالة لا تنتشأ اجتماعيا بصفة تامة وكاملة ، ولا تعالج بالتلاعب بالمشاعر حسب " Saint-Onge " ، لكن يمكن القول عموما أن مشاعر العدالة الزائدة تولد ارتفاعا معتبرا في التحفيز والمجهود ، كما يمكن أن ترافقها سلوكيات تعاون تهدف لتسهيل عمل الزملاء وخاصة في فريق العمل الجماعي (Peretti, 2004:13) وهو ما يترجم في شكل تعبئة حيث تعبر عن حالة ذلك الشخص الذي يبذل إراديا مجهودا أكثر من العادي لأجل التحسين المستمر للعمل وتوجيهه إستراتيجيا بما يخدم الأولويات التنظيمية .

6/ نشر مشاعر العدالة : يبدو أن نشر مشاعر العدالة في صفوف العمال أمر صعب قد يرجع لتلك الصعوبة المنهجية في التجريب بحساب نسبة العدالة المدركة من طرف العامل ، فالتمييز بين المساهمة والتعويضات ليس سهلا ، وإن الاختلاف في حساسية الأفراد لمختلف مكونات التعويض يمكن أن يبرز إلى حد ما التناقض في نتائج الأبحاث التجريبية خاصة حالة العدالة الزائدة ، فآلية التخلص من هذه الحالة ترتبط بمواصفات فردية ، والفرد يكون نسبته الشخصية والمرجعية حسب نظامه الإدراكي ويعطي وزنا مختلفا لكل عنصر في التعويض ، مع الإشارة وأن الاتجاه للأجور الشاملة التي تدمج مكونات متنوعة يجعل تحديد العدالة أمرا صعبا والمقارنات معقدة ، ونادرا ما نجد العامل يملك طريقة صائبة للتقدير تسمح بإجراء مقارنات صحيحة ، كما أنها غير موحدة على كل الأفراد علما أن العامل لا يأخذ في الاعتبار فقط الأجر ، بل كل مظاهر الاعتراف ، وكذلك مجموع الممارسات في مجال الموارد البشرية ما يجعل التحكم في مشاعر العدالة أمر صعب ومعقد .

وبالتالي من الضروري بالنسبة للمؤسسة أن تهتم بجهاز الاتصال لتوضيح كل أبعاد تسيير الموارد البشرية ، وذلك أشمل من تسيير الأجور التي تبدو ضرورية ولكنها غير كافية ، ومن المهم بعد هذا العرض الإشارة لأبحاث كل من " Campbell et kalmani " في 1997 التي وصلت لاقتراح أن مشاعر العدالة مبنية

الفصل 2:.....المبحث 2: تسيير الأجر غير المباشرة

ومرجحة بتقييم العمال لأرباح المؤسسة ، فالأفراد حسبهما يقبلون بسهولة بنسبة معينة من الأجر إذا كانت نتائج المؤسسة سيئة ، (Gril et Quequerez, 2005: 5) وعلى العكس مما سبق يحس العمال باللاعلاقة كلما علموا أن نتائج المؤسسة جيدة والأسوأ من ذلك أنها تعمل على إخفائها بتواطؤ من الإداريين .

سادسا: الرضا عن العمل والأجر :

1/ تعريفه : يعبر الرضا " عن مشاعر العاملين تجاه العمل وهو ناتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ، ولما ينبغي أن يحصلوا عليهم من وظائفهم ، وعليه كلما قلت الفجوة بين الإدراكين كلما زاد الرضا عن العمل ، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل " ، (شاويش ، 1990 : 110) وبتعريف آخر هو حالة انفعالية إيجابية أو ممتعة ناتجة عن تقييم الفرد لعمله أو لتجاربه في العمل ، فهو إذن حالة ذاتية ناتجة عن تحقيق الإنتظارات المدركة أو غير المدركة تجاه العمل ، وهذه الإنتظارات يمكن أن يكون من طبيعة مختلفة كلية كحاجات ورغبات العمل ، إرادة الاتفاق مع الجماعة .

¹ (Donnadiou, 2004 : AG1525-2)

من خلال ما سبق يتضح أن الرضا يعكس قدرة المؤسسة على تلبية وإشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين ، كما يبين قدرة الفرد على التكيف مع ظروف وبيئة عمله باستغلال إمكانياته .

2/ طرق قياس الرضا الوظيفي : تتخذ طرق قياس الرضا في المؤسسات العديد من الأشكال حسب إمكانية كل واحدة منها لكننا نحاول هنا أن نبرز أهمها من خلال :

1) استخدام قائمة الأسئلة أو الإستبانة : والتي تحتوي على أسئلة معينة تخص عوامل مثل طبيعة ونوع العمل، ساعات العمل، ظروف العمل ، اتجاهات الإدارة ، الأجر، طبيعة الإشراف زملاء العمل ، ... الخ .

2) المقابلات : والتي قد تكون رسمية أو غير رسمية مخطط لها ، وهي تبدو أكثر فعالية في معرفة الرضا عند العاملين وخاصة إذا كان حجم المؤسسة صغيرا ، (شاويش ، 1990 : 115) أم عن تقنيات إعداد الأسئلة في حد ذاتها ، فقد تكون بسيطة كأن يسأل الباحث العمال أسئلة تتعلق برضاهم عن العمل والأجر ، وظروف العمل ونوعية الإشراف وهي لا تتطلب إلا الإجابة بنعم أو لا ومثال ذلك : إذا توفرت لك الفرصة لاختيار عمل ما هل ستغادر المؤسسة ؟ وهي تبدو واضحة كفاية ومفهومة ، بالإضافة لتقنية " أسكود " Osgood التي تعتمد على الدلالة اللغوية ، وقد ربط " أسكود " وزملاؤه بين الاتجاه واللغة ، معتبرين أن الاتجاه نفسه هو عبارة عن نزعة أو ميل نحو شيء أو موضوع ما ، ويستخلص من هذا التحديد أن الاتجاه ذو قطبين موجب وسالب ، وبينهما درجات متفاوتة في الدقة ممثلة في محور يتراوح بين الواحد (1) و (7) السبعة مع تمثيل الحياد بالوسط (4) ، بالإضافة لمقياس " ليكرت " likert الذي يعبئ مشهورا في هذا المجال ، ويعتمد هذا الأسلوب عند قياس أي اتجاه نحو موضوع ما ، وتتبع كل عبارة بخمسة آراء وذلك بالصيغة الموالية :

يرتبط رضا الفرد عن العمل بمقدار ما يتقاضاه من أجر :

(1) موافق جدا (2) موافق (3) بدون رأي (4) معارض (5) معارض جدا

¹ Voir : L'entreprise industrielle /management , 2004.

ولكي تحقق هذه الطريقة الغرض المرجو منها يتطلب الأمر إتباع الخطوات التالية :

(عشوي ، 1992 : 140)

- 1 (إنشاء مقياس يحتوي على عبارات مصممة بعضها بصيغة الإيجاب وبعضها الآخر بصيغة السلب ، بحيث تتبع عبارات تتراوح بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة ؛
- 2 (اختيار عينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة ؛
- 3 (تصنيف نتائج مجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة ؛
- 4 (فحص مدى انسجام نسق الإجابات لكل عبارة ؛
- 5 (استبعاد العبارات الغير منسجمة مع مجموع العبارات الأخرى ؛
- 6 (تحديد العبارات النهائية للمقياس ، وإعادة حساب مجموع النقاط التي حصل عليها أفراد العينة وحساب ثبات وصدق الاختبارات وشروط القياس بصفة عامة .

3 (البيانات الثانوية المتاحة : والتي يمكن أن تكون في شكل معدلات الغياب ، حجم الشكاوى المقدمة من طرف العاملين للإدارة ، معدل دوران العاملين ، عدد حوادث العمل ، نسبة الإنتاج المعيب أو التالف ، مستوى إنتاجية العامل ، هذه الأخيرة التي هي أقل دلالة لأن العلاقة بين الرضا والإنتاجية ليست محسومة بعد فقد يزيد معدل الرضا ولا تزيد الإنتاجية ، على الرغم من توفر الأجور المجزية والخدمات وما إلى ذلك ، وقد تعود أسباب عدم ارتفاع الإنتاجية مثلا : لانخفاض كفاءة العمال أو ارتفاع متطلبات العمل ، أو عدم التحكم في وسائل الاتصال وآلات الإنتاج ، والعكس كذلك ممكن فقد يحدث أن تزيد الإنتاجية مع انخفاض الرضا الوظيفي ، وقد يرجع سبب ذلك لوعي العامل وولائه للمؤسسة .

3/ الإجراءات المساعدة لزيادة الرضا الوظيفي : تختلف إجراءات وسياسات زيادة الرضا الوظيفي من مؤسسة لأخرى حسب ممارساتها السابقة وتوجهاتها ولكن نذكر منها : (البرادعي ، 2005 : 59 - 60)

- زيادة الأجور والمزايا لتتلاءم مع سوق العمل الخارجية ، مع أنه يفضل في هذا المجال أن تمش الزيادة أجر الأداء وليس الأجر الأساسي لأنه لا يمكن ضغطه بالانخفاض هذا كإجراء وقائي ؛
- إثراء العمل وجعله أكثر تشويقا وأهمية ، وتعزيز روح العمل الجماعي والتنويع في المهام ؛
- تكوين العمال للحصول على مهارات وكفاءات جديدة وتنمية مساراتهم المهنية ؛
- تحسين بيئة العمل وتهيئة الظروف المناسبة ؛
- تطبيق مبادئ العدالة في السياسات والمعايير مع كل العمال ؛
- تمكين العمال من فرص النمو من خلال الترقيّة ؛
- تفعيل الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية وبين الإدارة والعمال ؛
- الاستخدام الفعال للحوافز المادية من خلال ترشيد استغلال الطاقات ، وتقييم الأنظمة الأجرية باستمرار .

وأهم من ذلك كله يستحسن أن تدقق المؤسسة في اختيار المديرين اللذين لديهم القدرة على التعامل والاتصال مع العمال بسهولة ، وإسناد المهام لهم وتحفيزهم وتشجيعهم على استغلال طاقات الابتكار والإبداع لدى العمال .

4/ الرضا والأجر : احتلت دراسات الرضا عن الأجر أهمية ومكانة معتبرة ضمن أبحاث الرضا الوظيفي ، وذلك ربما قد يرجع للتأثير المباشر للأجر على الرضا ، وقد انقسمت عموما لدراسات تهتم بعلاقة الرضا بالمزايا والخدمات المختلفة ودراسات تهتم بعلاقة الرضا بالأجور الشاملة .

فلقد توصلت الدراسات التي اهتمت بعلاقة الرضا بالمزايا والخدمات لنتائج متباينة و لكنها عموما سلطت الضوء على الأثر المنخفض نسبيا للمزايا الاجتماعية على رضا العاملين ، والبعض من الباحثين يؤكدون على أن دراسة أثر هذا الجزء من الأجور يفترض أن تأخذ بتعدد الأبعاد بالإضافة للأخذ بالاعتبار للمتغيرات الشخصية مثل : العمر، الجنس ، الوضعية العائلية والتي بإمكانها التعبير عن الواقع أكثر ، بما أن أثر المزايا والخدمات يمكنه أن يتغير بصورة محسوسة من فرد لآخر حسب نوع مسؤولياته في العائلة ،¹ (Castagnos et Le Berre , N° 40, avr-mai-juin 2001 : 52)

وإدارة الخدمات والمزايا يتوقف حسب " P. Roussel " على عاملين محوريين هما :

(Chadat et Azeau , Oct 2005 ,Vol : 3 , N° 2: 362)

1 (المحددات المرتبطة بالعدالة التوزيعية : مستوى المزايا الموجودة ، العدالة الداخلية وإدراك تطور مختلف المزايا ؛

2 (المحددات المرتبطة بالعدالة الإجرائية : إدراك إدارة مختلف المزايا والخدمات ، هذا وقد ارتكزت معظم البحوث في هذا المجال على نظرية العدالة لـ "Adams" ونظرية التباين لـ "Locke" وتجدر الإشارة أيضا في هذا المجال لأن ضعف العلاقة بين الرضا والمزايا الاجتماعية قد يرجع للإهمال النسبي والاستخفاف الذي تلقاه من طرف العاملين ، ولأنها حسبهم حق والمؤسسة مطالبة بها قانونا وكنتيجة لذلك فإن تحسين الإعلام والاتصال الذي يخص المزايا الاجتماعية قد يتسبب في عدم الرضا وهذا ما يقودنا للعودة لنموذج " Herzberg " الذي يعبئ الأجور كموضوع لعدم الرضا .

أما الدراسات التي شملت الأجر الكلي فقد اهتمت بدراسة الأجر حسب الأبعاد المتمثلة في مستوى وإدارة الأجور الثابتة وتخص الرضا تجاه العدالة الداخلية للأجر الثابت ، والرضا تجاه العدالة الخارجية للأجر الثابت ، بالإضافة للرضا تجاه الزيادات الأجرية ، أما البعد الرابع فيتعلق بالرضا عن مستوى وإدارة الأجر المرن الذي يضم الأجر المتغير والأجر المؤجل ، والبعد الخامس يتعلق بمستوى وتسيير الخدمات والمزايا الاجتماعية ، والملاحظ أن الأبعاد الأربعة الأولى اقتصت بالأجور المباشرة ، أما البعد الخامس فقد اقتصت بالأجر غير المباشر ، وحسب هذا المنظور يرتكز انشغال الباحثين في معرفة هل أن بعض مكونات الأجر هي متغيرات محبذة لتحفيز وحث الأفراد وضمان التزامهم ؟ مع الإشارة لضرورة تحقيق العدالة الاجتماعية والمتطلبات الأخرى التي ترغب المؤسسة في تحقيقها ، ولقد بينت مثلا دراسة " P.Roussel " أن :

¹ Voir : Revue GRH, N° 40, avr-mai-juin 2001

¹ (Castagnos et Le Berre , N° 40, avr-mai-juin 2001 : 52-53)

- فقط مبلغ الأجور المباشرة يؤثر بشكل معبر على الرضا وتحفيز العمال ، وبعبارات أخرى فقط الزيادات الأجرية تمثل الوسيلة الوحيدة لإشباع إنتظارات العمال ؛
- الأجور المرنة (الأجور المتغيرة والمؤجلة) لا تؤثر لا على التحفيز ولا على الرضا ؛
- لا تمارس المزايا والخدمات الاجتماعية أي أثر يذكر على التحفيز ولا على الرضا لأنها حسب العمال حق مكتسب .

وبالنسبة لأجور المسيرين فقد خلصت أغلب الدراسات لضعف العلاقة الإحصائية بين الأجور المباشرة للمسيرين (باستثناء الاكتتاب في الأسهم) ونتائج البورصة أو هي حتى غير موجودة حسب بعض الدراسات . (Alcuffe , Sept 2004: 5)

ومن المهم التأكيد في هذا السياق أيضا أن الرضا الوظيفي هو محصلة مواقف الأفراد تجاه مظاهر عدة من العمل ، وقد يكون رضا الفرد عن العمل عاليا لكن الحافز له متدن والعكس ممكن أيضا ، وهنا بالضبط يأتي دور الإدارة الناجحة التي تستطيع التوفيق بين الرضا العالي والحافز العالي بصورة مقبولة للجميع .

سابعا: قضايا أساسية في تسيير الأجور:

1/ علنية وسرية المعلومات الأجرية : تعتمد بعض المؤسسات سياسة الانفتاح فيما يخص السياسة الأجرية وتعتمد أخرى على طابع السرية ، ولكل موقف مبرراته وأسبابه ، فأما سياسة الانفتاح فقد تبدو ممكنة لتشجيع المؤسسة لعمالها لاتخاذ القرارات التي تخص الأجور والمساهمة في تقييم الأعمال لضمان استيضاح أكبر لطريقة تحديد قيمة الوظائف ، وتقييم الأداء واختيار المزايا المتناسبة مع ظروف العامل وخصائصه ما يضمن تحفيزه ورضاه الوظيفي ، ضف إلى ذلك أن السرية يمكن أن تؤدي إلى عدم الثقة في نظام الأجور ، حيث يقلل ذلك من دافعيته ويسبب انخفاض أداء المؤسسة ، وأما سرية الأجور فقد تبدو مبررة لأنها تخفض من حجم المقارنات الأجرية التي يعقدها العمال ، ولكن هذا التبرير قد فندته بعض الدراسات بل وأكدت أن العمال يقارنون بكل الطرق أجورهم بأجور زملائهم ومرؤوسيه م ويميلون لإساءة تقدير أجور رؤسائهم ، وهذا ما يجعلهم غير راضين عن أجورهم وأن هذه الوضعية هي السبب الأساسي في تطوير مشاعر اللامعالية بين العمال ، الشيء الذي قد يتسبب بتكاليف مرتفعة ، وخاصة إذا علمنا أن الأفراد الغير راضين سوف يبذلون مجهودا أقل إلى الحد الذي تدرك فيه العدالة حسبهم ، وقد يتطور الأمر لحد عرقلتهم العملية الإنتاجية بالمؤسسة .

¹ Voir : Revue GRH, N° 40, avr-mai-juin 2001

ومن جانب آخر فإنه نادرا ما نجد مؤسسات صريحة تماما باستخدام العلية المطلقة فيما يتعلق بالأجور ، على الرغم من أنها تزيد من مصداقية الإدارة من خلال زيادة شعور العاملين بالثقة بها ، وبالتالي يمكن أن نطرح السؤال ماذا يفضل الأفراد السرية أم العلنية ؟

تشير الدلائل التجريبية لتغلب السرية على العلنية لأنه مثلا : ثلثي المدعيين وفقا لدراسات بالولايات المتحدة الأمريكية يفضلون السرية التقليدية التي تحيط بالأجور وفي دراسة أخرى بشركة " Dupont " تبين أن 18% فقط من العاملين صرحوا أنهم لصالح وجود نظام علني في الأجور (سلطان ، 1993 : 466 - 467) ، كما بينت دراسة مسحية حديثة وجود اتجاه متنام نحو المزيد من السرية (المغربي ، 2007 : 73) ، وهو الأمر الذي يجد تبريره من وجهة نظر المديرين في أن العمال يفضلون السرية في مجال الأجور ، عدا ذلك فإنه لا توجد حاجة كبيرة للتصريح بمعدلات الأجور ، ولكن إذا أصبح الأجر علنيا فإن العمال يميلون إلى تفضيل السرية ، كما أنها تمد المديرين بحرية أكبر في تسيير الأجور .

يبرز من خلال ما سبق أن السرية والعلنية المطلقة غير ممكنة وتعيقه ما العديد من الصعاب ، وبخاصة في حالة السرية إذا علمنا بتوجه التشريعات العمالية لإضفاء الشفافية والعدالة الأجرية أكثر مما يضطر المؤسسات للإعلان عن أجورها ومحاولتها ضمان مشاركة العمال في تسيير الأجور كذلك .

2/ المفاوضات الأجرية : تعتبر المفاوضات إحدى أهم الآليات القانونية المتوفرة في حوزة المؤسسة قبل وبعد ظهور المشكلة بين الإدارة والعمال ، ولكنها في الأصل إجراء وقائي لتجنب الإضرابات خاصة وغيرها لأنها مكلفة جدا للمؤسسة ويتعذر في بعض الأحيان احتواؤها ، كما تكمن أهمية المفاوضات الأجرية في أنها وسيلة لإعادة تأكيد مكانة ومنظور مختلف الشركاء الاجتماعيين في المؤسسة ، عن طريق تبادل المعلومات وإمكانية إبرام اتفاق تفاهم يضمن نوعا من الاستقرار في العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة ، ومن المهم في هذا المجال لأجل نجاح المفاوضات التأكيد على ضرورة اقتناع مختلف الأطراف بأهمية المفاوضات وجدواها ، بالإضافة لتحضير أرضية مناسبة للمفاوضات سواء على المستوى النفسي للأطراف أو على المستوى التقني ، بالإضافة للتركيز على الأهداف أكثر فأكثر ومحاولة تقريب انتظارات المحاورين و آمالهم عن طريق تبادل المعلومات ، والمتابعة المستمرة لمختلف مواقف الشركاء وتنظيم لقاءات إعلام و تأطير وإجراء الاتصالات اللازمة .

3/ العائد والتكلفة من نظام الأجور : يعد توجه المؤسسات الناجحة لحساب تكلفة وعائد نظام الأجور من التوجهات الإستراتيجية التي يمكن من خلالها توضيح الممارسات الصحيحة في المجال وتعزيزها ومعرفة نقاط الضعف وتجاوزها ، وعموما يمكن أن تشكل تكلفة نظام الأجور في المؤسسة من العناصر التالية :

(ماهر ، 2004 : 228)

- ميزانية الأجور ذاتها والتي تتكون من الأجور والمكافآت ومختلف الملحقات الإضافية ؛
- تكلفة أجور المسؤولين في مصلحة الموارد البشرية عن الأجور ؛
- تكلفة دراسات الأجور والمسوح التي تقوم بها مختلف الهيئات لصالح إدارة الأجور ؛
- تكلفة برامج الكمبيوتر والبرمجيات الخاصة وتكلفة صيانتها وتحديثها وتطويرها ؛

• تكلفة الاحتفاظ بالوثائق والسجلات القانونية المفروضة من طرف هيئات الدولة .
 أما بالنسبة للعائد في هذه الحالة قد يبرز من خلال الزيادة المباشرة في الإنتاجية وترقية الأداء وزيادة الرضا العمالي ، وفيما يلي بعض المؤشرات والنسب الممكن اعتمادها لتقييم العائد والتكلفة من نظام أجري معين :

- متوسط أجر العامل = إجمالي الأجور / متوسط عدد العاملين ؛
- متوسط أجر اليوم = إجمالي الأجور / إجمالي ساعات العمل ؛
- نسبة أجور المشرفين = أجور المشرفين / إجمالي الأجور.

كما يمكن أن نعرض المؤشرات التالية في مختلف مراحل إدارة السياسة الأجرية :

الجدول 5-2 : المؤشرات الأجرية

المؤشرات	المرحلة
تعريف مكونات النظام الأجرية	<ul style="list-style-type: none"> - مؤشرات وصفية - مكونات النظام الأجرية وتكلفتها الإجمالية والنسبة التي تمثلها من الأجور الشاملة - نسبة الأجر المباشر إلى الأجور الشاملة - نسبة الأجر المكتسب إلى الأجر الغير مكتسب(أجر الأداء)

الفصل 2:.....المبحث 2: تسيير الأجور غير المباشرة

<ul style="list-style-type: none"> - الوظائف التي تم تقييمها وإدارتها: العدد، ونسبتها الإجمالي - تقييم الوظائف (الحد الأعلى والأدنى للأجر المرتقب بعد تطبيق سلم الأجور الجديد - السلم أو الهيكل الأجرى الجديد والفئات الأجرية التابعة له وتطورها من سنة لأخرى - مؤشر التنافسية بالنسبة لسوق العمل بمتابعة أجور الوظائف المعيارية من خلال حساب المتوسط والانحراف المعياري للفروقات بين الأجر المتوسط الممنوع من طرف المؤسسة والمدفوع من طرف السوق 	<p>تقييم الوظائف</p>
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الزيادات الفردية المتوسطة الممنوحة - عدد الأفراد المستفيدين من الزيادات الفئوية في الأجر - عدد الأشخاص الذين بلغ أجرهم الحد الأعلى - عدد ومبلغ العلاوات المتوسطة الممنوحة - مظاهر الاعتراف الأخرى وتطورها من حيث العدد والحجم 	<p>حركية الأجور وتغيرها</p>
<ul style="list-style-type: none"> - المؤشرات الذاتية المتعلقة مثلا ببحوث الرضا ، العدالة وقدرة النظام على التحفيز وغيرها - نسبة التطور في الزمن لمختلف مكونات الأجر - تغير الأجور ذات عدد العمالة الثابت، ونسبة تغير الأجور الناتجة عن تعديل العمال 	<p>تطور الأجور عبر الزمن</p>

المصدر : (Emery et Gonin ، 1999 : 157)

في نفس السياق يمكن التطرق لموضوع نظام معلومات الموارد البشرية اثر اندماج تطبيقات الموارد البشرية مع تطبيقات الإعلام الآلي وتكنولوجيا الاتصال خاصة مع ثورة الرقمنة ، فنظام المعلومات يمثل " مجموعة البرمجيات التي تكون مرتبطة فيها بينها بحيث تسمح بضمان تناسق مختلف الأنشطة الإدارية وتنفيذ عمليات تسيير الموارد البشرية ، وهي تدور عموما حول نظام الدفع " ¹ (Hamel ,2002 :404)

وبعبارة

أخرى هو برمجية خاصة تجعل عمليتي إدارة الموارد البشرية تتم بطريقة مؤتمتة ، والتي من بينها نجد تطبيقات إدارة الدفع والأجور و إدارة الكفاءات والتكوين ،علما أن هذه البرمجية تعمل من خلال قاعدة معلومات موحدة تخص كل مواضيع تسيير الموارد البشرية ،(TAÏEB , 2005:218) وبالتالي فليق تصميم نظام معلومات الموارد البشرية يساعد في قياس مساهمة الموارد البشرية بصورة واضحة نقدي في تخطيط تلك الموارد على مستوى الوحدة الاقتصادية ، وما يرتبط بها من سياسات الأجور و ترقيات وحوافز بشكل علمي ،وبالمجمل فهذا النظام يساعد في ترشيد قرارات مصلحة الموارد البشرية إضافة لكونه على المستوى القومي يساهم من خلال رسم سياسات التوظيف والعمالة وتنظيم الهجرة ، شرط الالتزام بالقواعد الآتية : (Reix , 2002 :173)

- احترام الأجال المحددة مثلا : آجال الدفع ؛

¹ Peretti J.M. (Sous la direction de) et al , 2002 , Tous DRH

- احترام النصوص التشريعية ، والقانونية والتعاقدية ما يعني توفير وثائق ذات مصداقية ؛
- احترام السرية في كل المعلومات التي تتعلق بالحياة الخاصة للعمال ؛
- الحفاظ على الصيغ المباشرة في الاتصال في القرارات المهمة .

ثامنا: مقومات فعالية تسيير الأجور : يعتمد تسيير الأجور على عدة مقومات تضمن فعاليته ونجاحه ، وبالتالي فهي تقصد مدى تحقيقه لأهدافه سواء من وجهة نظر المؤسسة أو الفرد ، وعموما يمكن ملاحظة مؤشرات نجاح النظام الأجرى حتى من خلال طريقة التصميم في حد ذاتها ، وذلك في شكل بساطة التوليفة الأجرية ، لأنها كلما كانت كذلك أصبحت مفهومة من طرف العمال وشفافة بالنسبة إليهم ، بالإضافة لمعايير أخرى ضرورية من وجهة نظر العمال كالعادلة بمقارنة الأجر داخليا وخارجيا ، والأمن الذي يضمن حصول العامل على مستوى من الدخل يكون مستمرا وم تطورا ، وفي مقابل كل ما سبق نجد المسيرين ينظرون نظرة مخالفة لنظرة العمال فيما يخص النظام الأجرى الجيد ويركزون على ضرورات أساسية مثل : المرونة التي يجب أن يتصف بها النظام الأجرى بحيث يتجاوب مع مختلف التغيرات ، لأن الأصل كذلك أن تنشأ الأنظمة الأجرية لغرض استعمالها لمدة محددة لا أكثر عادة تتراوح بين ثلاثة وخمسة سنوات ، وهذا لا يعي كذلك أن لا يتم تحديثها خلال كل تلك الفترة ، كما يمكن النظر إليها من زاوية التكلفة لأن الحد من الهدر في التكلفة يضاعف من فرص نجاح النظام الأجرى ، بالإضافة لما سبق نذكر التحفيز لأن النظام الجيد يملك القدرة على حث ودفع الأفراد للتحرك والنشاط باتجاه الأهداف ، وهذا بدوره يتوقف على البساطة ، فالنظام المعقد لا يمكنه تحفيز العمال حتما ، مع الإشارة لضرورة توفر بعض المكونات الأجرية على القدرة على استرجاعها مثل : حالة المكافآت وأنظمة المشاركة لأنها تضمن اندماج العمال لحد ما في النشاط الاقتصادي بالمؤسسة وتحقيق مرونة أكثر لجزء من الأجور .

بعد التطرق للمواضيع السابقة من الجدير الآن التساؤل عن : هل هناك توليفة أجرية مثالية تحقق مصالح وأهداف مختلفة الأطراف ؟ في الحقيقة إن الإجابة في هذا المجال حتما لن تكون قطعية ، فليس هناك حلول مسبقة ومثالية ، بل أنه وفي الواقع ودون أدنى شك في وضعية معينة وظروف اجتماعية هناك توليفة أكثر فعالية من غيرها ، فالإجابة إذن هي موقفية يطلب من الإداريين والمسؤولين اكتشافها .

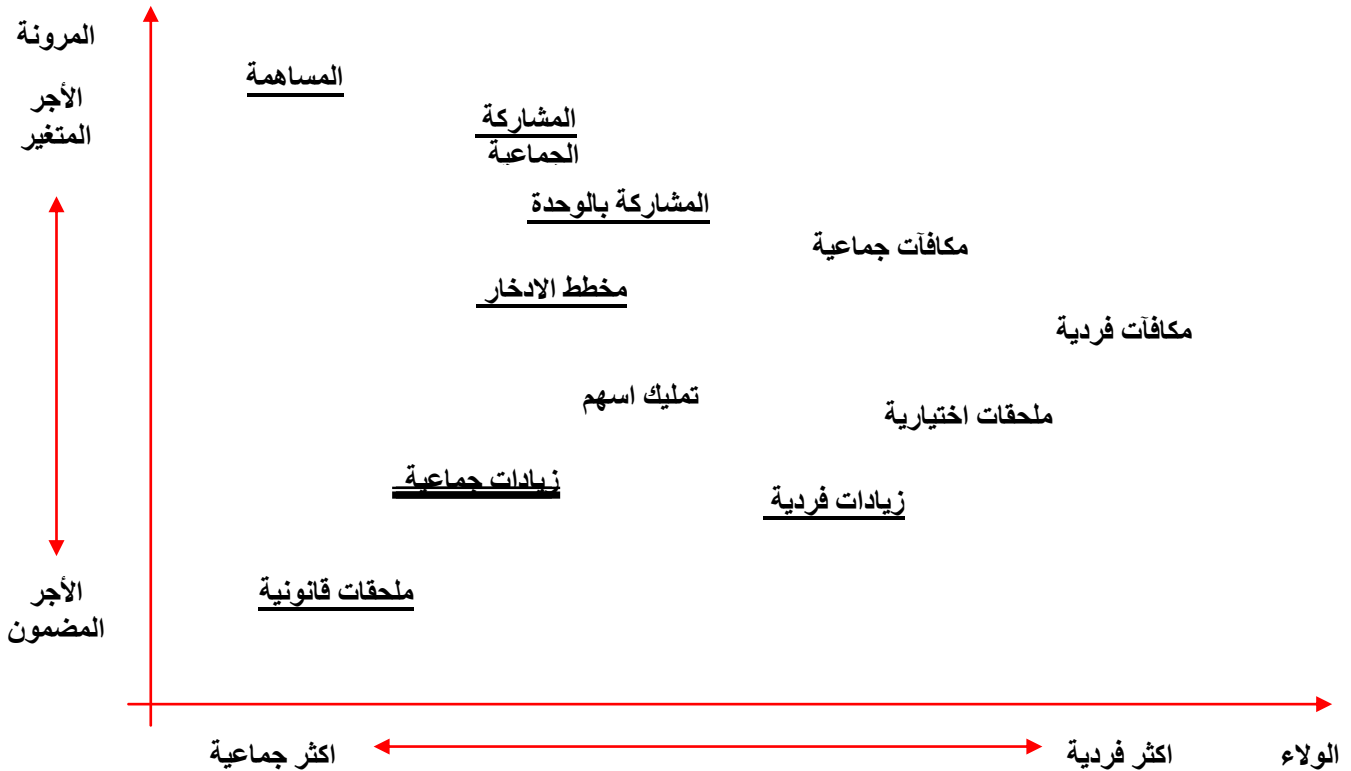
في خلال بحث المسؤولين عن التوليفة الأكثر فعالية في المجال الأجرى يكونون مركبا معينيا غالبا ما يشتهر في أوساط إدارة الموارد البشرية تحت تسمية " المزيج الأجرى " ، أما المزيج فهي كلمة متعلقة أصلا بأدبيات التسويق وانتقلت حديثا لقاموس مصطلحات إدارة الموارد البشرية وتقصد حسب " **Henri Mahé** **De Boislandelle** " : " وصف مختلف المحاور الأساسية لسياسة المؤسسة فيما يخص العمالة ، الأجور ، التثمين المشاركة حيث يكون لها تأثير على النتائج المباشرة وعلى الجو الاجتماعي ، والأداء الفني والاقتصادي لها " . (**Kalika ,Gouilloux et Laval , sept 1997 , n° 48 : 7**)

ومنه فإن تصميم المزيج الأجرى يضم توليف مختلف الوسائل الممكنة وفقا للاختيارات الثنائية المكونة من الأجر الثابت والمتغير ، الدفع المؤجل والدفع الآني صيغ متعددة تضم :

(Mahé De Boislandelle, 1998 : 200-201)

- أجر التأهيل : من خلال تقييم الوظائف وتسعيرها نقديا ؛
 - أجر الأداء : بواسطة تقييم الطريقة التي يشغل بها العامل وظيفته ؛
 - مقابل الاندماج في مؤسسة : من خلال المكافآت الجماعية حسب النتائج أو الإنتاجية .
- ولمزيد من التوضيح و استيفاء لأهمية الموضوع يمكننا توزيع مختلف مكونات الأجر في معلم متعامد ومتجانس ذو محورين أساسيين ه ما : محور يعبر عن المرونة والتي تعكس درجة استجابة المتغير المعني للوضع الاقتصادي الذي تعيشه المؤسسة ، ومحور آخر هو محور الولاء لأنه أوسع ويحتوي مظاهر التحفيز في حد ذاتها ، وهو يعبر عن استثمار الفرد لمملكاته وقدراته في العمل ، سواء كان هذا الولاء لقيم العمل أو للبيئة الحالية للعمل ، أو للمنتج أو النشاط أو المهنة ، وحتى للمؤسسة في حد ذاتها (Thévenet , 2004 : 86) ، فيما يبقى التعبير عن محور ثالث هو الاستقرار والأمن الاجتماعي الذي يظهر دوره بالنسبة للأفراد في شكل ضمان مستوى أجري مقبول .

الشكل 6-2 : توزيع مكونات الأجر حسب الأهداف



المصدر : بتصرف (Donnadiou , 1993 : 173)

من خلال قراءة الشكل السابق نلاحظ أن المكافآت وأنظمة المشاركة تتمتع بمرونة معتبرة ، بالتالي فهي جد مناسبة في حالة الظروف الاقتصادية ذات النمو المنخفض وهي ليست الحالة م ع باقي الوسائل والتي تبدو أكثر ثباتا وجمودا من مثل : الزيادات الفردية والملحقات الاختيارية ، والأقل تحفيزا وضمانا لولاء العمال

نجد المساهمة المالية والزيادات الجماعية لأنها تبدو في الحالة الأولى كمقابل للمساهمة والمخاطر برأس المال والثانية لأنها تمس الجميع ، فهي تفتقد التأثير على الأشخاص وخاصة من ذوي الأداء العال ي ، وفي مجال آخر نلاحظ المساهمة أكثر فعالية في ا لحفاظ على الجو الاجتماعي (يؤشر تحتها بسطر) وبدورها الملحقات القانونية لأنها مشتركة بين الجميع .

غير أنه يبقى السؤال مطروحا فيما يخص الجزء الممكن جعله مرنا ؟ والإجابة أن لا يكون كبيرا جدا ولا صغيرا جدا كذلك أي ليس كثيرا وليس قليلا ، لأنه إذا كان الجزء المتغير قليلا فإن الدور الذي يرتقب أن تلعبه الظروف يصبح غير ممكن ، والعكس أيضا فإذا كان الجزء المتغير كبيرا يصبح التماسك الاجتماعي صعبا خاصة في فترات التدهور الاقتصادي ، فالإدارة الجيدة للنظام تفترض بقاء العامل مرتبط بالمؤسسة على الرغم من أنها تعاني صعوبات ، وإذا كانت التخفيضات الأجرية كبيرة يبدأ العمال الأكثر كفاءة بالانصراف لأجل الحصول على بيئة عمل أفضل .

لقد أكدت التجربة والملاحظات الميدانية حول تطورات الإدارة في اليابان وغيرها من المؤسسات الفرنسية أن المعدل المناسب للجزء المتغير أو الجزء المرن في ال كتلة الأجرية تراوح نسبته 25 % والتي يتم تعديلها بالطبع حسب مستوى الأجور والتي تبدو أكثر ارتفاعا بالنسبة للإطارات العليا ، وأقل من ذلك لعمال التنفيذ ¹ (Donnadiou , 2005 : 429)

من المؤكد أنه بعد هذا العرض السابق أن لكل مكون أجري إيجابياته وما يؤخذ عليه والأفضل للمؤسسة أن تتبنى توليفة أجرية مركزة وفق ضبط معين بحيث تحقق مجمل الرهانات التي نجمها في ضرورة جعل جزء معتبر من الأجر متغير تجاوزا للآثار التراكمية للأجر خاصة في فترات النمو الغير مستقر أو الأسعار المنخفضة ، بالإضافة للتركيز على الجانب الفردي لأجل ضمان التحفيز والولاء وتضمين الأهداف الفردية ، وفي الجانب الجماعي كذلك بمراعاة مصلحة الجماعة والمؤسسة ، كما يعد مهما للمؤسسة أن تعمل على تخطيط ومراقبة مكونات الأجر و أثرها بصورة مستمرة ، مع العلم وأنها كذلك تمثل جانبا فقط من التعويض يفضل تعزيزه بأشكال أخرى من التعويضات الداخلية والتي تعتبر محفزة أيضا للعامل كمزايا المسار الوظيفي والمكانة الاجتماعية وقيمة العمل .

¹ Voir : Weiss et al , 2005

يعتبر تقييم أداء العاملين مجالاً خصباً للدراسات الأكاديمية والتطبيقية خاصة بعدما ازداد وعي المسؤولين والإداريين وأصحاب القرار في المؤسسات بإمكانية تحقيق ميزة تنافسية من خلال تسيير الموارد البشرية ، ولقد انصب جل اهتمامهم على إدارة تصرفات وأداء العاملين بالشكل المطلوب ، وأصبحت تطبيقات تقييم الأداء اليوم ركيزة هامة لمختلف تطبيقات الموارد البشرية ، وعليه يعد تقييم الأداء الخلفية الصلبة والموضوعية التي تستند إليها جل قرارات الموارد البشرية ، وتتوقف عليها فعاليتها ، لذلك فإن دقة وصدق معلومات الأداء هي كذلك مهمة بالرغم من أنها تتوقف على تصميم المعايير المستخدمة إلى جانب عوامل أخرى ، فضلاً عن المشكلات المنهجية التي ترافق هذا النشاط والتي يصعب في كثير من الأحيان التحكم فيها علماً أن الأداء في حد ذاته هو محصلة الكثير من العوامل المتفاعلة فيما بينها .

يعد تفعيل أداء الموارد البشرية واستثمار طاقاتها التحدي الحقيقي للمؤسسات المعاصرة ، باعتباره وسيلة لتحريك وتنشيط باقي أنواع الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها ، وعلى هذا الأساس فإن تقييم الأداء يعتبر الركيزة الأساسية لتطبيقات الموارد البشرية وبالأخص تسيير الأجور .

المطلب الأول : مداخل أساسية في تقييم الأداء

أولاً : تقييم الأداء : إن تقييم الأداء هو عملية إدارية متضمنة في نشاط يجمعها وهو إدارة الأداء ، وهو مصطلح ازداد استعماله بعد ظهور وترسخ أفكار علمية جديدة في مجال التسيير ، فقد يرتبط الأداء بالمؤسسة ككل أو بإحدى مصالحها كما يمكن أن يرتبط بالعامل وهو المقصود بالدراسة .

مصطلح إدارة الأداء مركب من كلمتين : الإدارة وتشير لكل الأنشطة التسييرية المختلفة (تخطيط ، تنظيم ، تقييم ،) ومصطلح الأداء يرادف بالفرنسية كلمة إنجاز ، إتمام ، إنهاء ، كما يمكن أن يقترب من معنى النجاح ، أو الوصول لشيء ما ، أو تحقيق هدف ما ، أو هو النتيجة المحققة في إطار إنجاز مهمة ما ، وبالتالي فإنه يعبر عن شيء إيجابي (**Begue et Vetu, Oct 2003 : 105**) إذن فالهدف من إدارة الأداء هو تحسين وتطوير الأداء ، بالإضافة لأنه يسعى لإتمام صيغ التعويض والأجر وتحديد الأنشطة المناسبة ، وإن عملية إدارة الأداء الصحيحة والفعالة تمكن من الجمع بين مجال الأعمال والأهداف الفردية للعمال وربطها بإستراتيجية الأعمال ،¹ (**Griffith et Orgera , 2002 : 43**) وعليه فالأداء يمكن أن يعبر عن مخرجات العمل الإنساني في زمن ما ، وهذا يفترض ضمناً أن العمل يمكن قياسه بوحدات معينة أو على الأقل تسجيل مخرجاته خلال فترات زمنية منتظمة ، كما يفترض كذلك أن الأداء الفردي مستقل لدرجة يمكن عندها حسابه من بين مجموع أداء الآخرين .

على الرغم من كل ما سبق فالواضح أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يتموقع في مفترق العوامل التالية : الكفاءات ، التحفيز ، الظروف التنظيمية للعمل ، العامل المحفز في ظروف العمل المكيفة يجب أن يكون كفؤاً لكي يكون ذو أداء ، وإذا لم يكن محفزاً لا يمكن أن يكون أداءه مرتفعاً ، ولو كان يملك كفاءة ،

¹ Voir : Chingos Peter T et al , 2002

(98: 9/10 Mars 2004 , Boudjemil) كما يبدو جليا أن العملية تفترض مقدما وجود أداء نمطي متوسط وآخر فعلي ، فأما الأداء النمطي المتوسط فيعد بناء على معايير وظروف قياسية موضوعية يتم تقريرها مقدما ، والثاني أي الأداء الحقيقي فيقصد ما تم تسجيله فعلا في أرض الواقع .

ثانيا: نظام تقييم الأداء : يدل نظام تقييم الأداء على مجموعة الترتيبات والإجراءات والوسائل المحددة لأجل إجراء تقييم أداء العاملين ونشر تلك النتائج واستعمالها بفعالية ، وبالتالي فالأمر يختلف عن نظام التتقيط الذي يعتبر نظام بسيط ، محدود في حكم عام على العامل يترجم بعلامة يتحصل عليها، سواء كان له الحق في مناقشتها أو لا فنظام التتقيط قديم ، ويبدو انه لاستجيب لمتطلبات المؤسسة الحديثة التي تعتمد نظام التقييم الذي يركز على عدة معايير سلوكية بحيث يعد أكثر موضوعية وتسلسلا وشمولية من سابقه .

من المهم أيضا في هذه الحالة التساؤل عن عدد الأنظمة التقييمية في المؤسسة ، والجواب هو أنه يفضل عموما أن يكون للمؤسسة نظام تقييمي واحد وموحد ، لكن تتوجه بعض المؤسسات الكبيرة لتبني نظامين أو أكثر ، قد يختص كل نظام بفئة عمالية معينة ، وهذا يعد مبررا لحد كبير إذا علمنا أن لكل فئة عمالية خصوصياتها ومميزاتها ، ويستقر القول عموما على أنه كلما كانت المؤسسة أكبر وذات وظائف متنوعة وغير متجانسة المضمون كلما زادت الحاجة لتعدد أنظمة التقييم بالمؤسسة .

تهتم عملية تقييم الأداء بالنظر في كفاءة عناصر الأداء الثلاثة الرئيسية والممثلة في العمل ذاته ، الشخص القائم بالعمل ، والإطار التنظيمي الذي يربط الفرد بالعمل ، لذلك تتعدد عناصر تقييم الأداء بحيث تشمل كل ما له علاقة بالأداء سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، وعلى أية حال تتضمن سياسة تقييم الأداء مجموعة من القواعد نذكر منها ما يختص بـ : (غراب ، 1994 : 279)

- 1) تحديد الأفراد والوظائف والمستويات التي تخضع لنظام قياس الأداء ؛
- 2) تحديد أساليب قياس الأداء : الأسلوب الرسمي ، غير الرسمي ، الطريقة الكمية أو النوعية ؛
- 3) تحديد عناصر قياس الأداء : مقياس وحيد ، أو مقياس متعدد ؛
- 4) دورية قياس الأداء : متكرر ، أو غير متكرر ؛
- 5) تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر قياس الأداء أي وزنه وثقله النسبي ؛
- 6) تحديد أسلوب إخطار العاملين بنتائج قياس الأداء ؛
- 7) تحديد المسؤولين عن تقييم الأداء ؛
- 8) تحديد الاستخدامات المختلفة لنتائج تقييم الأداء .

ثالثا: تعريف تقييم الأداء : يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه " نشاط مندمج في تطبيقات تسيير الموارد البشرية يسمح بإعطاء الفرصة للمسؤولين للنظر في تطور العمال والمسيرين تبعاً للبيئة وظروف وثقافة المؤسسة ، واكتشاف مواطن القوة وتناول العناصر التي تقتضي التحسين ، ومنه فتقييم الأداء هو تحليل أداء الأفراد

بالحفاظ على الرضا الوظيفي من خلال تشجيع التطور المهني والشخصي لهم " (: 2003 , Dumais et al 75) أو بطريقة أخرى هو " آلية تضم أنشطة معرفة ومحددة يتم من خلالها الحكم على خصائص

وسلوكات ونتائج الأفراد بمساعدة إجراءات معينة وبهدف التحضير لقرارات التسيير ."

(Dany et Livian , 1995 : 119)

على ضوء التعريفين السابقين يمكننا تعريف تقييم الأداء بكونه : " نظام رسمي مصمم لأجل قياس وتقييم سلوك وأداء الأفراد خلال العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة ، خلال مدة زمنية محددة ومعروفة يجري بعدها تقدير تلك المجهودات والنشاطات ، وتقدير كفاءة كل فرد على حدة ، وبشكل موضوعي دون تحيز ثم مكافأته بقدر مساهمته، ويفرض تحديد نقاط الضعف في أدائه لأجل تعزيزها مستقبلا وتمكينه من أداء عمله بفعالية ."

والملاحظ بالمجمل أن كل التعاريف تجمع ضمنا على وجود الأهداف ووضوحها ، لأن تنمى السلوكات المنطقية في المؤسسة يقتضي حسب " قفندر " وجود أهداف واضحة ، وإن هذه المنطقية تتناسب طردا مع وضوح الأهداف ، (عساف ، 1999 : 101) كما أن وضوح الأهداف يستلزم بدوره أن تتصف الأهداف بالخصائص التالية : (Malassigne , 2004 : 32)

- **قابلية للقياس : " Mesurable "** من خلال ثلاثة عناصر : المراقبة ، محددة في الزمن — تستهدف قيمة ؛
- **يمكن الوصول إليها : " Accessibles "** : لأنها متكيفة مع البيئة والفرد ؛
- **منطقية " Logique "** : لأنها تربط أهداف الأفراد بأهداف المصلحة والمؤسسة ؛
- **فردية " Individualisés "** : لأنها ترتبط بتقدم أداء العامل ؛
- **متفاوض عليها " Négocier "** : متفق عليها بين الإدارة والعمال ؛
- **مثيرة و محفزة " Stimulants "** : لأنها تبعث الرغبة في الأفراد لتحقيقها .

وعليه وفقا للمنطق السابق فالأهداف تتميز بالخصائص المختصرة في كلمة " M.A.L.I.N.S " التي تقابلها بالإنجليزية كلمة " S.M.A.R.T " وتعني بالعربية الأهداف الذكية حيث تقصد النتيجة المنتظرة بغية التحسين .

علما وأن تحديد أهداف الأداء عادة ما يتم بالاستناد لقياسات الأداء الداخلية أو الخارجية ، فأما الداخلية فتتم وفقا للميزانية أو حسب أداء السنوات السابقة ، لذلك تعتبر هذه الأهداف مؤهلة من الداخل لأنها تركز على الأعمال الإدارية أو على أداء السنوات السابقة ، بينما الخارجية فهي قياسات تركز على المقارنات بين أداء المؤسسة و الأداء الخارجي ممثلا في متوسط الأداء أو أداء بعض المؤسسات الرائدة في قطاع النشاط المعني ، فهي إذن أهداف خارجية لا يستطيع المسير تحديدها مباشرة ، ولاشك بعد ذلك أن الاختيار ما بين هذين النوعين من الأهداف يرتبط بتكلفة قياس مستوى هدف الأداء ، وإمكانية قياس الأداء العام في القطاع ودرجة مصداقيته .

بعد أن تعرضنا لخصائص الأهداف وطرق تحددها يمكننا التساؤل الآن عن أهمية هذه الأهداف ، إذ من الواضح أنها تلعب دورا معتبرا في إرشاد العاملين نحو الغاية المنشودة ، وبدونها تفقد المؤسسة جزءا معتبرا

من إمكاناتها ، حيث أن للأهداف قدرة تنسيقية و تصحيحية هائلة ، فهي تجعل الأفراد ينسون مشاكلهم الجانبية ، لاسيما إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومعروفة للجميع ، وعليه فهي تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية التي لا يمكن أن نتصوره ا فعالة دون أهداف ، كونها تجعل التنسيق بين جهود الموارد البشرية وتحقيق التعاون المثمر بينهم مع أقل درجة من الصراع التنظيمي ، إضافة لذلك كله فهي تقوي الدوافع وتجعل الأفراد يندمجون بمشاريعهم الشخصية في مسار تطور المؤسسة .

رابعا : العوامل المحددة لنظام التقييم : تختلف أنظمة التقييم في المؤسسات تبعا للعديد من العوامل المساهمة في تحديد طريقة تصميمها ، آلياتها ومضمونها ، وتنفيذها ، فمن بين هذه العوامل نذكر:

1. تاريخ وثقافة المؤسسة : إن ممارسات التقييم ترتبط بالأصل بالقيم والمعتقدات التي تتبناها المؤسسة ، إضافة لتاريخها والتوجهات التي تدافع عنها الإدارة العليا وتدعم تطبيقها ؛
2. حجم وقطاع المؤسسة : تسعى المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الرائدة لاعتماد نظم تقييم أكثر حداثة لتدعيم وترقية أدائها ، فيما تدفع خصوصيات الموارد البشرية وخصوصيات القطاع المؤسسات للبحث عن أنظمة تقييم أكثر تناسبا لتحقيق أهدافها ؛
3. التوجهات الاستراتيجية : (الاقتصادية ، التكنولوجية ، الإدارية) تعد التوجهات الاستراتيجية مهمة في الحد الذي تفرض فيه مجموعة من معايير الأداء ، ومجموعة القدرات والمهارات اللازمة لتطور المؤسسة ، كما تدعم ذلك بتكنولوجي اتصال قوية ومعقدة ، علاوة على أن تفتح الإدارة تجاه نتائج التقييم يضمن مشاركة فعلية للعمال في العملية ككل ؛
4. نمط إدارة الموارد البشرية : يفهم نظام التقييم ويصمم في إطار عام يضبط توجهه ويحدد سماته ، فالمؤسسات التي لاهتم بإدارة المسارات الوظيفية واعتماد نتائج التقييم في مختلف تطبيقات الموارد البشرية لا تولي بالضرورة أنظمة التقييم الأهمية التي تستحقها ؛
5. طبيعة العلاقات الاجتماعية : تحدد العلاقات الاجتماعية بين الإدارة وممثلي العمال ملامح نظام التقييم وتوجهاته الكبرى ، فكلما بدت العلاقة منسجمة ومتوافقة أكثر بين الإدارة ومختلف الفئات وممثلي العمال كلما تطور نظام التقييم نظرا لفعالية الاتصال .

خامسا: علاقة تقييم الأداء بتسيير الموارد البشرية : تتميز إدارة الموارد البشرية بمجموعة متكاملة من

الوظائف المتخصصة يرتبط بعضها ببعض بشكل وثيق يجعل من المستحيل تصور فعاليتها دون تناسقها ، ومن هذا المنطلق فتقييم الأداء يعد ضمانا لنجاح كل تطبيقات تسيير الموارد البشرية ، بما أنه يقوم بمراجعتها عبر تقنيات ووسائل متعددة .

تمكن وظيفة تقييم الأداء من التأكد من حسن اختيار الأفراد للوظائف المختلفة ، ومعرفة مدى مساهمة قدراتهم وخبراتهم وميولهم ومؤهلاتهم للوظائف التي يشغلونها ، كما يمكن تقييم الأداء من التعرف على

مدى فعالية برامج التكوين ومدى كفايتها لتنمية قدرات ومهارات العاملين ، إضافة لترسيخ القيم الإيجابية تجاه العمل ، علاوة على ذلك فنقيّم الأداء يساهم في تقوية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ، و يلقي الضوء على فعالية نمط القيادة والتحفيز، ويعرف مدى استجابته لحاجات الأفراد ، عدا ذلك فنقيّم الأداء أيضا يساهم في تخطيط السياسات الممكنة في تسيير الموارد البشرية ، والتي قد تتعلق بعمليات الاختيار والتعيين ، النقل والترقية ، تسيير الأجور وغيرها .

سادسا: مسؤولية إدارة الموارد البشرية والمديرين عن تقييم الأداء :

ترتكز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء في المهام التي ترتبط بتصميم النظام واختيار طرق التقييم وتدريب المديرين ، والاحتفاظ بنظام لتسجيل نتائج التقييم و الملاحظات للوقوف عندها وضمان حسن استغلالها ، بالإضافة لتحصيل نتائج التقييم وتسجيلها ، ومراجعة دقتها ، وتصحيحها إذا لزم الأمر ذلك وتبويبها ، أما مهام المديرين فهي تتمحور حول مراجعة الكفاءات اللازمة لكل وظيفة ، وأهدافها ومسؤولياتها ، كما يمكن لهم التحضير للتقييم وإعداد العمال للعملية لضمان تجاوبهم ، وكتابة تقييم الأداء ومراجعته مع مختلف المدراء ، كما يمكن لهم أيضا تحديد المراجعات اللازمة لمسؤوليات العمال والأهداف والغايات ، وكفاءات ومخططات التطوير للتقييمات المستقلة وبالتالي فإن المدراء في هذه الحالة يمثلون حلقة الوصل بين الإدارة والعمال ، وهم بذلك مطالبون بتحسين مهاراتهم الاتصالية من خلال التدريب مثلا على استغلال تكنولوجيات الاتصال والمعلوماتية بصورة صحيحة .

سابعا: أهمية تقييم الأداء : يحتل تقييم الأداء مكانة رائدة ضمن تطبيقات الموارد البشرية بل ويتوقف نجاحها على مدى اندماجها معها وارتباطها بها ، كما يعتبر بمثابة مراجعة ووسيلة لتدقيق مختلف سياسات الموارد البشرية ، ويمكن ملاحظة أهميته بوضوح من خلال ما يلي :

(أ) **الأغراض الإستراتيجية :** وهي تتمثل في تحقيق التواصل بين أنشطة تسيير الموارد البشرية وأهداف وغايات المؤسسة ، علما وأن التنفيذ الفعال للإستراتيجيات يستند لتحديد النتائج المرغوبة بدقة ، ومن ثم أنماط السلوك ونوعية الكفاءات الفردية الضرورية ، يليها تطوير أنظمة لقياس الأداء ، وضمان المعلومات المرتدة عنها ، مما يزيد من استغلال العمال لقدراتهم وترشيد سلوكياتهم للوصول للنتائج المحددة ؛

يساعد اتساق طرق تقييم الأداء مع الإستراتيجيات المختلفة على زيادة فعالية نظام التقييم ، فمن خلال الفهم الصحيح للإستراتيجية تصمم وسائل التقييم المناسبة ، أخذا بالاعتبار للاحتمالات النمو المستقبلية ، فلقد ثبت في ظل هذا المفهوم عدم فعالية النظام السنوي للتقييم (نظام التنقيط) ، والذي يحدد من خلاله ذوي الأداء العالي في الفترة القصيرة الأجل ؛

(حسن راوية ، 2002-2003 : 104)

(ب) **الأغراض التنموية :** وهي تعكس الميل الطبيعي للتطور والرغبة في النمو الفردي وعلى مستوى المؤسسة كذلك ، هذا ما يبرزه سعي الإدارة لتنمية أداء العمال من خلال الحصول على معلومات مرتدة عن أدائهم باستمرار وخاصة من خلال تحديد نواحي الضعف في الأداء وإيجاد أسبابه ؛

للتوضيح أكثر نقدم مثالا يخص شركة " Sodexho " الأولى عالميا في مجال المطاعم الجماعية التي تركز على القيم التي يتبناها عمالها و مدراؤها خاصة ، وترتكز المجموعة على تعزيز روح المبادرة وتطوير العمال بالتكوين والتعلم وتحفيزهم وإشراكهم في أداء المؤسسة والتعريف بكفاءاته م واكتشاف الشباب من ذوي القدرات الكامنة ، وترقية الأحسن منهم ، بالإضافة للعناية الفائقة بنتائج المقابلات التقييمية ؛ (Aubin , 2004 : 13-14)

ج) الأغراض الإدارية : وهي يمكن أن تنحصر على الأقل في قرارات الترقية والفصل والنقل والتنزيل ، وتقدير المكافآت المناسبة للأداء ، وضمان توفير معلومات مرتدة عن أداء العمال ، وتقدير مساهماتهم النسبية ، بالإضافة لكونه قد يكون وسيلة مناسبة لتقييم برامج الاختيار والتعيين ، وتحديد احتياجات التكوين ، وتوفير المعلومات اللازمة لوضع خطط وجدولة الأعمال ، وتخطيط القوى العاملة . وفقا للمنطلق السابق فتقييم الأداء يركز على النقاط التالية :

- ✓ الشخصية : على الرغم من أن هذا الجانب يصعب معرفته بالتدقيق لكن يمكن الاسترشاد عليه من خلال السلوك الملاحظ والنتائج المحققة في أرض الواقع ؛
- ✓ السلوك : ويمكن معرفته من خلال نمط القيادة، التخطيط ، القدرة على حل المشكلات ، اتخاذ القرارات المناسبة ، الاتصال ، وتنظيم العلاقات الشخصية ؛
- ✓ النتائج : ويمثل هذا الجانب المحسوس من أداء الفرد ، لكنه لا يحتوي كلية ، وهو مميز لأنه سهل القياس نسبيا على اعتبار أنه يستخدم معايير مثل : الكمية ، الجودة ، التكلفة ، الوقت .

ثمنا : مراحل تقييم الأداء : ليس هناك اتفاق ملعن حول مراحل تقييم الأداء ، ولكنه عموما يمر عبر المراحل التالية: (الحمود ، سبتمبر 1994 ، المجلد : 34 ، العدد الثاني : 315)¹

يتم في بادئ الأمر تحديد مستويات الأداء المتوقعة أي الأداء النمطي ، ثم يليه تدريب ا لمشرفين على عملية التقييم وبعدها يتم اختيار طريقة ووسائل جمع المعلومات ، ثم يتم تقـيـم الأداء ، وبعدها مباشرة تتم مقارنة الأداء الفعلي بالنمطي ، ثم تحديد مناحي النقص في الأداء وتصنيفها ، فإذا كانت أسباب تنظيمية تشخص وتحدد الوسائل الكفيلة بعلاجها ، وإذا كانت الأسباب بيئية تعالج كذلك ، أما إذا كانت الأسباب أدائية محضة يتم إشعار العاملين بأدائهم وإجراء مقابلة تقييمية ومناقشة المشكلات الأدائية معهم وتحديد المعوقات السلوكية ثم تحليل الأداء ، لتصل العملية لنهايتها عبر تطوير الأداء وترقيته من خلال تحديد المهارات اللازمة والطرق الإصلاحية الأخرى .

1/ اختيار مصادر المعلومات : تعتبر معلومات تقييم الأداء مهمة جدا بالنظر لتأثيراتها المختلفة على الفرد والجماعة والمؤسسة في حد ذاتها ، ويمكن أن تتخذ الأشكال التالية :

¹ أنظر: مجلة الإدارة العامة ، المجلد 34 ، العدد الثاني ، سبتمبر 1994

(1) **التقييم عن طريق الرئيس للمرؤوس** : وفي هذه الحالة نقصد بالرئيس المسؤول المباشر عن الشخص المقيم ، حيث نفترض عموماً أن الرئيس يملك معارف جيدة عن العمل الذي يقوم به المرؤوس ، إضافة لكونه أعلم بقدرات ومهارات وسلوكات وتصرفات العاملين معه ، وبالتالي فهو الشخص المؤهل لتقييمه وتحديد جودة أدائه ، على الرغم من ذلك فالطريقة تحمل في طياتها الكثير من الصعوبات المرتقبة منها قدرة الرئيس على جزاء أو معاقبة العامل وه ذا تهديد له ، والتقييم من جهة واحدة قد يضع العامل في وضعية الدفاع بتبرير سلوكاته ، وهو ما يتنافى مع ما يمكن أن نتقدمه بعض المؤسسات من رغبتها في ضمان موضوعية التقييم و التعريف بنظرتها الشمولية عن عملية التقييم ؛

(2) **التقييم من طرف الزملاء** : وهو أسلوب شائع الاستخدام ، قد يتخذ ثلاثة أشكال : ترشيحات الزملاء ، ترتيب الزملاء ، تقديرات الزملاء ، فأما طريقة ترشيحات الزملاء فتعني تحديد أفضل العمال بالنسبة لجانِب معين من الأداء أو حسب خاصية معينة من طرف كل أعضاء الجماعة ، أما طريقة ترتيب الزملاء فهي تقصد ترتيب الزملاء من الأفضل إلى الأسوأ ، وطريقة تقديرات الزملاء فتعني إعطاء درجات في سلم التقدير من قبل زملاء العمل . وتبدو أهمية هذه الطريقة عندما نلاحظ أنها تتميز بالعدالة والدقة ، إضافة لكونها تطبق لمدة قصيرة وتسمح للعمال بالانتقال بين مجموعات العمل ، لكنها مع ذلك لن تكون فعالة إلا إذا أدرك العمال فعلاً استخداماته في الواقع .

لقد دلت دراسات " Kane et Lawler " أن تقديرات الزملاء يمكن أن تستمر بالثبات والصدق وخاصة عن طريق ترشيحات الزملاء ، لأنها توفر ملومات مفيدة عن أداء العمال بعضهم البعض وبشكل دقيق ، ولكن لاحظ " Brief " عدم توافر تعاريف إجرائية للظروف الملائمة لتطبيق هذه الأساليب ، كما لاحظ إمكانية وجود ظروف مضادة لاستخدام ذلك ، ومنها عدم توفر الثقة بين الأشخاص في جماعة العمل ووجود نظام مكافآت تنافسي ومن المحتمل أن يكون الهدف من التقييم عاملاً حاسماً في التأثير على فائدة أسلوب التقييم بواسطة الزملاء ومدى قبوله ؛
(أي هاينز , 1988 : 132-134)

التقييم الذاتي : يتم اعتماد هذا الأسلوب خاصة إذا كان المرؤوس في هذه الحالة مشاركاً في وضع الأهداف ، وهي طريقة حظيت بالأهمية الكبيرة نظراً لرغبة العمال في تقديم مساهماتهم في عملية التقييم ، لأنهم ينضمون لتحقيق الأهداف التي حددوها أو اتفقوا مع زملائهم ورؤسائهم عليها ، والواضح أن مساهمة المرؤوسين في التقييم تحد من الصراعات الناتجة عن التعريف السيئ للأدوار لأنها توضحها أكثر ، وهي تشكل دوماً وسيلة فعالة لتصميم برامج التنمية والتطوير الشخصي ، وانضمام الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية ، على الرغم من ذلك فقد تتسبب هذه الطريقة في أخطاء وتباين في النتائج قد يؤدي لنقاشات لا محدودة بين الرئيس والمرؤوس ، وعليه من الضروري التأكيد على النقاط التالية في التقييم الذاتي :

✓ تعريف المرؤوسين بأهمية التقييم الذاتي ومقارنة نتائجه بالنتائج الأخرى ؛

✓ إمداد المرؤوسين بالمعلومات الداعمة لعملية التقييم الذاتي وتعزيز التعاون وتبادل الآراء ؛

✓ ضرورة مراعاة الدقة في التقييم الذاتي من خلال إسناده بدلائل ووثائق .

التقييم عن طريق المرؤوسين : وهي طريقة عكسية لطريقة التقييم عن طريق الرؤساء تمكن من إضفاء نوع العدالة والجدية في التقييم ، لأنها تركز على قياس أداء المديرين من خلال ممارستهم

لأعمالهم ومدى التزامهم بواجباتهم في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة ، على الرغم من كل ما سبق فالطريقة يمكن أن تواجهها بعض الصعوبات قد تتعلق بانتقاد المرؤوسين للمعرفة الكافية لأبعاد عمل رؤسائهم وخوفهم من الاعتراف بأدائهم ، كما قد تفقد هذه الطريقة سلطة المديرين وهيبتهم وتحول التقييم لمنافسة يحاول كل طرف أن يكسبها لصالحه ، وعلى الرغم من ذلك يمكن التقليل من سلبيات هذه الطريقة بضمان سرية أسماء المرؤوسين الذين يفضل أن يكونوا من ذوي الخبرة علاوة على تدريب المقيمين للقيام بالتقييم بكل موضوعية ونزاهة ؛

التقييم عن طريق العملاء : تعتبر هذه الطريقة مناسبة جدا خاصة في حالة المؤسسات الخدمية التي يكون فيها العمال على اتصال مباشر بالعملاء ، حيث يمكنهم تقديم معلومات دقيقة عن أداء الأفراد ، غير انه قد يعاب على هذه الطريقة أنها مكلفة جدا لأن أعباء الاتصالات والانتقالات وغيرها ترفع من أعباء هذه الطريقة في التقييم ، والتي يمكن اعتمادها مرة واحدة في السنة فقط ؛

طريقة المعلومات المرتدة لـ 360° : " Le 360° Feed -back " وهي " طريقة تقييم مخصصة لجمع المعلومات المتجانسة التي يمكن أن تعطي نظرة عن فعالية إطار أو مسير ما من خلال الأشخاص الذين هم في علاقة وثيقة معه أثناء عمله " ¹ (Dalton , 2001 : 195) ، وعليه فإن التقييم بهذه الطريقة يهدف أساسا لتنويع مصادر التقييم وضمان مصداقية نتائجه ، حيث يتم عن طريق الزملاء ، العملاء الخارجيين ، العملاء الداخليين المساعدين المباشرين والرؤساء في العمل والأشخاص الآخرين ، بالإضافة للتقييم الذاتي كذلك ، وبالتالي فالمعايير هنا متعددة ، لذلك فمن أبرز مميزات هذه الطريقة أنها متناسقة مع طبيعة نظام التقييم في المؤسسة ، وتتمتع بالموضوعية ، كما تضمن التزام مجموع العاملين بالتقييم وتقوي مكانة الفريق ، كما يتمتع العمال فيها بمعاني الإنصات إليهم ولمطالبهم ، وعليه فتصميم هذا النوع من الأنظمة يقتضي مدخلا خاصا للتفكير والمناقشة يترجم رؤى وقيم المجموعة ويعرف بنمط الإدارة ويحضر الكفاءات اللازمة لذلك من خلال التكوين ؛

فيما يخص فعالية هذه الطريقة فلقد أثبتت العديد من الدراسات أن الأفراد يولون أهمية أكثر لقراءة نتائجهم ويكونون أكثر استعدادا لتغيير سلوكياتهم إذا كانت نقاط ضعف تعيق أداءهم وتطور مساراتهم

المهنية ؛ ¹ (Dalton , 2001 : 198)

¹ Voir : Lévy-Leboyer Claude (sous la direction) et al, 2001

المراقبة الآلية : وهي تبرر الاتجاه الجديد في السنوات الأخيرة نحو جمع معلومات الموارد البشرية بواسطة برمجيات خاصة مصممة لهذا الغرض بما أن هذه الطريقة تبدو سريعة وموضوعية ، على الرغم من ذلك قد تنتج مجموعة هامة من المصاعب في التسيير واستعمال الموارد البشرية ، وخاصة بتدخلها في الحياة الخاصة للعمال . (Dolan et al , 2002 : 264-265)

من خلال العرض السابق يتضح جليا أن اعتماد طريقة م الجمع المعلومات عن الأداء هو ناتج عن توجه إستراتيجي للمؤسسة ، يعكس قيما ثقافية معينة أو حتى متطلبات مادية وموضوعية ، وعليه لا يمكن الحكم مطلقا على فعالية طريقة ما دون غيرها لأن ذلك يرتبط بالظروف المحيطة .

3/ تدريب المقيمين : يتوقف النجاح في استخدام تقارير الأداء على مدى إلمام المقيمين بأهداف التقييم واستخداماته ومزايا كل طريقة وعيوبها ، وقد يتم التطرق لذلك ضمن اجتماعات مناقشة منتظمة ، أو تدريبات معينة تهدف للوصول لتوحيد الفهم حول الصفات المراد تقييمها .

ومن الجدير بالذكر هنا أن سجلات الأداء تعتبر من أهم ميكانيزمات الضبط القوية والمؤثرة التي يرتبط بها النظام الأجرى ، وهي تساهم في زيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة ، وتمكنها من تعديل طرق العمل بصورة سليمة كما أنها تعمل على تسهيل الضبط الإشرافي على كل العمال ، وبخاصة إذا تم إرساء مقاييس مدققة وموحدة للأداء الشيء الذي يمكن من قياس النتائج بشكل موضوعي. (بدر سعيد ، 2000 : 234-235)

4/ تردد تقييم الأداء : إن معدل التكرار الاعتيادي لتقييم الأداء الرسمي هو مرة كل سنة ، ويفضل أن يبرمج في جدول لتخطيط التقييم ، بحيث يكون مرنا بالقدر الكافي لكي يستوعب أية مواقف جديدة ، فالعمال الذين تم تعيينهم مؤخرا يفضل تقييم أدائهم خلال فترات زمنية قصيرة مثلا: ستة أشهر ، ثم كل سنة بعد ذلك . وهذا ما يختلف مع رأي " Wayne Cascio " المختص في تقييم الأداء " إن حسب الأبحاث التي أجريت طيلة 20 سنة الفارطة بينت أن تقييم الأداء مرة أو اثنتين يسبب صعوبات معتبرة للتقييم ، إذ يتطلب الأمر من المقيم تذكر معلومات عن أداء عمال بعينهم خلال 6 أشهر في السنة الماضية ، يكون قد نسيها أو على الأقل لا يتذكرها جيدا وبجزئياتها " ، لذلك فالهدف البعيد من التقييم هو ضمان معلومات مرتدة عن التقييم باستمرار لاستعمالها لأغراض تطويرية ، وإن تكرار التقييم يجب أن يتغير مع دور المقيم . (Briscoe et Shuler , 2004 : 366-367)

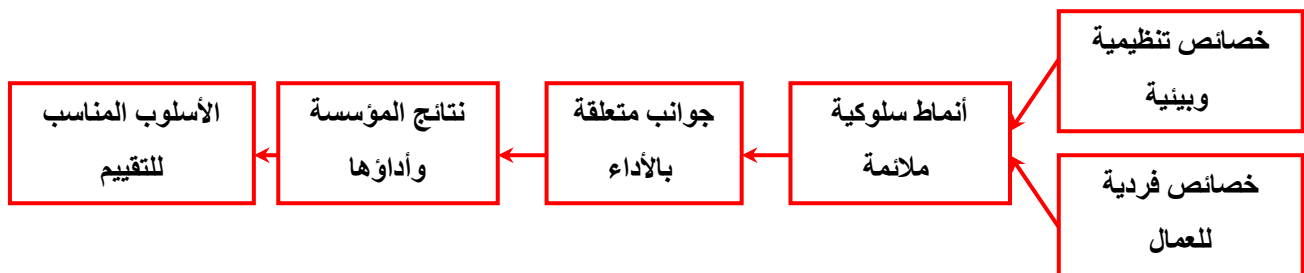
عموما يمكن لفلسفة المؤسسة ونظرتها للتقييم وأهدافه ، وتكلفته ووضعيتها العمل كذلك أن تؤثر بصورة كبيرة على تكرار عملية التقييم ، وقد تتجنب بعض المؤسسات القيام بعملية التقييم في موعد ثابت مثلا نهاية السنة لكي تتحاشى الأعمال المكثفة ، وتوزع العملية على مدار السنة .

5/ تحليل فروق الأداء : إن تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته ، وإنما هو وسيلة لبلوغ الهدف ، الذي هو رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين بما يفيد المؤسسة في تحقيق الأهداف العامة ، وإتاحة الفرصة للعمال للتفوق والاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور ، هذا ويساعد العاملين في إشباع حاجاتهم النفسية ، لاشك أن تقييم الأداء الموضوعي يمثل مصدر معلومات هامة للإدارة و العمال على حد سواء ، وينقل وجهات نظر عن مدى تعاونهم مع زملائهم واستجابتهم لتوجيهات رؤسائهم والمشاكل التي يصادفونها وآرائهم واقتراحاتهم

لحلها ، (علي محمد عبد الوهاب ، 1975 : 403-404) ويتم ضمن هذه المرحلة أيضا تحديد أسباب فروق الأداء ومعرفة العوامل المؤثرة على الأداء ، التي قد تكون مرتبطة بمتغيرات فردية ، أو تنظيمية وغيرها .

6/ طرق ومداخل تقييم الأداء : قبل التطرق لأهم مداخل تقييم الأداء من المستحسن تبيان كيفية الاختيار بين الطرق البديلة لتقييم الأداء ، وبما أنه يخدم عددا من الأغراض فليس من الممكن أن تكون هناك طريقة شاملة ومناسبة لكل تلك الأغراض ، بل أنه في ضوءها يتم اختيار الطريقة المناسبة ، علما وأن معايير الأداء تتألف من جوانب كثيرة لكن بعضا منها فقط يلائم غرضا تقويميا معينا ، وفيما يلي شكل يعبر عن أهم الاعتبارات عند اختيار طريقة تقييم الأداء .

الشكل 6-2 : اعتبارات اختيار طريقة تقييم الأداء



المصدر : (سيزلاقي و والاس ، 1991 : 394)

وتنقسم مداخل التقييم عموما لمداخل المقارنة ، المداخل السلوكية ، المداخل المرتكزة على الإنتاج ، ومدخل الجودة الشاملة ، بحيث يضم كل مدخل طريقة أو مجموعات من الطرق المشتركة فيما بينها بالتركيز على بعض الجوانب .

يضم مدخل المقارنة ثلاثة طرق هي : طريقة الميزان أو الدرجات ، طريقة الترتيب وطريقة المقارنة الزوجية بالإضافة لطريقة التوزيع الإجباري ، أما المدخل السلوكي فيضم طريقة التقرير الوصفي أو الإنشائي وطريقة الأحداث الحرجة وقائمة الاختيار الإجباري بالإضافة للسلم المرتكز على دراسات السلوك " BARS " وأسلوب الملاحظة السلوكية " BOS " والسلام المختلطة المعايير MSS .

يحتوي المدخل المرتكز على الإنتاج في طريقة الإدارة بالأهداف ، معايير الإنتاج المؤشرات المباشرة وملفات التنفيذ ، أما مدخل الجودة الشاملة فهو ينصب على نظام لتقييم الأداء يزود العمال بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم وذلك باستعمال معلومات وصفية من المديرين والزملاء العملاء ومعلومات موضوعية باستخدام وسائل إحصائية للرقابة على الجودة .

المطلب الثاني : معوقات و مقومات فعالية تقييم الأداء

أولاً: معوقات وأخطاء عملية تقييم الأداء: يعد تقييم الأداء عملية معقدة نظراً لتداخل العوامل المؤثرة فيها ، وهي عموماً يمكن أن تجمع في النقاط التالية :

1- الظروف وتحفيز المقيم : يمكن تعريف ظروف التقييم بكونها مجموعة العوامل التي ترتبط مباشرة بوسيلة التقييم ، العامل المقيم أو بعملية التقييم وهي عوامل يرتقب تأثيرها عموماً على جودة التقييم بصفة ما مثلاً: من خلال التأثير على كفاءة وتحفيز المقيم ، وهي عناصر مهمة لضمان نجاح العملية ، كما أن بعض المهام بحكم طبيعتها مرتبطة ببعضها البعض ، بحيث يصعب معها تحديد المساهمة الخاصة ل كل عامل ، وهو المطلوب فعلاً من العملية ، هـ ذا وأن العملية التقييمية ذاتها تفضي لمراقبة السلوك في العمل خلال فترة ومكان محدودين الشيء الذي لا يمكنه التعبير فعلاً عن الأداء ، وبهذا أيضاً يبقى التقييم ونتائجه مرهونة بمدى تحسن جو التقييم .

2- خصائص المقيم والشخص المقيم : تعبر صفات المقيم والشخص المقيم عوامل مؤثرة على دقة ومصداقية التقييم فمن جهة العامل يمكن للخصائص التالية التأثير : (Dolan et al , 2002 : 286)

- مستوى أداء العامل نفسه من السلوكات والسمات التي يتصف بها ؛
- جنس ونوع عمل الشخص المقيم ، فالعمال الذكور يحصلون على تقييمات جيدة في الوظائف التي يسيطرون عليها بالأغلبية ، والمقيمين بدورهم يميلون لإعطاء تقييمات جيدة لزملائهم الذكور في مهام أخرى ؛
- الأقدمية فهناك عدد كبير من المسيرين يربطون بين الكفاءة والأقدمية ، وبذلك فكثير من التقييمات مضخمة بفعل عامل الأقدمية ، والملاحظ أيضاً هنا أن العمر ومستوى التعليم يتجهان لعدم التأثير على التقييم .

أما ما يتعلق بخصائص المقيم فهي تؤثر بطريقة أقل مباشرة وبدقة أقل على تقييمات الأداء مقارنة

بخصائص الشخص المقيم ، وهي عموماً يمكن أن تتمحور في النقاط التالية :

- بعض المعطيات تشير أن التقييم من طرف الإناث يميل أكثر للتساهل مقارنة بالمقيمين الذكور ، بالإضافة لأنه إذا كانت المقيمت تمتلكن معايير مدققة للأداء فتقييماتهن تميل في حالة الأداء المرتفع جداً أو المنخفض إلى التطرق يميناً أو يساراً بالمقارنة مع زملائهم المقيمين الذكور، فقط في حالة الأداء المتوسط لا يحدث جنس المقيم فرقا ؛
- المقيمين الشباب والأقل خبرة وأولئك الذين تحصلوا على مجموع ضعيف في التقييم يميلون أكثر للتشدد من المقيمين الكبار والأكثر خبرة ، أو أولئك الذين اعتادوا الحصول على تقييمات جيدة ، والمشرفين الذين يقيمون شاغل المنصب الذي كانوا يشغلونه سابقاً يملكون إدراكات دقيقة ومحددة ؛
- يمكن لشخصية المقيم أن تؤثر في بعض الحالات على دقة الحكم التقييمي ، كما أن المقيم الواثق بنفسه والذي يتمتع بذكاء جيد واستقرار عاطفي يصدر أحكاماً جيدة وسليمة .

3/ الأخطاء الأساسية في تقييم الأداء : تتعدد مصادر الأخطاء والأطراف المتسببة بها ، كما تتعدد الأخطاء

من حيث نوعها ، ولكنها على الأقل تتأرجح في الأشكال التالية :

- (1) **أثر الهالة أو الأثر النوراني** : " Halo/Horn effect " وهو يتعلق بصعوبة تواجه المقيمين للحكم بصورة تحليلية مستقلة من خلال مختلف نقاط قائمة التقييم ، لأن المقيم لديه صورة عامة عن الشخص المراد تقييمه سواء كانت سلبية أو إيجابية ، وهذا الانطباع كاف للتأثير في الاتجاه نفسه على مختلف القياسات التي تمس جوانب مختلفة ، (LÉVY-LEBOYER , 2005 : 54) كما أن أثر الهالة يضم تعميما غير مناسب لجانب واحد من أداء الفرد على كل مجالات الأداء الفردي ، (Crote , 2002 : 112) وهو بالتالي يعني الميل نحو تكوين انطباع عام عن كل شخص يجري تقييمه بدلا من التمييز الدقيق بين مختلف مستويات الأداء وفقا لأبعاد العمل المعروفة ، وقد يكون ذلك الميل سلبيا أو إيجابيا ، وعلى كل حال فهذا الأثر يقلل من مصداقية معلومات التقييم ويسبب العديد من القرارات الخاطئة والمشاكل ؛
- (2) **خطأ التساهل والتشدد** : يمكننا تعريف التساهل " اللين " وعكسه التشدد بأنه إزاحة تقدير معين أو متوسط التقدير عن نقطة مثالية ومناسبة على سلم التقدير ، (أي هاينز، 1988: 116) ويمكن تجاوز هذا الخطأ بإجراء التقييمات ذات التوزيع الإجمالي ، الذي يقتضي التحديد المسبق لنسبة الأشخاص المقيمين في كل درجة في سلم التقييم ، كما يمكن التخلص من الأخطاء الثلاثة السابقة من خلال إيجاد معايير محددة لكل بعد من أبعاد الأداء وبواسطة التقييم المتنوع لكل بعد من طرف عدة مقيمين ، بحيث تكون القيمة الإجمالية للتقييم محصلة تجميع كل التقييمات ؛
- (3) **خطأ الميل نحو المركز** : النزعة المركزية الميل نحو الوسط ويعني الانحراف لتقييم العمال في وسط السلم على الرغم من أن أداءهم أكبر أو أقل من ذلك ، (Crote , 2002 : 111) وعادة يوافق نوعا آخر من الأخطاء يسمى " **محدودية المدى** " والتي تعرف على أنها " درجة كفاءة تقديرات الأداء في التمييز بين الأشخاص من حيث مستويات أدائهم ، ومحدودية المدى ليست مترادفة مع النزعة المركزية ، فمحدودية المدى يمكن أن تحدث في جزء من سلم التقدير بينما لا تتم النزعة المركزية إلا حول منتصف السلم ، (أي هاينز، 1988: 116-117) ويمكن تجاوز هذا النوع من الأخطاء من خلال استعمال بطاقة تقييم لقائمة من توصيات السلوك ويكفي الإشارة للتوصيات الملائمة وتجاهل الأخرى ، ثم يجري تقديرها حسب مساهمتها في النجاح الوظيفي للعامل وتحقيق الأهداف التنظيمية بإعطائها وزنا معيناً ؛
- (4) **أثر الانطباع الأول والانطباع الأخير** : في حالة الانطباع الأول يستعمل المقيمين المعلومات المبدئية التي بحوزتهم أو المعلومات الحديثة لكي يصنفوا العمال في فئة ذوي الأداء الجيد أو السيئ ، ثم يبحث عن المعلومة التي يمكن أن تؤكد الحكم الأول ويتم تجاهل كل المعلومات المتناقضة مع ذلك ، أما بالنسبة لخطأ الانطباع الأخير " **أثر الحداثة** " فهو يظهر عندما لا يأخذ المقيم بعين الاعتبار أداء العامل أثناء فترة التقييم والأداء أو النتائج الحديثة هي التي تغطي بصورة خاصة على تصور المقيم ، من خلال إعطائه قيمة أكبر من اللازم لهذه المعلومة ، ويمكن للمشرف أو العامل التخفيف من هذه الأخطاء وتقليلها بتسجيل الأحداث الجوهرية وتقييمها ومساهمتها في نجاح المؤسسة ؛

- 5) **تأثير المركز أو الوظيفة** : وهي ظاهرة كثيرا ما تصادق المقيمين والمسؤولين حينها يلاحظون أن بعض الأشخاص يتم تقييمهم وفقا للوظائف التي يشغلونها ، فإذا كان مركز الوظيفة مرتفعا في الهيكل التنظيمي أو مهما ، أو كانت تلك الوظيفة تقع ضمن فئة الأجور المرتفعة ، فالمقيم يعطي العامل تقييما جيدا والعكس كذلك ممكن ، وهنا المقيم لا يركز على الأداء الفعل ي إنما يؤسس تقييمه على اسم الوظيفة وسمعتها ، وهذا ولاشك يقلل من أهمية نتائج التقييم ، ويمكن التخفيف من هذه الظاهرة بتكوين المقيمين والتشديد على تركيزهم على النتائج والسلوكيات الصحيحة ؛
- 6) **التحيز الشخصي** : يتأثر تقييم الأداء في بعض الأحيان بالتحيز الشخصي للمشرف ، مما يؤدي لتقييم لا يعكس مستوى أداء العامل الفعلي ، ويمكن التقليل من ه ذا الاختيار باشتراك الآخرين في التقييم ، وأولئك الذين لديهم معرفة ودراية أكبر بالوظيفة وأداء الفرد . (جي لاندي ، آل فار، 1987: 183)
- هناك أخطاء كثيرة قد ترافق عملية التقييم لا يتسع ا لمجال لذكرها جميعا والتطرق إليها منها الخطأ بين الهدف والوسيلة والتأثر ببنية الإدارة في استخدام التقييم ، وخطأ التشابه وغيرها ، وتجدر الإشارة في هذا الصدد لأن فشل برامج التقييم قد يقود للعديد من النتائج نذكر منها :
- ✓ استمرار الأشخاص الغير أكفاء في مختلف الوظا ئف ، مما يترتب عنه انخفاض مستوى الأداء وانتشار حالة السخط والاستياء بين العمال ؛
 - ✓ وجود أشخاص أكفاء في وظائف لا تتناسب مع مؤهلاتهم وطموحاتهم مما يساهم في انحطاط مستوى أدائهم ومعنوياتهم ؛
 - ✓ اتخاذ قرارات إدارية خاطئة في مجال تسيير الموارد البشرية قد تخص الترقية ومنح مكافآت ، مما يزيد من تأزم الوضع أكثر ويحمل المؤسسة تكاليف إضافية تصعب تغطيتها ؛
 - ✓ تبني نظم عمل واستخدام تكنولوجيات متطورة تتطلب مهارات وخبرات لا تتوفر ر في العاملين بالمؤسسة ؛
 - ✓ تدني الأداء العام للمؤسسة بسبب تعدد مصادر التكلفة والخطر .

4/ إستراتيجيات تقليل الأخطاء : مهما بلغت مصداقية وسائل التقييم فهي دوما عرضة لعوامل تحد من

فعاليتها ، ولكنها تبدو ممكنة أكثر باحترام بعض الأساسيات والتي نوجزها في :

1. كل بعد من أبعاد الأداء المراد تقييمه ينسب لمهمة واحدة أكثر مما ينسب لمجموعة مهام ؛
 2. المقيم بإمكانه ملاحظة سلوك الشخص المقيم على أساس منتظم أثناء تأديته وظيفته ؛
 3. يتجنب استعمال العبارات مثل " متوسط " لأنها تختلف في معناها من مقيم لآخر ؛
 4. المقيم لا يجب أن يقيم مجموعة كبيرة من العمال ؛
 5. تكوين المقيمين لتقادي أخطاء التساهل والتشدد وأثر الهالة ، وخطأ الاتجاه نحو المراكز وأثر الحداثة ؛
 6. يستحسن أن تكون أبعاد التقييم سهلة للفهم ومعرفة بوضوح وذات دلالة .
- 5/ **معايير نجاح عملية تقييم الأداء** : يعتمد نجاح عملية التقييم على عدة مقومات نلخصها أساسا فيما يلي :

- 1) تحديد المعايير : تتميز مقاييس الأداء الجيدة عموما بخصائص نذكر منها :
- (ا) الصدق " **Validity** " ويعني الاهتمام بكون المقياس ممثلا فعلا للأداء في محتواه وتتمثل ضرورة تقدير صدق محتوى المقياس في أن بيانات الأداء ليست سوى عينة من مجتمع أكبر، (**العديلي ، 1995: 509**) وبمعنى آخر أن المعيار يحتوي جوانب ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبة لإنجاز الأعمال ، وعدم صدق المعيار قد يرجع لاحتوائه على مؤثرات خارجية لا تخضع لرقابة العامل ولا تعبر عن سلوكه وأدائه ، وفي المقابل قد نلاحظ عدم احتواءه على جوانب مهمة في الأداء ومؤثرة في الفعالية ، ومهما يكن من شيء فكلتا الحالتين تعبران عن قصور منهجي للمقيمين في اختيار المعايير ؛
- (ب) الثبات : " **Reliability** " ويعني المدى الذي تخلو فيه مجموعة من القياسات من التباين نتيجة الخطأ العشوائي ، أو المدى الذي يكون فيه التباين بين مجموعة من التعليمات ناتجا عن مصادر منتظمة، (**العديلي ، 1995: 509**) ويتعلق الثبات هنا بالمقياس أو المعيار نفسه وليس بالأداء ، فقد يتغير أداء الفرد مما يظهر في شكل قيم متفاوتة تبرزها معايير الأداء وهذا طبعا ليس عيبا ، فالمقياس الغير مناسب هو مقياس يقدم نتائج متفاوتة لتقييم الأداء على الرغم من عدم تغير الأداء نسبيا ؛
- (ج) التمييز : " **Discrimination** " وهو يعكس قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء مهما كانت الفروق ضئيلة ، والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس ، كما يتوقف على صدق المقياس أيضا ؛ (**عاشور ، 1997: 112**)
- (د) سهولة الاستعمال " **Practicability** " : لأن سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية التقييم ، كلها أمور مهمة يجب أن يتحقق مصمم المعيار منها وأن يأخذها في الاعتبار ، وإهمال هذه الأمور قد يدفع المقيمين لإهمال العملية ككل أو الاستياء الشكلي لإجراءات القياس ، (**عاشور ، 1997: 113**) ومن الجدير أيضا في هذا المجال التنويه للمشاكل النظرية والتطبيقية المتعلقة بهذه المعايير وهي توحيد المعيار أو عدمه ، ترجيح المعايير، تغييرها أو ثباتها ، أما توحيد المعيار أو عدمه فيقتضي منا الاستجابة لضرورة تعددية الأبعاد وشمولية معيار النجاح المهني أما ترجيح المعايير فيعكس التأثير المختلف والعلاقة بالأداء ، لكن ما يتعلق بعنصر ثبات أو تغير المعيار فهو يتغير حسب أقدمية العمال مثلا : ووفقا للسياسة التجارية والتكنولوجية وغيرها من العوامل ، وعليه فثبات المعايير في الزمن نسبيا غير ممكن .

6/ مميزات طريقة التقييم الجيدة : تتوقف فعالية طريقة التقييم على عدة معايير نذكر منها : (**Dolan et al , 2002: 292**)

1. تنمية الأداء وترقيته من خلال تحفيز العمال لبلوغ مستويات أداء مرتفعة ؛
2. الاستفادة من نتائج التقييم في قرارات الترقية ، الزيادات الأجرية ، تنمية المسارات المهنية ، بالإضافة لإمكانية المقارنة بين نتائج المصالح والأفراد ؛
3. الاقتصاد في تكاليف التصميم والتنفيذ على اعتبار أن ارتفاع التكلفة مقياس لعدم الفعالية ؛

4. تخفيض الأخطاء الشائعة في التقييم خاصة أثر الهالة ، التساهل ، والميل الوسط وزيادة درجة المصدقية والثبات في النتائج ؛

5. تتمتع بدرجة من السهولة بحيث تسمح للمشرفين والرؤساء بجمع معلومات مفيدة يتم استعمالها في مقابلة التقييم ؛

6. سهولة التصميم والتطبيق في المؤسسة ؛

7. القبول من خلال إدراك صدقية وثبات وفائدة الطريقة بالإضافة لقبولها من طرق المستعملين .

هذا ويمكن إضافة عاملين مهمين وهما : (Briscoe et Schuler , 2004 : 369-370) التناسب " **Relevance** والحساسية " **Sensitivity** ، اللذان يتعلقان بضرورة توافق المعايير وعمليات التقييم مع مضمون وحاجيات الوظائف خاصة العالمية منها و هذا يظهر مع المؤسسات المتعددة الجنسيات ، التي من المفروض أن تأخذ بالاعتبار طرق التقييم و الخصوصيات الثقافية للبلد المضيف وواقع الأعمال به .

ثانيا : مقابلة التقييم :

1/ تعريفها : هي " وسيلة إدارية تهدف لإجراء موازنة لأنشطة ونتائج الفترة السابقة عادة السنة الفارطة وتحديد أهداف السنة المقبلة ، وبذلك فهي تعنى بمتابعة الأنشطة الملموسة ، وهي تعد أداة أساسية لإدارة الموارد البشرية " (Cauden , Alain Sanches, 1997 : 156-158) ، فللمقابلة هي آلية مصممة للحصول على معلومات من فرد ما من خلال ردود شفوية على استفسارات معينة، فهي تعبر عن مناقشة تلي مرحلة تقييم أداء العامل ، وتتم بينه وبين المدير المباشر له لمناقشة ما أحرزه في تقرير تقييم الأداء وما يمكن عمله لتحسين الأداء المستقبلي له ، كما أنها تعد مناسبة للتفكير في مدى ملاءمة الأهداف المحددة مع بعضها البعض ومع النتائج المسجلة ، وتحديد الفروق و أسبابها ، إضافة للتعريف بالصعوبات المفروضة ومتطلبات مصلحة الموارد البشرية ، وعليه فعملية التقييم تسمح بـ :

1. تنظيم نقاش وحوار مشترك بين مختلف المستويات الإدارية حول أهداف ونتائج الأداء ؛
2. القيام بموازنة أداء الفترة السابقة من خلال تعريف نقاط القوة والضعف للشخص المقيم ؛
3. تحديد المهام ذات الأولوية وإجراء توافق حول الأهداف المستقبلية ، وضمان قبولها وتحديد وسائل وآليات تحقيقها ؛

4. رسم مخطط لتكوين العمال يتناسب مع رغبتهم في التطور ويحقق مصلحة المؤسسة ؛

5. تصميم المشروع الفردي لإدارة المسار المهني .

كما يتّظر من عملية التقييم أن تسفر عن تحليل القدرة المرتقبة والكامنة للعمال ، وقياس طموحاتهم ، ووضع نقطة تعبر عن تقييم الأداء العام للعامل ، بالإضافة لتقييم وسائل وشروط تحقيق تلك الأهداف .

2/ مبادئ إدارة المقابلة : تحكم المقابلة العديد من المبادئ والمرتكزات نذكر منها :

(المغربي ، 2007 : 194-195)

✓ ضرورة الإعداد والترتيب المسبق للمقابلة بصورة كافية حتى يتمكن كل من المرؤوس والرئيس من

الاستعداد للمناقشة ، والتي عادة ما تتراوح من عشرة إلى خمسة عشرة يوما ؛

- ✓ التأكيد على نقاط القوة التي يتميز بها العامل والتي يستطيع أن ينطلق من خلالها لتحسين أدائه ؛
- ✓ التركيز على فرص النمو التي يمكن للعامل أن يثبت جدارته فيها خلال فترة زمنية معقولة ؛
- ✓ إعطاء الفرصة كاملة للعامل كي يتمكن من طرح كافة انشغالاته ومقترحاته ؛
- ✓ تنويع الأسئلة قدر الإمكان مما يجعل العامل يفكر ويتكلم للإجابة عن الأسئلة المطروحة ؛
- ✓ تقليل الانتقادات الموجهة للعامل لأن زيادة الانتقادات وحدتها قد يسبب أثرا محبطا ؛
- ✓ مشاركة العامل وجدانيا من خلال الإنصات الجيد لانشغالاته .

3/ مراحل المقابلة : تمر المقابلة عموما بمراحل نذكرها كما تتم تباعا : (Moulinier , 2005 : 68)

1. افتتاح المقابلة وتهيئة الجو لها ؛
 2. تحليل الفترة السابقة من خلال إنجازاتها ؛
 3. تحليل طبيعة نشاط المرؤوس ، والكفاءات المطلوب منه تطويرها ونقاط التحسين الممكنة ؛
 4. تحديد الأهداف، والأنشطة ، والوسائل التي يجب وضعها تحت التصرف للفترة القادمة ؛
 5. استذكار النواحي الشخصية والمهنية المراد تنميتها ؛
 6. تلخيص المقابلة في حوصلة تضم التعريف بالمشروع المهني ، وتوضيح أهداف ومخطط العمل .
- تعتبر المقابلة من خلال هذه المراحل عملية تنموية منظمة يستلزم نجاحها توفير العديد من الوسائل وتجنيد الكثير من الأشخاص ، ولاشك أن ذلك لا يتم طبعاً إلا في ظل التزام كل الأطراف المشاركة فيها بمنهجية عملية صحيحة .

4/ إنتظارات العمال من المقابلة : أفضت الأبحاث المدققة التي تم إجراؤها من طرف كل من " Gosselin

et Hale " في مجال تقييم الأداء وإدارة المقابلات إلى مايلي : (Dany et Livian , 1995 : 137- 138)

1. أغلب العمال يفضلون أن يكون المقيم هو الرئيس المباشر لهم ؛
2. الصفات المميزة للمقيم ترتكز حول معرفة عوائق الوظيفة ، والتحلي بنظرة واضحة عن الأهداف وتوفير تغذية مرتدة مستمرة بالمعلومات ؛
3. سلوك المقيمين يجب أن يكون بناء ومتفتحا بحيث يمكن المقيم من تقديم رأيه بسرعة وصراحة ووضوح؛
4. التغذية المرتدة يجب أن تمتد للمشاكل المتعلقة بالعمل على المدى الطويل ، وأكثر للمدى القصير ؛
5. يكون العمال المقيمون أكثر رضا كلما كان لهم الوقت لمناقشة وسائل تحسين الأداء وضمان إيجاد مخطط العمل .

ومن المهم بعد التعرض لأهم إنتظارات العمال من المقابلة التي يجب أن يأخذها المسؤولون عن التقييم بعين الاعتبار ويحاولوا قدر الإمكان الاستجابة لها لضمان فعاليتها .

5/ دور الرئيس في مقابلة التقييم : يلعب الرئيس دورا محوريا في مقابلة التقييم بل وتتوقف مصداقية نتائج المقابلة على مدى جديته وموضوعيته وتظهر في من خلال كل المراحل فيمالي :

(أ) **قبل المقابلة:** وتظهر في شكل الاتصال بالمرؤوس وتوجيهه ، وتزويده بمعلومات مرتدة باستمرار بالإضافة لأنه يسعى للتدريب على تقييم الأداء ، وتطوير مهارة ملاحظة السلوك ، والإعداد للمقابلة وجمع المعلومات اللازمة ، كما يقوم باختيار الوقت والمكان المناسبين لإجراء التقييم والذي عادة ما يتوافق مع مناسبة اندماجه بالمؤسسة (العامل) مع العلم أنه يتم إعلامه بمكان ووقت المقابلة ؛

(ب) **أثناء المقابلة :** وتتجسد أنشطتها من خلال التمهيد للقاء وتشجيع مشاركة المرؤوس والحكم على أدائه وليس على شخصيته ، هذا ويفضل ال تعرض للجوانب الإيجابية ثم السلبية في المقابلة ، مع الإصغاء الجيد لردود أفعال المرؤوس وآرائه ومقترحاته وضمان مشاركته في التشخيص ، ووضع أهداف مستقبلية لتحسين أدائه ؛

(ج) **بعد المقابلة :** وتتصرف أنشطتها للاتصالات المستمرة بالمرؤوس ومساعدته في التغلب على العوائق وتزويده بمعلومات عن الأداء ، وتقييم مدى تقدمه نحو الأهداف دوريا بالإضافة لربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء .

ومنه فدور الرئيس أو المشرف يعد جوهريا وحاسما في نجاح المقابلة ، عبر كل المستويات لأنه يضمن الإعداد المسبق لأرضية المقابلة والتمهيد لها وتشجيع الاتصال الفعال فيها ويضمن حسن سيرها ، كما يعمل على تسجيل نتائجها وحفظها واستعمالها عند الحاجة .

6/ مشاكل المقابلة : يستلزم السير الحسن لمراحل المقابلة وتحقيق أهدافها مهارات ووسائل متعددة ، لذلك فكثيرا ما نلاحظ تعرضها للمشاكل والعقبات ، والتي قد تشمل صعوبتها إدارتها بالنسبة للرئيس والمرؤوس على حد سواء ، لأنها بطبيعتها تتطلب تحكما خاصا في تقنيات المقابلة والاتصال ، وبالنسبة للرئيس إن التعبير عن حكم أو انتقاد ما يحمل خطر النقليل من تعاون المرؤوسين ، كما يمكن أن تتحرف المؤسسة عن أهدافها ، بالإضافة لأن المقابلة تشكل رهانات هامة تخص بالضبط عنصر الأجر أو التعويض عامة ، ومستقبل المؤسسة (Romelaer , 1993 : 148) فضلا عن أن المشرفين عادة ما يتخذون موقفا نهائيا من المرؤوس بالحكم المسبق على أدائه ، والأصعب من ذلك أن يضطر هؤلاء للتصريح بإحكامهم ، وإن الافتراض القائل بأن الأشخاص يرغبون بمعرفة نتائج عملهم ، والتغيير نحو الأحسن يبدو غير صحيح خاصة إذا كان الشخص متقدما في السن لأنه يرغب فقط في الحصول على مزايا التقاعد ومزايا ما بعد نهاية الخدمة ، وإن أي انتقاد قد يتلقاه يشكل حربه تقريبا لمكانته ودوره .

كما يمكن للمقابلة أن تواجه العديد من الصعوبات منها التي تخص إدراك العمال المتقدمين في السن لفحوى المقابلة فهي حسبهم لا تجدي نفعاً ، وليس لها أي أثر على مستقبلهم الوظيفي، خاصة وأنهم يشعرون بانتهاء مشوارهم المهني ، وفي المقابل إن العمال الشباب المقيمين من طرف عمال أكبر سن يجعلهم غير متعاشين مع الوضع لأنهم يحسون بعدم عدالة هذه العملية ، (Marbot , 2005 : 167) وقد يكمن الحل في ضرورة تحسيس المدراء وغيرهم من العمال بأهمية المقابلة ، والتأكيد على إمكانية تأثيرها على المستقبل الوظيفي لهم من خلال مختلف تطبيقات التثمين والمكافأة ، والتي هي ليست حتما مالية دوما .

7/ عوامل نجاح مقابلة التقييم : يرتبط نجاح مقابلة التقييم بعدة عوامل نذكر منها :

(حسن راوية ، 2003-2004 : 231-232)

1. كلما زاد عدد المشاركين في عملية التقييم ، كلما زاد رضاهم عن مقابلة التقييم وعن الرئيس ، وكلما كان هناك احتمال أكبر لقبول أهداف تحسين الأداء ؛
2. إن استخدام الرئيس لأساليب تحفيزية إيجابية مثل : التقدير والثناء يزيد من فعالية المقابلة ؛
3. يؤدي التحديد المشترك بين المدير والفرد للأهداف لتحسين أكبر في الأداء ؛
4. تزيد مناقشة المشاكل التي تعترض الأداء ، ومحاولة إيجاد حلول لها من احتمالات تنمية الأداء ؛
5. تتعرض مجالات الأداء للتحسين إذا لم تتعرض للانتقاد أكثر ؛
6. إن السماح للأفراد بالتعبير عن آرائهم أثناء المقابلة يدعم رضاهم عنها ، واقتناعهم بضرورتها وقيمتها لهم وللمؤسسة ككل .

ولاشك أنه من خلال الاستعراض السابق يتضح أن أبعاد أداء العمال في المؤسسة ذات طبيعة داخلية وخارجية في نفس الوقت ، إذ لا يكفي حسب هذا المنظور توفير المقومات الداخلية من خلال توفير الوسائل المادية والمعنوية لذلك من جهة ، وإهمال الاتصال مثلاً ذلك الذي يخص معايير التقييم من جهة أخرى ، وبالتالي من الضروري أن تولي المؤسسة ومختلف مصالحها وبخاصة مصلحة الموارد البشرية الاهتمام الكبير لتقييم الأداء كونه مرتكزا قويا للممارسات الناجحة في مجال تسيير الموارد البشرية والتي من بينها تسيير الأجور الذي يتوقف نجاحه لحد كبير على مدى نجاح عملية تقييم الأداء ككل .

خلاصة :

يغذي موضوع الأجور الكثير من التساؤلات والتوترات الحاصلة في المؤسسات مع غياب آليات الاتصال الفعالة ، وعلى ذلك فهو يبقى من بين الانشغالات الأساسية لمسيري الموارد البشرية والمطلب الرئيس للعمال ، ومنه بات من الضروري أن تصاحب تطورات إدارة الأعمال دراسات تهتم بتسيير الأجور بغية أعداد برامج أجرية كفيلة بتنمية الموارد البشرية وتحسين مستويات الأداء لديها وتعزيز ثقافة التميز .

مع أن ما قدمته الإدارة العلمية في مجال تسيير الأجور يعد تطورا هاما، غير أن الفكر الإداري لم يتوقف عند هذا الحد فتمط الإدارة با لمشاركة الذي يضمن تعاون العمال مع رؤسائهم في اتخاذ القرارات أبرز ضرورة مراعاة الجوانب الإنسانية ومستلزمات العدالة ، وبالتالي إقرار أهمية تقديم عدد من الخدمات والمزايا إلى جانب الأجور المباشرة ، وسعيا لتحقيق الأهداف المختلفة للعاملين ، وبغرض تحقيق أهدافها بأكثر فعالية عمدت بعض المؤسسات لتصميم أنظمة مرنة للأجور غير المباشرة تسمى أيضا خطط الكافيتريا للمنافع .

من خلال الاستعراض السابق يتضح أن نجاح عملية تقييم الأداء يتوقف على عدة عوامل نبرزها في دور الموارد البشرية ، والذي يعتبر محورا للعملية ككل ، ويتبلور من خلال ضمان تكامل هذه العملية وتناسقها مع الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية والإستراتيجية الشاملة للأعمال ، وتغذية أنظمتها الفرعية بالمعلومات والاستفادة من معطياتها ، بالإضافة لضرورة تحقيق الترابط المطلوب بين عناصر الأداء الأخرى كما تلعب مصلحة إدارة الموارد البشرية دور المنسق والمخطط والمراقب لإجراءات التقييم ، وبناء علاقات تعاون بين المديرين المباشرين ، وتعميق علاقة الإشراف ، وتوضيحها على أساس أنها علاقة تعاون واتصال وتوجيه ، كما يجب التركيز على أن التقييم يستهدف الجوانب الإيجابية للأداء ، ولا يهدف لضمان الانضباط وهو مهتم بالأعمال والنتائج الخاصة بالعمال لا بشخصياتهم وذلك بالاستناد لمعايير دقيقة حول محتوى الوظائف فضلا عن أن هذه المعايير يجب أن تأخذ أوزانا مختلفة نسبيا حسب قوة علاقتها بالأداء .

أما عن ضمانات التقييم فهي تخص عموما تعدد المقيمين ومشاركة مختلف الأطراف لضمان مصداقية نتائج التقييم وتوفير جميع العوامل المادية والبشرية والتقنية والتنظيمية المؤثرة في الأداء ، كما يجب التركيز على تدريب المقيمين وتنمية مهاراتهم الاتصالية وتعليمهم طرق التقييم واستخداماتها وتجاوز الأخطاء الشائعة حولها بالإضافة لنشر جو من الثقة المتبادلة والمشاركة الإيجابية بين المقيمين والعمال .

تدقيق الأجور

الفصل:3

- **المبحث الأول: منهجية التدقيق الاجتماعي**
- **المبحث الثاني: التدقيق الاستراتيجي للأجور**
- **المبحث الثالث: تدقيق الفعالية والمطابقة للأجور**

تمهيد :

لقد ساهم الجو العام الذي تعيشه المؤسسات في بروز العديد من الوسائل و التقنيات لأجل التأكد من جدوى و نجاعة الخطط التسييرية إما في شكل مؤشرات كمية أو نوعية ، بالإضافة لمجموعة من المناهج و وسائل البحث التي مكنت العديد من المؤسسات من ترقية أدائها ، وبما أن الإنسان هو المحور الرئيسي لأي تحول إيجابي و فعالية فلقد حظي بمكانة هامة من خلال البرامج و المناهج المستعملة لضمان حسن تسيره ، ولعل أبرز ملامح ذلك الاهتمام هو انتقال علم التدقيق من الجانب المالي إلى الجانب الاجتماعي أي تسيير الموارد البشرية ، بل أكثر من ذلك فلقد تطور بعد تبنيه منهجية خاصة و وسائل معينة تتناسب مع خصوصيته كموضوع.

نستعرض من خلال هذا الفصل ونحلل عدة نقاط ندرجها في سياق ما يلي :

1. منهجية التدقيق الاجتماعي: التي تعرف بأهم المراحل التي يجتازها التدقيق للوصول لأهدافه ؛
2. التدقيق الاستراتيجي للأجور : الذي يعد مرحلة أساسية في مسار تدقيق تسيير الأجور ؛
3. تدقيق الفعالية و تدقيق المطابقة للأجور: وهي مرحلة لا تقل أهمية عن التدقيق الاستراتيجي للأجور بل وقد تحسم فعاليته ونتائج تدقيق تسيير الأجور ككل .

يشكل التدقيق الاجتماعي إحدى الوسائل الجديدة في الإدارة والتي ظهرت نتيجة الطلب المتزايد سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي ، أما الضرورة الداخلية فتبدو واضحة ومؤكدة على اعتبار أن مصلحة المؤسسة تقتضى توفير معلومات صحيحة ومدققة عن الوضع الاجتماعي ، وهي تشكل شرطا لازما لإجراء التحليلات و فهم مجريات العمل ، خاصة من قبل المسؤولين و صناع القرار ، و الضرورة الخارجية تظهر بالخصوص من خلال انشغال مختلف الشركاء الاجتماعيين بالوضع الخاص في المؤسسة ، وما يفرزه ذلك من ضرورة الحفاظ علي مصداقية المعلومات الاجتماعية ، و عليه فالمؤسسة اليوم تنتظر بنظرة أكثر واقعية لحجم التحديات التي تنتظرها و تهيئ ل ها كل الوسائل المادية و المعنوية ، بالإضافة للمنهجية العلمية التي تركز علي عدة وسائل بل علي شبكة للملاحظة الاجتماعية ترصد من خلا لها مختلف المعلومات الاجتماعية بهدف استغلالها، وترشيد القرارات التي تخص الموارد البشرية .

يعد التدقيق الاجتماعي مدخلا منهجيا مناسباً لمعالجة تقييم فعالية تسيير الموارد البشرية و تسيير الأجرور بصورة خاصة ، إذ أنه يوفر وسائل تقنية و منهجية منظمة تنطلق من أطر منطقية تحاول تفسير الواقع الاجتماعي بالمؤسسة و تقديم حلول مناسبة لكل المشاكل المسجلة وذلك وفق صياغة علمية مدققة .

المطلب الأول : تعاريف و مداخل في التدقيق الاجتماعي

أولاً: الأداء الاقتصادي و الأداء الاجتماعي : تعرضنا سابقا إلى مفهوم الأداء باعتباره مفهوما واسعا ، ويحتل العديد من التفسيرات و لكنه عموما حسب " Bourguignon " يصب في ثلاثة معان أساسية و هي : النجاح ، نتيجة العمل و النشاط ، فأما النجاح فهو يرتبط برؤية المؤسسة و مختلف الأطراف الممثلين لها ، أما نتيجة العمل فهي تشير لتحقيق الأهداف التنظيمية عموما ، مهما تعددت طبيعتها و تنوعت أبعادها ، فهي ذاتية ومرتبطة بالأساس المفضل ، أما فكرة النشاط فهي تبين أن الأداء عملية مستمرة لا يمكن حصرها في النتيجة .

¹ (Gilbert et Charpentier , 2004 , № 53 :32)

وإذا انتقلنا إلى الأداء الاجتماعي و هو ما يهمننا نجده يعبر عند " Clarson " عن قدرة المؤسسة على إدارة رضا مختلف الأطراف المؤثرة " ، بينما يركز " Wood " في تعريفه للأداء الاجتماعي على مبادئ المسؤولية الاجتماعية ، و عملية التسيير و السياسات و النتائج الملاحظة في المؤسسة ، (, Frimousse et Peretti 4 :2005) كما أنه من المهم الإشارة في هذا الصدد لعوامل نجاح مصلحة الموارد البشرية والتي

¹ VOIR : Revue GRH , № 53 , 2004

يجمعها " Fitz- Enz " في النقاط التالية : (8 : Morrish ,1994)

1. أن تكون قادرة على القيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة ، وجمع مقاييس عن أدائه ؛
2. أن تكون قادرة على التطور في المجالات الصحيحة ، وذلك بالتركيز على الأنشطة التي تنتج فروقا في الأداء ؛
3. أن تكون قادرة على القيام بقياسات صحيحة للأداء ، واستعمالها بطريقة إستراتيجية مقنعة لتحقيق المداخل المطلوبة .

لأجل مناقشة تأثير كل من الأداء الاقتصادي و الأداء الاجتماعي ، نجد أنه كان يسود الاعتقاد في البداية بتأثير الظروف الاقتصادية على الرضا ثم على الأداء الاقتصادي ، ولكن حديثا أصبح مؤكدا تأثيرهما المتبادل ، فالأداء الاقتصادي يؤثر في الأداء الاجتماعي و العكس أيضا ممكن كذلك ، (Hamdi , 2000 :73) و بالتالي فإين لكل من الأداء الاجتماعي والاقتصادي أهمية خاصة نابعة من طبيعة كل منهما ، و هي تبرز ضرورة التوفيق بين الجانبين لأجل تحقيق النمو المتوازن ، كما أنهما يتكاملان في كثير من النشاطات ، و يستعملان معطيات مشتركة.

ثانيا : تعريف التدقيق : يمكننا تقديم التعريف التالية للتدقيق :

- التدقيق هو " إجراء لمراقبة تنفيذ أهداف المؤسسة " ؛ (Herèng , 7 juil 2003 : 23)
- التدقيق هو " تلك العملية التي تطبق إجراءات متناسقة ، ومعايير الاختبار التي تهدف لتقييم تناسب ، و صلاحية وأمن ، وطريقة عمل كل أجزاء النشاط بالمؤسسة بالمقارنة بمعيار محدد "؛

(Bècour et Bouquin ,1996 :12)

- التدقيق حسب " ISO 8402 " هو " اختبار منهجي ونظامي مستقل بغية تحديد مدى مطابقة الأنشطة و النتائج المرتبطة بالجودة نسبة إلى الإمكانيات المتوفرة ، و معرفة أن الإمكانيات تم استعمالها بصورة فعالة بحيث تكون قادرة على تحقيق الأهداف " ؛ (Roux et Liu , 2004:183)
- التدقيق هو "عبارة عن حكم أو رأي يبديه المدقق تجاه وضعية الموارد البشرية في المؤسسة " .

(Igalens , 1994 :5)

ويتضح من خلال التعاريف السابقة أنها جميعا تركز على نقطتين أساسيتين هما:

أ- تدقيق الموارد البشرية هو حكم يعبر عنه المدقق لكونه جهة مختصة تصدر رأيا قد يكون إيجابيا أو سلبيا موجه نحو حالة تسيير الموارد البشرية ، إضافة لأنه يعبر ضمنا عن القدرة المسبقة على استصدار الأحكام بطريقة سليمة على أشياء أو مواضيع لا تشكل مادة للمعرفة المحسوسة والأكيدة أو التجربة الدقيقة، كما أن التدقيق يعبر عن رأي يفترض أن يكون موضوعيا وبكل صراحة لهذا فالمدقق يجب أن يكون مستقلا، إضافة لأنه يجب أن يكون كفؤا من الناحية العلمية والخبرة للقيام بذلك ؛

ب- إن جودة الموارد البشرية تعكس استعداد الموارد البشرية للاستجابة لحاجات المؤسسة ، سواء كانت النوعية أو الكمية منها، والمنهجية التي يعتمد عليها المدقق تسمح له بتعيين جزء من هذه الاحتياجات بالاستعانة بمصادر معلومات داخلية أو خارجية، وأخيرا بهدف تحقيق حاجات المؤسسة في هذا المجال يجب أن يكون المدقق واعيا بالبعد السياسي للتدقيق ومتحميا بأخلاقيات المهنة، فالمؤسسة هي تكفل من المصالح والأعضاء لا تتقارب دوما ، إضافة لأن مجال الموارد البشرية خاضع لعلاقات القوة .

وعليه فالتدقيق عملية دورية مستقلة وموثقة يمارسها المدقق بحيث تسمح له بجمع المعلومات الموضوعية لأجل تحديد مدى استجابة التطبيقات لمراجع المقارنة في المجال المحدد ، فهو إذن عملية ترتبط باكتشاف النقائص و الاختلالات و الأخطار التي تتهدد مصلحة أو وظيفة ما ، فهي مهمة تعنى بفهم الواقع وتغييره إن أمكن ذلك .

كما أن التدقيق نشاط مستقل وموضوعي يعطي للمؤسسة تأمين على درجة تحكمها في عملياتها ، ويقدم توصيات لأجل تحسينها ، ويساهم في خلق قيمة مضافة ، كما يساعد المؤسسة لإنجاز أهدافها عن طريق التقييم بصورة منظمة ومنهجية لعملياتها في إدارة الأخطار ومراقبتها ، علاوة على كونه يقدم اقتراحات لتعزيز فعاليتها وتأثيرها .

ثالثا : التدقيق الداخلي و الخارجي : ينقسم التدقيق عموما إلى داخلي و خارجي يتم التمييز بينهما وفقا لعدة خصائص نذكر منها : (Renard , 2004 : 70)

- 1) من حيث الهدف : يستعمل التدقيق الداخلي للتحكم الجيد في أنشطة المؤسسة (كجهاز مراقبة داخلي) ثم يقوم بتقديم التوصيات اللازمة لأجل التحسين ، أما التدقيق الخارجي فهو يهدف لإثبات انتظام وصدق و تعبير الحسابات و النتائج عن الحالة المالية ؛
- 2) من حيث الوقاية من الغش : فالتدقيق الخارجي يهتم بكل أنواع الغش والأخطاء الممكنة لأنه يؤثر على النتائج ، و لكن الغش الذي يمس ملفات العمال يهم أكثر التدقيق الداخلي ؛
- 3) دورية التدقيق : ينفذ التدقيق الخارجي مهامه على فترات متقطعة لأجل المصادقة على الحسابات من نهاية السنة أو الثلاثيات أو غير ذلك ، أما المدقق الداخلي فيعمل بالدوام لدى المؤسسة و يقوم بمهام

مخططة على حسب الأخطار و يمكن القيام به في كل الأوقات، مع الإشارة لأنهما في حالات محددة يستعينان بمعطيات مشتركة مما يجعلهما متكاملين بالضرورة ، وبالتالي فان التدقيق الداخلي هو "عملية مراقبة هدفها القيام بالوساطة بين مستويات القرار الوظيفية و العمليات " ، و هو عموما ثلاثة أنواع متميزة : تدقيق يستعمل مرجع محدد ، أو تدقيق يسعى إلى الإجابة عن سؤال ما ، أو تدقيق يهدف لتفسير وضعية محددة أو اختلال معين ، أما التدقيق الخارجي فهو مهمة تقنية متخصصة تقوم بها مصالح مختصة تتمتع بإطار قانوني قد تعمل بالتوازي مع هيئات الدولة ، و عادة ما تتمتع نتائج تحليلاتها بالموضوعية نظرا لعدم ارتباطها بالمؤسسة .

يحتوي التدقيق الداخلي كل نظم المراقبة والمالية وغيرها التي تضعها إدارة المؤسسة ، بهدف تسيير مختلف العمليات بصفة منظمة وفعّالة ، لضمان احترام سياسات التسيير وحفظ الأصول ، وضمان أكبر قدر ممكن من الدقة و الصحة في المعلومات المسجلة ، فعموما يعتبر التدقيق الداخلي لإجراء تضعه الإدارة العامة ، بالمشاركة مع المسؤولين و عمال المؤسسة ، بهدف ضمان تأمين كافٍ ومعقول فيما يخص تحقيق الأهداف المسطرة و التي يمكن تصنيفها كالتالي:

- تحقيق أمثل للعمليات (الكفاءات ، المردودية ، حماية الأصول ، ... الخ) ؛
- صحة و دقة المعلومات المالية وغيرها (الجداول و الحالة المالية، الجرد، النتائج الوسيطة،... الخ)؛
- التزام و تطبيق القوانين و القواعد المعتمدة بالمؤسسة (القوانين العامة و الخاصة ، الاحتياجات ، القرارات ، السياسات ، ... الخ).

رابعاً: التدقيق الاجتماعي :

1/ نبذة تاريخية : يعد التدقيق الاجتماعي من بين المجالات الجديدة نسبيا في التدقيق ، و يرجع ظهوره لعام 1964 ، عندما حاولت مؤسسة "La National First City Bank of New York" بتطبيق بعض مبادئ التدقيق علي تسيير الموارد البشرية في و حداتها و في عام 1973 أصدر "John Humble" كتابه "Social Responsibility Audit" الذي ترجم إلى الفرنسية فأصبح "Audit Social au Service de Management de Survie" و في كندا أصبحت تدرس المحاسبة الاجتماعية ، و بعدها في عام 1979 أنشأ معهد المؤسسة وإدارة الأفراد بقيادة " R.Vatier " خلية سميت "تطوير الخبرة والتدقيق الاجتماعي ، و في عام 1980 عمل الخبراء المحاسبون على تقييم التكاليف و المزايا الاجتماعية ، و في عام 1983 أدرجت الجمعية الأوروبية لإدارة الأفراد في أيامها الدراسية بملتنى كopenhague" ثم أدرجته العديد من ا لمعاهد في برنامج التكوين لديها و توالى الكتابات في الموضوع (Peretti , 29/03/2006):

2/ تعريفه: يعرفه " Torrence " بأنه : "تحليل سياسات وتطبيقات تسيير الموارد البشرية لتحديد مدى فعاليتها ، واندماجها الجيد " ، و بصيغة أخرى هو " منهج موضوعي مستقل للاستقراء والملاحظة و التحليل

و التقييم ، لإصدار التوصيات اللازمة بالارتكاز على طرق تستعمل تقنيات مقارنة مرجعية معروفة تسمح بتحديد نقاط القوة والمشاكل الممكنة ، و القيود في صورة تكاليف وأخطار " (Candau , 1986 : 49-50) أما حسب "Joras" فهو "منهج بسيط و مستقل للاختبار و التقييم يهدف من جهة لضمان سيرورة الإجراءات والطرق والعمليات و الأداء و فق متطلبات المرجع ، و من جهة أخرى لاكتشاف وقياس الفروق و تحديد أثارها و مصادرها وأسبابها و نتائجها " . (Frimousse et Peretti, 2005 :3) و من جهة أخرى يعد التدقيق الاجتماعي " وسيلة لقياس ملاءمة تسيير الموارد البشرية بالنسبة لأهدافها، و مراقبة فعاليتها بالقياس للأداء المحقق ، كما يهتم باختبار مدى مطابقتها للقيود التنظيمية أو الاتفاقية أو القانونية، و بالتالي فإن التدقيق الاجتماعي بالمؤسسة يعتمد على وسائل تقنية محددة تسمح بتحديد نقاط القوة و الضعف و يقترح توصيات لتجاوزها .

تأسيسا على ما تقدم يتبين أن الهدف المحوري من التدقيق الاجتماعي هو القيام بتحليل دقيق ما أمكن على مستوى المؤسسة لانخفاض رأس المال البشري ، و تعيين الوسائل التي تسمح بعلاج ذلك عن طريق إجراءات وتطبيقات مثل : التوظيف ، تسيير الأجور،... وغيرها (Guilard et Roussel,2005:6) ، كما أن التأكيد على البعد الاستراتيجي للموارد البشرية يحمل في ذاته الرغبة في عدم تبذير هذه الموارد إنما تتميتها، فالتدقيق الاجتماعي يساهم في المراقبة والتقييم وإصدار الأحكام التي تعد من ضرورات الإدارة ، بواسطة طرق التقييم و معايير محددة تأخذ بالاعتبار مدى تعقد وشمولية الأفراد في العمل .

3/ مراقبة التسيير الاجتماعي:

تعتبر مراقبة التسيير بالنسبة لـ "R.A.Anthony" عن " عملية يتمكن من خلالها المسيرون من معرفة أن الموارد يتم تدبيرها وتسييرها واستعمالها بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية " (Rouby et Solle : 7) ، و بتعريف آخر تقصد " مجموعة الترتيبات و الإجراءات المتخذة لأجل توفير معلومات رقمية دورية منتظمة عن سير المؤسسة لصالح الإداريين ومختلف المسؤولين " (Forget , 2005 :17-18) ومنه فمراقبة التسيير تركز على أنشطة متتالية و مرتبطة منطقيا فيما بينها ، تبدأ بتحديد الأهداف و التخطيط الإستراتيجي والمالي لها ، ثم تقييم الميزانية السنوية و مراقبة تنفيذها و أخيرا تحليل الفروقات الناتجة بين معطيات الميزانية و تلك المسجلة و القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك. تعد مراقبة التسيير الاجتماعي من بين آليات مراقبة التسيير وهي " نظام للمساعدة على القيادة الاجتماعية للمؤسسة هدفه المساهمة في تسيير الموارد البشرية من خلال قياس أدائها وتكاليفها بدقة أكثر ، فهو يهدف إلى تنفيذ و تنشيط نظام المعلومات الاجتماعي (قواعد المعلومات ، لوحات القيادة الاجتماعية) و القيام بتحليل اقتصادية واجتماعية مثلا : "عن تطور الكتلة الأجرية ، الأداء ، تحديد التكاليف الاجتماعية الخفية ،...، وغيرها ، و ترجمة الأهداف لتنبؤات و قرارات مقترحة " (Martory ,1999:607) ، و بناء على ذلك

فإن مراقبة التسيير الاجتماعي تختلف إلى حد كبير عن مراقبة التسيير التقليدية ، لأنها تمارس في بيئة مختلفة من حيث الأفراد ، الأنشطة، علاقات المجموعات ، علاقات الإنتاج¹ (Martory,2000:507)
4/ الفرق بين مراقبة التسيير الاجتماعي و التدقيق : يبرز الفرق بين التدقيق و مراقبة التسيير الاجتماعي من خلال عدة نقاط نجعلها في:

- 1) الأصل في مراقبة التسيير الاجتماعي هو أن تطبيق اعتيادي يهدف إلى التحضير و التنسيق و مراقبة القرارات الاجتماعية ، أما التدقيق الاجتماعي فهو مبدئيا من طبيعة مختلفة لأنه يهدف للضمان الدوري لجودة القيادة الاجتماعية ؛
 - 2) التدقيق الاجتماعي يمكن أن يكون داخليا أو خارجيا و يمكن أن يمس جزء من المؤسسة أو فئة معينة أما مراقبة التسيير الاجتماعي فهي تدخل ضمن التطبيقات المستمرة للإدارة ؛
 - 3) يتعلق التدقيق الاجتماعي بالمؤسسات الكبرى بالأولوية ، و التي تحدد إجراءات معينة يتم مراجعتها و تدقيقها لمعرفة مدى احترامها من طرف الوحدات الجزئية ، فالتدقيق بالأساس لا يهدف لتوضيح القرارات الاجتماعية ولكنه يهدف لتقدير مطابق ة أنظمة المعلومات و القرارات الاجتماعية مع المعايير الداخلية و المتطلبات القانونية .
- 5/ مميزات وخصائص التدقيق الاجتماعي : من خلال العرض السابق لتعريف التدقيق وعلاقته بمختلف المجالات يتضح أنه يتمتع بمميزات عدة نذكر منها :

- هو مهمة مختصة نظرا لاعتماده على طرق ومنهجية دقيقة ، وفهم موسع لحثثيات تسيير الموارد البشرية؛
- مجال التدقيق الاجتماعي واسع لكونه يمكن أن يتعلق بكل ما بإمكانه المساهمة في المؤسسة و نتائجها ؛
- يستعمل المراجع للمقارنة سواء كانت قانونية تاريخية أو متعلقة بالقطاع أو مع الأهداف المرجوة ؛
- تكوين نظرة مجملية عن الوضع ، وصياغة توصيات بهدف التحسين في تسيير الموارد البشرية .

6/ أهداف التدقيق الاجتماعي: طبقا لمنهجيته الخاصة يهدف التدقيق الاجتماعي لما يلي حسب

" R-Vatier : (Herèng , 7 juil 2003:24)

- ✓ البحث عن ضمانات لفعالية و استمرارية تسيير الموارد البشرية ؛
- ✓ تقييم درجة التناسب المتبادل بين المؤسسة و مواردها البشرية ؛

✓ توضيح حاجات المراقبة وإبرازها ، بالإضافة لتصميم مؤشرات لمتابعة نتائج تسيير الموارد البشرية ومدى فعاليتها و معرفة الأخطار الجارية ؛

✓ مراجعة تطبيقات تسيير الموارد البشرية ، و معرفة مدى تناسق العلاقات الاجتماعية مع مختلف استراتيجيات المؤسسة .

7/ أنواع التدقيق و مستوياته : هناك عدة تصنيفات لأنواع التدقيق لكننا نكتفي من خلال هذا العرض باثنين فقط ، فأما الأول فينظر إلى التدقيق على أنه تدقيق وقائي "à froid" أو تدقيق علاجي "à chaud" ، (Lacono,2004:42) بحيث يهدف التدقيق الوقائي إلى اكتشاف المشاكل و الاختلالات قبل حدوثها أو تطورها ، بينما يهتم التدقيق العلاجي بمحاصرة المشكلة و احتوائها بعد حدوثها وتطورها ، هذا الأمر يبدو مكلفا في بعض الحالات إذا لم تتجح المؤسسة في الإحاطة به ، و التصنيف الآخر ينظر للتدقيق على حسب المستويات من تدقيق المستوى الإداري تدقيق المطابقة ، تدقيق المستوى التسييري تدقيق الفعالية ، وأخيرا التدقيق الاستراتيجي و يأتي شرحها تباعا:

(1) **تدقيق المطابقة** : وهو يرتبط محوريا بمراجعة المعطيات الأساسية و المصادقة على أرقام الواقع

الاجتماعي بالارتكاز على الميزانية الاجتماعية ، كما يساهم تدقيق المطابقة في مراقبة تطبيق بنود التشريعات واللوائح التنظيمية. (Citeau , 2002 : 217)

(2) **تدقيق الفعالية** : و هو يسمح بالإجابة عن سؤالين محوريين هما:

✓ ما مدى تطابق النتائج المحققة مع الأهداف المرسومة ؟

✓ هل أن النتائج المحققة تمت بأقل تكلفة ؟

و لكي يعزز المدقق من توصيات و نتائج بحثه لا يختبر فقط النتائج الموجودة ، إنما كذلك مجموع العملية التي تولدت عنها فتدقيق الفعالية يجب أيضا عن الأسئلة التي تخص مدى تلاؤم إجراءات التسيير الداخلية مع الأهداف المعرفة ، بالإضافة لتقدير مدى مساهمة الإجراءات في تسهيل تحقيق الأهداف الموجودة ، هذا وتجدر الإشارة لأن تدقيق الفعالية بعيدا عن الأهداف يهتم باكتشاف النتائج المتوقعة و غير المتوقعة من آثار سلبية ، تكاليف و اختلالات أخرى ممكنة ، وهنا تكمن قيمة التدقيق في كونه وسيلة للتنبؤ .

(3) **التدقيق الاستراتيجي** : ويهتم بالإجابة عن إنشغالين رئيسيين يتمحوران حول :

1. مدى تطابق سياسة الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها الشاملة وكذا مع إستراتيجيتها الاجتماعية ، بالإضافة لقياس مساهمة تلك التطبيقات في خلق القيمة ، ومدى تكيف مكونات السياسة الاجتماعية مع خصوصيات المؤسسة وتطورها في البيئة ؛

2. مدى تجسيد الاختيارات الاجتماعية الكبرى على أرض الواقع ، و المدقق في هذه الحالة يهتم بمختلف مكونات الإستراتيجية من تشخيص ، وتعريف ، وتنفيذ و متابعة و مراقبة خاصة هذه الأخيرة لأنها تلعب دورا أساسيا في ضمان تكيف السياسات مع التطورات الداخلية و الخارجية .

مع الإشارة لأنه في الواقع لا يمكن للمدقق أن يفصل بالطريقة السابقة عمله ومهامه أي كما تم شرحه إلى تدقيق المطابقة ، تدقيق الفعالية ، التدقيق الاستراتيجي لأنها في الأصل عملية متكاملة تخدم أجزاؤها بعضها البعض .

المطلب الثاني : مراحل التدقيق الاجتماعي ووسائله

مراحل التدقيق الاجتماعي: يمر التدقيق بمراحل أساسية هي :

- تحديد المهام وتوزيعها علي مختلف القائمين بعمليات التدقيق ؛
- إجراء التشخيص الأولي ؛
- تبني برنامج عملي معين ؛
- تنفيذ الأعمال اللازمة ؛
- تقديم تقرير التدقيق و تبيان مقترحاته .

فيمايلي شرح مراحل التدقيق الاجتماعي :

أولاً: تحديد المهام : و هي تعد مرحلة أساسية يتم من خلالها توضيح المميزات الأساسية للتدقيق من خلال إبراز الأهداف المصاغة في شكل أسئلة يطلب من المدقق الإجابة عنها ، ومعرفة امتدادات المراقبة والطرق و الوسائل المعتمدة ، وعلى هذا الأساس يمكن أن تمس مهام المدقق النقاط التالية :

- ✓ مراقبة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية و تسييرها ؛
- ✓ مراقبة تطبيق الإجراءات الداخلية و الخارجية مثلا :عبر تدقيق المطابقة ؛
- ✓ مراقبة تنفيذ و مدى تحقق أهداف تسيير الموارد البشرية من خلال تدقيق الفعالية ؛
- ✓ مراقبة كفاءة تسيير الموارد البشرية ، عن طريق التأكد من أن الأهداف تم تحقيقها بتكلفة أقل أي بتدقيق الكفاءة ؛
- ✓ المراقبة الإستراتيجية التي تتعلق بوجود و تناسق ، وتنفيذ التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

ومنه فإن نجاح التدقيق الاجتماعي يتوقف لحد كبير عما تسفر عنه هذه العملية من تحديد دقيق للمهام ، على الرغم من أنها مرحلة أولية تتلوها مراحل أخرى .

ثانياً:التشخيص الأولي (الاستقصاء التمهيدي): من الضروري أن يكون للمدقق نظرة أولية عن الأنشطة

المراد مراقبتها ، كي يوجه مجهوداته أحسن توجيه ، و يصمم برامج عمل جيدة تمكنه من توزيع وقته و مجهوده بصورة صحيحة ، وهذا بالضبط ما يستلزم بالضرورة تشخيصاً أولياً ، حيث يشكل تحليل الميزانية أساساً بالنسبة له، من خلال حساب وتفسير مختلف النسب التي تخص السياسة الاجتماعية للمؤسسة .

يقصد التشخيص الأولي في الميدان الاجتماعي الاستقصاء و البحث المنجز و الذي يضم كل الأنشطة و الوظائف بغرض كشف المشاكل و الأخطار الأساسية ، الشيء الذي يسمح بتوجيه نشاط المدقق نحو مسببات المشاكل و الأخطار بطريقة فعالة، وبناء عمله على حجج قوية كما يسمح بضمان تعاون الإدارة عبر مختلف

الفصل 3:.....المبحث: 01: منهجية التدقيق الاجتماعي

مستوياتها مع المدقق ، إذا فالبارز حول التشخيص الأولي أنه بدوره يتم عبر مراحل بداية من تعريف المهمة ، جمع المعلومات و تحليلها ، ترتيب المشاكل ، وصياغة التوصيات التي يلي شرحها :

(1) تعريف المهمة : و ذلك على أساس معرفة انتظارات مختلف الأطراف تجاه التدقيق وشرح منهجية العمل لهم، والالتزامات التي يمكن أن يسفر عنها ، كما يضمن قبول مختلف الأطراف بنتائج التدقيق لمشاركتهم الفعالة فيه ، و الحصول على دعم الإدارة ويتم من خلال هذه المرحلة تعريف أهداف التدقيق ، و المنهجية المستعملة ، و تحديد مدته وتكاليفه ، مع العلم أن تعريف المهمة عادة ما يتم من خلال رسالة مصادق عليها من الإدارة لتسهيل إمكانية الوصول إلى المعلومات ، والتي يتم إرسالها لمصلحة الموارد البشرية قبل الموعد لأجل ربح الوقت و الجهد ؛

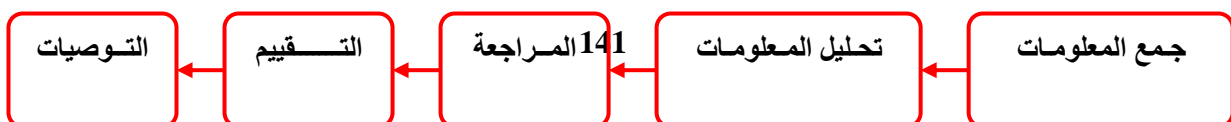
(2) جمع المعلومات : وهو يتم عموما من خلال ثلاث مصادر أساسية هي : المعلومات المكتوبة ، زيارة المؤسسة والمقابلة مع المسؤولين ، الشيء الذي يمكن المدقق من تسجيل الاختلالات الأساسية و تعريف المصادر الممكنة للمشاكل و الأخطار بالاستعانة بالمؤشرات ؛

(3) تحليل وتفسير المعلومات : و يقصد وضع تحليلات و ملاحظات عن الفروق و الاختلالات الظاهرة ، والتي عن طريقها يتمكن المدقق من تحديد نقاط القوة و المشاكل و يرتبها حسب خطورة نتائجها ، كما يقيم كذلك إمكانية توسع هذه الأخطار بفعل تهديدات البيئية ، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والمشاكل من خلال تحليل الفروق المسجلة بين المؤشرات لمدة ثلاثة سنوات أو تلك المسجلة بينها وبين المعايير الداخلية والخارجية ؛

(4) تشخيص الأسباب و التوصيات : بعد ترتيب المشاكل و الأخطار في شكل قائمة تتضح الصورة العامة عن الاختلالات الأساسية المسجلة في مصلحة تسيير الموارد البشرية ، ولكن قد يحدث و تختلط الأسباب بالنتائج، مما يضطر المدقق لمعرفة مصادر تلك المشاكل قبل إصدار التوصيات من خلال مثلا : استعمال شجرة الأسباب ، والاستعانة بآراء المستجوبين والمؤشرات حيث قد يدل ارتفاع معدل دوران العمل لدى الإطارات عن عدم كفاية إجراءات الاستقبال ، أما ما يخص التوصيات فهي تصدر بصورة منطقية من الأسباب المشخصة و البعض منها يستدعي التطبيق الفوري و البعض الآخر يستدعي تدقيقات أو تحقيقات موسعة .

ثالثا: برنامج التدقيق : على الرغم من اختلاف مضمونه من مؤسسة لأخرى لكنه يمر بمراحل أساسية مرتبة تجعله فعالا في تحقيق النتائج المرغوبة ، وعليه فإن منهجية التدقيق تسمح للمدقق باستعمال التقنيات العلمية وصياغة فروض ممكنة حول المشاكل و مسبباتها ، والتي يتم تأكيدها أو نفيها في أثناء المهمة ،

الشكل 1-3 : أنشطة التدقيق



بالإضافة لأنه تسمح بتقديم النتائج و فق ترتيب منطقي الشيء الذي يعطي قيمة أكبر للتوصيات التي يخرج بها المدقق و عموما فالتدقيق يضم الأنشطة التالية الظاهرة من خلال الشكل :

و يتم شرحها وفقا لها وردت عليه كالتالي :

(1) جمع المعلومات : ويتم من خلال الوثائق الموجودة بالمؤسسة ، و الملاحظة الشخصية وأراء الأشخاص المستجوبين لأن اختبار الوثائق يؤدي لتكوين قائمة بالمشاكل التي تكون محل الأسئلة ، و الملاحظة تسمح بإثبات الفروقات ومعرفتها بالنسبة للمعايير ، بالإضافة إلى أن آراء العمال و المستجوبين تعبر عن مدى رضاهم عن بعض الممارسات و المشاكل التي يعانون منها؛

(2) تحليل المعلومات المجمعّة : و هي عملية تفترض الاختبار المفصل لكل المعلومات بالاستعانة بالتقنيات المناسبة لاستخلاص العلاقات التي تربط الظواهر ببعضها البعض و توضيحها أكثر ، هذا ما قد يقود لمعرفة المشاكل و تقييم درجة خطورتها ، و تشخيص أسبابها ، باستعمال المؤشرات و كشف الفروق ، فالتدقيق يقصد عزل الظاهرة ، و تعريفها ، و تكميمها، و مقارنتها مع المعايير، فهو عملية اختبار موضوعي؛

(3) المراجعة : و هي عملية تعنى باكتشاف صدقية ودقة الأرقام و الآراء المجمعّة لأن قيمة التدقيق تأتي من جودة هذه المعلومات ، و قد تقتضي مقارنة آراء المبحوثين من وقت لآخر أو حتى الوثائق التي تصدرها مختلف المصالح ، أو قد تتم من خلال معاينة الأرقام المسجلة و الحالات العملية ؛

(4) التقييم : و هي تعني إصدار حكم على الظاهرة المدروسة ، و تقييم الفروقات ، ودرجة خطورتها و أسبابها لكي تقدم لها توصيات واقتراحات لحلها معبرا عنها بالتكاليف و الفوائد المتوقعة ، كما تقدم أيضا أنظمة للمراقبة لأجل التأكيد من أن التوصيات المقترحة تم تنفيذها في الآجال المناسبة؛

(5) التوصيات و مقترحات العمل : و هي اقتراحات عملية يفترض تنفيذها لأجل تصحيح الوضع و تجاوز المشاكل التي يمكن أن يفرزها ، و تدعيم المراقبة الغير كفؤة ، مع العلم أنه يجب أن ترتبط التوصيات بنقاط محددة يبقى على الإدارة تنفيذها ، كما أنه هناك توصيات مستعجلة عادة ذات طابع قانوني (مطابقة قانونية) و أخرى يمكن تنفيذها آنفا .

يمكن استكمال عملية التدقيق السابقة بتقييم درجة فعالية التدقيق من خلال تحديد تكاليفه و نتائجه التي تتراوح نسبتها واحد إلى ثلاثة ، على الرغم من أن عملية التقييم ليست دوما ممكنة لأن قيمة التدقيق قد تكون في تخفيض التكاليف ، و عمليات الغش و التبذير و هي أمور لا يمكن تقديرها دوما بمقاييس نقدية .

رابعا: تنفيذ الأعمال اللازمة : و هي مجموعة من الأنشطة تختص عموما باستعمال المؤشرات لأجل قياس النتائج ، و إن منهج التدقيق في هذه الحالات يقوم على افتراض أن الظواهر يمكن ملاحظتها في شكل نتائج ، فالسلوكات لا يمكن فهمها إلا من هذه الزاوية فمثلا : إن حالة عدم الرضا يمكن أن نلمسها من خلال

معايير معينة كالغياب ، و دوران العمل ، والحوادث، والصراعات ،...، وهذه المؤشرات بالتأكيد لم تتم بمحض الصدفة بل هي ناشئة عن مفهوم معين لغرض قياس الظاهرة و تحديد أبعادها .

إن القياس في مجال تسيير الموارد الب شرية والتدقيق يرتبط ان أساسا باستعمال المؤشرات ، ولكن المؤشر في حد ذاته لا يعبر عن شيء ما لم تقارن قيمته بمعيار أو نموذج معين ، لمعرفة الفروق و تقييم معناها ، لاستخلاص المشاكل التي ترتبط حدثها دوما بالتكاليف و الأخطار المعرفة كنتائج للحوادث المرتقبة ، وتجدر الإشارة لأن مختلف عناصر القياس من نتائج و حوادث و معايير ، و مؤشرات، و نماذج، و فروق، و تكاليف و أخطار يجب تمييزها بدقة عن غيرها لإنشاء قاعدة منطقية ومؤكدة للتدقيق على اعتبار أن الظاهرة نفسها يمكن التعبير عنها بعدة مؤشرات .

1/ الحوادث أو النتائج الن-هائية : تقصد الحادثة كل تعبير أو نتيجة أو مشكلة مرتبطة بالعمل في

المؤسسة ، و يتعلق الأمر هنا بالنتائج الملاحظة التي انطلق التدقيق لأجل معالجتها ، و بالتالي هي معايير لأجل الحكم على وضع معين ، و عموما يتم تصنيف هذه الحوادث لداخلية أو خارجية أو بحسب طبيعة نتائجها في شكل أخطار جسمانية مادية، سلوكية، هيكلية، أو تلك المؤثرة على العمال . كل الحوادث السابقة يمكن النظر إليها على أساس تاريخي كنتائج ماضية، أو على شكل أخطار تمثل تهديدات مرتقبة للمستقبل ، و على كل حال يجب تعريفها و قياسها من خلال المؤشرات المناسبة.

2/ المؤشرات: تحاول المؤشرات الاجتماعية فهم الواقع المتغير على أبعاده ، و يمكن حسابها بطريقتين إما من خلال القيمة الفورية أي الملاحظة في تاريخ محدد مثلا : نهاية الدورة المالية ، و إما من خلال القيمة المتوسطة .

على الرغم من هذا التصنيف الشكلي فإن العديد من النسب و المؤشرات تطبق الطريقتين في نفس الوقت وتبدو القيمة المتوسطة أكثر تعبيراً خاصة بالنسبة للملاحظ الخارجي ، بما أنها تحيط بكل الأحداث الجانبية و تقديم وثائق نهاية الدورة ، كما تبدو مكلفة أكثر بالمقارنة مع النسب الفورية (الحالية) لأن المعطيات المراد معالجتها كثيرة ، بالإضافة لهذا التصنيف هناك تصنيفات أخرى تنتظر للمؤشرات على أنها أساسية ، و مكتملة و أخرى تحليلية غير أن الملاحظ على هذا التصنيف كونه لا يحمل قيمة ظاهرة ، فمن الواضح أن القياسات الأساسية تتعلق بالمؤسسة في مجموعها ، و لا يستدعي التعمق في الملاحظة تقسيمات جزئية ترتبط بالمجموعات الصغيرة (مصالح، فئات عمالية، فترات زمنية ،...) ، بالإضافة إلى ذلك فتعدد المعلومات ليس حتما مصدرا للتقدم في فهم الواقع ومجرياته .

في نفس السياق يمكننا التمييز بين المؤشرات البسيطة و المركبة التي يمكن أن تكون إما بطريقة الجمع أو التضاعف (الضرب) ، فمثلا: إن معدل الغياب يمكن أن ينقسم لمعدل الغياب المرضي ، و معدل الغياب بسبب الحوادث ، أو معدل الغياب الغير المصرح به ، فيما تبدو المؤشرات التضاعفية قليلة الاستعمال بسبب

صعوبة حسابها فمثلا: يمكننا قياس مردود العمل من خلال العلاقة الكتلة الأجرية على الكمية المنتجة ، بينما يصبح المفهوم غير واضح وأكثر تعقيدا لو عرضنا العلاقة السابقة كما يلي :

$$= \text{مقلوب الإنتاجية} \times \text{مقلوب معدل النشاط} \times \text{الأجر الساعي}$$

و الملاحظ حول هذه المؤشرات أنها متنوعة مما يفتح إمكانيات كثيرة على استعمالها لكن يفترض لنجاحها أن تتصف على الأقل بمايلي :

- 1 - السرعة : تركز مؤشرات الأداء على المواضيع الرئيسية وتمتد المؤسسة بفكرة واضحة عن التكاليف والجودة والأداء في مستويات معينة في فترة زمنية محدودة نسبيا لأن قيمة المعلومة في الزمن؛
- 2 - سهولة وتكلفة الاستخدام : بما أن مؤشرات الأداء تتطلب كما محددًا من البيانات، فإن إيجاد ومراقبة المؤشرات من المفروض أن يتم بكلفة منخفضة ؛
- 3 - التركيز على الإجراءات الأساسية : مؤشرات الأداء تؤكد على الإجراءات ذات الطابع الحيوي والتي تشكل الأساس للأنشطة المراد تقييمها ؛
- 4 - أداء متعدد الأبعاد : تغطي مؤشرات الأداء أبعاداً متعددة للأداء لكي يمكن القيام بالمقارنات عبر مختلف المصالح والمؤسسات المختلفة ؛
- 5 - تغطية النقص في الأداء : مؤشرات الأداء تساعد على تغطية النقص المحتمل في الأداء في المجالات التي تؤثر بقدرة النشاط المعني على المنافسة ؛
- 6 - السرية والقابلية للمقارنة : يتم التعبير عن المؤشرات باستخدام النسب ، وذلك لتحقيق القابلية للمقارنة والمحافظة على خصوصية المعلومات التي تمدنا بها .

أ-اختيار المؤشر: عموما يعتبر كل ملاحظ حرا في إنشاء نظام خاص بالمؤشرات ، غير أن اختياره مرتبط بالهدف الذي يسعى إليه ، فمن المهم أن يوضح م قدام أهداف الدراسة و التشخيص فمثلا : هناك عدد معتبر من رؤساء المؤسسات ينشغلون بوزن الكتلة الأجرية من خلال نسبة عدد العمال إلى الكتلة الأجرية و لكن هذه الكتلة الأجرية لا تملك نفس المعنى إذا نسبت إلى رقم الأعمال ، أو لهامش الاستغلال أو حتى للقيمة المضافة ، بلالإضافة لأن نفس المؤشر قد تكون له معان مختلفة من قطاع نشاط لآخر، كما أن طريقة الحساب يمكن أن تكون لها تأثير كبير ، يبقى التعرض لأن المؤشرات يمكن أن تختص بأحد المواضيع الـتالية : (Lacono , 2004 :42-43)

- الأداء و النتائج : الإنتاجية ، الاستثمارات ، الكتلة الأجرية ؛

- الهيكل: هيكلة رأس المال الدائم ، هرم الأعمار ، هرم التأهيل ، الهيكل التنظيمي ؛
- الأخطار: السرقة ، الاختلاس ، الغش ، الغياب ، الأخطار الصناعية ؛
- الجو الاجتماعي : من خلال مؤشرات الإنذار ، أو مؤشرات الصراع .

ب- استعمال المؤشرات : تعد التنمية الإدارية من بين أسامي الأهداف التي يسعى استعمال المؤشرات الاجتماعية للوصول إليها ، والتي يمكن أن تكون أساسا لدراسات التطور أو لدراسات المقارنة أو لدراسات إحصائية والتي يلي شرحها من خلال النقاط :

(1) **دراسات التطور:** بما أن حساب مؤشرات معينة خلال فترة واحدة لا يمكن من إعطاء نظرة دقيقة عن الوضع الاجتماعي في المؤسسة ، فإن بعض المختصين يلجؤون للقيام بدراسات تطور للمؤشرات على مدى 3 أو 5 سنوات الماضية بغرض الحصول على وصف كاف ، لهذا يعتبر البعد التاريخي أساسيا في صياغة التشخيص ، وبخاصة في المجال الاجتماعي لأنه يسمح بفهم كيف أن وضعيات عمل معينة تترجم بمؤشرات متشابهة ذات دلالات متنوعة وتنتج سلوكيات مختلفة ، بالإضافة لما سبق فدراسة التطور يمكن أن تعطي بعدا استكشافيا مهما للسياسيات العامة ، لأنها تستعمل للتنبؤ ، وهو ما يدعو لضرورة الاهتمام بأنظمة المعلومات وتحديثها إما من خلال جداول أو أشكال ، وحتى من خلال منحنيات تسهل فهم الظاهرة والاتصال ؛

(2) **دراسات المقارنة :** يمكن القيام بالمقارنة مع مؤشرات نموذجية أو مع مؤشرات مؤسسة أخرى حيث كثيرا ما يصطلح على هذا النشاط بالمقارنة المرجعية أو المقارنة النموذجية ، وحتى المقارنة مع الممارسات الأفضل ¹ "Benchmarking" وهي تعني حسب " Long Bottom " " البحث عن التطبيقات الفعالة " و حسب " Hyatt " هي " عملية مستمرة للتعريف والتعلم و التكوين لتنفيذ التطبيقات النموذجية بهدف زيادة تنافسية المؤسسة ، (8 : 2005 , Frimousse et Peretti) وبالتالي فالمقارنة المرجعية تركز على قيم سابقة التحضير للمقارنة مثلاً : المعدل العام للسوق ، معدل الإنتاجية للفرد في عدد من المؤسسات المماثلة ، و تمر عموما بمراحل أساسية هي : (97-98 : 2004 , Mougin)

1. تعريف موضوع المقارنة المرجعية من خلال معرفة العمليات المراد تطويرها لأجل الحصول على عائد مقبول من العمليات ؛
2. تعريف قياسات المقارنة لأنها يجب أن تتم على أسس قياس موضوعية من خلال مؤشرات مناسبة للأداء وللأهداف المحددة من البدء ؛
3. تعريف النموذج " Le Benchmark " من خلال تعريف المرجع المراد نقله وتقليده ؛
4. جمع المعطيات التي تخص موضوع المقارنة والتي تضم كل الأسئلة المهمة للقيام بزيارة المؤسسة والاستفسار عن تطبيقاتها ؛

¹ Benchmarking : étalonnage comparatif , parangonnage
Le Benchmark : le parangon , le model

5. تحليل و مراقبة المعطيات و تحديد الفروق من خلال المعلومات المجمعة ؛
6. تعريف مخطط عمل معين وتحديد الأهداف المنشودة ؛
7. مراقبة تنفيذ محاور التقدم المطلوبة في المؤسسة .

يمكن ملاحظة عدة أنواع من المقارنة المرجعية في الواقع من خلال ممارسات المؤسسات ولكنها تتمحور أساسا في الأنواع التالية : (Forget , 2005:34)

1. المقارنة الداخلية : من خلال مقارنة أداء مختلف المصالح ببعضها البعض ؛
 2. المقارنة الوظيفية : من خلال مقارنة أداء المصالح بالمؤسسة مع مصالح الوظيفة بالمؤسس ات الأخرى ، و هي عادة ما تتم بمساعدة من مكاتب استشارية متخصصة ؛
 3. المقارنة المرجعية التنافسية : و هي تتركز علي مقارنة أداء المؤسسة مع أداء مختلف المنافسين ، وهذه الحالة متشابهة لدراسة التوقع الإستراتيجي للمؤسسة .
- من الجدير بالذكر في هذا الصدد أن تطبيق المقارنة المرجعية في م جال تسيير الموارد البشرية يتعرض للعديد من العوائق ، و التي قد تحد بشكل كبير من إمكانية تطبيقها ولعل أبرزها :
- نقص التنسيق بين العاملين في تطوير المقارنة المرجعية أي عدم وجود تصميم مشترك لها ؛
 - عدم وجود فهم مشترك لمؤشرات الأداء في الموارد البشرية ما يحد من إمكانية استعمال المقارنات الخارجية، مما يعني كذلك الاختلاف أيضا في منهجية حسابها ؛
 - صعوبة معرفة تطبيقات الآخرين في هذا المجال ، لأنها في بعض الحالات تحاط بالسرية أو قد تكون غير معلنة بشكل كامل .

(3) الدراسات الإحصائية : من خلال النظرة الإحصائية نعتبر أن المؤشرات تشكل مع بعضها البعض انعكاسا حقيقيا لوضعية المؤسسة و سلوك عمالها ، وبنفس المنطق والطريقة التي يكشف بها خطر الإفلاس يمكن أن نتصور اكتشاف الصراع الاجتماعي وتقييم آثاره ، حيث تقوم المنهجية على الأساس التالي :

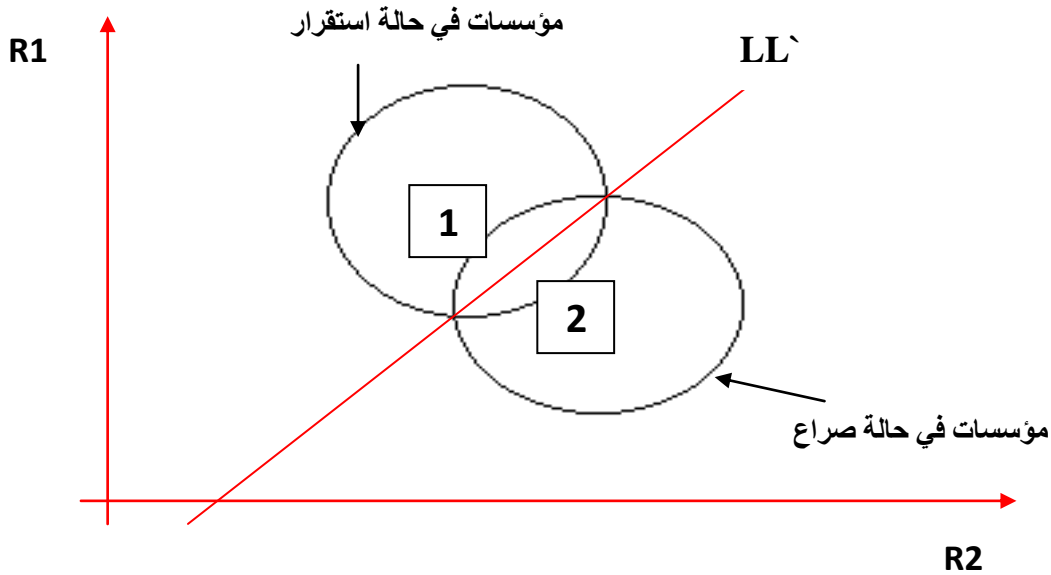
(Vatteville , 1985:162-163)

1. إنشاء عينتين من المؤسسات الأولى مشكلة من المؤسسات التي تتمتع باستقرار اجتماعي والأخرى تعيش في صراع اجتماعي حيث هناك نوع من التشابه بين المجموعتين (فئة رقم الأعمال ، عدد العمال، قطاع النشاط....) ؛

$$2. \text{تكوين دالة مميّزة : } Z = V_1X_1 + V_2X_2 + \dots + V_NX_N ؛$$

وفي مرحلة أخيرة نحول مجموعة القيم المرتبطة بالمتغيرات الغير متجانسة لقيمة مركبة Z هذه النقطة المميزة تصنف كل مؤسسة و تسمح بترتيبها لمؤسسة : مستقرة أو في حالة صراع .

الشكل 2-3 : الدراسة الإحصائية للصراع الاجتماعي



المصدر: (Vatteville, 1985 : 161)

بحيث: $V_1, V_2, V_3, \dots, V_N$ هي معاملات مميزة ، و $X_1, X_2, X_3, \dots, X_N$ هي مؤشرات محسوبة ، ومبدأ الطريقة سهل يرتكز على توزيع النقاط في فضاء ذو بعدين أي ذو مؤشرين فقط ، و كل مؤسسة في المخطط R_1, R_2 هي ممثلة بنقطة ، و العينتين ممثلتين بسحابتين من النقاط تتقاطع بجزء منها ، يفصل المستقيم LL' بين الوضعيتين : بحيث المؤسسة التي تقع في المنطقة الأولى تشهد استقرارا ، أما المؤسسات التي تقع في المنطقة الثانية تعرف صراعا و التمثيل البياني يكون وفقا لما هو مبين في الشكل السابق .

لقد أثبتت هذه الطريقة جدواها في مجال تشخيص الإفلاس المالي ، لكن في المجال الاجتماعي لا تزال تعرف صعوبات عديدة في تطبيقها ، على اعتبار أن المؤشرات المعتمدة قد تبدو غير مناسبة خاصة في حالات الصراع ، و بالتالي يتوقع حدوث أي شيء لأن الوسيلة في هذه الحالة لا تعبر إلا جزئيا عن الظاهرة محل الدراسة .

3/ الم-عايير و الم-راجع والفروق : يشترط في المعايير أن تتمتع بالموثوقية و الصدق لكي تتم مقارنتها مع المراجع ، بغرض الوصول لتحديد الفروق المعبرة عن المشاكل الحاصلة أو المرتقبة ، لهذا فالمقارنة تعد من صميم مهام المدقق في المؤسسة، ومن المفروض أن تحدد معايير الأداء التي يمكن الرجوع

لها مع النماذج التي تشكل نقاطا مرجعية يجب أن تستجيب لها النتائج ، لأن كل الموارد الموجودة في المؤسسة يجب استعمالها بأقصى فعالية وكفاءة .

يمكن للمؤسسة استعمال عدة مقاربات لتحديد المعايير سواء داخليا أو خارجيا و هذا لا يعني وجود معايير عالمية بالمرّة ، غاية الأمر أن المعايير ترتبط بالوضع الخاص الذي تعيشه المؤسسة ، و مرحلة حياة منتجاتها ، فالمعايير المتبناة يجب أن تحكم حكما صادقا على الأداء ، فتفسير الفروق لا يمكن أن يتم من طرف الإدارة ، بل يجب أن يكون محل تساؤلات المدقق التي تحدد مدى تعبيرها عن الواقع و اكتشاف المشاكل فمثلا : إن انخفاض دوران العمل لا يعبر بالضرورة عن الرضا الوظيفي ، بل قد يعكس عن أزمة البطالة في الدولة أو عدم وجود مناصب شاغرة .

4/ الأخطار و التكاليف : بعد تحديد الفروق يتمكن المدقق من تعريف المشاكل و إبرازها يقوم بتقييم النتائج في شكل تكاليف مالية و غير مالية ، وبما أن هذه النتائج تختلف من وضعية لأخرى ، فمن المهم تقييم درجة خطورتها ، أي أثرها على نشاط و مرد ودية المؤسسة ، ثم قياس إمكانية حدوثها في شكل أخطار .

يتم قياس درجة خطورة نتائج المشاكل عادة بطريقة مالية أو غير مالية ، أخذنا بعين الاعتبار الخسائر المسجلة المباشرة أو غير المباشرة فمثلا : إن مغادرة إطار من مصلحة التسويق قد يسبب خسائر مباشرة تتمثل في انخفاض رقم الأعمال بسبب علاقاته الحسنة مع العملاء أو يؤدي إلى تكاليف غير مباشرة تتمثل في تكاليف تعويضه من أجر إضافي ، إعلانات توظيف ، تكاليف تكوين و الأخطاء المسجلة في الدفاتر بسبب غيابه ، مع الملاحظ أنه ليست كل التكاليف يتم رصدها من خلال التقييم والمثال هو عدم رضا العمال .

يمكن تصنيف الأخطار بطرق عدة مثلا: حسب أهمية الخسائر المرتقبة بالقيمة ، أو بنسبة من رقم الأعمال ، أو حسب نتائجها على خزينة المؤسسة ... ، وغيرها ، ولكن ما يهمنا فعلا هو كيفية تقدير درجة جسامه هذه الأخطار ، والتي قد تتم أخذها بالاعتبار لأعلى الخسائر المحتملة في أسوأ الظروف ، أو بحساب الخسائر المتوسطة ، مما يتطلب حساب احتمال حدوث هذه النتائج ، فقد يكون الخطر كبيرا كلما اعتبرت احتمالات حدوثه متباعدة أكثر والعكس صحيح ، و بالتالي من المهم تقدير درجة تشتت الخسائر المحتملة لتقدير جسامه هذه الأخطار . (Candau , 1986: 83-84)

تسمح مقارنة قيم الأخطار الخاصة بكل مشكل بترتيب هذه المشاكل و تعريف أسبابها ، و ترتيب النتائج وفقا لجسامتها و سرعة تأثيرها و أبعادها على أداء المؤسسة ، كما تسمح بتعيين التهديدات المنتالية من البيئة سواء الداخلية أو الخارجية و تحديد مدى مساهمتها في تأزم الوضع و اتساع رقعة الخطر .

5/ وسائل وتقنيات التحليل : يمتلك المدقق عدة وسائل و تقنيات تساعده على التحليل ، وبما أن القيمة الحقيقية للمعلومات تكمن في مدى جدية تحليلها من طرف المدقق نستعرض من خلال هذا الجزء بعض من الوسائل و التقنيات المناسبة لذلك :

(1) **الهيكـل التنظيمي** : و هو وثيقة يتم وفقها تحليل معدل التأطير (نسبة الإشراف) في المؤسسة و معرفة مدى تناسب تدفق العمل من خلال تقسيم المصالح ، بالإضافة لمعرفة عدد رؤساء المصالح والإطارات ، مما يسمح بحساب العدد الإجمالي للعمال و نسبة التـأطير ومقارنتها مع المعايير ، كما تقضي العملية لمقارنة تدفق العمل وتسييط الضوء على فلسفة الإدارة في المؤسسة و تطورها عبر الزمن ، و قياس مدى تناسبها مع طبيعة العاملين لديها ؛

(2) **هرم الأعمار** : و هو تمثيل بياني يعبر عن تطور أعمار العمال في الزمن ، ويمكن استكماله بهرم الأقدمية ، و الذي قد يتم تنظيمه وفقا لل فئات الوظيفية أو وفقا للجنس ، أو وفقا للجنسية لكي يسهل مقارنته بالمؤسسات الأخرى أو بالمؤسسة نفسها ، وعموما فإن شكل الهرم يمكن أن يعبر عن اختلافات ممكنة في التوازن ، أو التعرف على فجوات تسييرية، يمكن استدراكها في الوقت المناسب؛

(3) **تشخيص المسؤوليات** : و هو وسيلة تحليل مهمة في التدقيق كونه يساهم في تحديد أدوار مختلف الأطراف التي لخصها "Mintzberg" في: جمع المعلومات ، معالجة المعلومات لأجل الاستشارة، القرارات أو القرارات المساعدة، التنفيذ، المراقبة، المعلومات البعدية ، و بذلك فهي تمكن المدقق من تحديد المسؤوليات وتوضيح الأدوار الأساسية التي تلعبها مصلحة الموارد البشرية ، واكتشاف عدم تلاؤم تأهيل الإطارات مع المسؤوليات، أو تضاعف الوظائف أو نقصها؛(Candau,1986: 95-96)

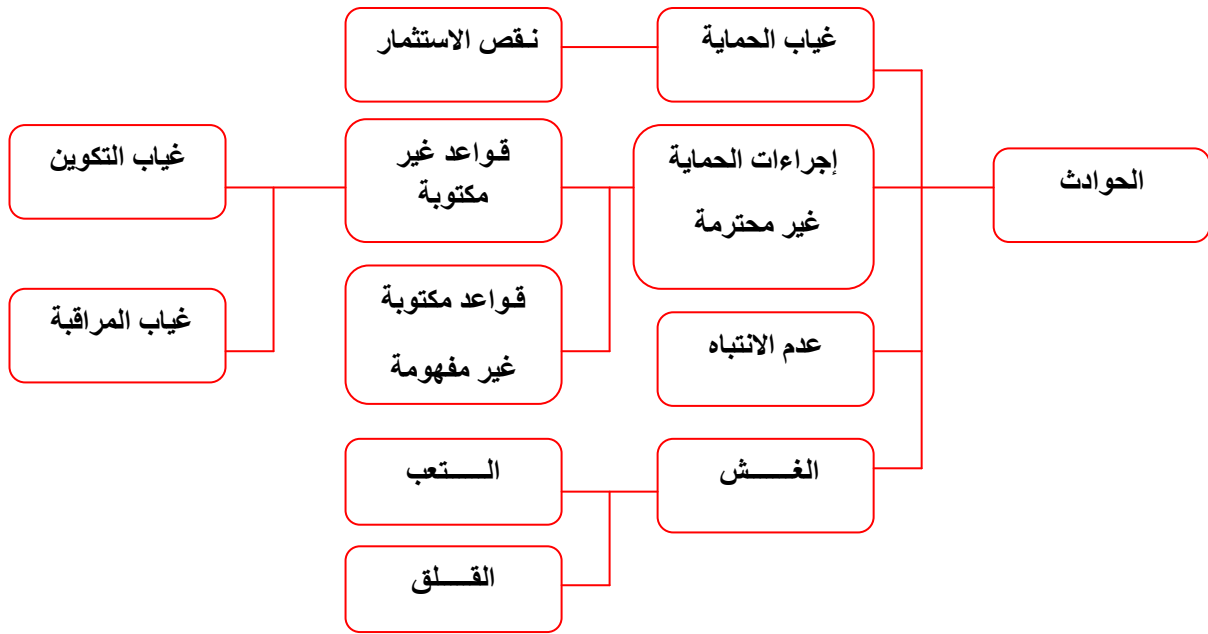
(4) **مخطط " Ishikawa "** : أسلوب الـهيكـل العظمي للسمكة (مخطط السبب - التأثير) : هو مخطط يسمح بتبيان العلاقات من السبب إلى الأثر لغرض تسهيل معالجة المشاكل ، بعد إيجاد الأسباب الرئيسية والثانوية لها من خلال الرمز المختصر "M5" التي تعبر عن خمسة مجموعات من الأسباب الممكنة وهي الأسباب الأصلية لحدوث المشكلة والتي تجتمع عموما في عناصر هي : اليد العاملة ، الطرق ، المحيط ، الآلات ، الوسائل .

وعلي هذه الطريقة تسمح بحذف الآثار الغير مرغوبة المرافقة لحل المشاكل ، كما تسمح بلفت و تركيز انتباه أعضاء المجموعة على الموضوع المعالج ، من خلال تمثيله بيانيا بشكل مفهوم و سهل القراءة. (Mougin ,2004 :111)

(5) **مخطط "Pareto"** : و يسمى لذلك "منحنى A.B.C" و هو يستعمل في حالات تشعب علاقات الأسباب بالآثار ، ويسمح بتمييز ثلاث مجموعات من الأسباب ، الأسباب المهمة مصنفة في الخانة A والأسباب المتوسطة مصنفة في الخانة B والأسباب الأقل تأثيرا في الخانة C ، حيث عادة ما يرافق هذا التصنيف احتساب عدد مرات تردد كل مشكلة والخسارة المترتبة عنها، ويمكن من معرفة الأسباب التي تؤثر أكثر في الظاهرة الشيء الذي يسهل من معالجتها بفعالية ، (: Mougin,2004 112) إذ أنه لا ينبغي أن ينظر إلى كل المشاكل بنفس النظرة و الاهتمام ، وكمثال على ذلك يمكن أن نعتبر عدم الانتباه و الضجة في مكان العمل ونقص التكوين ونقص إجراءات حماية الآلات ونقص التعاون و غيره من أسباب حوادث العمل ، فبعد التحليل و المقابلات مع المسؤولين تبين أن

40% من الحوادث راجع لعدم الانتباه ، و20% راجع إلى نقص الحماية ، و10% نقص التعاون بين الأفراد ، والملاحظ عموماً حول هذه الطريقة أنها لا تعطي نظرة واضحة عن تسلسل الأحداث، وهذا ما يمكن الحصول عليه من خلال تقنية التحليل " شجرة الأسباب " التي يتم إنشاؤها من الحوادث النهائية لتستخرج سلسلة الأسباب و كمثل عن ذلك الشكل أدناه الذي يبين شجرة الأسباب لحوادث العمل ، فنقص الاستثمار في هذا المجال ساهم في غياب الحماية و أدى إلى حوادث العمل ، كما أن غياب التكوين و المراقبة ينتج عن عدم فهم قواعد العمل و الذي نتج عن عدم احترام معايير الحماية الموجودة و هذا ما يوضحه الشكل :

الشكل 3-3 : شجرة الأسباب لحوادث العمل



المصدر: بتصريف (Candau ,1986 :104)

خامساً : تحليل إمكانية التنفيذ وتقديم تقرير التدقيق: لأجل تحديد توصيات الحلول الأكثر ملاءمة لوضعية المؤسسة، يمكن العودة لتحليل إمكانية التنفيذ و التي تفضي لمقارنة التكاليف الناتجة عن تطبيق الحل و العوائد المرتقبة منه، وهذا بالطبع لن يكون ممكناً إلا بتعريف المشاكل بدقة و عرض الأسباب ، و لنأخذ في هذه الحالة تقنية شركة "Xerox" التي تعتبر أن تحليل إمكانية التنفيذ يتم عبر مراحل متتالية هي : تقييم وجود التقنيات اللازمة للحل ، التأهيل اللازم لتنفيذ هذه التقنية ، ثم تقييم سهولة التنفيذ ، تحديد الأخطار التجارية والعوائد المرتقبة ، مع الإشارة لأن تحليل إمكانية التنفيذ لا يأتي إلا بعد حل مشاكل المطابقة التشريعية ، فلا يمكن تبني حل يختلف عن قواعد القانون ، كذلك فإنه عادة ما يرافق تحليل إمكانية التنفيذ الإجابة عن أسئلة الاستبيان الموجه لتقييم التوصيات . (Candau ,1986 :105-106)

يخضع تقديم تقرير التدقيق بدوره لعدة أحكام شأنه شأن العمليات السابقة، كمثل ضرورة عرض النتائج بصورة تلفت انتباه المسؤولين للأثر الحقيقي الذي يمكن أن يخلفه تطبيق التوصيات ، وعموماً كثيراً ما يسبق

عرض النتائج الأولية تقديم التقرير النهائي شرط أن يكون هذا العرض متضمنا وثائق العمل الأساسية منظمة، و واضحة ، خاضعة للمعايير اللازمة ، و متناسبة مع طبيعة مستلزمات العمل ، أما تقديم التقرير النهائي فيكون مكتوبا بوضوح و موجها للإدارة أو المصلحة التي طلبت التدقيق ، بحيث يضم أهداف التقرير و التوصيات في قالب واضح و مفهوم و دقيق ، موضوعي وبناء .

نستنتج من خلال ما أسلفنا عرضه أن التدقيق الاجتماعي هو أحد أهم وسائل المراقبة و الملاحظة الاجتماعية لما له من أدوار في اكتشاف الاختلالات و توضيح الأخطار المرتقبة باعتماد منهجية عملية مضبوطة و تقنيات أثبتت جديتها و فعاليتها ، كما يقدم توصيات مناسبة لوضعية و خصائص المؤسسة و الوسائل التي تمتلكها ، و عليه فالمؤسسة الفعالة اليوم مطالبة بتنمين الممارسات الصحيحة للمراقبة و تقييم الفعالية في كل المجالات و خاصة الاجتماعية منها ، لأنها كثيرا ما تتطوي على وضعيات سلبية و أخطار غير ملاحظة سرعان ما يتعاضم تأثيرها على نتائج المؤسسة ما قد يؤدي بها إلى للإفلاس و الزوال .

إن تطور التدقيق الاجتماعي و خاصة تدقيق الأجور في المؤسسة إنما يرجع في حقيقة الأمر لإتباعه طرق و منهجية عمل معينة نثمن مميزات الملاحظة الدقيقة و الموضوعية في التحليل ، و هي تركز عموماً على ثلاث مهام أساسية هي التدقيق الاستراتيجي ، و تدقيق الفعالية ، و تدقيق المطابقة التي تحاول كلها تسليط الضوء على زاوية من زوايا تسيير الأجور ، و عادة ما تبدأ بتحليل الأهداف لمراجعة مدى تناسقها مع إستراتيجية المؤسسة ، و مع سياساتها الاجتماعية ثم التأكد من إمكانية تحقيقها ، فقد يفقد ارتفاع الكتلة الأجرية لدراسة تطورها عبر الزمن لمعرفة أسباب ذلك ، و تقديم التوصيات المناسبة لها ، علاوة على أن قد يطرح أسئلة كثيرة تدور حول مدى تلاؤم السياسات المتبناة ليس فقط في مجال الأجور ، و لكن حتى سياسة الموارد البشرية بأكملها .

نحاول من خلال هذا الجزء التطرق لموضوع مهم يرتبط بالتدقيق الاستراتيجي للأجور ، والذي يعد دعامة أساسية لهذا النوع من التدقيق ، بل يعتبر مؤشراً حاسماً لنجاح تدقيق الأجور ككل عبر نتائجه و توصياته .

المطلب الأول : مداخل أساسية للتدقيق الاستراتيجي للأجور

تمثل الأجور رهاناً أساسياً بما أنها ترتبط بانتظارات العمال التي أخذت تتطور شيئاً فشيئاً، وتؤثر بصورة مباشرة على الرضا في العمل والإنتاجية ، بالإضافة للوزن الذي تحتله ضمن القيمة المضافة ، وأهمية المفاوضات التي تدور حولها ، لهذا يفترض في مؤسسات اليوم أن تتبنى سياسات أجرية ناضجة و فعالة ، من خلال اندماجها مع الإستراتيجية الشاملة و ضمان تناسقها مع السياسات الاجتماعية ، كما يجب أن تأخذ بعين الاعتبار اهتمامات مختلف العمال وانتظاراتهم ، وفي هذا السياق بالضبط يبرز دور التدقيق الاستراتيجي للأجور .

أولاً: تعريفه : يسمح هذا النوع من التدقيق الاجتماعي "بتقييم مزايا و عيوب الأخذ بالاعتبار لعنصر الأجور ضمن إستراتيجية المؤسسة ، و يحاول عن طريق التوصيات تحسين فعاليتها " (Igalens et al, 1986:173) و تتمحور مهام المدقق في هذه المجال حول النقاط التالية :

- ✓ تعريف السياسات و البرامج و التطبيقات الخاصة بالأجور ؛
- ✓ تدقيق الصورة الداخلية و تضمين انتظارات العمال في السياسات الأجرية .

ثانياً : مراحله:

1/ تعريف سياسة الأجور: بغرض القيام بتدقيق الفعالية أو التدقيق الاستراتيجي يفترض بالمدقق أن يعرف الاختيارات الكبرى للمؤسسة في هذا المجال ، و تبدو المهمة سهلة في بعض الحالات مع توفر الوثائق المناسبة ، و مع ذلك يهتم المدقق بمراجعة السياسة الأجرية و تقدير مدى تناسقها مع

مختلف تطبيقات تسيير الموارد البشرية ، و معرفة أيها ساري المفعول حالياً ، بالإضافة لإجراء لقاءات و مقابلات منظمة مع المسؤولين في الإدارة العامة ، كما يجمع المدقق كل ما يتعلق بصياغة السياسات الأجرية و نشرها و تنفيذها .

يحاول المدقق عبر مهامه مراجعة مدى تناسق الاختيارات الإستراتيجية في مجال الأجور على مستويين :

(Igalens et Peretti ,1986 :140-143)

1. تناسق مكونات السياسة الأجرية : يقوم المدقق في هذه الحالة باختبار ما إذا أن أخذ بعض الأهداف بعين الاعتبار لا يؤثر على تحقيق الأهداف الأخرى ، لأن تقاطع الأهداف قد يسبب صعوبات أو عدم التناسب الجزئي أو الكلي في مكونات السياسة الأجرية فمثل ا: أهداف فردية الأجور و الحفاظ على القدرة الشرائية ليست متناسقة مع بعضها البعض إذا كان نمو أعباء الأجرية محدودا بارتفاع الأسعار؛

2. التناسق مع سياسة الموارد البشرية : يراقب المدقق كذلك مدى توافق السياسة الأجرية مع الأهداف الأساسية لتسيير الموارد البشرية من خلال :

✓ تناسق سياسة العمالة مع السياسة الأجرية : بمعرفة هل أن تجديد العمالة يتفق مع تقييم الأقدمية من خلال الأجر؟ و هل أن تقلي الفوارق الأجرية يساهم فعلا في جذب و توظيف إطارات كفوة ؟

✓ تناسق تهيئة وقت العمل و الأجور : بمعرفة هل أن تخفيض وقت العمل متوافق مع الحفاظ على مستوى الأجور ؟

✓ تنظيم العمل والسياسة الأجرية : هل أن اللجوء إلى فرق العمل الإضافية يتفق مع هدف التحكم في الكتلة الأجرية ؟

✓ تناسق سياسة الأمن و السلامة المهنية مع السياسة الأجرية : هل أن هدف التقليل من حوادث العمل يتوافق مع أجر الأداء ؟

✓ تناسق سياسة التكوين مع السياسة الأجرية : هل أن إدماج عمال بتأهيل جديد تم أخذه بالاعتبار ضمن السياسة الأجرية ؟ و هل أن ارتفاع ميزانية التكوين يؤثر على مستوى الأجور ؟

هذه بعض أهم القضايا و الأسئلة التي يحاول المدقق الإجابة عنها من خلال تعريفه بالسياسة الأجرية ، والتي تعتبر فيما بعد أساسا عمليا للتحليلات و المهام القادمة .

يركز المدقق في تشخيصه للسياسات الأجرية على ضرورة تناسق الأهداف الرسمية المعلنة و التطبيقات الملاحظة فعلا، كما يقدر الأخطاء المرتقبة من عدم تناسب الأهداف المتبعة مع القيود الداخلية والخارجية، و مدى تناسق أهداف تسيير الأجور مع أهداف مختلف وظائف تسيير الموارد البشرية ، بالإضافة لاندماج الأهداف الأجرية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و إن ملاحظة عدم التناسق بين مختلف المحاور السابقة يمكن أن يفضي إلى أخطار عدم التحفيز (تشبيط العزائم)، الإضرابات ، الصراع ، و انحرافات الكتلة الأجرية ، وانخفاض القدرة التنافسية ، و الإنتاجية مع العلم أنه يمكن قياس الأخطار الممكنة في هذا المجال عبر المؤشرات الموضحة بالجدول أدناه :

الجدول 1-3 : مؤشرات المشاكل المرتقبة في السياسات الأجرية

المجال	أمثلة عن المؤشرات
عام	* غياب الأهداف الواضحة * فروق وانحرافات النتائج والأهداف * عدم تناسق الأهداف * عدم التوافق بين الأهداف الرسمية و الأهداف المطبقة * عدم التناسق بين الأهداف الأجرية و أهداف الوظائف الأخرى * عدم التناسق بين الأهداف الأجرية وقدرة المؤسسة على الدفع * غياب مراقبة الفروقات و الانحرافات
السوق	* غياب المعلومات عن الأجور في السوق * عدم استغلال نتائج استقصاءات الأجور * عدم استقصاء الأجور بصفة دورية * التحيز في تحليل استقصاءات الأجور
انتظارات العمال تجاه الأجور	* غياب المعلومات عن انتظارات العمال * إضرابات/مطالبات/دوران العمل/الغيابات/انخفاض الإنتاج * غياب العلاقة المتوقعة بين الأداء والأجر * غياب مراقبة توزيعات الزيادة حسب الاستحقاق * عدم تطابق الزيادات حسب الاستحقاق مع نتائج التقييم للأداء الوظيفي * مساعدة وجود معايير للزيادة حسب الاستحقاق
القيود الداخلية	* نسبة مرتفعة للعمال بالحد الأدنى للأجر * ثقافة المؤسسة * مركزية القرارات

المصدر : (Candau , 1986: 205)

2/ تضمين انتظارات العمال و تدقيق الصورة الداخلية:

مما لا شك فيه أن فعالية السياسة الأجرية ترتبط بطريقة أو بأخرى بتناسق أهداف المؤسسة مع انتظارات العمال وبتحقيق هذه الأهداف ، كما يفترض ذلك أيضا توفر نظام مراقبة ثابت يسمح بمقارنة النتائج المحققة مع التنبؤات المصاغة في شكل أهداف ، وهذا ويعتبر طبيعيا كذلك أن تشبع السياسة الأجرية عبر مكوناتها جزء هاما من حاجات العمال و تحسسهم بالعدالة تجاهها ، وبالتالي فإن تعدد أهداف السياسة الأجرية يجعل من الضروري أن يتأكد المدقق من مدى تناسقها ، و يقدر العوامل المؤثرة على تسييرها و بالتالي يتمكن من تحليل فعاليتها .

تشكل الصورة الداخلية إلى جانب انتظارات العمال دعما قويا للسياسة الأجرية و خاصة إذا علمنا بتأثيرها القوي علي تحفيز العمال و سلوكاتهم ، لذا لا يعد من غير المناسب التطرق لانتظارات العمال و تأثيرها على السياسة الأجرية .

يضم التدقيق الاستراتيجي في هذه الحالة اختبارات معلومات المستعملة في تعريف السياسة الأجرية ، وتحليل لطريقة إدماج هذه المعلومات، والأخذ بعين الاعتبار إنتظارات العمال ، كما يتضمن تقييما لإجراءات متابعة تطبيق السياسات الأجرية، والتي يتم شرحها تباعا : (Igalens et Peretti , 1986 :141-143)

(1) **معرفة انتظارات العمال** : يمكن لعدم معرفة انتظارات العمال أن تكون سببا في فشل السياسات الأجرية ، لذا يهتم المدقق بمدى كفاية المعلومات المتوفرة لأجل تصميم السياسات الأجرية و القيام با لاختيارات المناسبة فيها ، للإشارة فإنه يتم توفير هذه المعلومات بعدة طرق منها : الأبحاث المتخصصة، سجل الاحتجاجات الفردية، تحليل معطيات مقابلات الانصراف ، استقصاء الآراء...و غيرها ، و يهتم المدقق في هذه الحالة أيضا بمراجعة جودة الأسئلة و نوعيتها ، و سيرورة الاستقصاء، وتحليل النتائج ، و ذلك لكشف تنوع الإنتظارات العمالية حسب المميزات الأساسية للطبقات الاجتماعية و المهنية ؛

(2) **استعمال المعلومات** : و يراجع المدقق عملية التخطيط الإستراتيجي و مدى اعتبار انتظارات العمال ، هذه المراجعة ترتكز على مستوىين متكاملين هما : تصميم الإستراتيجية الاجتماعية، يليها التخطيط الإستراتيجي الشامل ؛

(3) **المتابعة** : يقوم المدقق في هذه الحالة بمراجعة مدى تأثير المحاور الأساسية للإستراتيجية الأجرية بضغوط الرأي الداخلي فقط ، و يضمن أن وسائل المتابعة (الاستقصاءات ، المقابلات السنوية ، الاجتماعات مع الشركاء الاجتماعيين...) سمحت بفهم وإدراك مدى تغير السلوكات ، وتطور الإنتظارات، وطرح إمكانية تهيئة جديدة للأجور فمثلا : لم يصبح الحفاظ على القدرة الشرائية مطلبا قويا للنقابات .

المطلب الثاني : تدقيق الكتلة الأجرية

إن أهمية الكتلة الأجرية بالنسبة للقيمة ال مضافة في المؤسسات كبيرة على الرغم من انخفاضها العام مقارنة بالسنوات الماضية ، وباعتبارها عنصر من الأعباء المباشرة ، التي تقابل العمل الذي يشكل أساسا رئيسيا في عوامل الإنتاج فهي لا تزال تحمل أخطار عدة ، وعليه فمهمة ضبط ومراقبة الكتلة الأجرية تهدف إلى ترشيدي استغلال هذا المورد الهام وتفعيل مساهمته في المردودية و الإنتاجية ، لذلك فلمؤسسات تحرص على أن تكون نسبة الكتلة الأجرية إلى القيمة المضافة أو إلى رقم الأعمال أقل ما يمكن بالنسبة للمنافسين الأساسيين، إذا يعد ضروريا فهم آلية تطورها وتفسير تغيراتها ، و يشكل التدقيق في هذا الصدد المدخل الأساسي لتقديم تنبؤات مستقبلية عن تطور الكتلة الأجرية بواسطة محاكاة آثار القرارات الممكنة و مختلف التغيرات باستعمال وسائل و برمجيات الإعلام الآلي .

أولاً: تعريف الكتلة الأجرية : يعبر مصطلح الكتلة الأجرية عن عدة معان تختلف حسب وجهة النظر إليها نذكر من بينها : (Donnadieu , 1993 :36-37)

أ- الكتلة الأجرية الكلية أو المحاسبية : وهي "تحتوي الأجور المباشرة و الأعباء الاجتماعية التي تتعلق بالضمان الاجتماعي ، التقاعد المكمل ، ضمان البطالة، بناء السكنات، رسم التمهـي، مساهمة أرباب العمل في التكوين المتواصل ، الرسم على الأجور ، النقل" .

هذا وتجدر الإشارة لأنه في تعريف الكتلة الأجرية الكلية عادة ما لا تحسب المزايا العينية و بعض ملحقات الأجور و الأعباء الاستثنائية مثل : علاوات التسريح من العمل.

ب- الكتلة الأجرية الجبائية : و هي " ترتبط بالتصريح السنوي بالأجور و هي تضم كل الأجور والرواتب ، العلاوات، العمولات و المزايا العينية ، جزء الأعباء الاجتماعية الإجبارية المدفوعة من طرف العمال ، عدا العلاوات أو دفعات الأعباء المهنية المعفاة من الضريبة ، و المبالغ التي لها صفة خسائر أو المزايا المحصلة مثل : علاوات التسريح من العمل ، و المبالغ التي تستفيد من الإعفاء مثل : أوسمة العمل " .

ج - الكتلة الأجرية المدفوعة للعمال : وهي تتضمن "الكتلة الأجرية الجبائية مضافا إليها العلاوات المعفاة من الضريبة و المدرجة ضمن كشف دفع للأجور، منقوصا منها المزايا العينية " .

ثانيا : تعريف أعباء المستخدمين : تغطي هذه الأعباء كل " التكاليف المدفوعة من طرف المؤسسة ، بعد توظيف عمالها أو أية فئات عمالية خارجية (عمال معوضين...) و الأجور المباشرة و تكاليف إدارة هؤلاء العمال" وهي بالتالي يمكن أن تضم التكاليف المباشرة أي المدفوعة مباشرة للعمال أو ل حسابهم أو للمنظمات الاجتماعية (الأعباء الاجتماعية) ، و التكاليف غير المباشرة، أي المدفوعة بطريقة غير مباشرة للعمال مثل : تكاليف الاتصال و العمل . (Taieb et Le Huerou ,1997:12)

ثالثا: عوامل تطور الكتلة الأجرية : بحكم مكانة الكتلة الأجرية كمتغير استراتيجي في المؤسسة فهي تؤثر على التوازن المالي و الاجتماعي و تفعيل الأداء ، كما أنها تتأثر بعدة عوامل يختلف تصنيفها من مؤلف لآخر نتطرق فقط لتصنيفين هما : (Dannadieu ,1993 :41-43)

أ - التصنيف البسيط : يسمح بإعطاء نظرة عامة عن عوامل تطور الكتلة الأجرية بحيث يركز على وج ود عوامل خارجية و عوامل داخلية ، فأما العوامل الخارجية فهي ترتبط بتغيرات معدل الأعباء الاجتماعية ، تغير عدد أيام العمل ، زيادة سقف الضمان الاجتماعي أو زيادة اشتراكات حوادث العمل ، أو تغير أوقات العمل، ... ، أما العوامل الداخلية الخاصة بالمؤسسة فبعض منها يتم التفاوض عليه مع النقابات العمالية ، و البعض الآخر يصعب التنبؤ به و يتعلق الأمر بالزيادات العامة أو الفردية ، الساعات الإضافية، أو ساعات التكوين، أو التعديلات في تنظيم العمل ، أو عن طريق الرجوع للعمال المعوضين أو بسبب الغياب، و حوادث العمل ، بالإضافة للتغيرات في هيكل التأهيل التي لها أثر على الأجور الأساسية ، أما العلاوات و الساعات الإضافية ، و تكاليف الأقدمية، و العطل المدفوعة الأجر، و أيام العطل ، و الغيابات المعوضة، و الأعباء الاجتماعية المحسوبة تؤثر على الأجر الإجمالي ، كما يلاحظ كذلك أن التغيرات في

عدد العمالة لها تأثير على الأجور المدفوعة وعدد أيام العطل ، و الأعباء الاجتماعية، و علاوات التسريح،
...

ب التصنيف الأكثر تحليلاً : و هو مبني على أربعة فئات لعوامل التغيير :

1. عوامل مباشرة و إرادية : ترتبط بالزيادات الجماعية والفردية ، و تخفيض ساعات العمل ، و الترتيب الجديد لفئات العمالية، و التوظيف، التسريح، الترقية،التحويلات، الإحالة على التقاعد ، تدعيم القدرة الفنية المرتقبة (التكوين) تعديل وضعية التجاريين ، أو عمال التحكم ،...، منح علاوات مؤقتة ، الاستجابة لاحتياجات العمال، أو إمضاء اتفاقية عمل جديدة، ...
2. عوامل تاريخية : و تقصد ما يرتبط بأثر زيادة السنوات السابقة ، أو تطبيق مخططات التقاعد أو الادخار، تطور الأقدمية أو السن ، أو تلك المرتبطة بالإحالة على التقاعد ، بالإضافة لمعدلات اشتراك ضد الحوادث، ...

3. الآثار الغير مباشرة للقرارات الاستغلالية : لتغيير الإجراءات الخاصة بالعمل و الآلات أو تعديل التنظيم، هذه القرارات من شأنها تغيير مستويات التأهيل اللازمة و معدل الإنتاجية ، و المردودية أو حتى التأثير على ظروف العمل ، و تغيير بعض التكاليف بالإضافة للعوامل السابقة نذكر تطبيق قائمة أسعار جديدة أو البدء في إنتاج منتج جديد أو تغيير برنامج الإنتاج، و آثار المنافسة، ...

4. القيود غير المرتبطة بالمؤسسة : حيث قد تكون متعلقة بقرارات الدولة في مجال سقف الضمان الاجتماعي أو أيام العطلة أو تجميد الأجور ، أو موازنة التعويضات العائلية ،...، بالإضافة لسلوكات العمال المتعلقة بالأمراض ، عطل الأمومة ، وضع العائلة ، الغيابات، دوران العمل ، الصراعات الاجتماعية، الإضرابات،...كما قد ترتبط بظواهر خارجية مثل : البطالة أو العمالة الكاملة،الصراعات السياسية أو الاجتماعية و ارتفاع الأسعار،...

رابعاً : مراحل مراقبة الكتلة الأجرية : إن تحليل الكتلة الأجرية في المؤسسة على مدى فترات زمنية سابقة

يمكن القيام به من خلال المراحل التالية : (Sillero , 2002 :123-124)

- 1) معرفة المصلحة أو الأشخاص المسؤولين في المؤسسة عن تحديد مستويات الأجور وأشكالها ؛
- 2) معرفة مدى اعتماد المؤسسة على تطبيقات فردية في مجال الأجور، ومدى استنادها لسلم أجري موحد أو مخصص لكل فئة اجرية على حدة ، إضافة للتأكد من مدى استناد الزيادات الأجرية للمفاوضات السنوية مع ممثلي العمال ؛
- 3) تعريف العناصر المتغيرة في الأجور لمختلف المصالح الإدارية والفئات العمالية ، وقياس مدى ارتباطها بآليات محددة ، والتحكم فيها مما يسمح بالفهم الصحيح لتطورات الكتلة الأجرية مقارنة بتطور نشاط المؤسسة ونتائجها الاستغلالية ، وإذا لم يحدث أن وجدت عناصر أجرية متغيرة لبعض

- الفئات العمالية والتي يستفيد منها عادة العمال في المؤسسات الأخرى ، يمكن التساؤل عن آثار تلك الأجهزة والممارسات على إنتاجية العمال وعلى نتائج الاستغلال، وخاصة مع حالة أجور التجاربيين؛
- (4) تحديد مكافآت وعلاوات المشاركة التي يتقاضاها العمال دوريا ، وقياس الأهمية النسبية لهذه الأعباء على نتائج الاستغلال و تدفقات الخزينة في المؤسسة ؛
- (5) تحليل التطور الإجمالي للكتلة الأجرية خلال الدورات الأخيرة ،وتقسيمها حسب الأنشطة أو المصالح ومقارنة تطورها بتطور عدد العمال ، وتطور الأجور السنوية المتوسطة لكل عامل ، بالإضافة لتفسير الاتجاهات المسجلة وتقدير آثارها على مردودية الاستغلال ؛
- (6) مقارنة وتحليل تطور الكتلة الأجرية على مدى الدورات السابقة إلى جانب تطورات النشاط الع ام : رقم الأعمال ، الكميات المباعة أو المنتجة كمؤشرات مرجعية لتفسير الاتجاهات الحالية للنمو ؛
- (7) تحديد العناصر الأجرية الغير مباشرة كالعقود الجماعية للمشاركة ، مخططات الادخار ، تملك الأسهم ،...، وقياس أثر كل واحد منها وانعكاسه المالي على المؤسسة ومجال تطبيقه ؛

(8) تحديد المزايا العينية الأساسية التي يستفيد منها بعض العمال في المؤسسة ، ومحاولة قياس الأهمية النسبية لتكاليفها .

ووفقا للمنطلق السابق فإن تعظيم الاستفادة من الكتلة الأجرية والتحكم فيها يستدعي النظر في تطبيقات المنافسين في هذا المجال لأنها قد تعطي تفسيراً لاتجاهات نمو الكتلة الأجرية ، كما يتطلب تركيزاً جيداً بين الأجور الثابتة والأجور المتغيرة ، حيث أن قدرة جزء معين من الكتلة الأجرية على التغير يسمح في الواقع بتخفيض النقطة الميتة ، وكننتيجة لذلك يسمح بالإدارة الجيدة لمردودية المؤسسة ، ففي فترات النمو وتطور النشاط تمكن ميزة الثبات والاستقرار في الأجور بتعظيم هامش الربح ، هذا وتجدر الإشارة لأن زيادة معتبرة في الأجور لاتعني بالضرورة انحرافاً أو تسيباً في تسيير الكتلة الأجرية ، إذ لم ترافق تلك الزيادة نمواً في مردودية الاستغلال ، فقد تعكس قرار الإدارة في الاستفادة من نمو المؤسسة .

هذا وتجدر الإشارة لأن تخطيط استخدام الموارد البشرية يعد عاملاً أساسياً في مهمة ضبط ورقابة الأجور ويتم وفق الإجراءات التالية :

● تخطيط الموارد البشرية وإعداد موازنة الأجور؛

● تحديد معايير نمطية زمنية للقيام بالمهام ؛

● استخدام بطاقات وسجلات متابعة الأشغال الخاص بالورشات ، العمليات ، العامل؛

● إعداد تقارير عن الكفاية الإنتاجية للعمال ؛

● إعداد تقارير الوقت الضائع والزمن الإضافي .

خامساً : تقنيات تحليل تطور الكتلة الأجرية :

الفصل: 3.....المبحث: 2: التدقيق الاستراتيجي للأجور

هناك عدة تقنيات لتحليل تطور الكتلة الأجرية و معرفة اتجاهات نموها نتطرق لها بالتفصيل فيما يلي :

1. النمو في المستوى : وهو يقصد "نسبة النمو الفورية في الأجور لفرد أو لمجموعة من الأفراد بين تاريخين محددين "و عادة ما تحسب ما بين شهر ديسمبر من السنة $N-1$ و N دون الأخذ بعين الاعتبار ما يجري بين هذين التاريخين ،(Baranger et al , 1998:452) و كمثل على ذلك : إذا افترضنا أن أجر عامل ما في ديسمبر العام $(1-N)$ هو 1372 و أجره في ديسمبر من السنة N هو : 1440.6 يكون التطور المسجل $(5\% = 100 \times (1372/1 - 1440.6)) \Rightarrow 1372$

و كمثل آخر بالنسبة للمصلحة إذا ما كان عدد العمال لديها هو : 1000 عامل في ديسمبر من العام $1-N$ وعدد العمال في العام N هو 1050 عامل وكان مجموع الأجور المقابل لها على التوالي هو : 1524490 و 1664743 يكون تطور الأجور المتوسطة : $3\% = 100 \times (1524490/1664743) \Rightarrow 1524490$ و تطور الأجور المتوسطة : $4\% = (1050/166473) - (1000/1524490)$

2. التطور في الكتلة : وهو "يقصد نمو الكتلة الأجرية السنوية لفرد أو لمجموعة من الأفراد من فترة زمنية لأخرى"، و هو يحسب عادة من سنة لأخرى و يمكن أن يختلف عن تطور المستوى ، (453: Baranger et al , 1998) وبطريقة أخرى هو "يعبر عن نمو الكتلة الأجرية في شكل نسبة " (172: Boyer et Equilbey, 2003) و كمثل على ذلك : إذا كان عامل يتقاضى أجر 1372 كل شهر خلال 12 شهرا من السنة : $N-1$ فتكون الكتلة الأجرية ل : $N-1$ هي : $1372 \times 12 = 16464.5$ و لو افترضنا أن أجره في ديسمبر من العام N أصبح 1440.6 فهناك إكمانيتين للزيادة :

أ - زيادة من جانفي العام N تصبح الكتلة الأجرية للسنة N : $12 \times 1440.6 = 17287.7$ و تطور الكتلة للعام N بالنسبة ل : $N-1$ هو $5\% = 1 - (16464.5/17287.7)$ و في هذه الحالة تكون الزيادة في المستوى و الزيادة في الكتلة متشابهة ؛

ب - الزيادة فقط في شهر ديسمبر من العام N : الكتلة الأجرية للعام N هي : $(1372 \times 11) + 1440.6 = 17287.7$

و النمو في الكتلة ل : N بالمقارنة مع : $N-1$: $0.4\% = 100 \times (16464.5/16532.6 - 1)$

و الملاحظ في هذه الحالة أن نمو الكتلة أقل بكثير من نمو المستوى .

3. أثر التأجيل : وهو يتعلق "بتأثير الكتلة على السنة $N+1$ بسبب قياسات الزيادة المأخوذة بالاعتبار في

خلال السنة N " (Martory, 1999:107) فمثلا لو افترضنا أن المؤسسة طبقت ثلاث زيادات في السنة

في $N/02/01$ ب : 2% و في $N/07/01$ ب : 2.5% و في $N/10/01$ ب : 1.75% تكون الزيادة في

المستوى مقدرة ب : $6.38\% = 1 - (1.02 \times 1.025 \times 1.0175)$

و تكون الزيادة في الكتلة الأجرية ب : $100/102$

- زيادة: N/02/01: $1.833\% = 12/11 \times 2\%$ (لمدة 11 شهرا)
 - الكتلة: فيفري/جوان (5 أشهر) : $510 = 102 \times 5 = 100 \times 2\%$
 - زيادة: N /07/01: $1.25\% = 12/6 \times 2.5\%$ (لمدة 6 أشهر)

- الكتلة: أكتوبر /ديسمبر: $319.11 = 1242.76 - 313.65 - 510$
 ويكون نمو الكتلة : $3.56\% = 100 \times (1 - 1200/1242.76)$ وتكون الزيادة المتوسطة في الأجر مقدره بـ : 3.65% بدون زيادة في المستوى تكون الكتلة الأجرية (و الأجر المتوسط) للعام (1+N) أكبر بـ 2.72% من السنة N .

$$\frac{1.0638}{1.0356} = \frac{\text{الزيادة في المستوى بـ } 6.38\%}{\text{الزيادة في الكتلة بـ } 3.56\%} = \frac{\text{أثر عدد العمالة}}{2.72\%}$$

وهو "يترجم أثر تغيرات عدد العمال بالزيادة أو بالنقصان في أثناء فترة زمنية معينة " (Citeau 104 : 2004) كما أنه يبين أن توزيع عدد العمال بين فئات يؤثر علي الكتلة الأجرية و للمزيد من التوضيح نعرض المثال التالي :

المجموع	عمال	تقنيين	إطارات		
610	500	100	10	عدد العمال	ديسمبر السنة N - 1
1029030.8	762245	228673.5	38112.2	الكتلة الأجرية	
1687	1524.5	2286.7	3811.22	الأجر المتوسط	
610	478	120	12	عدد العمال	ديسمبر السنة N
1048849.2	728706.3	274408.2	45734.7	الكتلة الأجرية	
1719.5	1524.5	2744	3811.2	الأجر المتوسط	

مع عدد عمال ثابت و دون زيادات أجرية الملاحظ أن الكتلة الأجرية زادت بمبلغ :

$$1048849.2 - 1029030.8 =$$

و بنسبة: $1.99\% = 100 \times (1 - 1029030.8/1048849.2)$

5. أثر نوريا : " الناعورة " " Effet Génération , Effet Noria "

الفصل: 3.....المبحث: 2: التدقيق الاستراتيجي للأجور

أثر نورلي "يقيس الأثر الخاص للداخلين و الخارجين حسب الفئة ، فهو إذا يتعلق بالتغيرات في الأجر المتوسط في فئة معينة و التي تكون ناتجة عن تغيرات دخول و خروج العمال" (Martory ,1999 :124) أي بحركات التوظيف و الانصراف.

و عليه فإن أثر نوريا ¹ Noria لا يظهر إلا في حالة تعويض المنصرفين من العمال بموظفين جدد ، و إذا لم يتم التعويض بنفس العدد في الفئة يضاف أثر العمالة الإيجابية في حالة إذا كان الموظفين الجدد أكبر ، و العكس يضاف لها أثر العمالة السلبية و كمثال على ما سبق نفترض المعطيات الموجودة بالجدول :

نهاية المدة	الخارجين في بداية المدة	الداخلين في بداية المدة	بداية المدة	عدد العمال
105=15+10-100	10	15	100	
28048	40000	20000	28000	الأجر المتوسط السنوي

لتحديد أثر نوريا نحسب : أثر الكتلة السنوي= عدد المعوضين × فرق الأجور

$$200000 - = 10 \times (20000 - 40000)$$

أثر العمالة: أثر الكتلة السنوية= عدد الداخلين × تكلفة الموظف الجديد الواحد

$$100000 = 5 \times 20000$$

و عليه يكون التغير الإجمالي للكتلة الأجرية : $-100000 = 100000 + -200000$

و هي تساوي: $[(100 \times 28000) - (15 \times 20000) + (10 \times 40000) - (100 \times 28000)]$

6. أثر " G.V.T " Glissement , Vieillessement , Technicité : يمكن ترجمتها بأثر " الانسياب،

الشيخوخة، التقنية" و يلي شرحها كما يلي : (Martory et Crozet , 2001:138)

- ✓ الانسياب : (الانزلاق) " و هو مجموعة من الزيادات الفردية التي يستفيد منها العامل دون أن يتغير تأهيل و طبيعة العمل ، و يمكن أن تكون في شكل زيادات أجرية أو علاوات أو تسبيقات مقدمة أو ترقيات مرتبطة بالاستحقاقات الفردية ؛
- ✓ الشيخوخة : و هي " زيادة أجرية مرتبطة بالأقدمية الخاصة بالعمال مهما كانت طريقة احتسابها ؛

¹ Selon « Le Robert » Noria : C'est une machine hydraulique a godets qui sert à élever l'eau et qui fonctionne suivant le principe du chapelet hydraulique. ناعورة الماء /Système d'irrigation

الفصل: 3.....المبحث: 2: التدقيق الاستراتيجي للأجور

✓ **التقنية** : و تقصد "التحسين المرتبط بالحصول على تأهيل عالي "أي الترقية"، في الكثير من الحالات لا يمكن التمييز بين "الانسياب و التقنية" لذا نجمعهما في مصطلح واحد هو "الانسياب-التقنية" بحيث يضم كل الزيادات الفردية الغير مرتبطة بالأقدمية و لكن بالاستحقاق .

و لمزيد من التوضيح نورد المثالين التاليين :

(1) لو افترضنا أن مؤسسة ما لديها 30 عامل موزعين حسب أقدميتهم في الجدول أدناه:

14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	أقل من سنة	سنوات الأقدمية
4	4	3	5	2	0	1	2	1	3	3	0	1	1	0	عدد العمال

و مبلغ علاوة الأقدمية حسب الفئات كما يلي: (السنة N و N + 1)

بافتراض أن علاوات الأقدمية تطبق على الأجور المتوسطة 83200 في السنة و الموافقة لكتلة أجرية تقدر بـ: 2496000

مبلغ العلاوة	عدد العمال	مبلغ العلاوة	عدد العمال	العلاوة %	فئة الأقدمية
في N + 1	في N + 1	في N	في N	من الأجر	بالسنوات
0	1	0	2	0	أقل من 3
9984	4	14976	6	3	[3-5]
29952	6	19968	4	6	[6-8]
22464	3	52416	7	9	[9-11]
119808	12	109824	11	12	[12-15]
49920	4	0	0	15	ما فوق 15
232128			30		

$$V = (2496000 / 232128 - 197184) \times 100 = 1.4\%$$

هذا الحساب يجب أن يجري بين سنتين، و بالتالي فإن V بالطبيعة إيجابي (أثر الشبخوخة)

(ب) بافتراض أنه في مؤسسة ما لم تسجل زيادة أجرية :

في السنة N : كان عدد العمال 25 موزعين لثلاث فئات: 5 إطارات، 10 تقنين، 10 عمال تحكم و الأجر الفردي لكل منهم على التوالي: 100000، 150000، 250000 .

و عليه تكون الكتلة الأجرية الإجمالية هي :

$$250000 \times 5 + 150000 \times 10 + 100000 \times 10 = 3750000$$

و بافتراض عدم وجود الزيادات الأجرية ، و مع اختلاف التأهيل :
عدد العمال : 25 إطارات (+2) ، 9 تقنين (-1) ، 9 عمال (-1)

$$250000 \times 7 + 150000 \times 9 + 100000 \times 9 = 4000000$$
 و عليه تكون الكتلة الأجرية :

وتكون نسبة الزيادة : $6.6\% = 100 \times \frac{3750000}{4000000} - 1$ و هو أثر التقنية .

و الملاحظ في هذه الحالة ارتفاع الكتلة الأجرية على الرغم من أن الأجور المدفوعة لكل وظيفة لم تزد ،
و هذا التطور راجع للهيكل أو البنية المرتبطة بتعديلات تأهيل العمال .

بعد تعريف مختلف الآثار و طرق احتسابها يمكن للمدقق مراجعة المعلومات التالية :

(Igalens et Peretti , 1986 :145-146)

- تاريخ تقرير الزيادات العامة ؟ و الفرق بين الزيادات العامة الممنوحة و المسجلة بالميزانية التقديرية ؟ و هل أن أثر المستوى تم احتسابه بصفة تراكمية (تضاعفية)؟ لأن زيادتين ب4% توافق زيادة عامة 8.16% و ليس 8% .
- تواريخ الزيادة الفردية المقررة و توزيعها على المصالح؟ و مدى احترامها للمعايير المعلنة؟
- هل تم تقييم أثر "G.V.T" بطريقة صحيحة؟ و ما هي أسباب الفروق ؟
- هل تم الأخذ بعين الاعتبار أثر التأجيل ، و الزيادة المقررة فعلا هي متناسقة؟
- كما يراجع المدقق مدى دقة التنبؤات الخاصة بالميزانية و مدى استغلالها لنتائج حساب مختلف الآثار السابقة؟ ، أما فيما يخص التحكم في الكتلة الأجرية فيختبره المدقق من خلال معرفة مدى اعتماد الإدارة على نماذج المحاكاة الموجودة من خلال برمجيات خاصة و استعمالها الصحيح لهذه الوسيلة ، بالإضافة لمقارنة الفروقات المسجلة بين نماذج التنبؤ و الواقع أما من حيث الممارسة فيفضل المختصون فردية الأجور لأنها وسيلة مهمة لتيسر المؤسسات بما أنها تسمح بتوقع تطورات الكتلة الأجرية الإجمالية و التحكم في نمو التكاليف الأجرية

(Aubert et Aubert -Monpeysen , Mars 2005:16)

سادسا: التوصيات

تساهم ملاحظة تطور الكتلة الأجرية و مختلف العناصر المكونة لها في معرفة الوظائف الأكثر أهمية من حيث الكتلة و تلك التي شهدت تطورا سريعا أو تغيرات كبيرة ، بحيث يحتمل أن يتم تصحيحها عبر إجراءات محددة ، و لهذا فإن تنظيم مختلف الأنلو الملاحظة على الكتلة الأجرية يمدنا بنظرة عن الاتجاهات

الفصل: 3.....المبحث: 2: التدقيق الاستراتيجي للأجور

المختلفة و عن درجة المرونة التي تتمتع بها المؤسسة ، كما يوضح لنا الأسباب الأكثر تأثيرا على نمو الكتلة الأجرية أي تشخيص الأسباب و تقديم التوصيات المناسبة ، علما أنه يمكن اكتشاف التطور الغير عادي في الكتلة الأجرية من خلال مؤشرات متعددة وفق ما هو معروض في الجدول التالي :

الجدول 2-3 : مؤشرات تدقيق الكتلة الأجرية

المجال	المؤشرات
المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> ♦ قاعدة الحساب مختلفة حسب فئة العمال(الدائمين، المعوضين....) ♦ عدم الاتفاق بين مختلف الأرقام الموجودة من مختلف المصالح ♦ تواريخ تغير الأجور غير المسجلة، بالإضافة لساعات العمل ♦ غياب التكاليف الشاملة للتكاليف الأجرية ♦ حسابات علي أساس ساعي للعمال شهريا ♦ علاوات غير محسوبة علي المعدل الأساسي
تطور الكتلة الأجرية ومكوناتها	<ul style="list-style-type: none"> ♦ الإنتاج/ الساعات المعمولة ♦ الكتلة الأجرية/القيمة المضافة أو رقم الأعمال ♦ الكتلة الأجرية+أجور المعوضين/رقم الأعمال ♦ الكتلة الأجرية+أجور المعوضين/الهامش الإجمالي ♦ الكلفة المتوسطة للساعة المعمولة ♦ الكلفة المتوسطة للساعة عمل المعوض ♦ الكلفة المتوسطة الكلية لوقت العمل(حسب الفئة) ♦ الأعباء الاجتماعية/ التكلفة المباشرة للعمل ♦ الأعباء الاجتماعية المتغيرة/ مجموع الأعباء الاجتماعية ♦ التكلفة السنوية الإجمالية للعمال/ التكلفة السنوية الإجمالية للتقنين. ♦ اشتراكات لحوادث العمل/الكتلة الأجرية. ♦ التطور المتوازي بين علاوات الوظيفة و الأجر.
الإجراءات	<ul style="list-style-type: none"> ♦ غياب إجراءات مراقبة النتائج. ♦ غياب إجراءات الزيادة حسب الاستحقاق. ♦ غياب تعريف واضح للمسؤوليات. ♦ عدم تطبيق الإجراءات السارية المفعول.

المصدر: (Candau ,1986 :217)

مع الإشارة إلى أن العمليات السابقة تبدو صعبة خاصة في ظل غياب نظام معلومات موحد ، مما قد يحدث تنضاربا في المعطيات و المعلوم ات بين المصالح ، و اختلافا في طرق حساب مختلف المعايير ما

يعني استحالة مقارنتها ، و قد يزداد الوضع خطورة مع غياب إجراءات المراقبة للنتائج المحققة ، و تداخل المسؤوليات الشيء الذي يتسبب في ارتفاع التكاليف .

من المهم بعد كل هذا التطرق لحقيقة أن الحفاظ على تكاليف منخفضة لليد العاملة لا ينتج ميزة تنافسية دائمة ، بل إن ذلك يعتبر الوسيلة الأقل ضمانا ومن الأحسن للمؤسسة أن تراهن على الجودة ، و الخدمات، و خدمة العملاء، و الإبداع بكل أشكاله (المننوج، الإجراءات، الخدمات) أو على الريادة التكنولوجية لأنها تشكل فعلا ميزة تنافسية أقل تقليدا من تخفيض الأجور.¹ (Pfefer,2000:105)

المطلب الثالث : تدقيق الهيكل الأجرى

إن التحكم في الكتلة الأجرية لا يعتبر كافيا لضمان المراقبة اللازمة للكتلة الأجرية فقد يرافق ذلك عدة اختلافات مع سوق العمل أو مع متطلبات العدالة الداخلية أو مع تطورات المسارات المهنية للعمل ، وعليه يعد تدقيق الهيكل الأجرى ضرورة إدارية لكونه يسمح بإصدار حكم على قدرة الهيكل الأجرى الخاص بالمؤسسة على تحقيق الأهداف المتعلقة بجذب الكفاءات و الحفاظ عليها و تحفيزها ، كما يعرض الهيكل الأجرى ترتيب تطور الأجور في المؤسسة، و يعكس أبعاد السياسة الأجرية، فهو لا يعتبر غاية في حد ذاته بل وسيلة .

أولا : تعريف هيكل الأجور : هيكل الأجور " هو مجموعة المجالات التي تتطور ضمنها الأجور ، أخذنا بالاعتبار الفروق الأجرية بين الوظائف في مستويات مختلفة" (Candau,1986 :219) ، و منه فإن الامتداد أو التشتت بين الدرجات يسمح بأخذ نظرة عن الفروق الفردية في الأداء بواسطة زيادة الاستحقاق .

ثانيا: مميزات الهيكل الأجرى المتوازن : لقد أثبتت التجربة أن الهيكل الأجرى المتوازن يضم :

(Deguy , 1989 :76)

- جزء ثابت يعوض عن الوظيفة المشغولة والكفاءة الفردية المستعملة ، شرط أن يكون مستواه منصفا و تنافسيا بالمقارنة مع مستوى السوق الخارجية ؛
- جزء من الأجور المباشرة متغير و مرتبط بتحقيق الأهداف الفردية و الجماعية والذي يمكن أن يحفز العمال و يوجه اهتمامهم للجوانب الأكثر أهمية في الوظيفة ؛
- تغطية اجتماعية كاملة تسم ح بتحريير العمال من انشغالاتهم العائلية المرتبطة مثلا : بالأخطار الشخصية كالوفاة، المرض،...أو تلك التي تتعلق بتقاعدهم، و التي تمكنهم من التركيز على الأهداف المتوسطة و الطويلة الأجل و الخاصة بالمؤسسة ، و عليه وفقا لهذا التصور يجب أن تتناسب الأجور في نفس الوقت مع أهمية المسؤوليات و الأداء و مع مجهودات العمال .

ثالثا : مراحل تدقيق الهيكل الأجرى:

¹ Voir :Le Management Des Hommes ,Traduit Par Fadwa Miadi , 2000

الفصل: 3.....المبحث: 2: التدقيق الاستراتيجي للأجور

إذا فمهمة المدقق في هذا المجال تضم ثلاثة أجزاء تبدأ بتدقيق الهيكل الأجرى بالمقارنة بسوق العمل يليه تدقيق الهيكل الأجرى بالمقارنة مع متطلبات العدالة الداخلية ، ثم تدقيق الهيكل الأجرى بالمقارنة مع تطورات المسار الوظيفي .

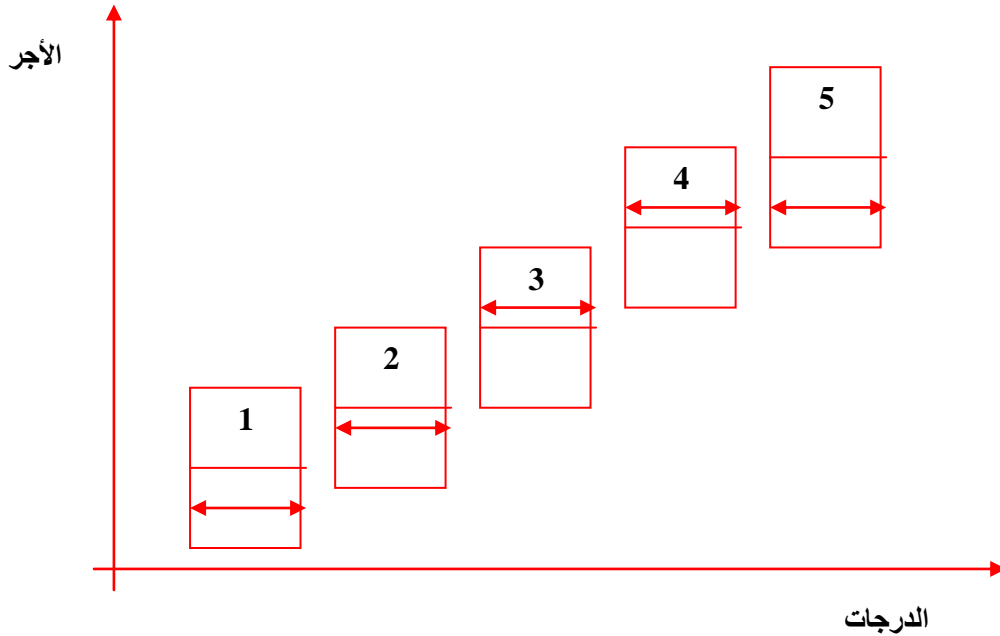
1/ تدقيق الهيكل الأجرى مقارنة بسوق العمل:

تتميز بيئة الأعمال المعاصرة بالتغير والاضطراب، وهي بذلك و دون أدنى شك تؤثر على المؤسسة و كل تطبيقات التسيير بها، و التي منها تحديد هيكل الأجور الذي يت م عبر عدة مراحل منها تقييم الوظائف وتقدير الوزن النسبي لمختلف الوظائف بمقارنة مدى مساهمتها في الأداء التنظيمي ، ومنه فإن الدور الأول للمدقق ينحصر في التعبير بيانياً عن الأجور الحقيقية بالمؤسسة ومقارنتها بمعطيات السوق الأكثر تناسبا من حيث: نوع القطاع، النشاط، حجم المؤسسة، ... ، والتي يمكن عرضها بطريقتين هما :

1- حسب الدرجات الوظيفية وبعض الوظائف المرجعية ؛

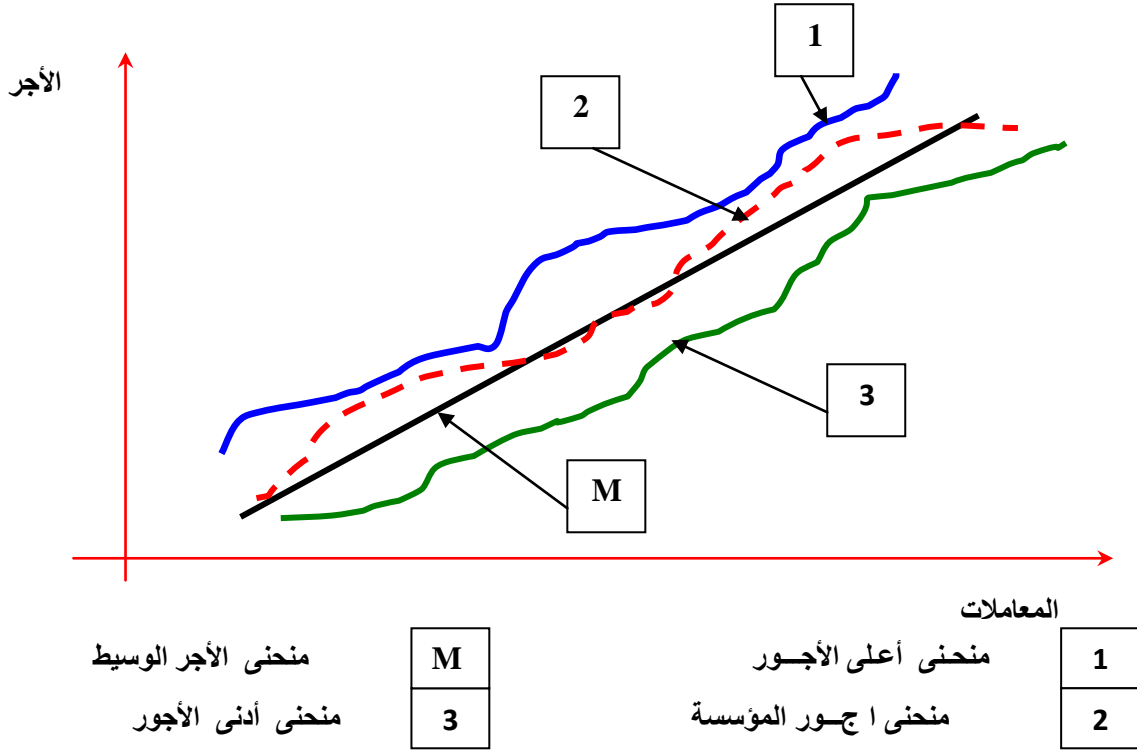
2- على المؤسسة ككل .

الشكل 3-4 : مقارنة أجور المؤسسة بالسوق حسب الدرجات الوظيفية



المصدر: بتصريف (Igalens et Peretti , 1989:150)

الشكل 3-5 : مقارنة أجور المؤسسة بالسوق حسب المؤسسة



المصدر : (Igalens et Peretti , 1989:151) بتصريف

يحاول المدقق من خلال عرض الشكلين السابقين الإجابة عن السؤال الذي يخص مدى توافق وضعية منحني الأجور الخاص بالمؤسسة مع أهدافها و بالمقارنة بمنحني القطاع أي السوق ، بالإضافة للإجابة عن الأسئلة الجزئية التي تخص سبب دفع الأجور المنخفضة ل مختلف فئات العمال ، و سبب دفع أجور مرتفعة لعمال الدرجة معينة ، كما يعرف مدى قرب منحني أجور المؤسسة من متوسط أو وسيط الأجور التي تدفعها المؤسسات الأخرى، و لأجل قياس مدى اتساع الهيكل الأجرى و امتداده يمكن للمدقق حساب المؤشر :

الأجر المتوسط أو الوسيط للوظائف الأقل تأهيلا

الأجر المتوسط أو الوسيط للوظائف الأكثر تأهيلا

سواء حسب هذا المؤشر لكل العاملين في المؤسسة أو على أساس فئة معينة فقط ، و تسمح مقارنة هذه النسبة مع الأهداف الأخرى بطرح عدة أسئلة تخص معدلات الأجور الدنيا و العليا و العوامل المؤثرة فيها

الفصل: 3.....المبحث: 2: التدقيق الاستراتيجي للأجور

:المفاوضات الجماعية، التطبيقات الماضية أو قدرة المؤسسة على الدفع ، أو المقارنة مع مؤسسات أخرى أو الرغبة في جذب الكفاءات و الحفاظ عليها .

2/ تدقيق الهيكل الأجرى مع متطلبات العدالة الداخلية:

يعد هذا النوع من التدقيق مهما جدا بما أن الإحساس بالعدالة يعتبر عنصرا مهما لتحقيق الرضا الوظيفي، و قد ينصب التدقيق في هذه الحالة على دراسة عدد الدرجات و على مميزاتها بغية إصدار حكم بخصوصها ، و تضم الدرجات عموما وظائف متجانسة ذات مسؤوليات متشابهة أو قريبة من بعضها البعض ، و يرتبط عدد الدرجات بعدد الوظائف و مدى اختلافها من حيث المضمون ، علما وأن محدودية الدرجات تحد من إمكانيات الترقية ، و تخلق صعوبات في تصور الفروق الأجرية بسبب التقارب الكبير ، و بالتالي فإن المدقق في هذه الحالة يركز على الإجابة عن الأسئلة التالية : (Igalens et Peretti , 1986 :153)

- هل يوافق عدد الدرجات مختلف مستويات المسؤولية ؟
- هل هذا العدد ليس منخفضا جدا و هل هو متلائم مع إمكانيات الترقية ؟
- هل هذا العدد ليس مبالغا فيه بحيث يسمح بظهور فروق كبيرة ومعتبرة ؟

هناك العديد من المؤشرات يمكن أن يعتمدها المدقق لأجل معرفة مميزات الدرجات الأجرية نذكر منها : الوسيط الذي يعتبر طريقة مناسبة بما أنه يمثل القيمة المركزية للعينة التي تتأثر بالعدد أكثر من تأثرها بأهمية القيم المتطرفة، و يمكن أن نستعمل لجانبها الربيعيات أو المتوسطات أو المئينات ، بالإضافة لما سبق هناك معيار الانحراف المعياري الذي يقارن بين تشتت القيم في عينتين ، والذي نشق منه معامل التغير من خلال قسمته على المتوسط و ضربه بالعدد مائة.

أما عن قياس تداخل الفئات الأجرية فهو ممكن عبر استعمال قيم الأجور الدنيا و العليا لكل وظيفة ، فلو افترضنا أن الفرق بين الحد الأدنى ل: B و الحد الأعلى ل: A هو: 250 و مدى الدرجة الواحدة هو:

$$C = 250/1250 = 25\% \quad : \quad \text{فإن التداخل يكون}$$

و يشير "R-Therault" في هذا الصدد أن درجة قبول الأفراد متناسبة عكسيا مع درجة التداخل بين الفئات فكلما كانت درجة التداخل مرتفعة ، كلما قيل تحفيز الهيكل الأجرى للأفراد على التطور في الوظائف و الترقيات ، و كلما طرح التوظيف الخارجي مشاكل أكثر في الهيكل الأجرى . (Candau ,1986:222)

كما يمكن للمؤسسة أيضا أن تحسب " Médiale " " مرافق الوسيط " الذي يرافق الأجر المشكل لمنتصف الكتلة الأجرية في الفئة، و كمثل على ذلك نودم الجدول :

فئة الأجر] 120 - 110]] 130-120]] 140-130]] 150-140]] 160-150]	المجموع
عدد العمال	5	8	12	10	8	43

الفصل: 3.....المبحث: 2: التدقيق الاستراتيجي للأجور

	43	35	25	13	5	التكرار المتجمع
--	----	----	----	----	---	-----------------

عدد العمال الإجمالي هو 43 الوسيط إذن يرافق الترتيب 22 ~ 43/2 و الفئة [130-140]

$$\text{طول الفئة: } 9 \text{ و منه الوسيط : } \text{Me}=130+12/10 \times 9=137.5$$

	155	145	135	125	115	منصف الفئات
المجموع	155	145	135	125	115	منصف الفئات
43	8	10	12	8	5	عدد العمال
5885	1240	1450	1620	1000	575	الكتلة الأجرية لكل فئة
	5885	4645	3195	1575	575	الكتلة الأجرية المتراكمة

الكتلة الأجرية المتراكمة المتوسطة هي: 2943 ~ 2/5885 و هي ترافق منتصف الفئة 135 و عليه يكون:

$$\text{" مرافق الوسيط " } \text{Médiale}=\text{Mi}=130+1620/\times 1368.6=138.4$$

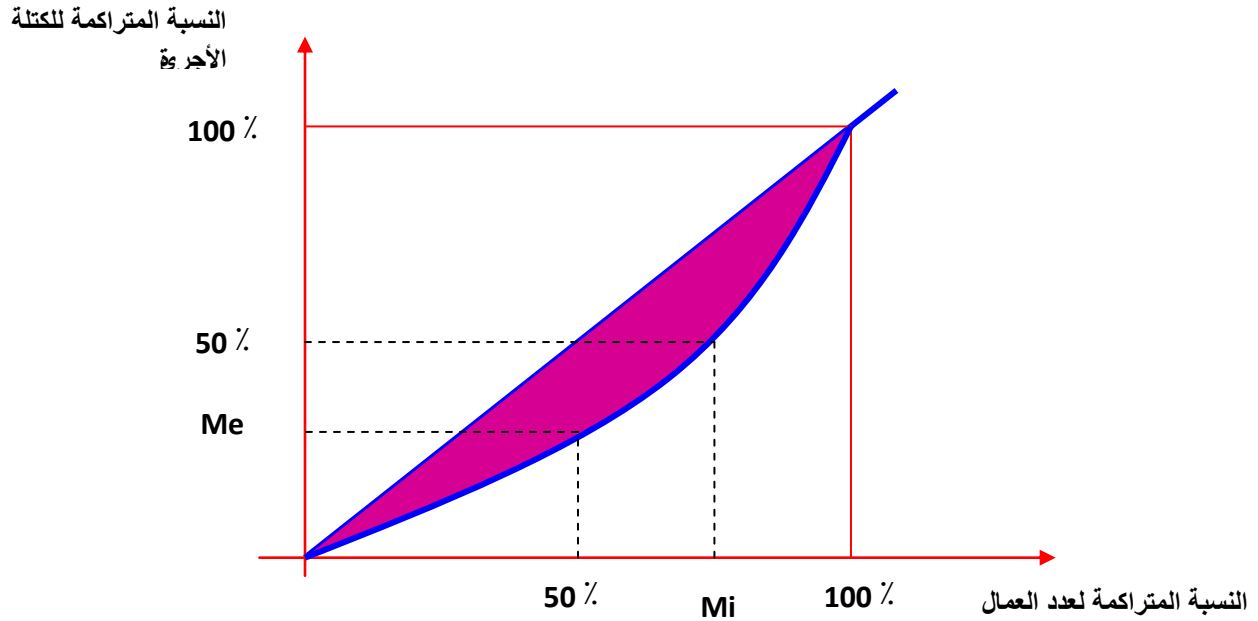
$$\text{بحيث: } 5885 \times 43/10 = 1368.6$$

و الفرق بين الوسيط و " مرافق الوسيط " " Médiale " يعبر عن التركيز: $\text{DM} = |\text{Mi}-\text{Me}| = 0.9$ وإذا كان DM كبير بالمقارنة مع مدى الدرجة الأجرية الكلية فالتركيز قوي و يدل على أن الاختلاف بين الأجور مرتفع، و إذا كان DM منخفضا فإن التركيز منخفض:

$$\text{مدى الدرجة الأجرية} = 110-160/0.9=50/0.9=55.5\%$$

و هناك طريقة أخرى كذلك للتمثيل البياني تسمى منحنى "Gini" و الذي يمثل منحنى ذو محورين متعامدين متجانسين .

الشكل 3-6 : منحني " Gini "



المصدر : (Igalens et Peretti , 1986 :155)

حيث تعتبر المساحة المظللة عن مجال تركيز الأجور و لأجل مراجعة توزيع عدد العمال في داخل الفئات الأجرية بنفس الدرجة يمكن اعتماد مؤشر يدعى "Compa-Ratio" "نسبة المقارنة" بحيث :

مجموع الأجور الحقيقية المقبوضة من طرف العمال في تلك الدرجة

"نسبة المقارنة" =

عدد العمال بالدرجة × الأجر الوسيط

كلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على أن توزيع العمال في داخل الدرجة مقبول، و إذا كانت النسبة 0.8 فإن ذلك يشير لدفع أجور منخفضة لعمال هذه الدرجة أو تواجد عدد كبير من الموظفين الجدد ، وإذا كانت النسبة 1.2 فذلك يشير لتواجد عدد كبير من العمال ذوي الأقدمية المرتفعة أو تقييم مبالغ فيه أو اختلاف مع معدلات الدفع في السوق . (Candau ,1986:223)

3/ تدقيق الهيكل الأجرى بالمقارنة مع تطور المسار المهني :

يفترض في الأنظمة الأجرية الناجحة أن تتغير عبر مكوناتها و هيكلها بصورة مستمرة استجابة لعدة عوامل منها تطور المسار المهني للعمال ، لذلك يركز المدقق عند مراجعته الهيكل الأجرى مدى استجابته لتطورات المسار الوظيفي للعمال ، ولعل أشهر الوسائل المستعملة في هذا المجال نجد "منحنيات البلوغ" "Les Courbes D accès" التي صممها "Daniel Perin" ، و هي تسمح بتمثيل المسارات المهنية النموذجية من الأعلى إلى الأدنى ، بحيث المستوى الأعلى يرافقه العشير التاسع (D9) والأدنى يرافقه العشير الأول (D1) ، و التي تشير إلى سن ومستوى أجر سيبلغه العامل من درجة لأخرى .

4/ تدقيق الاعتراف:

بما أن الأجور هي شكل من أشكال الاعتراف فإن نجاحها مرهون بمدى تناسقها مع أشكال الاعتراف الأخرى، لذلك يهتم المدققون بمراعاة ذلك في مهامهم ، حيث يشكل مدخل التعويض الاختياري أو "مدخل الكافيتريا" في الأجور علامة تقييم جيدة لرغبات و حاجات العم ال إذ يتكرس عبرها عمق التناسق بين الأجور ومظاهر الاعتراف ، لهذا من المهم للمسير أن يعرف القيمة الفعلية لكل مظهر من مظاهر الاعتراف لدى العامل، خاصة مع اعتماد مبادئ العدالة يصبح ضروريا الارتباط بين الأجور و الاعتراف مما يمكن العمال من تنمية مساهماتهم في خلق القيمة، و على هذا الأساس فإن تدقيق الأجور الشاملة يجب أن يضم كل مظاهر الاعتراف المطبقة في المؤسسة و يراجع مدى تناسبها و كفاءة استعمالها .

رابعا : التشخيص و التوصيات :

تسفر مهام تدقيق الهيكل الأجرى عن معرفة مدى استجابته للتوازنات الكبرى التي تتعلق بالعدالة الخارجية العدالة الداخلية وتطورات المسار الوظيفي ، كما توضح أسباب اختلال التوازن ، غير أن تصحيح تلك الوضعية لا يتأتى إلا بالأخذ بالتوصيات و التدابير الاحترازية التالية :

1. القيام باستقصاء شامل للأجور الخاصة بكل مؤسسات القطاع ، و جمع هذه المعلومات و تبويبها بصورة منظمة ؛
2. تحديد وضعية الهيكل الأجرى الخاص بالمؤسسة في ظل توجهاتها العامة و أهدافها و العمل على إبرازه -أ ؛
3. إجراء استقصاء دوري لمميزات الهيكل الأجرى الخاص بالمؤسسة ، و تقدير مدى تجاوبه مع متطلبات العدالة، و العمل على ضمان عدم تداخل الفئات الأجرية كثيرا لأنه يقلل من التحفيز و يحد إمكانيات الترقية؛
4. تشديد المراقبة على تركيز الفئات الأجرية من عدد العمال ، فكلما كبر العدد تزداد الاختلافات الأجرية و يقل التحفيز ؛
5. تقييم مدى استجابة الهيكل الأجرى مع تطورات المسارات المهنية للعمال عبر اختبار مختلف مميزات و مكونات الهيكل الأجرى؛
6. العمل على ضمان تناسق مظاهر الاعتراف العامة مع السياسة الأجرية لأنها تزيد من إمكانيات نجاحها من خلال تحديد هذه المظاهر و رصدتها و إعادة توجيهها الوجهة الصحيحة .

يشكل التدقيق الاجتماعي عبر مختلف أنواعه حلقة رقابية متكاملة لذلك و استكمالاً لوظيفته يقوم المدقق بإجراء تدقيق الفعالية و تدقيق المطابقة ، فلا تهتم السياسات الأجرية فقط بتأطير تكاليف العمال في حدود قدرة الدفع الخاصة بالمؤسسة ، لكنها تبرز أيضاً قوة العلاقة الرابطة بين الأداء و الأجر ، و تأثيرات مختلف الالتزامات و القيود على الطرفين (المؤسسة، العمال) ، و مما لا شك فيه أن السياسة الأجرية الناجحة تركز على أهداف واضحة ، غير أن العديد من المؤسسات في الواقع تهمل ذلك ، ربما نظراً لتخوف الإدارة من مساءلة الآخرين لها حول أدائها أو بسبب ضعف الاتصال ، و هذا بالتأكيد سيجعل من تقييم الفعالية أمراً صعباً ، إضافة للقصور النسبي للوسائل المعتمدة .

كما يلاحظ أيضاً أن المؤسسة تنشط في بيئة تتميز بالقيود التشريعية و الاتفاقيّة التي تعبر عن جانب هام من الالتزامات والعلاقات التي تربط المؤسسة بالعمال ، و هي بذلك تضطرها للتصرف في حدودها من خلال كل ممارساتها و بالأخص تلك المتعلقة بالأجر ، و على هذا الأساس ارتأينا التفصيل في هذا الموضوع من خلال محورين هما : تدقيق الفعالية ثم تدقيق المطابقة .

المطلب الأول : تدقيق الفعالية الأجرية

يسمح تدقيق الفعالية الأجرية بتحسين جودة تسيير الأجور بالإجابة عن سؤالين محوريين يخصان مدى مطابقة النتائج المحققة للأهداف المرجوة ، بالإضافة لمعرفة مدى تحقق النتائج بأقل التكاليف، وهما بلا شك سؤالان محوريان ينقلان المدقق لعمق طبيعة تسيير الأجور في المؤسسة .

علماً بأن ذلك يتم أخذاً بعين الاعتبار لفعالية و كفاءة أنظمة المعلومات و الإجراءات و السياسات ، بحيث تقصد الفعالية قوة الإجراء المعني أو السياسة على تحقيق الأهداف المرغوبة ، و فعالية نظام المعلومات تركز على جودة الصورة الناتجة و تعبيرها عن الظاهرة المدروسة بصدق ، أما الكفاءة فهي تعني القدرة على تحقيق الفعالية بأقل تكلفة .

(1) مستويات المراقبة :

يهتم تدقيق الفعالية بالمراقبة على خمس مستويات هي : (Peretti , 2000:376)

1. تتناسق الإجراءات مع اختيارات و توجهات المؤسسة في مجال السياسة الأجرية؛
2. تتناسق التطبيقات الأجرية مع مختلف جوانب التسيير الاجتماعي كمثل: تسيير المسارات المهنية؛
3. تتناسق الداخلي لإجراءات التسيير و إدارة الأجور أي ما بين مختلف مراحل العملية؛
4. تتناسب الإجراءات أي قدرتها على حث الأفراد لتحقيق النتائج المرغوبة ؛
5. كفاءة الإجراءات أي علاقة تكاليف تنفيذها مع النتائج المنتظرة منها .

ومنه فمهمة المدقق المحورية في هذه الحالة تدور حول إجراء تحسينات و تغييرات معينة تساهم في تحقيق الأهداف الأجرية .

1) مجالات التدقيق:

يوجه المدقق مجهوداته في تدقيق الفعالية على مهام معينة تتلخص عموماً في:

✓ تدقيق التأهيل و تصنيف الوظائف ؛

✓ تدقيق فردية الأجور؛

✓ تدقيق الأجور الغير مباشرة ؛

✓ تدقيق الأجور الفعلية ؛

✓ تدقيق أجور التجاريين .

2-1) تدقيق التأهيل وتصنيف الوظائف:

يتعلق عمل المدقق في هذا المجال بمراجعة تصنيف الوظائف الحالي، وطرق تقييم الوظائف و آليات مراجعة هذا التصنيف ، مع الإشارة إلى أن شبكة التأهيل يمكن أن تتعرض للعديد من الأخطار يجب أن ينتبه لها المدقق و نبرزها فيما يلي : (Romelaer , 1993:200-201)

✓ جمود و استقرار طريقة عمل شبكة التأهيل لأن العامل محدود بمجال وظيفته ، و المؤسسة يمكن أن تعرف زيادة مفرطة في حجم العمل لبعض الوظائف مع انخفاض كبير في وظائف أخرى ، بالإضافة لأن التخصص المفرط قد يؤدي لتجميد الأجور؛

✓ مواجهة مشاكل تخص تحديد المسار المهني للعامل أو تؤدي لتطور قدرته على القيام بعدة مهام و ما يرافقها من ضرورات تحسين ظروف العمل خاصة منها عنصر الأجور. . . ؛

✓ أخطار عدم تحديث هذه الشبكة دورياً و تعديلها على الرغم من أن توزيع العمل قد تغير مما قد ينجر عنه صعوبة في تحقيق الأهداف، أو تعيين الأفراد في وظائف صعبة ؛

✓ الاستغلال الغير عقلاني للوقت وارتفاع التكاليف بسبب التعقد الزائد لشبكة التأهيل من خلال تعدد المعايير ومستوياتها، بالإضافة للتصنيف الأحادي لكل وظيفة بدلاً من تصنيفها بطريقة مجملة.

بعد التطرق لأهم أخطار عملية التأهيل يمكن الآن عرض المهام الأساسية للمدقق :

أ- تصنيف الوظائف:

يهتم المدقق في بادئ الأمر بمراجعة مدى احتواء جدول التصنيف لكل وظيفة في المؤسسة ، و مدى دقته بحيث لا يشكل تطبيقه أية صعوبة ، بالإضافة لمراجعة إمكانيات الترقية في كل وظيفة و مدى تطابق كشوف الأجور مع التصنيفات المحددة ، لأنه قد يحدث و أن تختلف مع بعضها البعض ، و بعد ذلك يعرف المدقق و يبين حجم الصعوبات التي تواجه تطبيق التصنيف ، و يحاول تحليل الشكاوي ، و الطلبات ، و الصراعات المسجلة بالاستناد للوثائق و الدراسات و المقابلات مع المسؤولين ، كما يركز المدقق في هذه الحالة أيضاً

الفصل 3:.....المبحث:3: تدقيق الفعالية وتدقيق المطابقة للأحور

على م دى تتاسق التصنيفات ما بين مختلف المجالات ، و في آخر مرحلة من هذه المهمة يدرس المدقق قرارات تخصيص المعاملات على العمال :المستوى، المعايير، الصعوبات الممكنة،... بعد الانتهاء من هذه الاختبارات و الفحوصات يعبر المدقق عن رأيه في النظام المطبق و يقدم اقتراحات مناسبة لذلك .

ب- طرق تقييم هذه الوظائف:

يستفسر المدقق عن الطريقة تقييم الوظائف بالإجابة عن الأسئلة التالية:

(1) التي تخص وسائل التقييم : ما هي الطريقة المختارة ؟ ما هي المعايير المستعملة للتقييم ؟ وكيف اختيرت ؟ وتم ترجيحها وفق أية أوزان ؟ هل هي موحدة لكل الوظائف ؟ و هل هناك تجانس في الوسائل المستعملة لتصميم التصنيفات المختلفة ؟

(2) التي تخص طرق التنفيذ: هل تمت بالاستعانة بخبراء ومتخصصين في المجال ؟ كيف تم اختيارهم ؟ و بأي طريقة تمت متابعة أعمالهم ؟ ما هي طرق عملهم و الوسائل التي اعتمدوا عليها في إنجاز مهامهم ؟ هل ساهم العمال في هذه العملية ؟ و بأي طريقة ؟ هل أهداف التأهيل معرفة بدقة ؟ هل تم نشرها ؟ ما هي ردود فعل كل الأطراف تجاه هذه العملية ؟ كيف تم الأخذ بالاعتبار لبنود الاتفاقات الجماعية ؟ ما هي تكلفة العملية ؟ ما هي النتائج الإيجابية والسلبية التي أسفرت عنها هذه العملية ؟

ج- تحديث جدول التصنيف :

إن تطور المؤسسة و التغيرات التكنولوجية التي شهدتها ، بالإضافة للتحويلات في الوظائف ساهم بصورة واضحة في التقليل من مدة صلاحية جدول التصنيف مما استدعى تجديده ، كما بلور ذلك ضرورة مراجعته و تحديثه باستمرار .

انطلاقا مما سبق يركز المدقق في هذه الحالة على فحص النقاط الأساسية التالية :

- ✓ صعوبات تطبيق جدول التصنيف بالخصوص بسبب التحويلات في الوظائف و مدى متابعتها من طرف الإدارة ، و معرفة المسؤولين عنها و عن مراجعة الوظائف و توضيح إفرات تطبيقها من مطالبات، و صراعات مسجلة،...؛
- ✓ انتظام عملية تحديث التصنيف ، و معرفة القائمين عليها، و الطرق التي يستعملونها، بالإضافة لمعرفة الوسائل المستعملة .

تأسيسا على النقاط السابقة نلاحظ أن المدقق يهتم بمراجعة مدى توافق عمليات التجديد المطبقة لجدول التصنيف مع مقتضيات التغيير ، كما يحاول توضيح الأخطاء المتوقعة من عملية التحديث كالصراعات ، و إختلالات التوازن الاجتماعي ، الانصرافات، و ارتفاع سعر تكلفة المنتجات ،...، وغيرها، وبالتالي فإن المؤسسة تهتم بالتصنيف لأجل تسيير عدالة الأجور ، و ضمان تنافسيتها و الحفاظ على نظامها التسلسلي ، و شفافيته بالإضافة لأنه يعد شرطا مسبقا و لازما لإنشاء و تطبيق سياسة سليمة فردية الأجور إلى جانب تقييم الأداء . (Deguy ,1986 :66-67)

2.2) تدقيق فردية الأجور:

لقد ساهمت فردية الأجور وأنظمة المشاركة في اندماج السياسة الأجرية بالسياسة العامة كما حققت تجانسا أكثر مع نتائج المؤسسة ، و تغطي فردية الأجور عموما تطبيقين هما فردية الزيادات الأجرية أو الزيادات حسب الاستحقاق، والأجر المتغير أو أجر المكافأة ، فعلى هذا يركز المدقق على فحص أنواع فردية الأجور المطبقة بالإضافة لملاحظة النتائج المسجلة أو المتوقعة من تطبيقها ثم يراجع النقاط التالية عبر التساؤل عن:

1. ما هو مبرر فردية الأجور بالمؤسسة ؟ ما هي الوثائق التي تستعرض أهداف هذه العملية ؟ متى تم تطبيقها ؟ لأي الأسباب ؟ ما هي ردود أفعال مختلف الأطراف تجاهها ؟
2. ما هي حصة الزيادة الأجرية الفردية ضمنها ؟ كيف تتطور ؟ هل القدرة الشرائية للعمال مضمونة؟ ما هي التعليمات المرافقة للزيادة الفردية؟ هل تتعلق بكل الفئات العمالية؟ هل احترمت نسقا معين من التطور مثلا كل سنتين؟
3. ما هي كيفية تطبيقها؟ ما هي قواعد توزيع مبلغ الزيادة الفردية؟ هل أن معدلاتها مفروضة؟ لأي مستوى تم توزيع الغلاف المالي المخصص لذلك؟ من يقرر ذلك؟ هل هي مراقبة من طرف مستوى إداري ما؟ هل هناك إجراءات معينة لتقييم الأداء؟ هل تعمل كما يجب؟
4. ما هو الوزن الحقيقي للزيادات الفردية في السنوات الأخيرة؟ من حيث الكتلة؟ من حيث المستوى؟ كيف تم توزيعها حسب أثرها ؟ ما هو عدد الأفراد الذين مستهم الزيادة ؟ المعدل المتوسط لزيادة ؟ المعدل الأدنى؟ المعدل الأقصى؟ ما أهمية الزيادة المسجلة خلال 5 سنوات الفارطة؟ هل هناك أشخاص لم يتعرضوا لتلك الزيادة ؟ لكم سنة؟ وما هي الأسباب ؟
5. هل هناك قياسات أثر تم القيام بها تخص الزيادات الفردية؟ من طرف من؟ و تحت أي شكل؟ ما هي الآثار الملاحظة على الإنتاجية؟ على الجو الاجتماعي ؟

إن التطور الذي شهدته فردية الأجور واتساع نطاق استخدامها على المؤسسات يبرر إلى حد كبير التوجه المستمر لتدقيقها ، هذا و تجدر الإشارة إلى أن هذه السياسة الأجرية يتوقف نجاحها عموما على ثلاثة أهداف

الفصل 3:.....المبحث:3: تدقيق الفعالية وتدقيق المطابقة للأحور

هـ ي : تحقيق التلاؤم المطلوب بين مساهمات العامل والتعويض الذي يحصل عليه ، و ترشيد استغلال طاقات الموارد البشرية ، بالإضافة لتعيين كل شخص في المكان المناسب حسب كفاءته و قدراته .

¹ (Le Bouin Gelabert et Hoffmann Hervé , 2003 :226-228)

3.2) تدقيق الأجر غير المباشر:

يضم هذا النوع من التدقيق جزأين متكاملين هما : تدقيق أنظمة التقاعد و تدقيق المزايا العينية

1) تدقيق أنظمة التقاعد : و هي مرحلة مهمة في هذا التدقيق يركز من خلالها المدقق على الإجابة عن بعض التساؤلات التي اختصرها "Mc. Laffrey" فيما يلي: (Igalens et Peretti ,1986 :129)

- ✓ من هو المسؤول عن تسيير المزايا الاجتماعية ؟
- ✓ ما هي درجة تناسق برامج الأجور المباشرة وغير المباشرة ؟
- ✓ إلى أي مدى توافق أنظمة المزايا الاجتماعية حاجات العاملين ؟
- ✓ هل هناك أهداف خاصة و محددة حسب أولويتها في تسيير المزايا الاجتماعية ؟
- ✓ إلى أي مدى تم الأخذ بعين الاعتبار وجود و درجة تغطية مختلف أنظمة المزايا المنتشرة في تصميم الأنظمة المعروضة من طرف المؤسسة ؟

✓ هل يعرف المسؤولون عن التوظيف بهذه المزايا الاجتماعية ؟ و هل يعلمون الموظفين الجدد بها ؟

✓ هل يعلم العمال بهذه المزايا الاجتماعية ؟
✓ ما هي الآلية المعتمدة لأجل إعلام العمال ، و الإجابة بسرعة عن تساؤلاتهم التي تخص المزايا الاجتماعية ؟

✓ ما مدلول التكاليف على المزايا من و جهة نظر العمال ؟
✓ ما مدى فعالية الأنظمة الاجتماعية من وجهة نظر الأهداف التنظيمية ؟

من خلال كل الأسئلة السابقة و غيرها يتمكن المدقق من إصدار حكم على قيمة المزايا الاجتماعية ، و مدى تناسبها مع الأهداف العامة للمؤسسة ، و استجابتها للحاجات الخاصة للعمال .

4.2) تدقيق المزايا العينية:

¹ Voir : Aubert Nicole (Sous La Direction De) , 2003 , Diriger et Motiver .

إضافة إلى المزايا الاجتماعية يمكن أن نلاحظ وجود العديد من المزايا العينية في المؤسسات و هي تلعب دورا مكملا لها، كما يمكن أن تمس شريحة معينة من العمال أو كلهم ، والمهمة الأساسية للمدقق في هذه الحالة تتعلق بتقييم تكلفة هذه المزايا العينية بالنسبة للمؤسسة و مدى تلاؤمها مع حاجات العمال .

2- 5 تدقيق الأجور الفعلية :

بعيدا عن الإطار القانوني للأجور و الاتفاقيات التي تتعلق بها نلاحظ في الواقع العديد من الممارسات الأجرية التي تعود ربما لقرارات داخلية أو لممارسات سابقة ، لذلك فإن المدقق في هذه الحالة يقوم بدراسة معينة من تتبع الخطوات التالية : (Igalens et Peretti , 1986 :131-132)

- 1) جمع المعلومات التي تخص الأجور الحقيقية لكل درجة وظيفية ، و تحديد المستوى الأدنى و الأعلى لها ، و حساب متوسط أو وسيط الأجور، بالإضافة للتعبير عنها في أشكال معينة؛
- 2) تعريف و تحليل الاختلالات المسجلة كابتعاد الأجر المتوسط عن معامل الدرجة الوظيفية؛
- 3) فحص معاملات الأجور الخاصة بكل الوظائف و مقارنة تشتت بعضها البعض و دراسة الوظائف المشغولة و اكتشاف مظاهر التمييز الفردية فيها؛
- 4) مقارنة الأجور الحقيقية المدفوعة لنفس الدرجة الوظيفية مع أجور المؤسسات الأخرى في المنطقة أو القطاع باستعمال استقصاءات الأجور؛
- 5) اقتراح إجراءات و توصيات معينة لأجل احتواء الاختلالات أو النقائص المسجلة و ضمان نوع من التناسق الداخلي في هيكل الأجور الفعلي .

و عليه فإن تدقيق الأجور الفعلية يمكن أن يفضي لمراجعة المقارنات الداخلية و الخارجية للأجور و تحليل أسباب الانحرافات ، بالاستناد إلى استقصاءات الأجور الخاصة بالمؤسسة أو تلك المنظمة من طرف الهيئات المختصة التي تبدو أكثر دقة و مصداقية من الأولى ، لكن هذا لا يعني عدم الاستفسار عنها من خلال معرفة المؤسسات المشاركة فيها ، و مدى شموليتها لكل مكونات الأجور ، و الطرق الإحصائية المستعملة فيها، و طرق جمع المعلومات ، و درجة مصداقية نتائجها .

يستخدم المدقق لغرض تدقيق الأجور الفعلية بالمؤسسة عدة مؤشرات من بينها مؤشر مستوى الأجر لمختلف الفئات العمالية ، من خلال مقارنة الأجور الفعلية المدفوعة للعمال مع تلك الأجور التي يمكن تقاضيها إذا دفعت المؤسسة أجرا مساويا للحد الأدنى للأجور "S.M.I.C" لنفس ساعات العمل و يحسب وفقا للعلاقة : (Picard , 1991 :25)

الأجور الفعلية المدفوعة لفئة عمالية معينة

= نسبة مستوى الأجور

الأجر الساعي الأدنى × عدد ساعات العمل المنفذة والعطلات المدفوعة الأجر لفئة عمالية معينة

علما وأن هذه النسب تحسب على أساس فترة معينة ، و فئة عمالية متجانسة، كما أن الأجر الفعلي يضم المزايا العينية، المكافئات الفردية للمردودية أو الإنتاج ، و المنح الجماعية ذات الطابع الإجمالي ، و لا يضم الزيادات المقدمة لساعات العمل الإضافية أو علاوات الأقدمية ، و المواظبة ، و حسن الخدمة المرتبطة بظروف العمل و العلاوات الجماعية المرتبطة بتدعيم نشاطات المؤسسة أو المصلحة ، و الملاحظ أنه كلما كانت هذه النسبة مهمة كلما كان مستوى الأجر الفعلي و المضمون لفئة معينة مرتفعا، وهي نادرا ما تكون أقل من الواحد الصحيح (1) و تكون مساوية للواحد (=1) إذا تقاضى عمال تلك الفئة أجرا مساويا للحد الأدنى للأجور "S.M.I.C" لمدة عمل قانونية مثلا : 39 ساعة ، هذا و تجدر الإشارة لأن تحليل هذه النسبة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار مؤشرات الأسعار ، و العادات الاستهلاكية، و سن الفئات الاجتماعية المقصودة بالدراسة و مستوى المعيشة بالمنطقة .

وعليه فإن مستوى الأجور الذي تضمنه المؤسسة لعمالها يعبر عن صورتها العامة التي تحدد سمعتها في سوق العمل ، و موقفها تجاه السلطة العمومية ، و المنافسين و الموردين و العملاء ، لذلك هي مضطرة لتعديل أجورها كما يجب فإذا كانت مرتفعة جدا تصبح عبأ إضافيا ، و إذا كانت منخفضة جدا فهي تصعب من عملية التوظيف و تجعل عمليات الانصراف كبيرة و متنوعة ، و منه فمن الضروري أن يتناسب مستوى الأجور للمؤسسة مع خصوصيات الوضع الداخلي و الخارجي .

(6.2) تدقيق المشاركة :

سبق التطرق إلى أن المشاركة تعد نمطا أجريا حديثا بالقياس للأنظمة الأجرية الأخرى ، كما أنها تشجع على احتواء مصالح الأفراد و الجماعات في مصالح و أهداف المؤسسة ، و تسهل اندماجهم بها، علاوة على أنها تضمن نوعا من المرونة للمؤسسة لأنها تربط الأجر بمدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقا في شكل مؤشرات أو نسب معينة .

باعتماد طريقة بحث معينة يهتم المدقق الاجتماعي بالنقاط التالية في تدقيق المشاركة التي يتم شرحها

تباعا: (Igalens et Peretti , 1986 :134)

- (1) **تعريف الأهداف :** يراجع المدقق ضمن هذه النقطة وضوح الأهداف وسهولة فهمها من قبل الجميع ، و فهم العلاقة التي تربط سلوكات العمال بتحقيق هذه الأهداف ، بالإضافة للتأكد من مدى تعبير هذه الأهداف عن حسن سير المؤسسة ، و مدى ارتباطها كذلك بإستراتيجية المؤسسة و مخططاتها ، و مدى حساسيتها تجاه تغيرات البيئة ؛
- (2) **المستويات المستهدفة :** يتأكد المدقق من مدى واقعيتها ، و تطورها عبر الزمن و مطابقة معنى ذلك التطور للتحسن في الأداء، بالإضافة لمراجعة التأثيرات السلبية لعدم تحقيق تلك المستويات ؛

- (3) المعدل الأساسي للمكافآت الأعلى : و يهتم المدقق في هذه الحالة بطريقة تحديد المعدل و مدى استناده لعمليات محاكاة الميزانية ومراعاته لمختلف الآثار ، بالإضافة لقياس مدى كفايته لتحفيز العمال ؛
- (4) معايير التأثير الفردي : و تتعلق بدراسة مدى توافقها مع السلوكيات و المهارات التي تريد الإدارة تميمها فعلا، و مدى استغلالها و تبريرها من طرف مختلف المستويات التنظيمية ؛
- (5) النتائج الفردية : و يهتم المدقق بمدى تمثيلها أو نسبتها إلى الأجر القاعدي لفئة معينة أو إلى الأجر الشهري (علاوات المشاركة على الأجر القاعدي) ، بالإضافة لاهتمامه بوجود دفعات مسبقة لجعل العلاوات أكثر تحفيزا ؛
- (6) مضمون المفاوضات : ويتأكد المدقق في هذه الحالة من مدى تمكين علاوات الأهداف من تحقيق الاتصال المطلوب لأجل توضيح الاختيارات الاقتصادية الكبرى للمؤسسة للعمال وتجسيدها .
- كما و يجدر التنويه في هذا الصدد لأن سياسة المشاركة ليست معزولة عن تطبيقات تسيير الموارد البشرية، والأمر صحيح من عدة جوانب نظرا لأن المشاركة قد تدعم ثقافة المؤسسة و تنشرها بين العمال، من خلال التعريف بوضوح بالسلوكيات المراد تشجيعها ، بالإضافة لأنها ترتبط بأهمية تكوين يد عاملة مرنة، ذات قدرات متعددة ما قد يساعد على امتلاك كفاءات جديدة ، و يعزز القدرة على العمل الجماعي .
- (Lévy-Leboyer ,2002:155)

7.2 تدقيق أجور عمال البيع :

يعد تسيير أجور التجاريين أو عمال البيع من أهم انشغالات المسؤولين و المسيرين على اعتبار أنه يؤثر بصورة مباشرة على أداء المؤسسة أي علي رقم أعمالها و حصتها السوقية ، ومن هذا المنطلق فتدقيق أجور التجاريين يحتل مكانة مهمة ضمن تدقيق الأجور .

يخضع النظام الأجرى المحفز للتجاربيين لعدة قواعد يجمعها " MM. Meret et Dervaux " فيما يلي:

(Igalens et Peretti , 1986 :135)

- ✓ يجب أن تقوم المؤسسة بتنبؤات و مناقشتها لتحقيق الأهداف الفردية و أهداف النشاط ؛
- ✓ تحدي الكتلة الأجرية الفردية حسب سياسة أجرية مناسبة ، موضوعية و واقعية باحترام التنظيم التسلسلي للأجور، و كذلك حسب ما تتطلبه جهود المجموعة و تكلفة التوزيع المقبولة للمنتجات ؛
- ✓ فصل مفهوم الأجور عن مصاريف الانتقال وغيرها ؛
- ✓ تصميم الأجور بثلاثة عناصر هي جزء ثابت ، مكافآت تحقيق الأهداف ، مكافآت تجاوز الأهداف المنشودة، شرط أن تكون نسبة هذه العناصر محددة بالنظر إلى عوامل مثل :التأثير الحقيقي للتجاربيين على المبيعات ، تحفيز البائعين، القيمة المحفزة، نوع العمل فردي أو جماعي؛

الفصل 3:.....المبحث:3: تدقيق الفعالية وتدقيق المطابقة للأجور

- ✓ تقسيم كتلة المكافآت بين الأهداف المرجوة حسب الأهمية النسبية التي توليها المصلحة التجارية لكل هدف، و الجهود المبذولة من طرف الممثلين التجاريين لتحقيقها ، وليس حسب حجم كل هدف؛
- ✓ مهلة تنفيذ الأهداف يجب أن تسمح بمراقبة منتالية لدرجة التقدم نحوها مع إمكانية استدراكها في حالة التأخر؛
- ✓ إن تسلسل الأهداف لا يجب أن يكلف البائعين أكثر من طاقتهم أي أن لا تكون هذه الأهداف تعجيزية ؛
- ✓ يجب أن تسمح الطرق المتبعة في احتساب أجور التجاريين بتحديد الأهداف و كتلة الأجور كلما لزم الأمر ذلك هذا بالنسبة للمصلحة التجارية ، أما بالنسبة للعمال الآخرين فيجب أن تسمح لهم بربح نفس الأجر مقابل نفس الجهد .

انطلاقاً من المبادئ السابقة الذكر يركز تدقيق الفعالية لأجور التجاريين حول الأسئلة الجوهرية التالية :

- هل أن الأنظمة الأجرية المطبقة متناسبة مع مميزات نشاط المؤسسة؟ حيث الجزء الثابت يناسب أكثر العمليات البيعية على المدى الطويل أو التقنية والتي هي عموماً لا تتعلق بمجهود و مهارات عامل البيع .
- هل أن نظام أجور التجاريين فعال ؟ هل هناك أجر يتقاضاه التجاريون مقابل وضعيتهم وظروف عملهم ؟
- هل أن النظام الأجرى عادل؟ خاصة من وجهة نظر عمال البيع الشباب و مدى تلاؤمه معهم و مع رغباتهم .
- هل يسمح هذا النظام الأجرى بالحفاظ والتحكم في السياسات التجارية؟ هل أن مصاريف الانتقال مرفصلة عن الأجور؟
- هل أن قواعد حساب الأجور موضوعية ، سريعة كفاية، و مفهومة من طرف التجاريين و غير مكفلة ؟
- هل يملك عمال البيع نقاط مرجعية للمقارنة ؟ الحد الأعلى، الهدف، أعضاء فريق العمل الآخرين.
- هل أن انصراف التجاريين المهرة من المؤسسة راجع لنظام ومستوى الأجور؟
- هل هناك إمكانية لاستدراك و إعادة التوازن أي تحقيق الأهداف ؟ هل حقق عمال البيع المهرة أهدافهم ؟ هل أن عدد الأهداف المرجوة ممكن و واقعي؟
- هل أن وثائق التنبؤ، و المتابعة، و المراقبة متناسبة مع المبادئ الأساسية للنظام الأجرى ؟

المطلب الثاني : تدقيق المطابقة

مما لا شك فيه أن نجاح السياسات الأجرية مرتبط بمدى احترامها و تقيدها بالقواعد القانونية و الاتفاقية ، لأن الأصل في هذه التشريعات و الاتفاقيات أنها مصممة بغرض تحقيق التوازنات الكبرى من جهة الدولة و

الفصل 3:.....المبحث:3: تدقيق الفعالية وتدقيق المطابقة للأحور

هيئاتها و من جهة النقابات العمالية والمؤسسات الأخرى والمؤسسة المعنية في حد ذاتها ، على ذلك نجد في هذا السياق أن تدقيق المطابقة يعمل على مراجعة مدى تطابق الممارسات الأجرية في المؤسسة مع مختلف القواعد ، و هو عموما يمر بثلاث مراحل أساسية هي :

- 1) جرد القواعد الداخلية و الخارجية للمؤسسة ؛
- 2) تحديد إطار البحث و الفحص و القيام بعمليات المراجعة؛
- 3) تحرير تقرير التدقيق ، و تقديم التوصيات الأساسية المتعلقة به .

يمكن أن تركز مهمة المدقق على النقاط الأساسية التالية : تحديد الأجر ، المفاوضات الأجرية ، العدالة الأجرية ، الأعباء الضريبية و الاجتماعية ، دفع الأجر ، التصريحات السنوية بالمعطيات الاجتماعية ، المشاركة و المساهمة .

أولاً: جرد القواعد الداخلية و الخارجية للمؤسسة: ويتم ضمن هذا السياق القيام بالعديد من المهام التي نذكر منها:

1/ تحديد الأجر:

إن حرية تحديد الأجر لا تتم إلا في إطار احترام الالتزامات القانونية ، و القواعد الاتفاقية و التعاقدية التي تبدو متعددة و مختلفة حسب الظروف الاجتماعية و الاقتصادية للدولة و المؤسسات ، من بين أهـم القواعد نذكر: الأجر الأدنى المضمون ، المستوى الأجرى الأدنى لكل مستوى وظيفي ، العدالة الأجرية بين النساء و الرجال ، منع التنسيب الغير محدد للأجور، السياسة الأجرية ، أجور الإداريين .

1) الأجر الأدنى المضمون : نظرا لكون الأجر من مسائل النظام العام في الدولة فلقد اتخذ أبعادا اقتصادية واجتماعية متعددة ، كما حظي بمكانة محترمة في مختلف التشريعات، و خصصت له عدة أحكام لتنظيمه و حمايته عن طريق إقرار مبدأ الدفع النقدي فقط ، و التحديد المركزي للأجر الوطني المضمون ، و امتياز الأجر على كافة الديون ، إلى جانب قواعد أخرى تجعل من الأجر التزاما قانونيا على صاحب العمل ، (واضح ،2002: 64) مع الإشارة لأن الأجر الأدنى المضمون المطبق على مختلف المؤسسات الاقتصادية يمكن تحديده بموجب قانون معين بعد استشارة و مناقشة النقابات العمالية و المستخدمين و أرباب العمل و كل الهيئات الممثلة للعمال ، و ذلك بمراعاة تطور المؤشرات التالية : (بعلي ، 1995 : 58)

- متوسط الإنتاجية الوطنية المسجلة ؛
- الأرقام الاستدلالية لاسعار الاستهلاك ؛
- الظروف الاقتصادية العامـة .

الفصل 3:.....المبحث:3: تدقيق الفعالية وتدقيق المطابقة للأجور

(2) **الأجر الأدنى لكل مستوى وظيفي** : عادة ما نجده مكتوبا و مصرحا به بمقتضى الاتفاقات العامة بين العمال و المؤسسة من خلال تقسيم العمال لعمال دون تأهيل و عمال ذوي تأهيل .
يركز المدقق ضمن هذا النوع من التدقيق على معرفة مدى اندماج مختلف العلاوات في الأجر الأدنى المتفق عليه لكل مستوى وظيفي، و على كل حال يلتزم المدقق لأغراض منهجية بفصل كل تعويضات التنقل ، و عوائد المساهمات في نتائج المؤسسة، و المشاركة بهدف معرفة الانحرافات الموجودة بين تطبيق القوانين الوطنية و المفاوضات الاتفاقية على المستوى المحلي أو بالمؤسسة .

(3) **عدالة الأجور بين النساء و الرجال** : تخضع النساء العاملات من حيث المبدأ لنفس الحقوق و الواجبات شأنها شأن كل العمال دون تمييز و هو ما تبينه المادة 17 من القانون 90 / 11 أنه " تعد باطلة و عديمة الأثر الأحكام المنصوص عليها في الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية أو عقد العمل التي من شأنها أن تؤدي إلى تمييز بين العمال ، كيفما كان نوعه في مجال التشغيل و الأجر أو ظروف العمل على أساس السن أو الجنس أو الوضعية الاجتماعية ، أو النسبية و القرابة العائلية ، و القناعات السياسية و الانتماء إلى نقابة أو عدم الانتماء إليها " ، كما منع المشرع تشغيل النساء ليلا إلا في حالات خاصة بترخيص من مفتش العمل ، بعد أن توفر المؤسسة كل الضمانات لحمايتهن ، (واضح ، 2002: 119) مع العلم أن ما سبق لا يعنى أبدا عدم وجود فروقات موضوعية أي فروقات أجرية ترتبط بأداء العامل نفسه أو بوضعيته .

(4) **منع التنسيب الغير محدد للأجور** : يمنع القانون تنسيب الحد الأدنى من الأجر المضمون أو غيره للمستوى العام للأسعار ، أو الأجور الأخرى و يجيز عمليات التنسيب المخصصة التي يمكن أن تكون تابعة لمستوى نشاط المؤسسة أي رقم أعمالها ، أو المردودية أو الأرباح أو أية مؤشرات أخرى ترتبط بحياة المؤسسة . (Igalens et Peretti ,1986:54)

(5) **السياسة الأجرية** : إن تحديد الأجور يرتبط أيضا بالسياسة الأجرية التي تعد في حد ذاتها مكونا مهما في السياسة الاجتماعية للمؤسسة حيث تنعكس تأثيراتها على العديد من الجوانب ، و عليه فإن المدقق يهتم بمعرفة مبادئها و طريقة صياغتها ، و كل القواعد الداخلية المرتبطة بتحديد الأجور ، لذا نجد المدقق يحضر لذلك استبيانا يضم قائمة من الأسئلة الأساسية يمكنها التجاوب مع أي حالة خ اصة يجدها في الواقع على اعتبار أنها تحتوي على اسئلة نموذجية .

(4) **أجور الإداريين** : نظرا لتداخل الحالة القانونية للإداريين مع غيرهم من العمال قد يحدث و أن تدمج الأجزاء الإضافية من الأجور في حساب النتائج و غيرها ، لذلك يهتم المدقق بتسجيلها الصحيح الشيء الذي يمكن المؤسسة من نقادي ظهور أخطار قانونية كالعقوبات أو أخطار ضريبية .

2/ المفاوضات الأجرية وإعلام ممثلي العمال : تنص اتفاقية العمل الجماعية وقانون العمل وغيره من اللوائح التنظيمية على تحديد شروط العمل وظروفه وكافة الوسائل والميكانيزمات الكفيلة بتنظيم علاقات العمل وجعلها تسير وفقا لما تمليه متطلبات الاتصال الفعال بين الإدارة وممثلي العمال والنقابات .

الفصل 3:.....المبحث:3: تدقيق الفعالية وتدقيق المطابقة للأجور

يركز المدقق عمله في هذا المجال على نقطتين أساسيتين هما مراقبة المعلومات المتوفرة لدى ممثلي العمال و المتعلقة بالأجور، بالإضافة لاحترام القواعد السارية المفعول و المرتبطة بالمفاوضات :

أ- مراقبة المعلومات : تسمح هذه المرحلة للمدقق بمراجعة تطبيق ممارسات المؤسسة للتشريعات و التوصيات الممكنة من طرف مظمات أرباب الأعمال أو الاتفاقيات المبرمة على مستوى الفرع ، ومنه تدور مهام المدقق في هذه المرحلة حول :

- فحص المعلومات المكتوبة ضمن التقرير السنوي للجنة المؤسسة من تقديم التقرير ، كتابة و عرض تطور محتويات الهيكل والمبالغ و الأجور ، و تطور الأجور الساعية أو الشهرية (المتوسطة) ؛
- فحص محتويات الميزانية الاجتماعية السنوية عبر التأكد من أن كل المعلومات المتعلقة بالأجور موجودة، مدى مراقبة المعلومات المتوفرة ، مدى توفر معلومات إضافية عنها ، تعليق الممثلين النقابيين عنها ؛
- مراجعة التقرير الخاص بالوضع المقارنة للرجال و النساء في المؤسسة من خلال تقرير مكتوب ، ومراجعة مدى احتوائه علي تحليل رقمي مقارن ، مدى عرضه للإجراءات الأجرية المتخذة و الأهداف المتوقعة ، و الأنشطة الممكنة كذلك ، طريقة عرضه للنقابات العمالية ، رأي لجنة المؤسسة فيه، وهل تم تحويل رأي اللجنة وتقريرها لمفتشية العمل ؟ هل تم نشر هذا التقرير على كل العمال الذين طلبوه ؟
- فحص المعلومات المنشورة عن الاشتراكات الاجتماعية ومعرفة مدى إعلام المستخدم لجنة المؤسسة بأجل دفع مستحقات الاشتراكات الاجتماعية ؛
- اختبار و مراجعة المعلومات الخاصة بالمشاركة والتي تخص و جود عقد مكتوب عن ذلك و جود لجنة من المختصين لمراقبة و متابعة تطبيق عقد المشاركة ، كتابة و نشر التقرير المشترك للمستخدم ولجنة المراقبة ، ومراجعة وجود كشف مفصل لكل عامل بعد توزيع عوائد المشاركة .

ب- المفاوضات الجماعية الإيجابية : يختص هذا الجزء بمعالجة بعض الأسئلة التي نذكر منها:

- هل تمت المفاوضات بمبادرة من المستخدم أم من النقابة الممثلة ؟
- هل تم تحديد جدول العمل و مكان الاجتماع و غيره في الأجل المناسبة ؟
- هل المعلومات المعلنة تعطى فكرة عن الأجور الفعلية ؟ و تسمح بمقارنة وصفية للرجال بالنساء على حد سواء ؟
- هل هناك قرارات مؤثرة تم اتخاذها أثناء فترة المفاوضات ؟

هذا فيما يخص سيرورة عملية التفاوض أما عن الأسئلة التي تخص نتائج المفاوضات فقد تكون :

■ هل تم إجراء المفاوضات داخل المؤسسة ؟

- هل سمحت المفاوضات بإمضاء عقد على مستوى المؤسسة ؟
- هل يضم العقد بنودا مخالفة ؟ بنود الاتفاق تؤثر على البنود الأجرية في اتفاقية الفرع الصناعي؟ هل هناك تعارض ما ؟
- في حال فشل المفاوضات ، هل هناك تقرير حول ذلك ؟ ما هي الاقتراحات المعروضة في تلك الفترة ؟ ما هي مقترحات المستخدم و قراراته آنذاك ؟ ما مدى التقارب الموجود بين تلك القرارات و المقترحات ؟

للإجابة عن الأسئلة السابقة يستلزم الأمر من المدقق استغلال الوثائق الموجودة و إجراء مقابلات عديدة مع بعض المسؤولين م راعيا في ذلك سيورة المفاوضات ، و بعدها يكون المدقق قد أخذ نظرة شاملة و دقيقة عن الوضع تمكنه من إيداء رأيه بخصوص عملية المفاوضات عموما و تقديم مقترحات و توصيات لتفعيل دور مختلف الأطراف و جعل المفاوضات الأجرية وسيلة ناجحة لتحقيق التقارب و الاتصال الفعال .

3/ العدالة الأجرية بين النساء و الرجال :

استدعى الاهتمام بالعدالة الوظيفية ظهور العديد من النصوص القانونية و التشريعية الملزمة و الموضحة لبعض جوانب العمل ، و بالنظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الرأي العام و على مستوى الشركاء الاجتماعيين فإن المدقق بدوره يق و بمعالجة هذه القضية بطريقته الخاصة من خلال مراجعة القوانين التشريعية و بنود الاتفاقات العامة للتأكد من فحواها و عدم تعارضها ، و يحاول معرفة مدى مطابقتها لممارسات الواقع .

يمكن لمقارنة الأجور المتوسطة أن تستخرج بعض الفروقات بين النساء و الرجال سواء على مستوى الجماعة أي الفئة التنظيمية أو علي المستوى الإجمالي للعمال ، و تشكل هذه المقارنة قضية و محل نقاش كبير خاصة عند فحص الميزانية الاجتماعية ، علي الرغم من ذلك فإن الفروق بين متوسطات الأجور و المتوسطات نفسها لا تعد مؤشرا صادقا للتعبير عن العدالة الأجرية أو ع دمها ، وهذا الأمر راجع لمحدودية الوسائل الإحصائية في أرض الواقع ، ويركز المدقق في مهمته هذه على عدة نقاط أهمها:

أ-التباين بين فروع المؤسسة : حيث تبدو مهمة المدقق جد صعبة إذا كانت الأجور تدار عن طريق المفاوضات الجماعية الخاصة بكل فرع في المؤسسة ، فالعدالة الأجرية ليست هدفا يراود تحقيقه بين عدة فروع مختلفة، بل هي تتعلق فقط بالفروق الأجرية التي لا يمكن تفسيرها إلا بانتماء العامل لجنس معين ، و المدقق يبحث عن الحالات التي يجد فيها نفس العمل في فرع ما يقوم به عمال رجال ، و في الفرع الآخر منفذ من طرف عاملات ، و يراجع كذلك مدى استنادها لمعايير متشابهة، مع الإشارة لأن الاختلاف في معاملات الوظائف المتقاربة من بعضها البعض يمكن أن يشكل بعض الإختلالات .

الفصل 3:.....المبحث:3: تدقيق الفعالية وتدقيق المطابقة للأجور

ب- **العدالة الأجرية** : يحدد المدقق في بادئ الأمر مصادر الخطر ، لأن فحص الفروق الأجرية بين متوسطات الأجور النسائية و الرجالية لكل فئة أو درجة وظيفية يوجه مجهودات البحث لمحاور معينة دون غيرها، كما يحاول المدقق التأكد من أن الفروق الأجرية ليست راجعة لأسباب مثل : فرق الأقدمية، فرق أوقات العمل (العمل الليلي، عمل نهاية الأسبوع ، عمل أوقات العطل) أو اختلاف ظروف العمل مثلا : علاوات الضرر أو حتى اختلافات الحضور (الساعات الإضافية يدفع لها 50٪، 75٪، أو 100٪، الغيابات) و بالتالي فان المراقبة تستهدف تدقيق الأجر الأساسي و المزايا الملحقة .

يقود تطبيق فردية الأجور و زيادات الاستحقاق في المؤسسة المدقق لمراجعة المعايير المستخدمة و يتأكد من عدم تمييزها بين الأفراد من خلال :

- ✓ مقارنة نسبة الزيادات الممنوحة للرجال و تلك الممنوحة للنساء ؛
- ✓ المعايير المستعملة موضوعية مثل :الأداء، الحضور، الجودة و هي غير مميزة ؛
- ✓ المعايير المستعملة ذاتية و غير مميزة بين الرجال و النساء ، و المراقبة هنا تبدو جد صعبة لأن المدقق سوف يهتم بمراجعة استخدام سلطة التقييم المعهودة للمشرفين ، و مدى تمييزها بين الأفراد على حسب الجنس .

و إذا لم تطبق المؤسسة سياسات فردية في الأجور ، فالمدقق يركز فحصه على طريقة تحديد معاملات الأجور لكل وظيفة و عمليات التأهيل .

4/ الأعباء الضريبية والاجتماعية:

يشكل تدقيق المطابقة للأعباء الاجتماعية والضريبية جزءا هاما من مهمة التدقيق الاجتماعي بالنظر لحجم الاعتمادات المالية المخصصة لهذا البند من الميزانية ، و من جهة أخرى بسبب أخطار العقوبات التي يمكن تلحق بالمؤسسة و هيئاتها، و لهذا يعتمد المدقق على مصادر معلومات داخلية و خارجية للقيام بذلك من وثائق و مجلات و دوريات قانونية و إدارية .

تتخصر مهام المدقق في هذه الحالة في ثلاثة نقاط مميزة هي: (Igalens et Peretti , 1986 : 81-82)

- (1) مراجعة التسجيلات ؛
- (2) احترام الآجال ؛
- (3) مراجعة التصريحات .

فأما مراجعة التسجيلات فلا يقوم بها المدقق إلا في المرة الأولى التي يؤدي فيها تدقيقا خاصا بالمؤسسة ، لأنها ترتبط بعمليات التأكد من تسجيل المؤسسة في مختلف الصناديق الإجبارية و اشتراكها فيها، بينما احترام الآجال (آجال التصريح) و التسوية فيمكن مراقبتها عبر جدول أو وثيقة شهرية للمستحقات، بالإضافة لمراجعة

الفصل 3:.....المبحث:3: تدقيق الفعالية وتدقيق المطابقة للأجور

التصريحات الاجتماعية و الضريبية التي تشكل بندا هاما من تدقيق المطابقة الخاص بالأعباء الاجتماعية و الضريبية ، و هي ترتبط لحد كبير بجودة المراقبة الداخلية في المؤسسة .

في إطار مهامه يحضر المدقق عددا من الأسئلة يجمعها في استبيان بحيث تتعلق كل مجموعة منها بجزء معين يراد تدقيقه كاشتراكات حوادث العمل ، أو الضرائب المستحقة على الأجور أو تلك المتعلقة بالتكوين المهني و التمهيين ، هذا وتجدر الإشارة أن مجال التدقيق يتسع أكثر كلما ضعف جهاز المراقبة الداخلي بالمؤسسة لدرجة أنه قد يشمل جميع المجالات المرتبطة بالتصريحات الاجتماعية و الضريبية .

بعد تحليل الوضع و القيام بمختلف المراجعات يصدر المدقق مجموعة توصيات و مقترحات و آراء يجمعها في تقرير منظم يقدمه للإدارة ، إذ أنه كثيرا ما يركز اهتمامه على دقة و جدية آلية المراقبة الداخلية بالإضافة لعمله المتوازي مع عمل المستشارين الضريبيين و مفتشي الحسابات لضرورة معرفة آرائهم في مختلف القضايا.

5/ دفع الأجور:

يعتبر دفع الأجور مجال خصبا للدراسات المالية والمحاسبية على مر الزمن ، و بذلك فهو يعد من الجوانب الأولى التي خضعت للتدقيق ، ربما لأنه جانب مالي كثيرا ما يتعرض لعملية التدليس والتحايل والخطأ في عملية حسابه ، و لما له من أثر مهم على كل المستويات ، و بخاصة على الأداء التنظيمي للمؤسسة، و عليه يعد لزاما اليوم على المؤسسة أن تطبق تدقيقات على دفع الأجور لديها نظرا لما يمكن أن تفرزه الممارسات السلبية في هذا المجال من أخطار اجتماعية سواء على المستوى الداخلي بالتأثير على المناخ الاجتماعي للعمل ، أو على المستوى الخارجي من تعرض للعقوبات و المتابعات القضائية .

(1) أهداف تدقيق دفع الأجور: يستهدف تدقيق دفع الأجور عموما تحقيق مايلي :

(Candau, 1986 :188)

1. مراجعة مطابقة ممارسات الدفع مع التشريع و الإجراءات السارية المفعول في المؤسسة ؛
2. ضمان أمن وسلامة نظام الدفع ؛
3. تقييم فعاليته من خلال معايير معينة : كالانتظام أي الدفع في الوقت المناسب، و الدقة أي دفع المبالغ المستحقة فعلا ، بالإضافة لتعريف المستحقين والدفع لهم ، كما يهتم المدقق كذلك باختبار الصفة التطورية لنظام الدفع لمراجعة استجابته لأهداف و خصائص المؤسسة عبر الزمن .

إذا فتدقيق الدفع هو عملية منظمة ومستمرة تمتد عبر مراحل معينة تتوافق مع سيرورة عملية الدفع نفسها في المؤسسة ، و التي يوجه مسؤول الدفع خلالها مجهوداته بصورة مركزة لتحقيق الأهداف المتمثلة في :

(Barraud , Kittel et Moule , 2000 : 58)

- ✓ ضمان الدفع دون أخطاء و في الوقت المناسب ؛
- ✓ تكيف و تطوير أنشطة نظام الدفع باستمرار؛
- ✓ احترام القواعد القانونية و تجاوز العقوبات ، بالإضافة للتحكم في التكاليف و أخذها بعين الاعتبار في حالة انحرافها.

وعلى ذلك يتضح أن مسؤول الدفع يضمن الارتباط اللازم بين انشغالات العمال ورؤساء المصالح ومصحة الموارد البشرية، عدا أنه يساهم في تحقيق التنسيق اللازم بين مصلحة المحاسبة و مصلحة الإعلام الآلي و التنظيمات الخارجية و الاستشارية كذلك .

(2) مراحل عملية الدفع :

تعد عملية الدفع مهمة معقدة بالنظر إلى تنوع المتدخلين فيها و تضاعف العمليات المطلوبة لإنجازها ، لكن عموما يمكن أن نجمع عملية الدفع في مراحل هي : الأمر بالدفع ، الدفع ، المحاسبة، بحيث يتطلب الأمر بالدفع تحديد القواعد الأجرية و معرفة حالة العمال و وقت عملهم ، و تحديد العناصر المكملة و طرق حساب و نشر الوثائق ، أما عملية الدفع فهي تهتم بتحديد عنصرين هما الأجور والأعباء ، و أخيرا مرحلة المحاسبة وهي تهتم بتسجيل عمليات الدفع و إجراء التصريحات اللازمة .

(4) القواعد الملزمة في عملية الدفع :

مما لا شك فيه أن عملية الدفع تعد مهمة في المؤسسة لأكثر من اعتبار وهي تخضع لعدة قواعد يجب على المؤسسة احترامها ، تتحصر عموما فيما يلي : (Igalens et Peretti ,1986:88)

- (1) مكان الدفع الذي يجب أن يكون لائقا و مناسبا ؛
- (2) دورية الدفع و انتظامه فيجب أن لا يكون منقطعا على فترات متباينة ؛
- (3) طرق التسوية أي دفع الأجر المحدد وفقا للقانون ؛
- (4) الملاحظات المسجلة في كشوف الدفع يجب أن تكون واضحة و متفق عليها ؛
- (5) سجلات الدفع منظمة و قانونية ؛
- (6) حماية الأجر من بين مختلف ديون المستخدم.

ثانيا : تحديد إطار البحث و الفحص و القيام بعمليات المراجعة

1/ مهام المدقق : تتم مهام المدقق وفقا لما أوردناه سابقا حسب ترتيب عملي ات الدفع التي تتجمع في ثلاث فئات هي : الأمر بالدفع ، الدفع ، المحاسبة ، و على هذا الأساس فالمدقق يقوم بتحليل كل هذه الفئات التي يتم شرحها تباعا كما يلي:

1) تحليل عمليات الأمر بالدفع : التي تتضمن العمليات التالية:

أ- **تحليل قواعد حساب الأجر :** وهي تتعلق بمراجعة مدى تطابق أجور العمال مع تصنيف الوظائف ، و مدى احترامها لبنود الاتفاقيات الجماعية ، و مصادقة مسؤول الدفع عليها و دفعه للأشخاص المعنيين، كما يمكن أن تدقق معاملات الوظائف الخاصة ببعض الموظفين مثل ما هو موضح بالتفصيل في تحليل الهيكل الأجرى، بالإضافة لأنه يمكن للمدقق فحص الزيادات الأجرية الجماعية والفردية من خلال مراقبة كشوف الأجور الخاصة لبعض العمال و مراجعة الزيادات الفردية حسب الاستحقاق و المبررات التي ترافقها .

ب- **مراجعة خصائص العمال :** من خلال التأكد من مميزات الأشخاص الذين دفع لهم الأجر ، و مراجعة كشوف حضورهم للعمل، كما تمر هذه العملية بمراقبة مضمون السجلات الخاصة بحالة العمال و وضعياتهم بهدف توضيح الفروق الممكنة ، بالإضافة للقيام بمجموعة مقارنات مابين عدد العمال الذين دفع لهم الأجر و عدد العمال الحاضرين ، و عدد كشوفات الدفع و عدد العمال المسجلين ، الشيء الذي قد يسفر عن ملاحظة بعض الاختلافات بين مستوى التأهيل و التسجيلات المحاسبية و غيرها .

ج- **مراقبة وقت العمل :** من خلال تحليل وجود و تطبيق الإجراءات الخاصة بجمع المعلومات المتعلقة بساعات الدخول و الخروج ، و عدد الساعات الإضافية ، كما يقوم المدقق بفحص طريقة جمع المعلومات ، و مراجعة مدى صدقيتها و كيفية تحديثها .

د- **مراقبة العناصر المكتملة :** تتضمن العناصر المكتملة عموما العلاوات المرتبطة بالإنتاج و تلك المرتبطة بالوظيفة أو بالحالة الشخصية للمعني و غيرها ، و تتميز المراقبة في هذه الحالة بفحص الإجراءات و مراجعة مدى تطبيقها، كما قد تشتمل المراجعة مثلا : التصريحات الأولية، مبلغ العلاوات الممنوحة ، توزيعها على الأشخاص ، و عدم تجاوزها السقف المحدد من التسبيقات .

هـ- **مراقبة الحسابات و تحضيرات الدفع :** و تنقسم مهام المدقق في هذه الحالة إلى المراجعة المحاسبية للحسابات و تدقيق تطبيقات الإعلام الآلي.

تستدعي عمليات مراجعة تطابق المبالغ المراد دفعها مع تلك الناتجة عن إدماج مختلف عناصر الأجور، و عدد العمال و وقت العمل العود لمراجعة الحسابات، فالتدقيق يهتم بمراقبة النتائج المحصلة مع تلك الظاهرة في المرحلة التحضيرية للدفع ، فتكون عملية المراقبة سهلة خاصة إذا كانت حالات الدفع كلها مسجلة و منشورة بصورة نظامية، و في حالة ما إذا كانت عمليات الدفع خاضعة لممارسات الإعلام الآلي فمراجعة

الفصل 3:.....المبحث:3: تدقيق الفعالية وتدقيق المطابقة للأجور

الحسابات يمكن أن تذهب لحد فحص تناسيب نتائج برنامج الدفع مع دفتر الشروط ومدى اندماجه في العملية ، و إذا كانت العمليات تتم عن طريق مصلحة داخلية فالمدقق يقوم في بعض الحالات بمراقبة عمل المبرمج بين للتأكد من مصداقية و سرية العمليات ، و بما أن كل العمليات الأمر بالدفع يرافقها نشر لبعض الوثائق كنتائج الدفع كشوفات وغيرها من التصريحات فالمدقق يراجع هذه المنشورات بهدف التأكد من تحديثها والحفاظ عليها و مطابقتها للقوانين الملزمة والشروط الكافية لضمان أمنها .

(2) مراقبة عمليات الدفع : تتعلق هذه المرحلة من عمليات التدقيق بفحص إجراءات دفع الأجور و التسبيقات، و دفع مختلف الأعباء للتنظيمات ، ومراجعة أحقية الأشخاص التي دفعت المؤسسة لهم مبالغاً مالية، بالإضافة إلى مراجعة سهولة فهم كشوفات الأجور ، و مدى ملائمة ظروف نقل الأموال لشروط الضمان والأمن، كما يراقب المدقق في هذه المرحلة أيضا انفصال الأدوار فيما يخص الأمر بالدفع وإدارة الأموال ، و ذلك باستعمال مؤشرات لمراجعة المطابقة مثل : مقارنة المخرجات بالقيمة والمبالغ الصافية المراد دفعها ، كما قد يتأكد المدقق أن التحويلات المالية البنكية تخضع للمراجعة الشهرية و تطابق المجاميع الصافية للدفع .

(3) تحليل عمليات المحاسبة : قد تسفر عمليات المراقبة المحاسبية عن ملاحظة بعض التجاوزات و الأخطاء مما قد يؤثر بدوره على حسابات النتائج، كما قد تساهم مراقبة عمليات المحاسبة التحليلية في معرفة مدى صحة تسجيلات التكاليف الخاصة بالعمال ، علاوة على ذلك فتحليل تصريحات مختلف المصالح والمسؤولين يكشف مدى التناسق بينها ومختلف الأعباء المسجلة .

(4) مراجعة التقارير السنوية بالمعطيات الاجتماعية :

تفرض الكثير من تشريعات العمل المعاصرة على المؤسسات القيام بتصريحات قانونية عن بعض المعطيات الاجتماعية بهدف رفع أدائها الاقتصادي والاجتماعي وضمان شفافية سياساتها ، حيث توجه هذه التصريحات للمصلحة الجبائية، ومصالح الضمان الاجتماعي وغيرها ، و التي تحتفظ المؤسسة بنسخة عنها، بالإضافة لتقديري جدول مختصر يعرف بالأجور و المزايا الخاضعة للاشتراكات والدفعات المقدمة من طرف المؤسسة ، وعليه تعد مراقبة وضمان جودة المعلومات المقدمة لمصلحة الضمان الاجتماعي والمصالح الجبائية مهمة أساسية في تدقيق المطابقة .

تتعمد القواعد العامة المتعلقة بتوفير التصريحات عددا من النقاط منها تحديد المسؤول عن الموافقة على التصريحات، المطبوعة المستعملة لذلك و الهيئات التي تقدم لها التصريحات، فيما تنحصر مهام المدقق في هذا البند تحت ثلاثة عناصر هي :

(1) مدى دقة المعلومات المسجلة في التصريحات ؛

(2) طرق معالجة المعلومات وإجراءات المراقبة الداخلية التي خضعت لها و مدى كفايتها و طريقة

تطبيقها؛

(3) مدى احترام القواعد العامة في توفير التصريحات.

باستعمال مختلف الوسائل والتقنيات السابق عرضها يتأكد المدقق من النقاط الأساسية في توفير التصريحات الاجتماعية لكي يعطى مصداقية أكثر لهذه المعطيات و يدعم استغلالها في مجالات عدة لترقية الأداء الاجتماعي للمؤسسة ، و على هذا الأساس فلن المدقق يولي اهتماما كبيرا للعقوبات الممكنة في حال التصريحات الخاطئة أو المتأخرة أو الإهمال وعدم الدقة في التسجيل ، و يبين من خلال تقريره أخطار العقوبات الممكنة في مختلف المجالات، و يكتشف أسباب الاختلالات و يعرضها كما يقدم في الأخير مجموعة من المقترحات والتحسينات اللازمة في مجال الإجراءات الرقابية .

(5) **المساهمة والمشاركة** : تطرقنا سابقا لبعض المستلزمات القانونية الواجب توفيرها لتصميم و إدارة أنظمة المشاركة و المساهمة ، والملاحظ عموما أنها تتميز بإطار قانوني مضبوط ومعقد و بناء عليه فالمدقق يهتم بتقسيم دوره في هذا المجال لعدة محاور نذكره ا تباعا كالتالي :

✓ مجال تطبيق المساهمة ؛

✓ المزايا الجبائية و الشبه جبائية الممكنة ؛

✓ طريقة حساب الاحتياطي الخاص للمساهمة ؛

✓ توزيع الاحتياطي ؛

✓ طرق تسيير الاحتياطي الخاص للمساهمة ؛

✓ المشاركة.

1- مجال تطبيق المساهمة : من خلال معرفة أن المؤسسة محل الدراسة معنية أو غير معنية بقانون المساهمة باستعمال الوثائق القانونية ، من خلال تأكد المدقق من صفتين أساسيتين في المؤسسة : وهما استخدامهما لأكثر من 100 عامل مثلا بالإضافة إلى خضوعها للضرائب على الأرباح المحققة .

2- المزايا الجبائية و الشبه جبائية : يعنى الاحتياطي الخاص للمساهمات من الضرائب على الأرباح و الضرائب على الأجور، أما الإعفاء من الاشتراكات الاجتماعية فهو يلتزم إبرام اتفاق في حدود السنة من الاستعمال فقط ، فلأجل مراجعة النقاط السابقة ييكن للمدقق التنسيق مع مفتش الحسابات ، كما قد يستعمل قائمة منظمة بالأسئلة للتأكد من ذلك .

3- حسابات الاحتياطي الخاص للمساهمة : يحكم حساب الاحتياطي الخاص للمساهمة عموما قواعد محددة لكن ذلك لا يمنع من وجود بعض الاتفاقات التي يمكن أن توجد أنظمة مساهمة معينة وطرق حساب مختلفة، عادة ما تكون هذه الاتفاقيات محل فحص من بعض الهيئات مثل :مركز دراسات المداخيل و التكاليف وإدارة العمل.

الفصل 3:.....المبحث:3: تدقيق الفعالية وتدقيق المطابقة للأجور

يمكن أن تدخل العناصر التالية في حساب الاحتياطي الخاص للمساهمة : الأرباح الجبائية للسنة المالية ، الضرائب المستحقة على هذه الأرباح ، الأرباح الصافية ، الأموال الخاصة للمؤسسة ، مجموع الأجور ، القيمة المضافة .

و إذا لاحظ المدقق أخطاء معينة، يحسب المبلغ الدقيق للاحتياطي الخاص للمساهمة و يلفت انتباه المستخدم لانعكاسات عدم مطابقة المبالغ للواقع و المخاطر القانونية لذلك .

4- توزيع الاحتياطي : يركز المدقق في هذه الحالة على مراقبة مايلي :

▪ عدد المستفيدين من هذا الاحتياطي ؛

▪ عدد الحالات الخاصة إلا إذا كان عددها كبيرا جدا.

يمكن أن يقوم المدقق بمراقبة عدد المستفيدين إحصائيا من خلال سجلات العمال أو من خلال وثائق و سجلات الدفع، أما الحالات الخاصة فهي تتعلق عموما بالعمال ذوي العقود المحددة المدة، العمال المتربصين، العمال المعارين ،

5- طرق التسيير الاحتياطي الخاص للمساهمة : يمكن للمدقق أن يحلل طرق التسيير المعتمدة في إدارة الاحتياطي الخاص للمساهمة "RSP" " Réserve Spécial de Participation " من خلال ورقة عمل قد تضم الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما هو نمط التسيير المعتمد لإدارة الاحتياطي الخاص للمساهمة؟ هل هناك أنماط تسيير أخرى ؟
- من هو المسؤول عن اختيار نمط التسيير المناسب لذلك؟
- هل تتم إدارة الاحتياطي الخاص من داخل المؤسسة أو من أطراف خارجية؟
- في الحالة الأولى ماهي الطريقة المستخدمة؟ توزيع أسهم، سندات، أم الحسابات الجارية المجمدة.
- في الحالة الثانية أي الإدارة من أطراف خارجية ، ما هي الطريقة المستعملة؟التوظيف في شراء الأسهم، التوظيف في شكل أموال مشتركة.

- هل يتم احترام أجل المستحقات المالية تجاه العمال؟ و هل يتم إعلام العمال بذلك ؟
- هل تضم الكشوف المقدمة للمستفيدين في حالة المساهم ة؟ معلوم ات تخص : المبالغ الإجمالية لمستحقات المستفيدين ، مبلغ الاحتياطي الخاص للمساهمات ، الهيئة المسيرة له ، التواريخ التي يمكن التفاوض عندها على الحقوق ، و الحالات التي يصبح فيها الدفع مستحق و إلزامي .
- هل يتم إعلام العاملين؟حسب الأجهزة أو الوسائل المحددة في الاتفاق أو بطريقة عفوية عن طريق الإعلان؟

6- المشاركة :

لقد عرفت المشاركة اهتماما واسعا لدى مختلف الأطراف بسبب المرونة الكبيرة لمعايير التوزيع بين المستفيدين حسبها، والمزايا الضريبية والاجتماعية، بالإضافة لتكوين مدخرات الاستثمار، لهذه الأسباب وغيرها يعتنى بتدقيق المشاركة مهمة سهلة نسبيا فهو يركز على النقاط التالية :

- ✓ نوع المشاركة و نمطها ؛
- ✓ طريقة توزيع نتائج المشاركة و يتأكد المدقق ضمنها من عدم وجود تمييز فئوي أو فردي ؛
- ✓ دورية أوقات الدفع و يراجع خلالها على الأقل فترة الدفع المتوسطة لـ 3 أشهر في حالة المشاركة في زيادات الإنتاجية ؛
- ✓ المعلومات و يراجع المدقق فيها مدى إعلام العمال جماعيا و فرديا على الأقل كل ستة أشهر .

ثالثا : تقرير التدقيق و تقديم التوصيات :

1/ تقرير التدقيق : بعد الانتهاء من المهام السابقة يقدم المدقق تقرير يحتوي توصيات أساسية و إجراءات استعجالية يستحسن القيام بها بأسرع وقت ممكن ، كما يحدد مصادر بعض الأخطار الممكنة و يبينها ، والملاحظ عموما من خلال العرض السابق أن تدقيق المطابقة يقترب كثيرا في محتواه من التدقيق المالي ، بل يعتبران شكلا واحدا في بعض المهام ، على الرغم من أن التدقيق المالي غالبا ما يهتم بنظامية و صدق الميزانية و حسابات النتائج ، فالثابت أيضا أن التدقيق الاجتماعي يأتي بعد التدقيق المالي و يركز عليه ، فهو يهتم حقيقة بمفهوم الخطر الذي يبتعد في معناه عن معنى خطر الخطأ أو التزوير الذي يمس دقة و درجة الثقة في الوسائل المحاسبية في حالة التدقيق المالي، ما يعني أن مفهوم الخطر الاجتماعي أوسع قد تترج تحته عدة أشكال واضحة وأخرى غير واضحة ، البعض منها ذو آثار قصيرة المدى و البعض الآخر يمتد في الأجل الطويل .

2/ التوصيات والنتائج : يرافق تشخيص المشاكل المرتقبة تقدير الأخطار التي تواجهها المؤسسة بسبب العديد من المشاكل من خلال من التدليس، الخطأ، التزوير إلى التسيير الغير فعال مما قد يسبب تكاليف إضافية تؤثر حتما في الأخير على الأداء التنظيمي في المؤسسة ، كما يسمح تدقيق الدفع بالحكم على نظام المعلومات ، و ضمان مصداقية قواعد المعلومات المستعملة من خلال تواجد و تطبيق و تناسب أنظمة المراقبة السارية المفعول في هذا المجال .

من المؤكد أن التوصيات تتبع منطقيا من الملاحظات المسجلة، أخذا بالاعتبار لتأهيل الأفراد و الأخطار المرتقبة، و دور مصلحة الدفع في المؤسسة ، وهي تخص عموما ضرورة تطوير و سائل الدفع، و إدماج تقنيات الإعلام الآلي في تحضيرات الدفع التي تحقق العديد من المزايا لتخفيض تكاليف معالجة الأجور و السرعة ودقة المعالجة،... و غيرها .

خلاصة :

تنشط المؤسسة في بيئة أعمال تتميز بالقيود والالتزامات التي تؤثر على جل العلاقات التي تربطها بالعمال وغيرهم ، و هي بذلك تضطرها للتصرف في حدودها من خلال كل ممارساتها ، و بالأخص تلك المتعلقة بتسيير الأجور .

يتكون نظام التدقيق الاجتماعي عموماً من خمسة عناصر مترابطة و متبادلة فيما بينها، تختلف

مكوناتها حسب نوعية النشاط و العمليات ، و تندرج ضمن التسيير الفعلي للمؤسسة منها :

1. محيط التدقيق : يُعتبر محيط التدقيق الاجتماعي عنصر ضروري في ثقافة المؤسسة ، إذ أنه يحدد درجة وعي و إدراك الأفراد بمدى أهمية نظام المراقبة داخل المؤسسة ، فالمحيط يساعد على تأسيس العناصر الأخرى للتدقيق عن طريق فرض سلوك و تنظيم ملائمين، و يمكن حصر العوامل التي تؤثر على محيط التدقيق في كل من : سلوك و كفاءة الموظفين، فلسفة المسؤولين و طريقة التسيير، سياسة تفويض المسؤوليات ، التنظيم و التكوين، الاهتمام الذي توليه الإدارة العامة للتدقيق ، و كذا قدرتها في تحديد أهداف واضحة .
2. تقييم الأخطار : فغالبا ما يجه تسيير الموارد البشرية مجموعة من الأخطار والتي ينبغي تقييمها ، لكن قبل ذلك لابد من وجود أهداف منسجمة و ملائمة للقواعد الأساسية للمؤسسة، إذ أن تقييم الأخطار يستلزم تعيين و تحليل العوامل التي يمكن أن تؤثر سلباً على تحقيق هذه الأهداف ، بمعنى آخر يسمح التقييم بتحديد كيفية تسيير المخاطر و التحكم فيها، فنظراً للتطورات المستمرة للمحيط الاقتصادي (الجزئي و الكلي) و محتوى القوانين و شروط الاستغلال، فمن الضروري الاستعانة بتقنيات تسمح بالتحكم في المخاطر المرتبطة بالتغيرات.
3. أنشطة التدقيق : يمكن تحديد أنشطة التدقيق الاجتماعي في تطبيق المعايير و الإجراءات التي تساهم في ضمان توجيه سليم لعمليات التسيير، فهي تسمح بالتأكد من أن كل التدابير و الوسائل الضرورية قد اتخذت قصد التحكم في الأخطار التي تعرقل تحقيق أهداف المؤسسة في جميع المستويات الإدارية و العملية ، كما أنها تتنوع و تتعدد حسب الظروف و التغيرات .
4. الإعلام و الاتصال : إن المفترض أن المعلومات تُحدد و تُجمع و تُعرض في الشك ل و الوقت المناسبين لها ، حيث تسمح لكل الجهات المختصة أن تتحمل مسؤولياتها هذا من جهة ، و من جهة أخرى فإن نظام معلومات تسيير الموارد البشرية يُنتج هو الآخر معطيات تسمح بتسيير و مراقبة الأنشطة ، و تلك الخاصة باحترام القوانين و القواعد المعتمدة ، إضافة لأنه على المسير أن يُبلغ رسالة واضحة، لكل العمال و الإداريين في المؤسسة عن مدى أهمية و مسؤولية كل واحد منهم في التدقيق الاجتماعي ، فالمُنتظر من الأفراد هو إدراك و فهم الدور الذي يلعبه كل واحد منهم .

5. التحكم والمراقبة : إن أنظمة التدقيق الاجتماعي تحتاج هي الأخرى إلى مراقبة ، بهدف تقييم فعاليتها ، لذلك لابد أن تضع المؤسسة نظاما للقيادة و إجراء تدخلات دورية لفحص و تقييم التدقيق الاجتماعي و مراجعته.

غير أنه في الحقيقة ييتحسن أن يُخذ التقييم شكلا ذاتيا إذ كل فرد مسؤول عن عملية التدقيق الاجتماعي ، فهو يُرك مخاطر سياسات الموارد البشرية وأهدافها ، فيمكنه بذلك تحديد درجة الفعالية و الإبلاغ عن المعلومات المهمة اللازمة لها ، والتي تسمح بدورها ببلخاذا القرار السليم ، ومن هذا المنطلق فإن مصلحة الموارد البشرية مبدئيا هي أقدر على القيام بمهام التدقيق الاجتماعي وجدولتها وفق متطلبات المؤسسة ، كما أنها في نفس الوقت تملك نظرة أدق عن فعالية سياسات الموارد البشرية وبالتالي يمكنها تنفيذ كل الإجراءات والأعمال الكفيلة بذلك .

**تسيير الموارد البشرية بالبنك
" BNP Paribas "**

الفصل:4

- **المبحث الأول: تقديم البنك " BNP Paribas "**
- **المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية بالبنك**

تمهيد :

شهدت المنظومة المصرفية منذ أعوام الثمانينات تغيرات عديدة على كل الأصعدة تبلورت في العديد من الأشكال ، فقد كانت نتاجا لتكيف البنوك مع النظام الجديد للأسواق المالية التي عرفت تفتحا خاصا زاد من حدة المنافسة سواء على المستوى الوطني أو المستوى الدولي، كما وقد صاحبت ذلك ظاهرة الانتقال على المستوى العالمي بين الدول في صيغة شركات متعددة الجنسيات أو غيرها خاصة باتجاه الدول النامية ، والأمر إنما يدل على الدور الذي يمكن أن تلعبه البنوك في تحريك دواليب الاقتصاد ككل ، ومن بين تلك المؤسسات نجد بنك " BNP Paribas " الذي احتل بفضل موارده البشرية المتميزة مكانة رائدة على مستوى الاقتصاد الفرنسي و على المستوى العالمي ، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تعد مهمة أكثر من أي وقت مضى في بيئة أعمال تنافسية .

تعتبر المجموعة البنكية " BNP Paribas " من بين أكبر المؤسسات المصرفية ، على اعتبار أنها تضمن تغطية شاملة للسوق الفرنسي من مختلف الخدمات البنكية والمالية ، زيادة على ذلك فهي تتطلع لإنشاء شبكة هامة على مستوى السوق العالمية تتميز بخدماتها المصرفية ذات الجودة العالية ومنتجاتها المتنوعة ، على الرغم من أنها تخضع لمنافسة كبيرة من طرف المؤسسات العالمية المعروفة .

يتفرع نشاط المجموعة البنكية عموما لثلاثة مجالات أساسية هي على التوالي بنك التمويل والاستثمار " BFI " الذي يضمن القيام بمختلف العمليات المالية لصالح العملاء ، ويقدم الاستشارة والنصح لهم ، والتعامل في أسواق رأس المال ، بالإضافة لمهام التمويل وتعاملات أسواق رأس المال ، يليه بنك التجزئة " BD " الذي يضم بنك التجزئة الفرنسي ، ومختلف مهام الخدمات المالية وبنك التجزئة الدولي ، و أخيرا نشاط إدارة الأصول والخدمات " AMS " الذي يضم أنشطة التسيير المؤسساتي والخاص .

وعلى هذا الأساس ارتأينا تناول النقاط التالية في مضمون هذا الفصل :

1. تقديم البنك " BNP Paribas " : كتوطئة عامة للتعريف بمختلف أنشطته وتوجهاته ، كما نتطرق لمجالات و آفاق تطوره ؛
2. تسيير الموارد البشرية بالبنك " BNP Paribas " : حيث يعد ذلك إطارا للدراسة وللتعريف بمختلف أبعادها .

لا شك أن البنوك تلعب دورا محوريا عبر مختلف مهامها ضمن النظام المصرفي ، وبالتالي فمساهمتها معتبرة بالنسبة للاقتصاد كذلك ، خاصة إذا كانت تتمتع بجودة مواردها البشرية ، والتي تعتبر مهمة أكثر من أي وقت مضى في بيئة أعمال تنافسية غير مستقرة وترتكز على خلق القيمة ، ففي الواقع إن الكثير من الخبراء والمختصين يجمعون على أن جذب وتحفيز والحفاظ على العمال الأكفاء سيكون من بين أهم تحديات النمو التي تواجه المؤسسات في العشرة القادمة .

المطلب الأول : نشأة البنك وتوجهاته :

أولاً: نشأة وتطور البنك : تعود البدايات الأولى لنشأة " BNP " لعام 1966 بعد اندماج كل من البنك الوطني للتجارة والصناعة " BNCI " و " CNEP " المكتب الوطني للخصم لباريس في مؤسسة واحدة هي البنك الوطني لباريس " BNP " ، الشيء الذي جعله يحتل مكانة مرموقة في قطاع البنوك بفرنسا وأوروبا وحتى المستوى الدولي ، وفي عام 1968 تم إنشاء الشركة المالية لباريس وهولندا " CFPPB " ، وبعدها في عام 1982 تم تأميم كل من " BNP " والشركة المالية لباريس وهولندا ، وظهرتا باسمين جديدين هما الشركة المالية " Paribas " وبنك " Paribas " ، وذلك بمناسبة تأميم مجموع البنوك الفرنسية على اثر التغييرات التشريعية المالية التي حدثت آنذاك وشروط النشاطات البنكية وضوابطها التي امتدت حتى لبعض الدول الأخرى .

شهد العام 1987 خصوصية الشركة المالية لـ " Paribas " وأصبحت أكبر مؤسسة في العالم من حيث تعداد المساهمين الفرديين بها بـ 3.8 مليون مساهم ، وبعدها في العالم 1993 تمت خصوصية بنك " BNP " مما شكل بداية جديدة لديه ، فلقد سجلت أعوام التسعينات تغييرات في مستوى أداء البنك بشكل ملحوظ ، إذ حقق أكبر عائد على الأموال الخاصة من بين المؤسسات الكبرى في 1998 كما سجل إطلاق خدمات ومنتجات بنكية جديدة دعمت نشاطه في فرنسا وعلى المستوى الدولي ، إضافة للتخصيص لمرحلة اليورو ، وفي نفس السنة وبالضبط في 12 ماي صادق المجلس العام لمساهمي " Paribas " على اندماج الشركة المالية لـ " Paris bas " وبنك " Paribas " الشركة البنكية ، وبعدها بسنة أي في عام 1999 وعقب صراع تنافسي في البورصة دام 6 أشهر عرضت كل من " BNP " والشركة العامة " Société générale " الاندماج مع " Paribas " ليعود الفوز فيه لـ " BNP " فأسسا مجموعة جديدة تستفيد من إمكانيات نمو كبيرة ، وفي 23 ماي 2000 تم الإعلان الرسمي عن اندماج كل من " BNP " و " Paribas " مشكلا مجموعة جديدة تتمتع بقوة وجودها في مجالين متكاملين هما البنوك والمالية ، وقد استهدفت منذ ذلك الوقت النمو لخدمة المساهمين العملاء والعمال ، ثم إنشاء بنك عالمي رائد ، وفي 2005 أصبح فرعا لها بنسبة 100 % ، وتابعت " BNP Paribas " إستراتيجيته في النمو حيث أعلنت است حواذها على " البنك الأمريكي الاتحادي التجاري " " Banque Américain Commercial Fédéral Corporation " وفي عام 2006 حازت على البنك الإيطالي " BNP " " Banca Nazionale Del Lavoro "

ثانيا : الاختيارات الإستراتيجية الكبرى للبنك :

منذ نشأة " BNP Paribas " كرس المسؤولون اهتمامهم ومجهوداتهم على تحسين جودة الخدمات التي يقدمها البنك وتوسيع تشكيلة منتجاته ، والتطور في نشاطات جديدة ، بالإضافة للرفع من مستوى أداء البنك باستمرار ، والمكانة التي يحتلها على المستوى الدولي والأوروبي والفرنسي تدل على ذلك ، فهو يتمتع بصحة مالية جيدة ، كما يثمن الحوار الاجتماعي بكل أبعاده ويعمل على جذب الكفاءات والحفاظ عليها ، إذ أن كفاءة البنوك تظهر من خلال تجاوز فترات عدم الاستقرار الاقتصادي ، وليس من خلال مستويات النتائج في فترات النمو المرتفع والازدهار .

ترتكز الإستراتيجية العامة للبنك " BNP Paribas " على التوازن بين الأنشطة الأكثر استقرارا مثل بنك التجزئة ، والأنشطة الأكثر عرضة للتدهور من حين لآخر مثل بنك التمويل ، عدا ذلك فالبنك يعتمد على العديد من البرامج لتخفيض التكاليف وترشيد استغلال الموارد ، وتوجيهها للأنشطة التي تنمي ز بقيمة مضافة مرتفعة .

ثالثا: ثقافة البنك وإدارة التغيير :

أدى الاندماج بين البنكين " BNP " و " Paribas " لتحقيق التقارب الثقافي والاندماج على الرغم من الاختلاف ، فبنك " BNP " هو بنك تجزئة يركز على التحكم في التكاليف والاستفادة من اقتصاديات الحجم ، من خلال خطوط إدارية قوية ، ولغة العمل لديه هي الفرنسية ، إضافة لتصوره المختلف لخدمة العملاء عن " Paribas " ، الذي يعتبر بنك متعدد النشاط ومتفاعل ، تمثل اللغة الإنجليزية لغة العمل لديه ، ويعتمد على الاتصال المباشر مع تمركز القرارات على مستوى النشاط .

تتمحور ثقافة " BNP Paribas " حول أربعة قيم تم تعريفها بوضوح منذ عملية الاندماج وهي :

(Bournois , Rojot , Scaringella , 2003 : 363)

1. القدرة على الإبداع : إن رغبة البنك في البقاء كمرجع في مجال الإبداع المالي والتكنولوجيا يجعله يلتزم من جهته ببذل مجهودات التجديد والابتكار باستمرار لأجل تحقيق التقدم ، وتكوين شبكة من الكفاءات والمواهب تنتشر في كافة فروع وأنشطة البنك ؛
2. القدرة على التفاعل : لأجل تجسيد الفرص والتحكم في الأخطار التي تحيط بأنشطة المالية يقتضي الأمر من البنك التكيف بسهولة وسرعة مع انتظارات العملاء ، وتطورات السوق والتقنيات ، مع التركيز على المسؤولية الفردية في كل المستويات ؛
3. الطمـوح : إن وضعية الريادة التي يحتلها البنك في مختلف المجالات جعلته يؤسس إستراتيجية النمو من خلال تبني التطبيقات الأفضل في الأنشطة ، والبحث عن المنافسة مع أحسن البنوك ، وترقية روح الجماعة وعدم تمركز المسؤوليات ، وهو ما يتطلبه فعلا الاندماج في أسواق جديدة والتعامل مع زبائن

جدد ، إضافة لان المجموعة تعمل على تشجيع قدرات المبادرة ، والقرار وترقية الإنجاز من خلال وعدم
تمركز المسؤوليات وقواعد التفويض الواضحة ؛

4. الالتزام : يؤسس بنك " BNP Paribas " مشروعه في النمو على ثلاثة أنواع من الالتزام تجاه كل
من :

- العملاء : من خلال إعطاء الأولوية لإشباع حاجاتهم ، والتحسين المستمر لجودة الخدمات
المعروضة ؛
- المساهمين : من خلال وضع خلق القيمة ضمن الأولويات ؛
- العمال : التي يسعى البنك لتأمين إدارة تطويرية ومحفزة لمساراتهم المهنية ، وعرض أجور تنافسية
لهم ، من خلال تطوير المساهمة المالية للعمال وتشجيع التحاور الاجتماعي بكل أبعاده .
ولأجل تكريس هذه القيم وتدعيم مشاعر الانتماء لدى العاملين يعمل البنك على الحفاظ على روح العمل
الجماعي والتلاحم بين مجموع الأفراد و تدعيم الممارسات المبنية على الشفافية والاحترافية والجودة ، كما
يعتمد العديد من الوسائل والتقنيات الجديدة كمننديات الإدارة والاجتماعات المنتظمة مع إطارات المؤسسة ،
ونشر القيم المدعمة لشعار البنك " La Banque D'un Monde Qui Change " " بنك يتطور لعالم
يتغير " ، بالإضافة لنشاطات الرعاية " Sponsoring " وبخاصة ما تعلق بالمناسبات الرياضية للتنس :
" La Coup Davis " ، " Roland Carros " علما وأن " الإنترنت " " Internet " و " الانترنت " " Intranet
شكلك وسيلتين قويتين لنشر هذه القيم والتسويق لها إذ أنها متاحة لكل العمال ، ومنه لقد
استدعى تجسيد الثقافة القوية للبنك نشر مشاعر الانتماء لدى كافة العمال سواء كانوا في الأصل من عمال "
Paribas " أو " BNP " كما رافق ذلك إدارة التغيير بطريقة منظمة ومدروسة ، أما فيما يخص المسؤولية
الاجتماعية والمؤسسات ، فقد بلور البنك كافة الانشغالات الاجتماعية والثقافية للمسؤولين به عبر عدة أنشطة
الرعاية ومحاولة التعريف بالتراث الثقافي ، ودعم الأعمال الفنية وترقية اللغة الفرنسية بالخارج .

رابعا : بطاقة تعريفية للبنك " BNP Paribas "

Création : 23 Mai 2000 / Forme Juridique : société anonyme.

Secteur d'activité : Banque / Slogan : La Banque d'un monde qui change .

Siège Social : Paris 16 Boulevard des Italiens .

Personnes-clés : Michel Pébereau (président) , Boudouin prot (Administrateur Directeur
Général) .

Filiales : Cetelem, Banque de Bretagne , Banc West , BPLG ,Banca Nazionale del Lavoro
(BNL) .

Effectif : 141911 (2006)

Chiffre d'affaires : 27, 9milliards € (produit net Bancaire 2006)

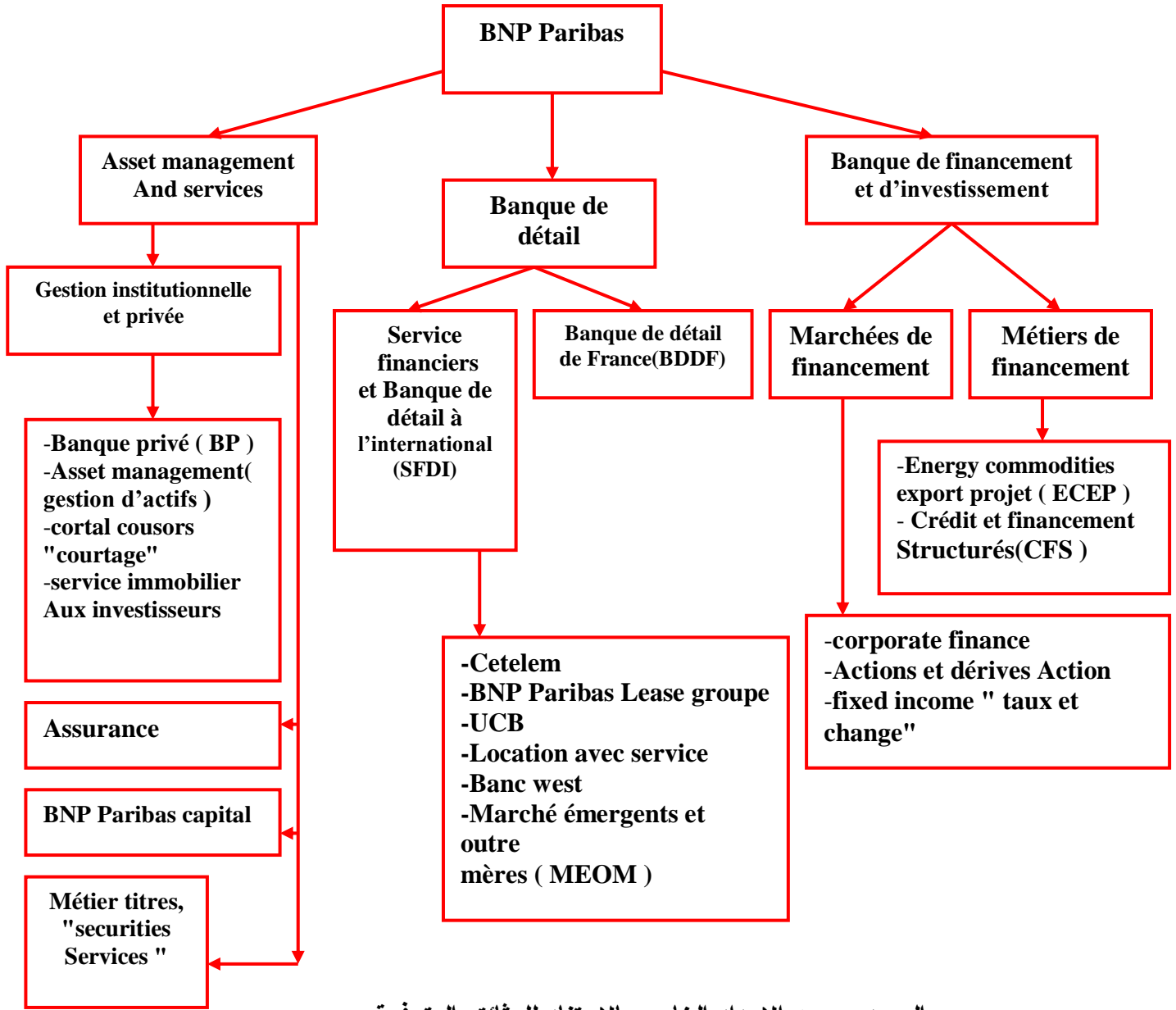
Bénéfice : 10, 8 Mds € (résultat 2006)

Site web : http : // www . BnpParibas . com /

المطلب الثاني : مجـالات أنشطة البنك

- يعتبر بنك " BNP Paribas " رائدا في مجال الخدمات البنكية والمالية ، بالإضافة لأنه يمتلك شبكة فروع تنتشر في 88 دولة في العالم ، ويتفرع نشاطه لثلاثة مجالات كبرى هي على التوالي :
1. بنك التمويل والاستثمار : " BFI " من خلال ضمان العمليات المالية للعملاء ، وتقديم الاستشارة والنصح ، والتعامل في أسواق رأس المال ، بالإضافة لمهام التمويل ؛
 2. بنك التجزئة : " BD " ويضم بنك التجزئة الفرنسي ، ومهام الخدمات المالية بالإضافة لبنك التجزئة الدولي ؛
 3. إدارة الأصول والخدمات : " AMS " وتضم أنشطة التسيير المؤسسي والخاص وا لذي يحتوي بدوره مهام البنك الخاص وإدارة الأصول وعمليات السمسرة و الادخار ونشاطات الخدمات العقارية ، بالإضافة لمجال خدمات التأمين والعمليات على السندات ، ونشاطات " BNP Paribas " ومجموعة " Klépierre " . ولمزيد من التفصيل الشكل التالي يعرض الأقطاب الأساسية المكونة لنشاط البنك :

الشكل 1-4 : الأقطاب الأساسية في " BNP Paribas "



المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

أولاً: بنك التمويل والاستثمار " BFI "

يتميز " BFI " بخبرة واسعة في مجال الاستثمار والتمويل كما يستجيب لرهانات النمو وتعظيم المكاسب المالية للمؤسسات والهيئات الدولية والجماعات ، وبهدف تدعيم مكانته التنافسية أوروبياً واستخلاص حصة جيدة من قدراته على التنظيم في هذه السوق ، فهو يعمل على تطوير أنشطته الإستراتيجية الخاصة مع المشتقات المالية ، والتحويل المتخصص والمنتظم ، والبحث عن توسيع قاعدة العملاء تجاه المؤسسات المالية والمؤسسات ذات رأس المال المتوسط خاصة ، كما أنه يضاعف من حضوره في بعض الأسواق الجديدة ، إضافة لذلك فهو يستهدف تحقيق معامل استغلال جيد على مستوى المجال ، وتحقيق إنتاجية مرتفعة عن رأس المال المستخدم ، بالتركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة المرتفعة وإدارة محفظة القروض بفعالية .

يهتم بنك التمويل والاستثمار " BFI " بتغطية علاقاته مع المؤسسات في العالم وتنشيط القوى التجارية عن طريق مجموعتين مدمجتين في البنك ، الأولى تختص بمنطقة أوروبا واسمها " Coverage " " And Territories Europe " ، والثانية تختص بمنطقة أمريكا ، آسيا ، إفريقيا ، الشرق الأوسط ، هذه الفرق لديها الاستعداد لبيع منتجات المجموعة وتسويقها ، بالاستعانة بالمصرفين الكبار " Senior Bankers " ومسؤولي العلاقات عن طريق معرفتهم الجيدة بالإستراتيجية المالية والصناعية لعملائهم ، ومتابعتهم لاحتياجاتهم اليومية ، وعلى ذلك فهم يعدون المحاورين المحبذين في المجموعة ، والضامنين للنشاط المنسق للاختصاصيين في توزيع المنتجات ، بالإضافة لما سبق يستخدم البنك " BFI " مجموعة من الخبراء الموزعين في العالم تحت تسمية مجموعة الهيئات المالية " FIG " " Financial Institutions " التي تتكلف بتتمية العلاقات مع كل الهيئات المالية الكبرى مثل : البنوك ، المؤمنين ، والمؤمنين الثانين ، السماسرة ، الوسطاء الماليين ، الصناديق التعاونية ، وهيئات الادخار ، صناديق التقاعد ، ومؤسسات إدارة الأصول ، منظمات غير حكومية ، وبنوك مركزية عن طريق علاقتها المنضبطة والمنظمة مع عملائها ، ومتابعتها القريبة لأنشطتهم ، وعن طريق خبرتها تتمكن " BNP Paribas " من معرفة تطور احتياجات القطاع المالي ، الشيء الذي جعل منه بنكا مرجعيا لديه وزنه الخاص لدى الهيئات المالية التي تستعين بخدماته .

ولمزيد من التفصيل فيما يلي عرض لكافة أنشطة القطب " BFI " :

1/ الإستشارة وأسواق التمويل : وتنقسم أنشطة هذا النشاط في ثلاث مجالات

مجالات أساسية هي على التوالي : مهام " Corporate Finance " مهام " Actions et Derives " " Actions " ، ومهام " Taux et Change " " Fixed Income "

أ- مهام المالية الشاملة : تضم أنشطة هذا الفرع الإستشارة في مجال الاندماج أو الاستحواذ لعروض الشراء أو البيع ، الإستشارة المالية الإستراتيجية ، الإستشارة في مجال الخوصصة ،...، وغيرها ، وأنشطة السوق الأولى مثل : الدخول في البورصة زيادة رأس المال ، التوظيف ال ثانوي ، التعامل في السندات ،...، وغيرها .

يعتمد فرع " La Corporate Finance " على تنظيم مصفوفي يضع تحت تصرف العملاء التوليفة المثلى من الكفاءات في مختلف الاختصاصات في مختلف الأماكن والمنتجات وذلك من خلال تعظيم استغلال هذه المصادر .

ب- أنشطة الأسهم ومشتقات الأسهم : " Actions et Dérives Actions " وهي تغطي كل الأنشطة المرتبطة بالبحث ، توزيع وتنويع ، والاتجار وبيع الأسهم ومشتقاتها ، المؤشرات وحركة الأموال على المستوى العالمي ، وهي تنشط بفرق عمل متخصصة في مجال الأسواق الثانوية والأولية ، توجه خدماتها للعملاء من هيئات مالية ومؤسسات وأشخاص .

ج- أنشطة معدلات الفائدة والصرف : " Taux et Change " " Fixed Income "

يحتل البنك مكانة قوية في هذا المجال بفضل خبرته المتميزة وانتشاره في كل نقاط النشاط بأوروبا و اسيا والولايات المتحدة الأمريكية ، وتركيزه على المدخل ال متكامل للمجموعة وتطوير حلول للعملاء مبنية على الخبرة الشاملة في مجال البحث ، البيع ، المساومة ، الإنشاء والتوزيع ، وهي مرتبطة بثلاثة خطوط إنتاج هي : القروض، معدلات الفائدة والصراف على المستوى العالمي .

يضع البنك تشكيلة متكاملة من المنتجات والخدمات ت تحت تصرف عملائه مكنته من احتلال مكانة رائدة في مجال التعامل في سوق الصراف ، وسمحت له بتحقيق الانتشار الجيد على المستوى العالمي ، من خلال خمسة مكاتب أساسية : بنيوبيورك ، باريس ، سنغافورة ، هونغ كونغ ، طوكيو .

2/ أنشطة التمويل : وهي تتوزع عبر قطاعين أساسيين هما :

أ- مشروع تصدير السلع الطاقوية : " ECEP " " Energy Commodities Export Proj "

يجمع البنك في هيكل تنظيمي واحد مجموعة خبراته في مجال الطاقة ، المواد الأولية ، الهياكل القاعدية ومواد التجهيز وتمويل الأصول ، ويمتلك تنظيما أصيلا يستجيب لإنجازات العملاء ، وعولمة الاحتياجات ويجعل الأثر التآزري بين مختلف الأنشطة فعالا وواضحا أكثر .

تتنظم أنشطة " ECEP " بالطريقة التالية :

1. تمويل تجار الجملة في المواد الأولية تحت كل الصيغ ؛
2. التمويل المنظم للمواد الأولية في الدول الجديدة (أي الدول والمناطق الجديدة للنشاط) بالإضافة للتمويل المسبق لعمليات التصدير – وأنشطة الإقراض والتحويل المنتظم للمخزون ؛
3. تمويل المؤسسات الناشطة في مجال الطاقة ، المعادن والمناجم في الدول المصنعة ؛
4. العمليات على المواد الأولية ، مع أنشطة السمسرة في الأسواق المنظمة ، وأعمال التسوية بالتراضي " gré a gré " بنيوبيورك سنغافورة ، لندن ؛
5. تمويل عمليات التصدير والتي تغطي 28 مؤمن قرض عمومي ، مع 15 مكتب موزعين في الدول المصدرة ، وثلاثين مراسل مختص في الدول المستوردة ؛
6. تمويل المشاريع المنظمة في شكل قروض على أساس تدفقات مالية وخاصة في مجال الطاقة والمنشآت القاعدية ؛
7. خدمات التجارة الشاملة والتي تعرض مجموعة منتجات وخدمات : الضمانات الدولية ، البنوك الإلكترونية لكل من أنشطة التصدير والاستيراد وتبادلات السلع ؛
8. تمويل الأصول عن طريق الكراء المنتظم ، وتمويل الأنشطة البحرية والملاحية .

ب- القروض والتمويل المنتظم : " CFS " " Crédit et Financement Structuré " يعرض بنك

التمويل المنتظم على المستوى الدولي إنشاء ، وهيكله بالإضافة للتوزيع والتمويل المعقد كتمويل عمليات الحياة ، والقروض ، وتمويل مؤسسات الإعلام والاتصال ، كما يعمل في مجال تمويل الأنشطة على العقارات .

يهتم أيضا المسؤولين عن التمويل المنتظم بتسيير مجموع محفظة القروض البنكية الخاصة ببنك التمويل والاستثمار .

ثانيا: بنك التجزئة :

وهو ينقسم بدوره لجزأين ، الأول يهتم بأنشطة بنك التجزئة بفرنسا " BDDF " والثاني يهتم بأنشطة بنك التجزئة في العالم " SFDI " " Service Financiers et Banque de Détail à L'international " **1/ بنك التجزئة بفرنسا :** " BDDF " بغية التحسين من رضا عملائه الخواص يعتمد البنك برنامجا خاصا لإعادة تنظيم وكالاته و مجهوداته الإبداعية ، خاصة في مجال الادخار المالي والاحتياط ، كما يعمل على تدعيم مكانته الرائدة في السوق الفرنسي بتطوير خدمات إدارة الممتلكات، وخبرة المستشارين ، بالإضافة للإبداع في عرض منتجاته ، هذا ويحاول قدر الإمكان الرفع من فعاليته العملية سواء من خلال الاتصالات التجارية أو المكاتب المتخصصة التي تعتمد سياسة لترشيد وأتمتة العمليات .

يعرض بنك التجزئة بفرنسا لأكثر من 5.85 مليون عميل من الأشخاص والبنوك الخاصة و 500.000 عميل مهني ومقاول و 20.000 عميل مؤسساتي هيئات مالية تشكيلة موسعة من المنتجات والخدمات من أبسط عملية كفتح حساب جاري إلى أعقد عملية في مجال التمويل للمؤسسات ، بالإضافة لإدارة الممتلكات ولكي تحسن من قربها لعملائها فإن شبكة بنك التجزئة بفرنسا دعمت نشاطاتها بوكالات وشبابيك جديدة ، يضاف لها تنظيم متعدد القنوات يم تلك قدرات اقتصادية مرتقبة كبيرة يمكن ملاحظتها من خلال جودة الخدمات وتدعيم الدور الاستشاري للتجاربيين في الوكالات في ثلاثة أمك ن : باريس ، أورليون ، ليل " Paris - Orléans - Lille . "

2/ الخدمات المالية وبنك التجزئة العالمي : يعتمد هذا القطب إستراتيجية طموحة في كل مناطق النشاط ترتكز على تدعيم مكانته الرائدة في الخدمات المالية المتخصصة في أوروبا وبالضبط في فرنسا وإيطاليا ، من خلال العديد من المجهودات الإبداعية ، وتطبيق مخطط النمو لـ " Banc West " بتكثيف الشبكة واستغلال التشكيلة الموسعة من المنتجات .

كما يعمل البنك على تطوير أنشطة الأسواق الجديدة ، ومتابعة اندماجه بوكالات أوروبا بالشرق الأقصى وفروع حوض البحر الأبيض المتوسط ، وذلك عن طريق استغلال الأثر التآزري القوي لشبكات ومنتجات المجموعة من قروض الاستهلاك ، التأجير ، تأمين المقترضين ، بالإضافة لأنه يعمل على الاستفادة أكثر من عمليات الاستحواذ التي يقوم بها .

يوظف قطب الخدمات المالية وبنك التجزئة العالمي أكثر من 54750 عامل في 56 دولة ، ويكون من 6 خطوط نشطة هي :

1. بنك التجزئة في الولايات المتحدة الأمريكية ؛
2. بنك التجزئة في الأسواق الناشئة وما وراء البحر " MEO " ؛
3. تمويل الاستهلاك وتجهيزات الأشخاص ؛
4. تمويل التجهيزات المهنية ؛

5. القرض العقاري المتخصص ؛

6. الكراء مع الخدمات الملحقة .

وهي ترافق نشاط المؤسسات التالية :

أ- مؤسسة " Cetelem " : هي مؤسسة تقدم قروضا للاستهلاك ، وتحثل مكانة هامة في فرنسا ، كما تعتبر " Cetelem " متعاملا مرجعيا في السوق من خلال قدراتها الإبداعية ، فجودة العروض التي تقدمها تمكنها من الاستجابة للحاجات الأساسية في التمويل للعائلات في شكل قروض شخصية ، قروض متجددة ، بيع بالتقسيط ، بالإضافة لخبرتها التقنية وتحكمها في الأخطار ، عدا ذلك فهي مؤسسة رائدة أوروبيا في مجال " الاقتراض عبر الإنترنت " ، وهي تضع التجارة الإلكترونية في قلب إستراتيجيتها للنمو على المستوى الدولي ، كما تعتبر " Cetelem " شريكا تاريخيا مفضلا " للتجارة من خلال مرافقته لنمو رواد تجارة البيع بالتجزئة في العالم كمؤسسة : **Dell ، LKea ، Conforma ، Carrefour** .. وغيرها، ويتعامل أيضا مع الهيئات البنكية وشركات التأمين مثل : **Banques Populaires ، Axa ، Dresner Book ، Caisses d' epargne ، KBS** ، والمؤمنين الجدد بالخدمات للأشخاص يستفيدون من معارف البنك في مجال الإقراض .

ب- مؤسسة " UCB " : تعمل مؤسسة " UCB " ومجموع فروعها في تمويل شراء السكنات من طرف الخواص ، وهي تنشط في كل من فرنسا ، إسبانيا ، إيطاليا ، البرتغال ، هولندا واليونان ، بالإضافة لأن مؤسسة " UCB " تسير وتطور لحساب " BNP Paribas " محفظة القروض الخاصة بالرهن العقاري في النرويج .

تتعلق الإستراتيجية التجارية " UCB " بتنشيط شبكة لجلب الأعمال ، ومحترفي العقار والمهتمين بالعمليات على العقارات (وكلاء عقاريون ، مقاولون ،...، وغيرهم) بالإضافة للسماسة و بالتالي فالمؤسسة تمتلك وسائل النجاح من خلال استثمارها كما أنها تستفيد من المساهمات المتبادلة لعملائها والتي تدعم هذا الجهاز .

ج- مجموعة " BNP Paribas Lease Groupe " : " BPLG " هي مؤسسة متخصصة في تمويل استثمارات المؤسسات و المهنيين عبر حضورها بـ : 11 دولة في أوروبا ، كما تعرض " BPLG " تشكيلة متكاملة من الحلول المالية في مجال التأجير التمويلي للعقارات والمنقولات والبيع بالتأجير والقروض مع أو دون إعانات مرافقة ، كما يؤمن " BPLG " تنفيذ وإدارة البيع بالتأجير للعقارات والمنقولات الموزع عن طريق الشبكة البنكية لـ " BNP Paribas " وعملائها .

د- مهام الكراء مع الخدمات : يضم نشاط الكراء والخدمات ثلاثة مجموعات من الشركات تعرض للمؤسسات حولا كيفية لأجل انتقال تسيير وتمويل الأخطار التقنية بالسوق والمرتبطة باستعمال التجهيزات :

- المركبات الخفيفة : " Arval " ؛
- المركبات الصناعية : " Artegy " ؛
- حظائر الإعلام الآلي : " Arius " .

تتمتع المنتجات والخدمات المعروضة بهذه المؤسسة بالمرونة والتطور وهي تستجيب عموماً لإنتظارات التدعيم المالي للمؤسسات وخاصة بالسماح لها بتعظيم المكاسب الناتجة عن تسيير حظائرها للتجهيزات ، كما أن هذه العروض تركز على مهارة الفرق المتخصصة وعلى تحكمها التقني، وعلى قوتها في الشراء ، واستعمالها لمجموعة من الوسائل المتفاعلة والضرورية لتحقيق حوار فعال مع المؤسسات العميلة ، فمثلاً إن مؤسسة " Arval " حاضرة في 18 دولة في العالم، كما أنها تعد من المؤسسات الرائدة أوروبياً في سوق الكراء أو التأجير الطويل الأجل وإدارة حظائر السيارات .

و- **مؤسسة " Bank West "** : يمارس قطب " SFDI " نشاطه في الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق " Bank West " وهو شركة قابضة نتجت بانضمام كل من " Bank West " و " First Hawaiian Bank " والتي أصبحت " BNP Paribas " تمتلك مجموع رأسمالها منذ نهاية 2001 ، وبعدها استحوذ " Bank West " على " United California Bank " في مارس 2002 ، وفي نوفمبر 2004 حاز على كل من " Union Safe Deposit " et " Community First National Bank " وحديثاً في 2005 قام " Bank West " بحيازة " Commercial Fédéral Corporation " يعرض " Bank of The West " خدماته للعملاء الخواص في 19 ولاية بالغرب الأمريكي .

ه- **مهام الأسواق الناشئة وما وراء البحر " MEO " " Marchés Emergents et Outre Mer "** :

عرف خط نشاط بنك التجزئة في الأسواق الناشئة وما وراء البحر " MEO " نمواً قوياً بعدما دعم شبكاته في 2005 بـ 74 وكالة افتتحت وفرعين تم إنشاؤهما في منطقة الخليج ، كما عرف تقدماً في مناطق جديدة و استثمارين تم تحقيقهما في كل من تركيا والصين، علاوة على كونه يملك شبكاً واسعة في دول إفريقيا الناطقة بالفرنسية (بوركينافاسو ، جزر الرأس الأخضر ، الغابون ، غينيا ، مالي ، السنغال) وفي كل من جيبوتي ، ومدغشقر ، وجزر القمر ، وفي المغرب العربي بالمغرب الأقصى ، تونس ، الجزائر ، وفي منطقة الشرق الأوسط كذلك والخليج ، ... وغيرها، كما يسمح نشاط بنك التجزئة في " MEO " بتوسيع شبكة النشاط الدولية لمناطق التجارة لـ " BNP Paribas " للعملاء المستوردين أو المصدرين بالاستفادة من خبرات فرق العمل المتخصصة في التجارة الدولية .

ن- **نشاط البنك " BNL "** : " Banca Nazionale Del Lavoro " هو قطب نشاط جديد نتج عن إعادة تنظيم أنشطة المجموعة " BNL " بعد حيازتها من طرف " BNP Paribas " خلال السداسي الأول من 2006 ، وهو يغطي أنشطة البنك التجاري في إيطاليا والمخصص للعملاء الأشخاص والبنوك الخاصة ، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمجموعات الإقليمية ، لذلك فقد تمت تسميته مجدداً بـ : " CBNL BC " " BNL Banca Commerciale " ، أما مجالات نشاطه الأخرى فقد وزعت على الأقطاب الأخرى للمجموعة " BNP Paribas " .

يحتل " BNL BC " مرتبة هامة في إيطاليا سواء في مجال القروض للعملاء أو الودائع كما نجده حاضراً في أغلب المدن الإيطالية الكبرى عن طريق وكالاته المتخصصة في العلاقات مع العملاء الخواص ، المؤسسات والمجموعات الإقليمية ، إضافة لذلك فهو يمتلك تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات التي

تستجيب لكل حاجات التحويل ، الادخار ، المعاملات بين العملاء ، كما يعرض "BNL BC" تشكيلة مهمة من المنتجات والخدمات التي تتمتع بجودة وامتياز معتبرين ، تضم إدارة السيولة ، تغطية المخاطر عمليات الدفع المتعلقة بالاستيراد والتصدير .

يرتكز مخطط خلق القيمة لدى البنك على استغلال العدد المتزايد من العملاء ، خاصة بعد إعادة تنظيم شبكة الخدمات المتعددة وإعادة تأهيل وكالاته، والمتابعة الأكثر تشخيصا لحاجات العملاء ، وزيادة المبيعات المشتركة لاعتماده على منتجات ذات جودة عالية وخدمات متخصصة في إدارة الأصول ، وحلول الاستثمار وإدارة السيولة والكراء ، بالإضافة لما سبق ينتهج "BNL BC" سياسة لأجل التحكم في تكاليف العمل من خلال الإدارة الجيدة لإعداد العمالة ، واستخدام وسائل الإعلام الآلي ، وإعادة تنظيم العقار ، كما أنه يعمل على إدارة التغييري من خلال مضاعفة مجهودات التكوين وتجديد فرق العمل عبر تشجيع الانصراف للتقاعد والتقاعد المسبق .

ثالثا : إدارة الأصول والخدمات " AMS " :

وهو قطب يقدم خدمات للمستثمرين في المجموعة ، وهو مكلف خاصة بجمع الأصول " Asset Gathering " كما يعتبر متعاملا من الدرجة الأولى في أوروبا ، ويجمع في أنشطة كل الأعمال المرتبطة بجمع وإدارة وتثمين الادخار ، وإثراء الممتلكات عن طريق خدمات ذات قيمة عالية .
تنوزع خبرة " AMS " في ثلاثة أنشطة هي الإدارة المؤسسية والخاصة " Gip " التي تضم كل من البنك الخاص ، إدارة الأصول ، السمسرة والادخار مع " Cortal Consors " ، وأنشطة الخدمات العقارية ، التأمين ، أنشطة الخدمات المرتبطة بالأوراق المالية للمؤسسات والهيئات المالية العالمية .
وفيما يلي شرحها :

1/ الإدارة المؤسسية والخاصة : ويجمع هذا الفرع أنشطة كل من :

أ - البنك الخاص " BP " : يقدم " BP " الاستشارة الخاصة في مجال هندسة وتنويع الممتلكات ويقوم بإدارتها حسب حاجة العملاء ، وذلك بالتركيز على تشكيلة من المنتجات المختارة والفعالة والمبتكرة .
سجل البنك تطورا ملحوظا في خدمة العملاء والمنتجات وقاعدة التكنولوجيا المستعملة ، بالإضافة لنمو نشاطه من حيث الهيكل إضافة لنموه خارجيا كذلك ، بفضل زيادة عملائه من أصحاب الممتلكات الكبيرة في كل من فرنسا والعالم ، وتكوين فريق عمل متخصص لضمان الاستجابة أحسن لحاجات العملاء ، كما عرف نموا هاما في الأنشطة المشتركة من الأقطاب الأخرى ، وزيادة قوية في نمو أنشطة أموال التوظيف ، والأموال الخاصة ، وشهد اتساعا هاما في قائمة المنتجات المتعلقة بالعقارات ، علاوة على ذلك فقد عرف البنك إبرام ع قد شراكة لتغطية الخدمات والمنتجات التي يعرضها ، وتقديم الاستشارة في مجال الاستثمار والعمليات على السندات .

ب- إدارة الأصول : تركز قدرات البنك الإدارية على مدخل متعدد الاختصاصات والتي تشترك جميعا في متطلبات الجودة والامتياز، والقوة والتناسق في عمليات الاستثمار، والجدية في مراقبة الأخطار المتعددة .

تتوزع فرق التسيير المتخصصة في المراكز المالية العالمية الأساسية بالعالم باريس ، لندن ، نيويورك ، طوكيو ، هونغ كونغ ، كما يعد " BNPP AM " جد ملتزم في مجال الاستثمار المسؤول " IR " " **l'investissement Responsable** " ، وقد دعم حضوره في الأسواق ذات النمو المرتفع منذ حوالي عشر سنوات عبر الانتشار في عدة بلدان منها : البرازيل ، الأرجنتين ، المغرب وعن طريق الشراكة الإستراتيجية مع المسيرين المحليين : (الهند) **Shinhan Bnp Paribas، Sundaram BNPP AM** ، (كوريا الجنوبية) ، (الصين) **Shenyin et Wanguo BNPP AM** ، تركيا **TEB AM** يرتكز المكلفين بالعلاقات مع العملاء في 26 دولة ، ويلتزمون بمساعدة العملاء على تنفيذ حلول مناسبة ودائمة لانشغالاتهم .

ج- السمسرة والإدخار " Cortal Consors " : يعد " **Cortal Consors** " رائدا أوروبا في مجال الإدخار والسمسرة المباشرة لحساب الأشخاص ، وهو يهدف لتقديم معارفه وخبراته في الاستشارة في تشكيلة واسعة من التوظيفات (منتجات توظيف على المدى القصير ، التأمين على الحياة ... وغيرها) عبر مختلف قنوات التوزيع التي يعززها أكثر باعتماده على تكنولوجيا متقدمة في مجال السمسرة .
" **Cortal Consors** " حاضر في ستة دول أوروبية : ألمانيا ، فرنسا ، إسبانيا ، بلجيكا ، لكسمبورغ ، إيطاليا .

د- مؤسسة "BNP Paribas" للعقارات : يتواجد هذا الفرع بثمانية دول أوروبية ونيويورك حيث يستخدم أكثر من 2550 عامل ، كما أنه رائد في مجال الخدمات العقارية للمؤسسات في أوروبا .
تعد تشكيلة الخدمات العقارية المعروضة من طرف هذه المؤسسة فريدة م ن نوعها في أوروبا بفضل التجميع المنسق للفروع التي تنشط في أربعة مجالات أساسية هي :
2/ الاستشارة وأعمال الخبرة والمبادلات : وهي مكونة من :

- " **Atisreal** " عقارات المؤسسة : " **Immobilier D'entreprise** "

- " **Espace Immobilier BNP Paribas** " : الذي يمتلك أكثر من 26 نقطة بيع للسكنات في فرنسا

1. إدارة الأموال (REIM) : - **BNP Paribas (REIM)**

2. إدارة الممتلكات : وهي مكونة من :

- عقارات المؤسسات : " **Comadim et Atisreal** "

- السكن : " **Gérer et Les studelites** " وهي تعد من أكبر مؤسسات تسيير إقامات الطلبة .

3. الترقية العقارية : بواسطة " **Meunier** "

3/ التأمين : تنتشر " **BNP Paribas** " وتسوق منتجاتها وخدماتها في 31 دولة في العالم تحت علامتين هما : " **BNP Paribas** " بالنسبة للمنتجات الموزعة عن طريق شبكة الوكالات لـ " **BNP** "

Paribas " بفرنسا ، و " Cardiff " بالنسبة للشبكات الأخرى والشركاء الموزعين بفرنسا كما في دول العالم الأخرى .

بهدف تسريع وتيرة نموها دمجت " BNP Paribas Assurance " في أكتوبر 2005 مؤسستها للتأمين على الحياة " Cardiff Assurance vie " و " Natio Vie " ، على الرغم من أن " Cardiff Assurance Vie " هي المؤسسة التأمينية الوحيدة لـ " BNP Paribas " في فرنسا .

1. في الادخار : تسوق " BNP Paribas " للتأمين عقودا للتأمين على الحياة للأشخاص في 11 دولة ، وفي فرنسا تعرض كذلك عقودا اجتماعية للتقاعد ، ومنح نهاية المسار الوظيفي أو التقاعد المسبق ، كما تعرض تشكيلة موسعة من خدمات التوظيف في القيم العقارية أو التقاعد " OPGVM " . " Organisme De Placement Collectif en Valeur Mobilières "

للأشخاص والمستثمرين المؤسساتيين وللمؤسسات الك بيرة عن طريق مؤسسة التسيير " Cardiff Asset Management " .

2. في مجال الاحتياط : تغطي العديد من الأخطار بتأمين المقرضين وفي مجال الاحتياط الفردي في 28

دولة وتعرض في فرنسا عقودا جماعية نموذجية ومشخصة للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة .

3. في التأمين على الخسائر : تعرض " BNP Paribas Assurance " في فرنسا منتجات متعددة الأخطار للسكنات ، السيارات ، التأمين المدرسي ، التنقل ، والحماية القانونية عن طريق " Natio Assurance " المملوكة مناصفة مع " Axa " .

4/ أنشطة الأوراق المالية : " BNP Paribas Securities Service " : وهي تعتبر مؤسسة رائدة

في مجال الخدمات على الأوراق المالية للمؤسسات ، وشركات الإدارة والهيئات المالية ، فهي تعرض تشكيلة متكاملة ومعدلة من الخدمات الموجهة بالأساس لإشباع حاجات المتعاملين :

- وسطاء ماليين يستفيدون من حلول فعالة ومناسبة ترتبط بأجال التسديد و التسليم والحفاظ الشامل على جميع أنواع الأصول .
- المستثمرين المؤسساتيين لهم إمكانية الاستفادة من تشكيلة من الخدمات لإدارة الأموال مثل : محاسبة الأموال ، البنوك المودعة ، أعمال المناولة من الداخل ، دعم لأجل توزيع الأموال ، قياس وتخصيص وتوزيع للنتائج .
- العديد من الخدمات الموجهة لتكوين وإدارة العمليات المالية ، وإدارة مساهمات العمال .
- حلول مكملة لتحويل الأوراق المالية ولإجراء عمليات الصرف ، يتم عرضها وتنسيقها من طرف فرق مختصة .

تتوزع أنشطة الأوراق المالية في الأماكن المالية الأساسية بأوروبا مثل : ألمانيا ، بلجيكا ، إسبانيا ، اليونان ، أيرلندا ، إيطاليا ، لكسمبورغ ، هولندا ، البرتغال ، سويسرا ، المملكة المتحدة ، استراليا ، زيلندا الجديدة ، اليابان ، الولايات المتحدة الأمريكية ، تركيا ، بالإضافة للأنشطة السابقة التي تم عرضها أيضا هناك خدمات ومنتجات عديدة تعرضها كل من : " Klépierre " ، " BNP Paribas Capital " ، " GPCCS " .

- ✓ **Klépierre** : هي مؤسسة استثمار عقاري ، تقوم بتنمية ، وامتلاك وإدارة المراكز التجارية في عشرة دول أوروبية ، وخاصة بفرنسا ، إسبانيا ، إيطاليا ، برسمة بالبورصة يقدر بـ 6.6 مليار أورو في 31 ديسمبر 2006 يحتل " Klépierre " المركز الثاني في مجال العقارات والمراكز التجارية في أوروبا .
- ✓ **BNP Paribas capital** : تؤمن " BNP Paribas " تسيير محفظة الحسابات الخاصة للمساهمة والغير مقدرة في المجموعة " BNP Paribas " في إطار إستراتيجية للتخفيض التدريجي لهذه المحفظة ، والتي بلغت قيمتها في 31/12/2006 القوية التقريبية 5 مليار أورو وهي تتوزع عبر أربعة أقسام :
- مساهمات إستراتيجية غير بنكية ؛
 - مساهمات مباشرة في المؤسسات الصناعية والتجارية بفرنسا وفي الخارج ؛
 - مساهمات الأموال الممنوحة وغير ذلك ؛
 - استثمارات مشتركة بالتوازي مع أموال واستثمارات مؤسساتية .

- ✓ **Gestion des Participations Cotées et des Créances** : " Souveraines " " GPCCS " تهدف هذه المؤسسة لتثمين الأصول على المدى المتوسط عن طريق إدارة ممتلكات " BNP Paribas " في مؤسسات منضمة للبورصة ، بالإضافة لنشاطها المتمثل في إعادة تنظيم وهيكله الديون في إطار نشاط " نادي لندن " ، وإدارة محفظة الديون الناشئة كسندات **Eurobonds , Brady** ، والديون الأخرى .

رابعاً: معطيات اقتصادية ومالية عن تطور البنك : سجل البنك ومنذ عملية الاندماج تحسناً معتبراً شمل كافة المجالات والجوانب مستقيماً من التطور الذي شهده الاقتصاد العالمي ، والبورصات الأوروبية والآسيوية ، ولمزيد من التوضيح نقدم فيما يلي جدولاً ملخصاً عن أهم تطورات نتائج البنك :

الجدول 1-4 : تطور نتائج المجموعة البنك " BNP Paribas "

**2006	**2005	*2004	*2003	*2002	*2001	*2000	حسابات النتائج في 12/31
27.943	21.854	18.823	17.935	16.793	17.450	16.2631	الناتج البنكي الصافي
-17065	-13.369	-11.592	-11.285	-10.955	-10.933	-10.438	أعباء التسيير
10.878	8.485	7.231	6.650	5.838	6.517	5.825	النتيجة الإجمالية للاستغلال
-783	-610	-678	-1361	-1470	-1312	-1142	تكاليف الأخطار
10.095	7.875	6.553	5.289	4.368	5.205	4.683	نتيجة الاستغلال
7.303	5.852	4.668	3.761	3.295	4.018	4.124	النتيجة الصافية
8.03	6.96	5.55	4.31	3.78	4.64	4.7	النتيجة الصافية لكل سهم بالأورو
21.2	20.2	16.8	14.3	13.5	18.2	20.9	مردودية الأموال الخاصة%
61.07	61.17	61.58	62.92	65.23	62.65	64.18	معامل الاستغلال %
76.9	57.3	47.2	45.1	34.8	44.5	41.9	الرسمة بالبورصة (مليار أورو)
							source : Bloomberg

** حسب المعايير المحاسبية الدولية (IFRS)

* حسب المعايير المحاسبية الفرنسية

المصدر : (Document De Référence : 2001-2005 ; Rapport Développement Durable: 2006)

يلاحظ عموما من خلال الجدول السابق عرضة أن نتائج البنك عرفت تطورا معتبرا خلال كل السنوات ، فقد ارتفع الناتج البنكي الصافي إلى غاية 2006 بنسبة 71.81 % ، أي بمعدل متوسط سنوي يصل إلى 10.25 % وهي نسبة جيدة ، كما نجد أن النتيجة الإجمالية للاستغلال عرفت نموا ملحوظا ففي خلال سبعة سنوات تضاعفت تقريبا بعدما كانت 58.25 مليون أورو وصلت إلى 10878 مليون أورو بمعدل زيادة يقدر بـ : 86.74 % وهي نسبة تفوق نسبة نمو الناتج البنكي الصافي وأعباء التسيير التي ارتفعت بـ : 63.48 % ، أما نتيجة الاستغلال فهي بدورها ارتفعت لأكثر من الضعف أي بنسبة 115.56 % وهذا راجع لانخفاض تكاليف الأخطار بنسبة 31.43 % والنتيجة الصافية أيضا شهدت نموا قدر بـ 77.08 % ، كما هو الحال بالنسبة للنتيجة لكل سهم بالأورو التي سجلت نموا معتبرا بـ 70.85 % من سنة 2000 .

فيما يخص مرد وديعة الأموال الخاصة فقد عرفت منذ العام 2000 حتى 2002 انخفاضا مستمرا ، لتعود لتسجل في سنة 2003 ارتفاعا محسوسا استمر لغاية 2006 أين وصل لمستوى يزيد عما كان عليه بثلاث نقاط (20.9 % إلى 21.2 %) وبالنسبة لمعامل الاستغلال فقد تميز عموما بالاستقرار النسبي ، ولكنه اتجه في السنوات الأخيرة منذ 2003 للانخفاض إلى مستوى 61.07 % ، وهي نسبة جيدة بالمقارنة مع معامل الاستغلال للقطاع الذي يتراوح بين 55% إلى 60 % ، وشهدت الرسملة بالبورصة تطورا معتبرا منذ العام 2000 بنسبة 83.53 % التي تتعلق لحد كبير بنتائج المجموعة واتجاهات تطورها .

من خلال الاستعراض السابق لأنشطة وأقطاب البنك " BNP Paribas " يتضح أن مكانة الريادة التي يحتلها في مختلف المجالات إنما هي تبرز تميز خدماته ومنتجاته ، ومدى إشباعها لحاجات العملاء على اختلافهم ، كما تبين أن البنك ينتهج إستراتيجية تنموية على كل الأصعدة كالنتائج الاقتصادية ومالية هامة ، بفضل تضافر مجهودات المسؤولين والإطارات ، على الرغم من الظروف الاقتصادية والمالية التي شهدتها العالم ، إضافة لذلك فقد حاول البنك منذ إنشائه تعزيز التقارب الثقافي ، والاستفادة من إمكانيات الاندماج والتناسق بين مختلف الأنشطة عبر إبراز شعار " بنك يتطور لعالم يتغير " ، وهذا بلا شك غير ممكن إلا بمجهودات الموارد البشرية الملتزمة بقيم المجموعة وأهدافها ، وتميزها بالكفاءة ، علاوة على ذلك كله فإن تعدد أنشطة البنك وخدماته ومنتجاته وترامي مناطق انتشاره بالعالم (أوروبا ، أمريكا ، إفريقيا ، أستراليا) يجعل الاهتمام بالموارد البشرية أكثر من ضرورة .

لأجل ضمان فعالية مختلف سياساته في مجال تسيير الموارد البشرية يعتمد البنك " BNP PARIBAS " على مجموعة من الأنشطة المنظمة في مجالات التكوين ، الترقية والانتقال ، الأجور والعلاقات الاجتماعية... وغيرها ، وذلك بالاستناد إلى مختلف مراجع تسيير الموارد البشرية ، كميثاق المسؤولية الاجتماعية الذي يجسد تجنيد المؤسسة في هذا المجال نظرا لطابعه العلمي ، بالإضافة للمنشورات التوجيهية التي تصف الأعمال والمهام الأساسية لمسؤولي الموارد البشرية ، ودليل التطبيقات الذي يعرض بالتفصيل كل الأعمال والمهام الواجب القيام بها ، واستكمالاً لما سبق هناك أيضاً إجراءات لتسيير الموارد البشرية ومنهجية للتدقيق تبين طرق مراجعة تطبيقات الموارد البشرية وإجراءات تصحيحها ، وعليه فإن تناسق هذه المرتكزات إنما يساهم بقدر كبير في ترشيد قرارات الموارد البشرية بالبنك وضمان التوزيع الجيد للمسؤوليات بمختلِف المصالح والأقطاب والفروع والمناطق .

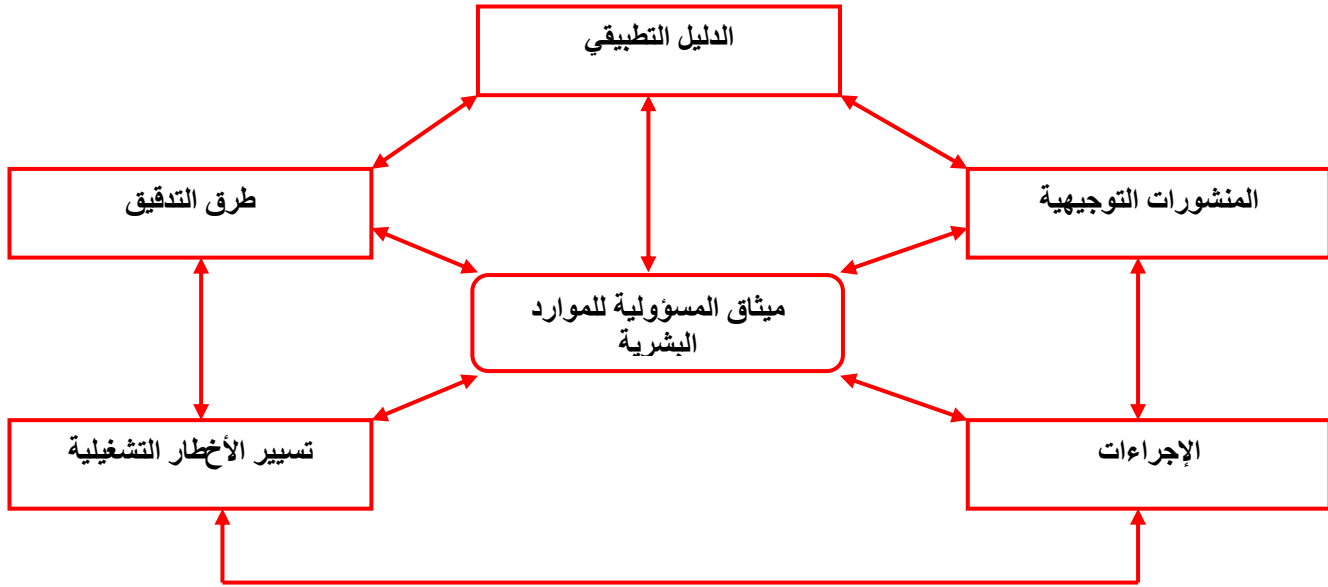
المطلب الأول : التوجهات الأساسية في تسيير الموارد البشرية في البنك

أولاً : المرتكزات الأساسية في تسيير الموارد البشرية بالبنك :

- يتميز تسيير الموارد البشرية بالبنك " BNP Paribas " بخصوصيته على اعتبار أن الممارسات التسييرية لديه ترتبط في مختلف مراحلها بمراجع ومرتكزات أساسية يتم الرجوع إليها كلما أمكن الأمر ، ولعل أهمها على الإطلاق هو ما تعلق بميثاق مسؤولية الموارد البشرية الذي يصف مجموع الأعمال الممكن القيام بها في المجموعة البنك حيث يشكل المحور الرئيسي للمراجع الأخرى التي يلي شرحها :
- 1 - **المنشورات التوجيهية** : وهي عبارة عن وثائق تصف المهام والأنشطة الأساسية التي يقوم بها مسؤول الموارد البشرية لأجل ضمان تسيير أمثل لها ؛
 - 2 - **الدليل التطبيقي** : وهو وسيلة تسمح للمسيرين بالقيام بتشخيصات دقيقة للتطبيقات التسييرية التي يمارسونها ، وبالتالي فإن دوره في هذه الحالة وقائي لكونه يمكن من تصحيح الأخطاء في وقت متقدم قبل أن تتعاظم تأثيراتها السلبية ؛
 - 3 - **الإجراءات** : وهي تضم وصفا دقيقا لكل طرق تطبيق الأعمال الواجب القيام بها ، كما تحدد الطرف المسؤول عنها في مصلحة الموارد البشرية ؛
 - 4 - **تسيير الأخطار التشغيلية** : وهو يتضمن كل عمليات تحليل الأخطار الاجتماعية ونشر المعايير اللازمة لذلك ؛
 - 5 - **طرق التدقيق** : وهي تحدد مهام عمليات ومراحل المراقبة الدورية كما تهتم بنشر نتائجها دوريا مع مراجعتها مع المفتشين والمدققين .

ولمزيد من التوضيح نقدم الشكل الموالي :

الشكل 4-2 : مرتكزات تسيير الموارد البشرية بالبنك



المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

من خلال الشكل السابق يتضح جليا أن دور تسيير الموارد البشرية محوري في إدارة البنك إذ انه يضمن :

- الحث على الانضمام لتطبيق إستراتيجية المجموعة البنك، وتطوير نمط إداري متناسق مع القيم المعلنة لها ؛

- تطبيق سياسة تحفيزية في مجال التعويض والأجور ، التكوين ، وإدارة المسارات الوظيفية ؛

- تعظيم الاستفادة من تكيف الموارد البشرية كما ونوعا ومن حيث التكلفة مع حاجات المؤسسة ؛

- ضمان جودة الحوار الاجتماعي في المجموعة البنك واحترام تشريع العمل الساري المفعول .

بالإضافة لما سبق تخضع المراجع الأساسية لتسيير الموارد البشرية للتحديث الدوري بغرض ضمان فعاليتها ومسايرتها لجميع التغيرات الحاصلة داخل هيكل البنك وتنظيمه أو خارجه ، إذ أنه ومن خلال هذه العملية يتم التركيز على الإجراءات وطرق مراقبة الأخطار تحت شكل صياغة جديدة للإجراءات وكتابتها في إطار

الفصل:4.....المبحث : 2: تسيير الموارد البشرية بالبنك " BNP Paribas "

منظم يسمح بالمراقبة المستمرة ، ويضمن تناسقها مع وظيفة المطابقة بالبنك ، إضافة لتطبيق المدخل التحليلي في مراقبة أخطار الموارد البشرية .

ثانيا : التحديات الأساسية لتسيير الموارد البشرية بالبنك :

إن تغير بيئة المجموعة البنك وسرعة تطورها وضعها في مواجهة تحديات كبرى في مجال تسيير الموارد البشرية منها النمو ، التنوع ، التغير وفيما يلي شرحها :

1 / النمو : إن ازدياد أعداد العمالة في البنك من 101000 إلى 141911 في خلال سنتين من 2004 إلى 2006 أي بزيادة تقدر بـ: 41 % والعمالة خارج فرنسا ازدادت من العدد 45000 إلى 84788 في

أثناء نفس الفترة أي بزيادة تقدر بـ : 88 % جعل إدارة البنك تفكر مليا في تسيير هذا النمو بطريقة عقلانية. وعليه فإن تطور المجموعة على المستوى الدولي بسرعة كبيرة يعني أن تسيير الموارد البشرية يجب أن يتوقع نموا معتبرا للعمالة عبر الزمن عن طريق قياس الآثار المترجمة للنمو في الأنشطة ، وأخذ عناصر الإنتاجية وتطور هرم الأعمار بالاعتبار هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يساهم تحليل الموارد البشرية على المستوى الإداري بضمان استخلاف للوظائف المهمة بالبنك وتعويض الانصرافات الطبيعية للعمالة ، كما يعمل كذلك على الاستجابة لطموحات وآمال البنك في التوسع خارجيا .

2 / تنوع الأنشطة والدول : شهدت المجموعة في غضون السنتين الأخيرتين 2005-2006 تعددا هاما في أنشطتها وانتشارها الجغرافي بطريقة جد سريعة بعدما كانت تتميز بسيطرة قطب بنك التجزئة بفرنسا ، وبغرض تحقيق توازن هيكل المجموعة والأنشطة والمناطق الجغرافية استدعى الأمر من البنك أن يحاول التوليف بين التنوع المحلي والتناسق الكلي عن طريق تشجيع الانتقال بأنواعه وتدعيم مشاعر الانتماء لدى العمال ، بالإضافة لذلك تعمل إدارة البنك على تشجيع الانتقال المتبادل بين الوظائف لتجاوز آثار غياب بعض الأفراد عن المجموعة ، وضمان سيولة وتدفق أكثر للمعلومات ، كما عمدت إدارة البنك لتحقيق التنوع في سلطات المسيرين وتحضير المستخلفين .

3 / التغير : يعد تحدي إدارة التغيير أساسي في أنشطة الخدمات المالية حيث رأس المال البشري أصل شأنه شأن الأصول المالية ، وبما أن البيئة والأسواق والأنشطة والعولمة تنمو وتنتشر أكثر من ثقافة وسلوكات العمال فالمسيرين مطالبون بمراعاة ذلك إذا أرادوا فعلا تعزيز القيم الايجابية لدى العمال والحفاظ على السمات المميزة للمجموعة ، وللمزيد من التوضيح يبين الشكل أدناه وضعية مصلحة الموارد البشرية بالبنك بالنسبة للتحديات .

الشكل 3-4 : تحديات تسيير الموارد البشرية بالبنك



ثالثا : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : يكرس المفهوم الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فلسفة وثقافة البنك التي تثنى الدور المحوري للموارد البشرية في تحقيق النجاح والميزة التنافسية الدائمة ، وهو يتبلور عموما من خلال النقاط التالية : (Bournois, Rojot et Scaringella, 2003:358)

- 1- تنمية العلاقة بين الاستراتيجية التنظيمية و استراتيجية الموارد البشرية مع ضمان تآزرهما وتناسقهما المستمر ، بالإضافة لتأمين المراجعة المتزامنة لمشاريع المؤسسة و مشاريع الموارد البشرية ؛
- 2- التعريف بمساهمة الأطارات من خلال إدارة مساراتهم المهنية ، وتطبيق أنظمة إجربة محفزة ؛
- 3- تكوين المسيرين على المستوى العالمي لضمان قدرتهم على مواجهة المشاكل التسييرية ؛
- 4- العناية الخاصة بالإطارات الشباب المتخرجين من مؤسسات التعليم العالي ؛
- 5- تنمية العلاقات البينية بين فروع المجموعة البنك .

رابعا : هيكل البنك وموقع مصلحة الموارد البشرية : يتكون طاقم إدارة البنك من الرئيس المدير العام " Michel Pebereau " و " Baudouin Prot " كإداري مدير عام ، و " Dominique Hoenn " مدير عام كذلك ، ثم يأتي بعدهما مسؤولي مختلف الأقطاب الأخرى ومسؤولي المالية والإعلام الآلي ثم " Bernard Lemee " كمدير للموارد البشرية بالمجموعة ، إضافة لكونه عضوا نشطا باللجنة التنفيذية للمجموعة البنك ، وهو أيضا ما يعني أن مصلحة الموارد البشرية تشترك فعلي ا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة .

أما عن هيكل تسيير الموارد البشرية المركزي فيترأسه كل من " Bernard Lemee " مع مساعديه "M.Favarel" و "M.Viallatoux" اللذان يتكفلان على الترتيب بالتسيير الجماعي والتسيير الفردي للمسارات المهنية ، وبالنسبة لدرجة تمرکز وظيفة الموارد البشرية فهي غير متمركزة ، أي أنها تتميز بتوزيع القرارات و للسلطات بين مختلف الوحدات والأفراد وتفويض للمهام .

المطلب الثاني : تطور ومميزات الموارد البشرية بالبنك

يعتمد تطور الموارد البشرية بالبنك على طريقة نمو أنشطته وانتشاره في العالم عبر مختلف فروعها، كما أنه يتميز بعدة خصائص تظهر عبء هرم الأعمار منها : ترقية التنوع ومحاربة التمييز بكل أشكاله ، دوران العمل وإدماج العمال المعاقين في عمل المجموعة وفيما يلي عرض مفصل لها :

أولا : معطيات تطور العمالة ومميزاتها : و نتناول ضمن هذا الجزء النقاط التالية :

1/ تطور أعداد العمالة : مرافقة نمو نشاطات البنك وطريقة انتشاره ازدادت أعداد العمالة بصورة واضحة

أكثر في السنوات الأخيرة ، ففي غضون أربعة سنوات من 2003 إلى 2006 ارتفع عدد العمال من 93508 إلى 141911 وهو ما يعني زيادة تقدر بـ : 48403 أي بنسبة 34.1 % ، ويرجع سبب هذا النم و بالأساس لعمليات الاستحواذ والشراء التي قامت بها المجموعة البنك مثل : " BNL " في إيطاليا (+ 16820) ، " UKrsi Bank " في أوكرانيا (+ 8851) ، " Commercial Federal Corporation " في الولايات المتحدة الأمريكية ، " Türk Economi Bankasi AS " (+ 2333) وغيرها ، فنفس الشيء نلاحظه من خلال نمو أعداد العمالة في قطب الخدمات المالية العالمي وبنك

التجزئة خدمات إدارة الأصول ، " BFI " بنك التمويل في العالم ، باستثناء تلك التي كانت موضوع إعادة هيكلة كـ : " Bank Of The West " و " BNL " ، وعلى العموم أيضا فالعديد من الدول استفادت من خلق مناصب شغل في إطار انتشار البنك دوليا ، وبخاصة في دول منطقة البحر الأبيض المتوسط كتركيا ، مصر ، تونس ، الجزائر ، المغرب ، إسبانيا وكذلك فرنسا ، ألمانيا ، المملكة المتحدة ، الهند ، البرازيل .

الجدول 2-4 : تطور توزيع العمالة في "BNP Paribas" في العالم

2006	2005	2004	2003	
57.123	55.499	54.363	53.111	فرنسا
* 53.461	26.205	20.083	18.148	أوروبا (خارج فرنسا)
14.610	14.979	11.874	9.713	أمريكا الشمالية
6.201	5.661	5.526	5.418	إفريقيا
5.571	4.785	4.534	4.403	آسيا
2.924	2.363	1.923	1.715	أمريكا الجنوبية
1.306	866	742	665	الشرق الأوسط
613	420	388	335	أقيانوسيا
141.911	109.780	99.433	93.508	المجموع

• هذا النمو راجع بالأساس للاستحواذ على المجموعة الإيطالية "BNL"

المصدر : (Rapport Développement Durable, 2006: 64,2005:29)

بينما أعداد العمالة حسب الأقطاب فقد كانت موزعة كالتالي :

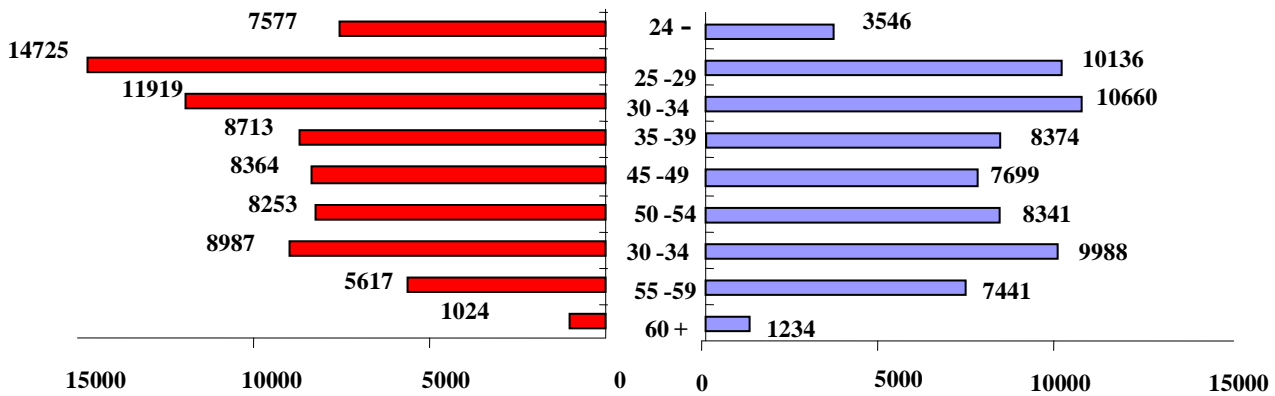
الجدول 3-4 : تطور توزيع العمالة في "BNP Paribas" حسب الأقطاب

2006	2005	2004	
% 38,6	% 39	% 35	" S F D I "
% 22	% 28	% 31	" B D D F "
% 13	% 15	% 18	" A M S "
% 10,1	% 12	% 13	" B F I "
% 11,7	-	-	" B N L "
% 4	-	-	" Klépière "
% 0,6	% 6	% 3	أنشطة أخرى

المصدر: (Rapport Développement Durable ,2005:29 , 2006: 64)

2/ هرم الأعمار في البنك : تعكس وضعية هرم الأعمار في ديسمبر من العام 2006 توازنا واضحا في الفئات العمرية ، حيث تسيطر الشرائح العمرية الأكثر شبابا بالنسبة للقطب " SFDI " و "AMS" و "BFI" وعلى العكس منه فالأقطاب "BDDF" و "BNL" تقترب خواصها من ديمغرافية العمالة بأوروبا .

الشكل 3-4 : هرم الأعمار في البنك لسنة 2006



المصدر: (Rapport Développement Durable, 2006: 65)

3/ دوران العمل : يعتبر مؤشر دوران العمل مناسبا لقياس حركات العمالة بالمؤسسات وهو بالبنك عموما مستقر وثابت ومتحكم فيه كذلك ، على الرغم من الاختلافات البسيطة من سنة لأخرى فعلى غرار السنوات السابقة هو جد مرتفع في أمريكا الشمالية وآسيا والمناطق التي عرفت معدلات نمو مرتفعة وأكثر تقلبات في

الفصل:4.....المبحث : 2: تسيير الموارد البشرية بالبنك " BNP Paribas "

أسواق العمل ، ولمزيد من التوضيح نقدم فيما يلي جدولا لتطور معدلات دوران العمل حسب المناطق الجغرافية :

الجدول 4-4 : تطور معدلات دوران العمل حسب المناطق الجغرافية بالبنك

	أمريكا	آسيا	أوروبا	فرنسا
2003	% 25,8	% 21,2	%12,4	% 7,3
2004	% 22,3	% 21,8	% 15,9	% 6,6
2005	% 26,2	% 21,3	%20	% 7,3

المصدر: (Rapport Développement Durable, 2006: 30)

يسمح دوران العمل وعمليات النمو الخارجية التي تنتهجها المجموعة البنك بالتجديد المنتظم لفرق العمل ، فهناك ما يقارب 35 % من العمال تم إدماجهم منذ أقل من خمسة سنوات .

وهو الأمر كذلك الذي يساهم في استقرار العمر المتوسط للعمال في المجموعة وذلك وفقا للجدول الموالي :

الجدول 4-5 : تطور العمر المتوسط للعمال في البنك " BNP Paribas "

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006
العمر المتوسط	39,9	40,5	40,5	40,5	*40,3

* تم احتساب العدد من خلال المعطيات الواردة سابقا في هرم الأعمار بالبنك لسنة 2006

المصدر: (Rapport Développement Durable, 2005: 30)

4/ ترقية التنوع ومحاربة التمييز : عملت المجموعة البنك منذ نشأتها على ترقية كل أشكال التنوع من خلال

ضمان عدالة الحظوظ ومبدأ عدم التمييز خاصة فيما يتعلق بتوظيف الأقليات ، وتحسين التوظيف والحفاظ على مناصب الشغل للأشخاص المعاقين وتشجيع العمالة النسوية في الوظائف الإدارية العليا ، ويتم التطرق لهذا الموضوع من خلال النقاط التالية :

أ- مكافحة التمييز : تجسد قواعد تسيير الموارد البشرية إقصاء كل تمييز بين الأشخاص مهما كانت طبيعته سواء تعلق بالتقييم الفردي للأداء ، أو الكفاءات والسلوكيات والقدرات المرتقبة للعمال ، وعلى هذا الأساس فإن المجموعة البنك جد مهمة بتطبيق التشريعات المناهية للتمييز في كل الدول التي تنتشر بها ، كما توفر لذلك العديد من الأنشطة التحسيسية في مجال التوظيف في فرنسا ، بهدف مكافحة كل مظا هر التمييز ، بالإضافة للمساهمة في مبادرة قامت بها مجموعة من المؤسسات بالتنسيق مع جمعيات مختصة تشجع إدماج الشباب من حملة الشهادات وتحارب التمييز ضدهم ، وفي هذا الصدد تنشر المجموعة البنك دوريا عروض

الفصل 4:.....المبحث : 2: تسيير الموارد البشرية بالبنك " BNP Paribas "

العمل التي توفرها في مواقع الإنترنت ، هذا وتتنسب " BNP Paribas " كذلك لجمعية ترقية المواهب التي تمول منح الدراسة للطلبة الشباب والأكفاء في الثانويات والمناطق المعزولة .

وفي ما يخص حقوق الإنسان تلتزم المجموعة البنك باحترام بنود الميثاق الدولي الذي انضمت إليه ، خاصة وأنها تنتشر في أكثر من 88 دولة عبر العالم تتميز بظروف سياسية وتشريعية غير متجانسة .

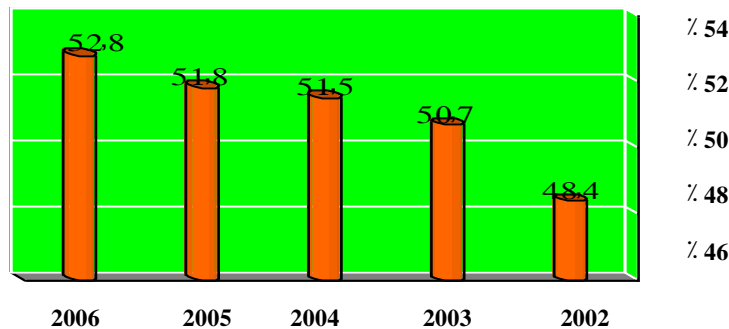
ب- إدماج وتوظيف المعاقين : تتعدد وتنكف الأنشطة السارية في مجال المحافظة على الوظائف المخصصة للعمال المعاقين مع كل وضعية ، فقد تتضمن الاستفاد من النقل الخاص واستعمال الوسائل والآلات الخاصة ، كما يمكن أن تعمل على تكييف وظائف العمل وغيرها ، وفي مجال تصميم البرامج الجديدة للعمل يتم أخذ معايير الهندسة الصناعية "الارغوميا" بالاعتبار بكثرة لكي تسمح للعمال المعاقين بالاستعمال السهل للوسائل والتقنيات المتاحة.

تتعهد مؤسسة " BNP Paribas " بمهمة طباعة الوثائق والمحركات لمعهد " Cent Arpent " الذي يضم فئة المعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة في كل ورشاته ، كما تؤمن بعض الخدمات الاجتماعية وتلك الخاصة بالتعاون في شكل مساعدات خاصة للعمال المعاقين أو الأولاد المعاقين للعمال ، وحتى بتمويل أشغال تهيئة المنزل وشراء الوسائل والآلات المساعدة ، وبغرض تقريب انشغالات المعاقين

ونقلها للإدارة العليا تم تصميم مهام خاصة للمعاقين ضمن إدارة الموارد البشرية ، وكذلك لأجل التعريف والتنسيق بين الأنشطة المخصصة لتنمية وظائف الأفراد المعاقين .

ج- تشجيع العمالة النسوية : إن تطور الوظائف النسوية التي تشكل الأغلبية في المجموعة مؤكد من خلال الحضور القوي للنساء في الشرائح العمالية الأكثر شبابا والرجال في الفئات الأكبر ، الأمر الذي يرجع ربما لعوامل تاريخية ترتبط باختيار البنك توظيف الرجال في بداياته الأولى ، ثم لعوامل إستراتيجية تعود لتوجهه الجديد لتوظيف النساء والقراءة الأولية لمعطيات الشكل 3-4 تبين ذلك :

الشكل 3-4 : تطور نسبة النساء إلى عمال البنك " BNP Paribas "



المصدر : من إعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

بعيدا عن الزيادة العفوية لنسبة النساء في أعداد العمال بالبنك ، هناك تسيير نشط وفعال لوظائف التأطير تستفيد الفئات النسوية بمقتضاه بالالتحاق بمناصب إدارية عليا ، كما أمضت المؤسسة الأم " BNP Paribas SA France " اتفاقا يخص العدالة الوظيفية .

ثانيا : العلاقات الاجتماعية : تتم إدارة العلاقات الاجتماعية بين المؤسسة والعمال في إطار الاتفاقية المشتركة للبنوك واتفاقيات التأمين ، وتلك المتعلقة بالمؤسسات المنظمة للبورصة ، وفي ما يتعلق بسلطة تمثيل العمال في فرنسا على مستوى البنك فهي بالأغلبية بحوزة "CFDT" بنسبة 33 % ، أما على المستوى الدولي فليس هناك نقابة فعلا عدا المستوى الأوروبي حيث اللجنة الأوروبية للمجموعة البنك التي تجتمع دوريا ، لكن يبقى تأثيرها ودورها ضعيفا (Bournois, Rojot et Scaringella, 2003: 359) وفيما يخص تنظيم أوقات العمل فالبنك يطبق منذ سنة 2001 اتفاق تخفيض وقت العمل " Accord RTT " (35 ساعة) على الرغم من بعض الصعوبات التي تواجه تطبيقه .

ثالثا : تخطيط العمالة : يتبنى البنك " BNP Paribas " سياسة تطويرية واستشرافية للعمالة موجهة بالأساس لمراقبة نمو أنشطته وتحقيق وفورات الإنتاجية ، وضمان التجديد المستمر للكفاءات لمواجهة التغيرات المستقبلية كانخفاض الوظائف بسبب نمو استخدام الإعلام الآلي ، والإصلاحات التنظيمية وانتقال الوظائف ، بالإضافة إلى ذلك كله فالبنك يسعى عبر هذه الممارسات لتوفير مجالات تحرك واسعة تضمن له الحفاظ على مستويات توظيف عالية وتحضير مستمر للمستخلفين .

ترتكز منهجية التنبؤ بالعمالة على مراحل منتظمة تبدأ بتحليل تصنيفات المجموعات المهنية والوظائف في المؤسسة ، ثم يليها قياس النتائج المرتقبة لإدماج تقنيات الإعلام الآلي والإصلاحات التنظيمية ومشاريع التنمية ، وعليه فالعملية تستهدف بالأساس تجنب حالات العمالة الزائدة التي تسبب ارتفاع التكاليف خاصة في الوظائف الإدارية ، بالإضافة لما سبق تعتمد المجموعة مخططات للتكيف مع العمل تضم قائمة من التدابير:

1 - الانتقال والتحول الداخلي : وهو إجراء يمكن من إعادة ترتيب العمال داخليا ، بغرض تعويضهم عن الوظائف التي خسروها ، لذلك وفي هذا الإطار يستفيد الأشخاص الملتزمين بالتحول من مرافقة في مجال الانتقال والتكوين ، بحيث تكون متناسبة مع مرحلة تطور مسارهم المهني ، كما يتم إعلامهم حول الوظائف المتوفرة و المعايير المالية المرتبطة بالتنقل الجغرافي ؛

2 - المساعدة على الانصراف الإرادي : وهو برنامج يركز على إرادة العامل في الانسحاب من مكان عمله ، وذلك بالنقيد بنص الاتفاق مع مسؤول الموارد البشرية حيث يتخذ الانسحاب عدة أشكال منها : التقاعد المسبق وإنشاء مؤسسات خاصة ؛

3 - تطبيق برنامج العمل بالوقت الجزئي : (60 % من الوقت العادي ، 70 % ، 80 % ...) والذي يوفر على المؤسسة تكاليف وأتعاب التوظيف ، كما يستجيب لحاجاتها المتغيرة عبر الزمن لقوة العمل؛

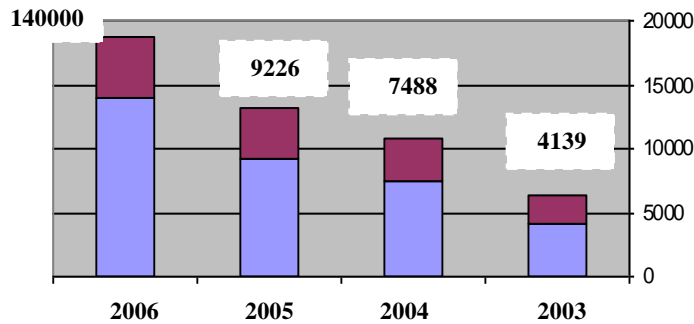
4 - إجراء محاكاة للانصرافات المستقبلية للتقاعد : وتؤكد هذه السياسة فعاليتها من خلال توقع ا لعمالة اللازمة ، والعمل على توفيرها في الظروف المناسبة (التكلفة المقبولة ، الوقت المناسب ، الجودة العالية) ، هذا وتجدر الإشارة إلى أن البنك يعتمد سياسة خاصة تشجع الانتقال الداخلي والخارجي للعمال ، بهدف تفادي مشاكل الاستخلاف وبخاصة مع فئة الإطارات العليا .

هذا وتجدر الإشارة لأن أنشطة ووظائف العمال تتوزع بالبنك من خلال أربعة مجالات كبرى هي :

- 1 -الوظائف التقنية والتجارية لبنك التجزئة ؛
- 2 -الوظائف المالية للمؤسسات والأسواق في بنك التمويل والاستثمار ؛
- 3 -الوظائف المرتبطة بإدارة الادخار في قطب الإدارة وخدمات الأصول ؛
- 4 -الوظائف والمهام المتبادلة ، ووظائف الدعم والاستشارة مثل : أنظمة المعلومات ، الأعلام الآلي ، التدقيق ، مراقبة التسيير ، تسيير الموارد البشرية ، ... وغيرها ، بالإضافة للوظائف المرتبطة ببنك " BNP Paribas Capital " ، وإدارة المساهمة في رأس المال بالمجموعة .

رابعا : التوظيف : بالتناسق مع السياسات السابقة ومع مخططات تكييف العمالة ينتهج البنك سياسة توظيف متطورة ، تركز على الحفاظ ما أمكن على معدلات توظيف مرتفعة ، لتجديد مخزون الكفاءات وتدعيمه ، وعلى هذا الأساس فالبنك يعتبر من بين المؤسسات الرائدة في مجال التوظيف والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل 3-4 : تطور التوظيف بالبنك " BNP Paribas "

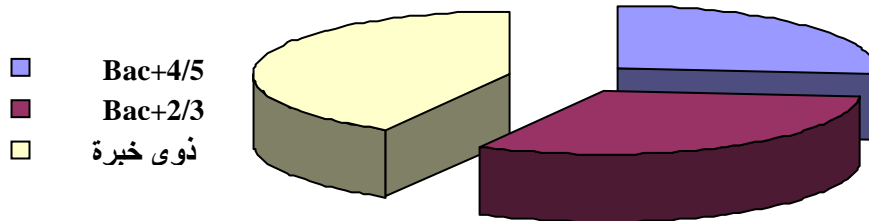


المصدر : (Rapport Développement Durable, 2006: 68)

يعتمد البنك لأجل تسهيل اندماج الموظفين الجدد على جهاز إداري خاص مهمته جعل العمال يكتشفون نشاطات البنك ويتموضعون في الوظيفة الجديدة ، كما يستفيدون من تكوين مميز لأجل ذلك ، و يسمح بإعطائهم فرصة لتكوين علاقات جيدة مع زملائهم وخلق مشاعر الانتماء لديهم ، والتي لا تكون ممكنة إلا عبر معرفة القيم والعوامل المرجعية ونشرها وتبنيها ، بالإضافة إلى ذلك تأتي في أوقات مهمة للعامل الجديد تجعله يحظى بالاستقبال من طرف رئيسه المباشر وفريق عمله ، واكتشاف الوظيفة والبيئة التي يمارس فيها نشاطه .

وبغرض الاستجابة لمستوى المتطلبات والقدرة على الاختيار التي تفرضها مهام البنك وجودة التوظيف تتم إدارة التوظيف بالمجموعة بفرنسا بطريقة متمركزة ، لأنها تسمح بالحفاظ على احترافية فرق العمل في هذا المجال ، وضمان استقلاليتها ، واحترامها للقواعد الأخلاقية المميزة لنشاط البنك ، وفيما يخص سياسة التوظيف بالبنك فهي تبدو متوازنة بحيث تدمج أفراد من ذوي كفاءات متنوعة لتغطية الحاجات المختلفة لنشاط وأقطاب البنك ، ولمزيد من التوضيح نقدم فيما يلي الشكل أدناه :

الشكل 4-4 : التوظيف حسب التأهيل بالبنك لسنة 2005



المصدر : (Rapport Développement Durable, 2005: 34)

بالإضافة إلى ما سبق تبذل فرق التوظيف مجهودات معتبرة لأجل تنمية الاتصال وترقيته بين البنك والمدارس والمعاهد والجامعات من خلال المشاركة في الملتقيات ومعارض التوظيف ، وتنشيط ورشات عمل ، كل هذه الأنشطة تعتبر أساسية في ظل ظروف السوق التنافسية ، كما أن الحضور المتزايد للشباب من ذوي الشهادات سمح بالحفاظ على مستوى جيد من الجاذبية للمجموعة ، ترجم بتدفق مرتفع من الترشيحات ، خاصة إذا علمنا أن ثلثي هذه الترشيحات تلقته المجموعة عن طريق "الإنترنت" ، وهو ما دفع المسؤولين عن ذلك لتنظيم رواق خاص للردشة مع مسؤول الموارد البشرية للإجابة على مختلف الأسئلة المطروحة في موقع التوظيف بالبنك .

خامسا : التكوين و إدارة المسارات المهنية : و نتناول في هذا الصدد نقطتين هما :

1/ التكوين بالبنك : بغية الرفع من فعالية برامج التكوين قام البنك بإعادة تهيئة طرق تصميم مخططات التكوين : 2002 ، مخصصا منتديات جديدة لضمان التأهيل المستمر ، وذلك بإشراف مركز التكوين الخاص

بالبنك " Louvecienne " ، إضافة لما سبق فبرامج التكوين تخضع للمراجعة بصورة دورية ، حسب الاحتياجات التي يتم تقييمها من طرف مختلف الهيئات و المصالح ، كما يمكن للمسؤولين اختيار البرامج التكوينية الملائمة لنمو الكفاءات في فرق العمل ، علما وأنه عموما يتم تعريف وتصميم وتنظيم أنشطة التكوين أخذا بالاعتبار للتطورات المتوقعة للمهام والوظائف الموجودة بالبنك ، بطريقة يتم معها متابعة اتجاهات نمو الكفاءات وضمانها .

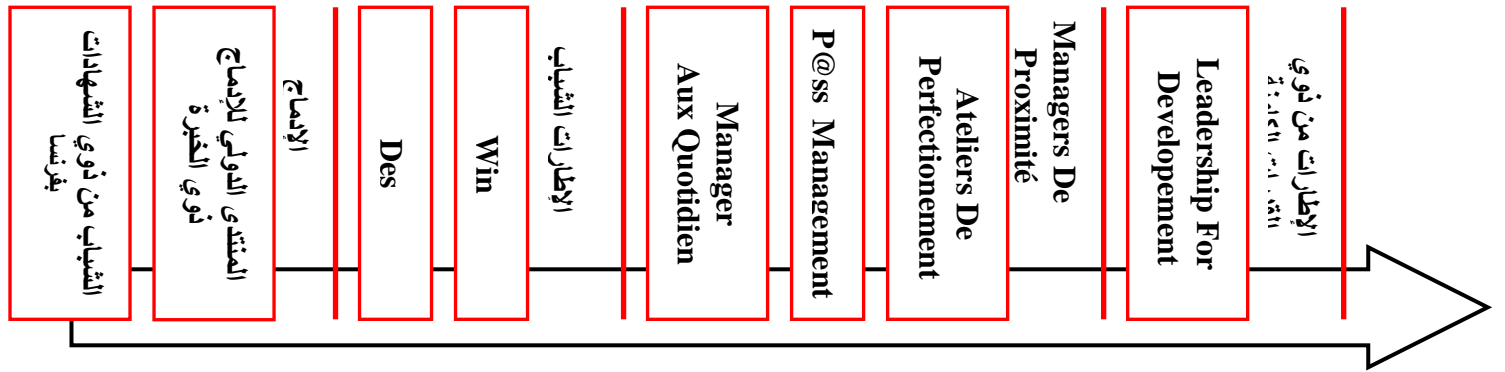
في نفس الإطار يعتمد البنك وسيلة جديدة للتكوين هي " الأنترنات " ، " Intranet" والتي تسمح للمسؤولين بالإحصاء المباشر للاحتياجات التكوينية وتصميم مخططات المتابعة للبرامج التكوينية ، كما يمكن عبر هذه الوسيلة للعمال الاطلاع على دليل مواضيع التكوين والانخراط بها وبذلك ف"الأنترنات" تعد جزءا مهما في جهاز التكوين من خلال تعدد خدماتها ، وإمكانية إتاحتها لكل العمال في نفس الوقت ، هذا وتجدر الإشارة أيضا لأن برامج " التعليم الإلكتروني " " E-Learning " تطورت كثيرا بالبنك بعدما شملت في بداية الأمر مديري الأعمال فقط .

ترقسم برامج التكوين عموما بالبنك وفقا لما يبينه الشكل : - 4 أدناه :

لبرامج خاصة بمرحلة التوظيف ، وبرامج خاصة بمسؤوليات مديري الأعمال ، فأما برامج مرحلة التوظيف فهناك جزء منها مخصص للإطارات الشباب في شكل برامج " WIN " " World Wide Integration Network " ، وهو برنامج عالمي للتوظيف والتكوين وإدارة المسارات المهنية مخصص للحاصلين على شهادات عليا ، ويهتم خاصة بمهارات إدارة المشاريع ، الاتصال ، إدارة الاجتماعات القيادة ، ... وغيرها ، وذلك بدعم من المسؤولين المباشرين والمشرفين ومسؤولي الموارد البشرية ، والجزء الثاني هو مخصص لبرامج التكوين لذوي الشهادات العليا " DES " ، بالإضافة لبرامج الاندماج التي تدرج ضمن جهاز يسمح لكل عامل جديد باكتشاف البنك ، والتموضع بنشاطه مع الآخرين ، ويعرض هذا النوع من التكوين فرصة هامة لاكتشاف الوظيفة وبيئة العمل ، وإنشاء شبكة علاقات جديدة وتدعيم مشاعر الانتماء من خلال نشر قاعدة مرجعية تعتمد على تقاسم القيم والمبادئ العلمية والمنهجية ، وتنقسم برامج الاندماج لبرامج المنتدى العالمي للاندماج " International Integration Forum " وهو مخصص للعمال من ذوي الخبرات ويهدف هذا البرنامج لتسهيل التعلم ، وتشجيع المعرفة وتدعيم التعاون المتبادل ، أما البرنامج المخصص للشباب من ذوي الشهادات بفرنسا ، فهو يهدف لتحضير المستخلفين ، وتسهيل اندماج الشباب في البنك .

بالإضافة لما سبق هناك برامج تكوين لمسؤوليات إدارة الأعمال التي تنقسم لبرامج مخصصة لإطارات من ذوي القدرات الكامنة وتضم البرامج " Leadership For Development " التي تهتم بالقيادة بحيث تسمح بتنفيذ مخطط لتنمية الفردية بالتنسيق مع المسؤولين المباشرين ومسيري الموارد البشرية .

الشكل 4-5 : أنواع التكوين بالبنك



المصدر : (Rapport Développement Durable, 2004: 41)

بالتوازي مع كل البرامج السابقة هناك أنشطة تكوينية ضرورية لنشر الوظائف والمهام الجديدة كالمستشارين عن بعد في بنك التجزئة بفرنسا ، والتكوين المتبادل الذي يسمح بزيادة معارف ومهارات التحكم في الأعمال ، وإدارة المشاريع والإدارة التشغيلية ، هذا وقد دعمت برامج التكوين للإدارة في 2006 بإنشاء برنامجين هما : " Nextep " و " Prism " التي تهدف بالأساس لمراقبة تسيير المسارات المهنية عموماً ، وبالنسبة لـ " Prism " يحاول ترقية الإطارات لشغل وظائف مهمة ، وبالنسبة لـ " Nextep " فهو مخطط لتشجيع النجاح في التحول لوظائف ذات تحدي قوي وتتطلب مهارات أكبر ، كما تمنح هذه البرامج الإطارات العليا كفاءة لازمة لضمان تطور ونمو البنك .

في نفس الإطار السابق أبرم البنك توقيعا على اتفاق يخص الحق الفردي في التكوين المهني " DIF " " Droit Individuel au Formation Professionnel " في العام 2005 بعدما تم التحضير له منذ 2003 ويقضي هذا الاتفاق بحصول العامل على تكوين طيلة حياته المهنية ، شرط أن يكون هذا التكوين مفيدا للعامل والمؤسسة على حد سواء ، وبمشاركة فاعلة من العامل نفسه وبمساعدة المديرين والمختصين في هذا المجال .

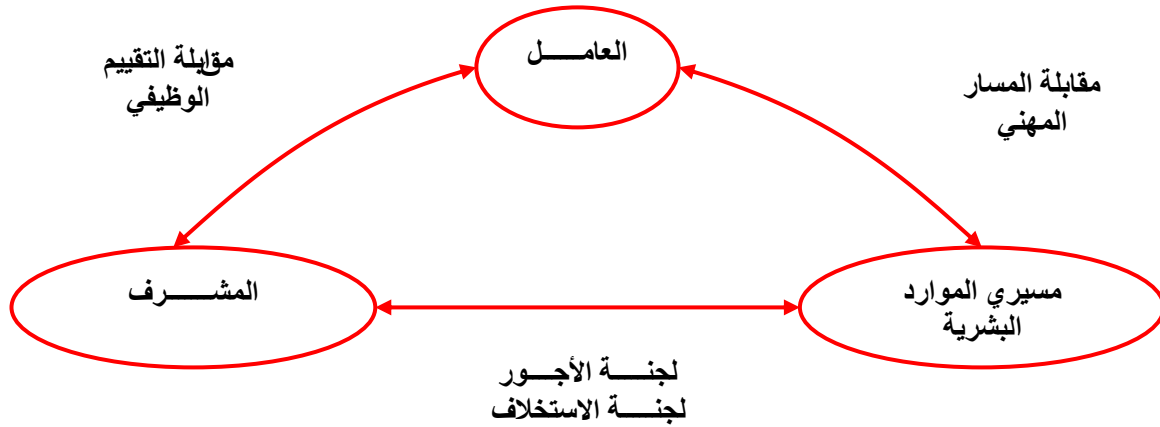
2/ إدارة المسارات المهنية : يطبق بنك " BNP Paribas " سياسة لإدارة المسارات المهنية تسمح لكل عامل بمتابعة تقدمه وتطوره في إطار نمو مبني ومحدد ومتناسق مع مختلف تطبيقات تسيير الموارد البشرية ، والاستثمار في العديد من البرامج التكوينية المتواصلة والمتكيفة مع مميزات العامل وطموحاته كما تعمل المجموعة البنك على تنمية كفاءات العمال وتشجيع انتقالهم الداخلي بطريقة محفزة ومستمرة .

ترتكز إدارة المسارات المهنية بالدرجة الأولى على العلاقة المنتظمة بين المشرف والعامل ، ومسيري الموارد البشرية الذين تتحصر مهمتهم في مراقبة هذه العلاقة ، ومتابعة المسارات المهنية للعاملين ، وهذا ما يبرره أكثر نمط إدارة الموارد البشرية المبني على القيم والمبادئ المشتركة التي تسهل علاقات التقارب بين العمال ومدراء الأعمال ومسؤولي الموارد البشرية .

تتم إدارة المسارات المهنية للإطارات بطريقة ممرضة ، في حين تتم إدارة المسارات المهنية لغير الإطارات بطريقة غير ممرضة (Bournois , Rojot et Scaringella , 2003 :362) ، ويلعب مسيري الموارد البشرية دورا محوريا في العملية ككل من خلال تطرقهم لكل القضايا التي تخص تطور المسارات المهنية

للعاملين سواء ما تعلق منها بالنمو الوظيفي أو الترقية أو الأجور وغير ذلك ، وعلى هذا الأساس أيضا يساهم العمال بفعالية في تعريف سياسة الموارد البشرية، كما أن مسيري الموارد البشرية يحاولون التعرف أكثر على العمال من خلال تقارير تقييم الأداء وعلاقتهم مع المسؤولين في الهيكل التنظيمي أو من خلال مقابلات التقييم ، وذلك وفقا لما يبينه الشكل الموالي :

الشكل 6-4 : إدارة المسارات المهنية بالبنك



المصدر : (Rapport Développement Durable, 2005: 38)

من خلال الشكل السابق يظهر جليا أن تقييم الأداء يلعب دورا محوريا ، خاصة إذا علمنا أنه يتم بطريقة موحدة على كل عمال " BNP Paribas " مهما كانت مستوياتهم الإدارية والمنطقة التي يعملون بها أو القطب الذي ينتمون إليه ، لأن هذا التقييم في الأصل مبني على قيم المجموعة عدا مع بعض الخصوصيات المرتبطة بطبيعة الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي ، وعليه فتقييم الأداء في المجموعة يسمح بتقدير كفاءات العامل وسلوكاته المهنية ، ومدى تحقيقه للأهداف المنشودة وتحديد أهداف أخرى للسنة المقبلة، بالإضافة لمعرفة إمكانات النمو لديه وتعزيزها بالتنسيق مع احتياجات البنك المستقبلية ، أما عن تكرار مقابلة التقييم فالأمر تابع عموما لوضعية العامل المهنية ومميزاته ومؤهلاته .

تعزيزا للآليات السابقة يعتمد البنك على سياسة الانتقال التي تعد وسيلة مفضلة لزيادة درجة تكيف الموارد البشرية مع تطور الأنشطة وتغيرات البيئة ، فبواسطة الانتقال فقط يمكن للعامل توسيع خبراته ومعارفه المهنية والتقدم في مساره المهني ، وعموما هناك ثلاثة أنواع للانتقال هي :

- 1 - الانتقال الوظيفي: وهو لا يعني حتما في هذه الحالة تغيير الوظيفة ، ولكنه قد يرافق التقدم الوظيفي أي توسعا في المهارات والمعارف أو مسؤوليات العامل ؛
- 2 - الانتقال الجغرافي : وهو يرافق تغيير العامل لمنطقة عمله مثلا : المدينة أو البلد وهو ما يسمى أيضا بالانتقال الدولي ؛
- 3 - الانتقال داخل المجموعة البنك : ويعتبر تغيير للهيئة القانونية التي يتبع لها العامل مثلا : بتحويله من عامل مكلف بعمل تقني لعامل مكلف بعمل آخر .

لا بد في هذا الصدد الإشارة للدور الذي تلعبه مقابلات المسار الوظيفي ومقابلات تقييم الأداء على اعتبار أنها تخدم بالأساس إدارة الانتقال الذي يعد نتاجا للمنهج المخطط والمنظم بين العمال والمشرفين ومسيري الموارد البشرية ، كما قد تطلب تفعيل الانتقال الداخلي إدراج فرص المسار المهني على " الأنترنات" والذي يعرض فيه البنك ما يسمى بـ "Kit- Mobilité" وهي تشكيلة من أنماط الانتقال التي تضم مجموعة من الأدوات المتكاملة منها : فرص المسار المهني ، قوائم الانتقال ، أنشطة التكوين الخاصة ، دليل الانتقال ، بالإضافة لطرق المرافقة الفردية من طرف الفرق المختصة .

كما يجدر التنويه أيضا لوسيلة هامة ضمن جهاز إدارة المسارات المهنية وهي عملية التحضير للاستخلاف ، والتي أنشأت لأجلها الإدارة لجنة خاصة تجتمع كل سنة مع مسؤولي مختلف الأقطاب و الأنشطة ومسيري الموارد البشرية بهدف اكتشاف الإطارات من ذوي القدرات الكامنة ، والذين يمكنهم استخلاف الوظائف الحساسة بالبنك ، ولأجل مرافقة عمالها تستعين " BNP Paribas " بمنتهى لتنمية مهارات الإدارة وتعزيز قدراتها "Leadership For Development" الذي تم اعتماده من العام 2005 وهو يسمح للمشاركين بتحقيق مخطط نمو فردي بالاتصال مع مختلف المسؤولين التشغيليين ، وللحفاظ على جهاز الاستخلاف على المدى الطويل يستفيد الإطارات الشباب من متابعة خاصة لمساراتهم الوظيفية ، تضم مقابلات المسار المهني ومنتديات تتكيف مع حاجات هذه الفئة ، ولقاءات مع مختلف المسؤولين في المجموعة .

سادسا : تسيير الأجور بالبنك : تستهدف الإدارة من خلال السياسة الأجرية للمجموعة البنك أن تكون شاملة ، عادلة ، وتنافسية ومن هذا المنطلق تتم مراجعة كل الوضعيات الفردية للوظائف وتحاول الإدارة في كل مرة أن تضمن توافق الأجور مع معايير العدالة ، الأداء والأسواق ، والانتقائية فيما يلي شرحها :

1 - **البحث عن العدالة :** وهو يشير لانشغال الإدارة بمختلف الوضعيات الفردية للعمال من خلال اختبارها السنوي من طرف جهاز مسير على المستوى الدولي ومن طرف مصلحة تسيير الموارد البشرية بالمجموعة ؛

2 **تحديث عمليات المقارنة المرجعية :** " Benchmarking " تعمل المجموعة سنويا من خلال مركز الخبرة المسمى " Compensation And Benefits " لمصلحة الموارد البشرية على تحديث عمليات المقارنة المرجعية وذلك حسب كل نشاط ونوع العمل والدولة، الشيء الذي يضمن إلى حد ما تنافسية الأجور الثابتة والمتغيرة ؛

3 - **الانتقائية :** وهي إطار يضمن مراجعة الأجور بدقة ويقاس مدى ارتباطها بتطور الكفاءات والمسؤوليات وأداء العمال الذي يظهر من خلال التقييم الوظيفي السنوي ، إذا فالانتقائية تعني تحديد ودقة الهدف المتمثل في الكفاءة ، المسؤولية والأداء .

1/ الأجور الثابتة والمتغيرة : تأسيسا على ما سبق يلتزم البنك بدفع أجور ثابتة كمقابل لاستخدام العامل لكفاءاته ومستوى مسؤولياته وبالتناسب مع خبرته، أخذا بالاعتبار للتطبيقات السارية مع كل نشاط في السوق ، أما الأداء الفردي فيتم تعويضه عن طريق الأجر المتغير وذلك بالقياس لمدى تحقق الأهداف المحددة مسبقا، هذا وتجدر الإشارة لأن الأجور المتغيرة تتخذ أشكالا عدة حسب الأنشطة في البنك فمثلا الوظائف

المالية تدفع لها مكافآت والوظائف التجارية تدفع لها عمولات ، كما أنه يتم تحديد تطور مستويات الأجور في كل دولة حسب العدي من المعطيات منها النشاط الممارس ، مستوى الخبرة ، والمسؤولية ، ...الشيء الذي يسمح بالتموقع بطريقة موضوعية وعادلة في السوق والقطاع كذلك ، وعلى ذلك فكل فرع في المجموعة يملك خبرة وتجربة في مجال تسيير الأجور تنقله وتبلغها عنه مصلحة الموارد البشرية ، كما نلاحظ من جانب آخر أن تجانس الممارسات الأجرية على المستوى الدولي معزز بطريقة تقييم وظيفي مشتركة لجميع الفروع في المجموعة ، فالإطار العامل مثلا : يتم تقييمه حسب المسؤولية الموكلة له ، ووفقا لمدى تحقيقه الأهداف المرجوة ، بالإضافة لمدى توظيفه للكفاءات الضرورية لمزاولة مهامه ، وفيما يخص الأجور المتغيرة فهي تحدد في الأنشطة المالية وأنشطة البنك الخاص وفقا للأداء الفردي ومردودية هذه الأنشطة ، بينما الأنشطة الأخرى تحدد الأجور السنوية فيها أخذا بعين الاعتبار لنتائج المؤسسة والأداء الفردي الذي يبرزه التقييم الوظيفي .

2/ المزايا الاجتماعية : سعيًا من البنك لضمان فعالية سياسته الأجرية ودعمها أكثر فهو يعرض علاوة على ما سبق تشكيلة من المزايا الاجتماعية التنافسية المتناسبة مع الظروف الاجتماعية ، الضريبية والمحلية للدولة ، وهي تستهدف بالأساس مرافقة العمال في إنشاء مدخرات للمدى الطويل ، وبخاصة عند التحضير للتقاعد "ادخار التقاعد" كما تساعدهم في مواجهة الحوادث الصحية " الادخار الصحي " ، ومصادفات المعيشة بواسطة الاحتياط وتأمين الوفاة وعدم القدرة وغير ذلك ، ومنه فإن البنك يعمل على تقديم عرض خاص من المزايا في كل دولة وفرع بالمقارنة مع أحسن المنافسين يتيح له الحفاظ على جودة ظروف العمل .

3/ الادخار الأجرى والحماية الاجتماعية : يسمح جهاز الادخار الأجرى بتكوين مدخرات خاصة لحساب العمال ، وذلك بالاستفادة من الأنظمة الاجتماعية والضريبية حيث يمكن تمويله عن طريق الدفعات المتأتمية من عوائد المساهمة أو المشاركة ، والدفعات الإلزامية من طرف العمال ، بالإضافة لمساهمة المؤسسة المرتقبة في شكل فوائض ، أما فيما يخص الحماية الاجتماعية فهي تضم أجهزة التغطية الاجتماعية التي تؤمن حماية ذات مستوى عال للعمال ، وتعززها بأنظمة اجتماعية تغطي أعباء التمريض والاستشفاء ومراجعة الأطباء لكل من العمال وعائلاتهم على حد سواء .

4/ الاحتياطات المرنة بفرنسا : أنشئ هذا النظام بمقتضى الاتفاق بين العمال والإدارة ، وهو مستلهم من أحسن التطبيقات المسجلة في السوق حيث يعرض للعمال مستوى مرتفع ومتكيف من الضمانات المرتبطة بالانقطاع عن العمل بسبب المرض ، عدم القدرة والوفاة ، فحسب النظام الأساسي المطبق يمكن للعامل أن يشخص نمط الحماية الذي يريده حسب وضعيته الشخصية أو العائلية ، باختيار مستوى الإعانات والضمانات المتناسبة مع حالته : رأس المال الإضافي في حالة الوفاة بحادثه ، عائد تربية وإعالة الأطفال ، العائد المؤقت لأحد الزوجين ، رأس المال في حالة وفاة الزوج ، هذا وتجدر الإشارة لأن كل هذه الاختيارات يمكن تعديلها دوريا ، فقد شهد هذا النظام تطورا ملحوظا في العام 2006 حيث استفاد منه أكثر من 56000 عامل بـ : 37 فرع بفرنسا . (Rapport Développement Durable, 2006: 74)

الفصل 4:.....المبحث : 2: تسيير الموارد البشرية بالبنك " BNP Paribas "

5/ مشاركة العمال : منذ نشأتها في سنة 2000 تعرض مؤسسة " BNP Paribas " لفائدة عمالها المشاركة في الفوائض المحققة عبر الانضمام للاتفاق الذي يقضي بمشاركة العمال في تحسين أداء ونتائج المؤسسة ، والتي تعد أساسا لاحتساب مبلغ المشاركة الذي يرتبط بدوره بمستوى تحقق الأهداف المحددة وفقا لمضمون الاتفاق كتطور النتائج وزيادتها ، ونمو الإنتاجية أو التحسن في خدمة العملاء ،...، أو غيرها .

6/ تملك الأسهم للعاملين : يعمل الطاقم الإداري للبنك " BNP Paribas " جاهدا لأجل تشجيع تملك الأسهم للعمال عن طريق زيادات رأس المال المتتالية ، حيث شهدت العملية توسعا معتبرا خاصة داخل فرنسا فقد ارتفع معدل الاكتتاب من 55 % لما يقابل 36115 عامل من 65538 عامل إلى 64 % ما يقابل 44287 عامل إلى 68998 عامل في حين سجل المبلغ المكتتب عليه من خلال الجدول الموالي ارتفاعا معتبرا من 206 مليار أورو إلى 238 مليار أورو وذلك خلال الفترة الممتدة من 2003 إلى 2006 فقط .

الجدول 6-4 : زيادات رأس المال المخصصة للعمال

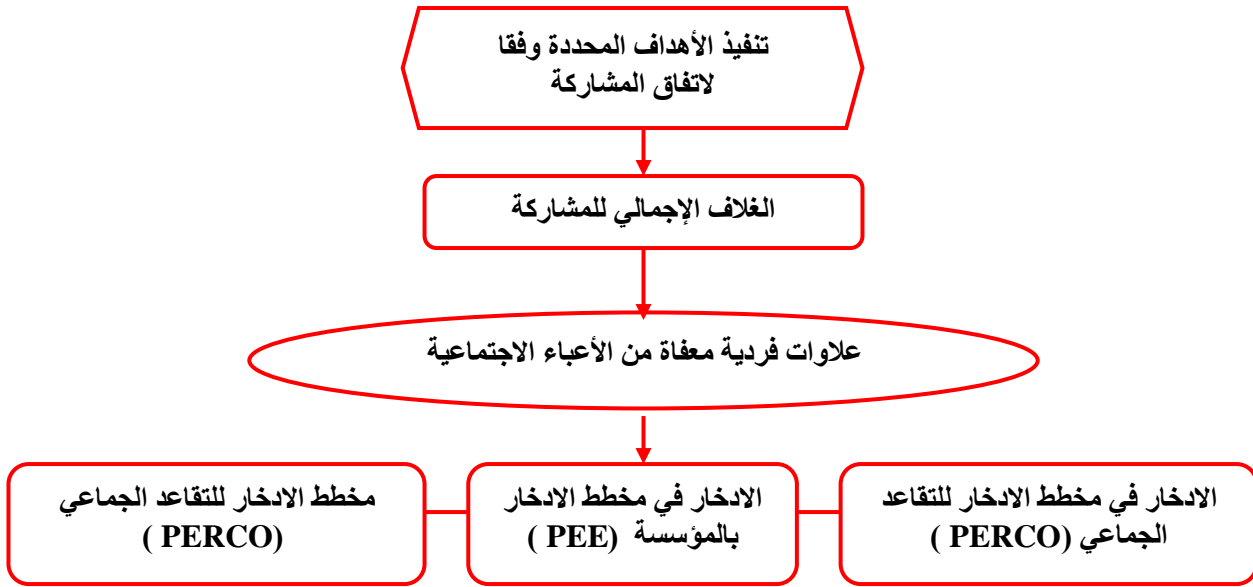
السنة 2006		السنة 2005		السنة 2004		السنة 2003		
فرنسا	باقي العالم	فرنسا	باقي العالم	فرنسا	باقي العالم	فرنسا	باقي العالم	
68.998	36.996	67.465	33.918	65.692	31.117	65538	31.727	- عدد الأشخاص الذين يملكون حق الاكتساب
105.994		101383		96.709		97.265		- المجموع
44.287	11.586	43.177	10.575	41.319	8.599	36.115	86.34	- عدد المكتتبين
55.852		53.752		49.918		44.749		- المجموع
64%	31%	64%	31%	63%	28%	55%	27%	- معدل الاكتتاب
53%		53%		52%		46%		- المجموع
239		221,5		223		206		- المبلغ بمليار أورو

المصدر : (40 : 2005 ، 73 : 2006) (Rapport Développement Durable, 2006: 73, 2005 : 40)

إن نجاح عمليات زيادة رأس المال يترجم حقيقة ثقة العمال في الإستراتيجية التنموية المنتهجة بالبنك ، على الرغم من إجبارية التجميد على المدى المتوسط التي تأخذ بالاعتبار مساهمات الدولة حسب القانون ومساهمات المؤسسة البنك .

7/ أهمية الادخار والاحتياط بالبنك : بعد احتساب مبلغ المشاركة (الغلاف المالي للمشاركة) يتم توزيعه في شكل علاوات فردية قد تكون موحدة بين العمال ، أو متناسبة مع الأجر أو وقت الحضور في العمل أو بالتركيب بين جميع هذه المعايير ، ويمكن أن تدفع العلاوة فوراً أو يتم ادخارها في مخطط الادخار بالمؤسسة "PEE" ، " Plan D épargne Entreprise " أو في مخطط الادخار لأجل التقاعد الجماعي "PERCO" "Plan D épargne Pour La Retraite Collectif" الذي يستفيد من الإعفاء الضريبي ، وذلك وفقا لما يبينه الشكل أدناه :

الشكل 6-4 : العلاقة بين المشاركة ومخطط الادخار والاحتياط



المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

تأسيسا على ما سبق يتضح أن جهاز الادخار والاحتياط أو التقاعد بالمؤسسة هو وسيلة إدارية ضرورية لكونه يحقق مزايا تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة إذ أنه يستجيب للحاجات المتنوعة للعمال ويحقق رضاهم الشيء الذي يحسن من أداء المؤسسة ، ويمنح العمال أجورا مؤجلة إضافية ، ويعظم الاستفادة من التكاليف الاجتماعية والضريبية التي تتحملها المؤسسة ، عدا ذلك تستجيب وسائل الادخار والاحتياط أو التقاعد بالمؤسسة لجملة من الأهداف نوردها في :

- **تأمين ولاء العمال :** من خلال إمكانية حصولهم على تغطية اجتماعية متطورة واستحوادهم على جزء من رأس مال المؤسسة ، بالإضافة لتوفرهم على إطار ديناميكي للادخار ؛
- **تحفيز العمال :** من خلال جعلهم يهتمون بالسير الحسن لأداء المؤسسة ؛
- **تعزيز التلاحم والتماسك الاجتماعي والحوار :** من خلال التفاوض على تطبيق آليات إجارية مؤجلة ترتبط بأداء المؤسسة ؛
- **التوفيق الجيد بين مصالح العمال الأكبر سنا وأولئك الشباب :** من خلال جهاز مرن للتقاعد ، وبالنسبة للعمال يقود تنفيذ جهاز الادخار والاحتياط والتقاعد في المؤسسة للحصول على مزايا اجتماعية مدعمة تمكن من عرض حلول متنوعة ومرنة للادخار في ظروف حسنة مع تكاليف تسيير متدنية تسمح بتقاضي مداخيل إضافية غير خاضعة للضريبة ، كما تسمح بإنشاء تقاعد إضافي حسب القدرة على الادخار ومستوى الدخل ، بالإضافة لذلك فهي تترك العمال أحرار في اختيار مستويات الحماية بعيدا عن نظام الحماية المشترك .

سابعاً: الأمن والسلامة المهنية : يشكل الأمن والسلامة والوقاية أحد أهم متطلبات ظروف العمل الجيدة ، وعليه فهي تشكل عنصرا رئيسيا ضمن السياسة الاجتماعية للمجموعة البنك فبواسطة المساعدة الاجتماعية

ومصلحة الاستماع والإنصات والاستشارة والتوجيه هناك العديد من الخدمات يتم توفيرها لحساب العمال ، وذلك في إطار من الجدية ، ومنه فسياسة الصحة في العمل تذهب بعيدا في البنك عن إجراءات المطابقة التشريعية ، والتي تم استكمالها من خلال العديد من المبادرات الخاصة من المجموعة نفسها ، وبمشاركة فعالة من طرف لجان الأمن والسلامة المهنية ، وفي هذا الصدد بالذات نسجل العديد من الأنشطة التحسيسية واكتشاف المواد الخطرة ، المراقبة وتحديث دفتر التفتيح ، المساعدة على الإقلاع عن التدخين ، التكوين في مجال الإسعافات الأولية ، الوقاية والمتابعة النفسية لضحايا الاعتداءات ، والإمكانات الموفرة لأجل ضمان انتقال العمال وتجاوز المشاكل النفسية الحادة وغيرها ، على الرغم من ذلك فهناك العديد من التحديات في هذا المجال تكمن في :

1/الوقاية من الأخطار المهنية : تتم هذه العملية عبر تحديد الأخطار المهنية من اضطرابات نفسية ، اختلالات التهوية ، الأغبرة المتصاعدة ، الإضاءة ، ... يليها بعد ذلك القيام بتشخيصات مدققة عن العديد من العوامل بالاستعانة بفريق عمل متعدد الاختصاصات يضع كل كفاءاته وإمكاناته تحت تصرف البنك . كما تعمل المجموعة البنك على تدعيم تدابير الوقاية من الأخطار من خلال تحسين ظروف العمل والتصميم الجيد لتنظيم العمل ، والقيام بمهام النظافة والإضاءة في المكاتب ، وفي نفس الصدد تتم استشارة المصلحة الطبية باستمرار قبل تطبيق أو استعمال أية جهاز أو آلة فمثلا: بالنسبة لاقتناء أجهزة الإعلام الآلي هناك دفتر شروط يلتزم به كل ممنون يتعامل مع البنك ، والذي يتم إعداده باحترام التوصيات الطبية والصحية . يعتمد البنك على العديد من المقاييس المتكيفة لأجل الوقاية من الأخطار المهنية نذكر منه : الحملات الإعلامية ، التكوين ، الارغونوميا ، إجراءات الإنذار والتوبيخ ، ... وبهذا يضمن نظام الأمن والوقاية من الأخطار المهنية مستويات عالية من الحرص والحذر لدى العمال بالتنسيق مع مختلف المصالح الإدارية .

2/ مشاكل الصحة العمومية : تلتزم مصلحة الصحة في العمل بالبنك بتطبيق مدخل خاص لترقية صحة العمال فمثلا : أثناء الزيارة السنوية للطبيب تتم مراقبة العمال بكيفية مشخصة في مجالات الصحة العمومية التي تتحصر عموما في مشاكل التبغ ، البدانة ، أمراض الأوعية القلبية ، السرطان ، حيث تكون موضوع تحسيس إعلامي يرافقه نشر الإعلانات والقصاصات التي تشرح طريقة عمل الجهاز الخاص بذلك .

ينشغل البنك باستمرار باليقظة لتحسين الظروف الاجتماعية للعمال وعائلاتهم ، من خلال مشاركتهم في تطبيق تدابير الوقاية والإجراءات الإستعجالية في حالة الأمراض الوبائية أو سريعة الانتشار ، كما يستفيد العمال من أنظمة اجتماعية تغطي الأعباء الطبية ، وأعباء الاستشارة والاستشفاء لهم ولزوجاتهم وأبنائهم . يتشاور وينسق البنك مع السلطات المحلية ومنظمة الصحة العالمية وغيرها من الجمعيات المحلية في تنظيم مبادرات إعلام وتوعية حول مرض السيدا وإفرازاته ، بخاصة في المناطق التي تعرف معدلات مرتفعة من الإصابة بهذا المرض .

3/ مرافقة العجز : أخذا بالاعتبار لتغيرات الحاصلة بالمؤسسة وفي ظروف العمل يتم تصنيف العمال بعد فترة الغياب التي قضوها بسبب المرض أو الحادث وذلك بالتعاون مع مصلحة الصحة المهنية ، ومسيري

الموارد البشرية ومختلف المستويات الإدارية ، كما يتم العمل على إعادة إدماجهم والاستجابة لانشغالهم ، وقد يستدعي الأمر في بعض الحالات مرافقة هؤلاء العمال من خلال زيارة طبيب العمل لتشخيص الأسباب الحقيقية للمرض أو الحادث ، وحتى إعادة توجيه العامل للقيام بمهام أخرى تكون أكثر توافقا مع استعداداته الصحية وقدراته .

ثامنا : الإتصال بالبنك : نظرا لطبيعة نشاط البنك وخصوصياته يعتمد وسائل اتصال متعددة تبرز

توجهه الاستراتيجي للنمو عبر استغلال كل طاقاته ، والتي تلعب فيها مصلحة الموارد البشرية دورا محوريا ، ومن هذا المنطلق فإن جهاز الاتصال بالبنك ينقسم إلى أربعة أقسام يلي شرحها تباعا :

1/ الإتصال الداخلي المباشر : وهو يعد أساسيا وضروريا في المجموعة على اعتبار أنه يستهدف عددا

مهما من العمال ، وهو يتكون من مجلة تصدر كل ثلاثة أشهر تحت اسم " Ambitions " بطبعتين ورقية وأخرى إلكترونية بالإضافة للرسالة الإلكترونية الأسبوعية " Flash Group " المنشورة باللغتين : الإنجليزي والفرنسية على أكثر من 90 % من العمال في المجموعة ، هاتين الوصيلتين تم استكمالهما عبر وسائل أخرى مثل : الصحافة الداخلية الخاصة التي تنقل المعلومات وتنشرها حسب كل قطب أو وظيفة بشكل أكثر دقة واستهدافا ، كما أنها تعمل لأجل ترسيخ مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية في كل نشاط من نشاطات المجموعة .

أما في ما يخص مواقع " الأنترنات " الموارد البشرية فهي بدورها متاحة لمجموع العاملين وناجحة لأنها تسجل ترددا معتبرا عليها ، وهناك أيضا بوابة " الأنترنات " " B2E " " Business To Employ " التي تشكلت بتجميع مواقع " الأنترنات " بغرض توفير نقطة وحيدة للدخول والاطلاع على المعلومات ، وإعطاء نظرة حول مجموع الخدمات المعروضة ، لأجل تسهيل بلوغها من طرف العمال ، ومنه فهي تعتبر وسيلة جد قوية للاتصال لتوفرها على معلومات منظمة وشاملة ودقيقة ، وتتمتع بالموثوقية كونها مخصصة حسب النشاط أو الموقع الجغرافي أو الفرع ، وهي منشورة أيضا باللغتين الفرنسية والإنجليزية .
تنظم بوابة " B2E " حسب ثلاثة مستويات متبادلة في المجموعة ككل أو مشخصة حسب النشاط أو الفرع أو فئة العمال .

2/ اليقظة الاجتماعية : في إطار دور مرصد إدارة الأعمال " Observatoire Du Management " يقوم البنك

باننظام منذ 1990 بإجراء استقصاءات اليقظة الاجتماعية التي تسمح بمعرفة تطور الجو الاجتماعي بالبنك عبر مختلف المستويات ، وهي مخصصة بالأساس لمسؤولي الفروع لأجل توجيه إدارة الأعمال وقد تم استكمال هذا الجهاز من خلال تصميم لوحات القيادة المختصرة التي تهدف لقياس درجة ولاء العمال ودرجة تعيّنهم وكمثال على ذلك : لقد تبين من خلال استقصاء تم إجراؤه في بداية العام 2004 على أن درجة الولاء والرضا لدى العمال في المجموعة بفرنسا مرتفعة قليلا عن تلك التي نشرتها الهيئات المختصة . (

Rapport Développement Durable , 2004 : 43)

3/ تشجيع اقتراحات العمال : يمكن التنظيم الحالي لإدماج وتسيير مقترحات العمال بالبنك " BNP Paribas "

" Étincelle " من جعل اللجان المحلية للعمل تتدخل للمصادقة على المقترحات ذات التطبيق المحلي ، وهناك فريق على المستوى الوطني يطلع على المقترحات ويصادق عليها ويراجع تعميمها على المجموعة البنك .

إن نجاح نظام " Étincelle " في الأنشطة المتعلقة ببنك التجزئة بفرنسا قاد للتفكير في تطبيق جهاز موسع بالتنسيق مع مختلف السياسات والإجراءات المتخذة في الفروع والاهتمام أكثر بروح الإبداع لدى العمال ، وفي هذا الصدد بالضبط وأمام الأثر المتعاظم لتكنولوجيا الاتصال التي تكلف من 15 % إلى 20 % من أعباء التسيير بالمجموعة ، يجد البنك نفسه مضطرا لتدعيم الإبداع تحت كل أشكاله ، فمستوى الخبرة والذكاء في تقديم الخدمات المالية والاهتمام الذي يوليه العملاء للتجديد يؤكدان ذلك .

يشجع البنك الإبداع المالي ويضعه تحت تصرف العملاء لكي يسمح لهم بتغطية المخاطر ، وتحصيل مردودية عالية من عمليات التوظيف ، أو بإجراء المعاملات بسهولة ، أو حتى بتخفيض تكلفتها الوحدوية ، وعليه فالبنك مطالب بتصميم منتجات جديدة ذات قيمة مضافة مرتفعة ، وإعادة تصميم المنتجات المعروفة سابقا بشكل جديد ، هذا ويتم بمنح مكافآت معتبرة على مقترحات الإبداع في اليوم الخاص بـ " BNP Paribas " لأجل تثمين أفكار ومقترحات العمال وتشجيع تبادلها .

4/ مرافقة الالتزام الجمعي للعمال : إن اختيار المجموعة البنك في مجال الرعاية والأعمال الخيرية تكرسه ثقافة الشراكة التي تمنحها مؤسسة " BNP Paribas " في المجالات الثقافية ، الإنسانية والطبية ، فهي إن لم تتشغل بتوجيه التزامات العمال في المجالات السابقة هي تهتم بمرافقة أولئك المنخرطين في منظمات جمعوية مهما كانت طبيعتها بواسطة وسائل الاتصال المختلفة .

تاسعا : المراقبة الداخلية بالبنك والبياتها : بالنظر للعرض السابق لطبيعة نشاط المجموعة " BNP Paribas "

" Paribas " وانتشارها الدولي يبدو جليا أن ضمان بقائها واستمرارها في تلك البيئة يتطلب جهازا فعالا في المراقبة ، وعلى هذا الأساس بالضبط فإن إدارة البنك جد مهتمة بتصميم نظام المراقبة الداخلية ، خاصة إذا علمنا أن طبيعة النشاط ينظمها إطار تشريعي محكم ، بالإضافة إلى مختلف الهيئات المراقبة التي تفرض عليها تطبيق قواعد الحيطة والحذر ، والتي تمتلك أيضا سلطة التقنين وتقييم إجراءات المراقبة الداخلية ، وهذا كله وإن دل فهو يدل على أهمية نشاط البنوك ككل في الحياة الاقتصادية والمالية وتأثيرها على استقرار النظام المالي العالمي.

1/ أهداف المراقبة الداخلية : تشكل قضايا المراقبة الداخلية وتسيير الأخطار موضوع نقاش دوري في لجنة

المراقبة الداخلية والأخطار بالبنك ، حيث يطبق في كل نشاطاته ومناطق انتشاره جهاز للمراقبة الداخلية ، والذي نجد إطاره العملي محدد بمقتضى ميثاق المراقبة الداخلية المنشور والمتاح لكل العمال عبر كل وسائل الاتصال ، وهو يحدد الأهداف التي تضمن :

(1) فعالية وجودة سير العمل الداخلي بالمؤسسة ؛

(2) موثوقية وصحة المعلومات الداخلية والخارجية ؛

(3) المطابقة على التشريع ، ومع القواعد والسمات الداخلية .

2/ أسس تنظيم المراقبة الداخلية : يركز جهاز المراقبة الداخلية بالبنك على التحديث المنتظم للإجراءات

، وإنشاء وظيفة المطابقة وتنفيذها التدريجي في نهاية 2004 مكن من إعادة تأسيس مبادئ التنظيم والمراقبة الداخلية ، وبهدف إدماج التغييرات الجديدة في القوانين البنكية الفرنسية اعتمدت وظيفة المطابقة بالمجموعة مخططا للعمل في الجهاز العام نظمته حول ثلاثة محاور ذات أولوية هي:

1. تدعيم المراقبة المستقلة ، سواء كانت دورية أو مستمرة ؛

2. تناسق وتناسب مستوى المتطلبات مع الكفاءة المهنية لفرق العمل في هذا المجال ؛

3. الفصل الهيكلي للمراقبة المستمرة عن المراقبة الدورية .

3/ المبادئ الأساسية للمراقبة الداخلية : تنص بنود ميثاق المراقبة الداخلية بالبنك " BNP Paribas " على

أربعة أسس يتم الالتزام بها هي :

1 . تنظيم المراقبة المستمرة والدورية : حيث تركز المراقبة المستمرة على التطبيق الدائم لتحديد

وتقييم الأخطار وإجراء المراجعات ونشر التقارير الخاصة ، وهي مضمونة بواسطة عمال التشغيل ،

ومسؤولي الوظائف المتخصصة داخل أو خارج الوحدات والفروع ، وبعبارة أخرى هي تخص

المستويات الإدارية التي تمارس المراقبة في إطار إجراءات التشغيل أو في إجراءات المراقبة المستقلة

، بالإضافة للوظائف المتخصصة التي تقوم بمراقبة مستقلة للعمليات ؛

2 - فصل المهام : وهو مبدأ يندرج ضمن المراجعة الخاصة ينطلق من ظهور العملية وتقريرها إلى

غاية تنفيذها ، كما يترجم أيضا فصل المهام بتنفيذ الوظائف المتخصصة والمستقلة ، والفصل التام

بين القائمين على المراقبة المستمرة والدورية ؛

3 - مسؤولية عمال التشغيل : هناك جزء مهم من المراقبة المستمرة يندمج في التنظيم التشغيلي ،

تحت المسؤولية المباشرة للأقطاب والوظائف ، حيث كل مسؤول في مستواه عليه واجب المراقبة

الفعالة للأنشطة المكلف بها ؛

4 - شمولية المراقبة الداخلية : وهذا الأمر مجسد من خلال مراقبة كل الأخطار مهما كانت طبيعتها

في كل الفروع في المجموعة والوحدات دون استثناء وبنفس درجة الصرامة والجدية .

4/ أخطار تسيير الموارد البشرية : تعتبر أخطار تسيير الموارد البشرية من بين أهم الأخطار التي تواجه

البنك وتحد من فعاليته وإدارته ، والملاحظ أن مصلحة تسيير الموارد البشرية بالبنك جد مهمة بتسيير

الأخطار المرافقة لنشاطها ، فهي مسؤولة تجاه ذلك بالتركيز على عدة أجهزة متكاملة يتم شرحها

فيمايلي:

أ- إجراءات المراقبة الداخلية : التي ترتبط بأخطار الموارد البشرية خاصة تلك الموصوفة بمقتضى :

▪ ميثاق المسؤولية المحدد في إطار وظيفة الموارد البشرية ؛

- المنشورات التوجيهية لمصلحة الموارد البشرية والمتاحة لجميع العمال على المستوى الدولي ؛
- الدليل التطبيقي للموارد البشرية و المخصص لمسييري الموارد البشرية ؛
- منهجية التدقيق في مجال تسيير الموارد البشرية والمستغلة من طرف فرق التدقيق في أقطاب النشاط والمفتشية العامة .

ب - مؤشرات الخطر : تهدف مؤشرات الخطر بالأساس للتنبؤ بالأحداث الأساسية المرتقب حدوثها والمسببة للخسائر التشغيلية ، وتعتبر متابعة هذه المؤشرات إحدى أهم أولويات تسيير الموارد البشرية .

- ج - وسائل التسيير والتحكم :** وتعد أساسا للتحكم في أخطار الموارد البشرية وتمثل في :
- ✓ تسيير الموارد البشرية على المستوى العالمي : هذه الوسيلة مخصصة لتشجيع التحكم في أعداد العمالة ، والمساهمة في إعداد الميزانيات من طرف المديرية العامة ؛
 - ✓ الموارد البشرية بالبنك " **HR Banque** " : وهي أيضا وسيلة تسيير إدارية ، إضافة لكونها تعمل على تسيير شؤون مجموع العمال بالبنك و تسيير الأجور؛
 - ✓ المراجع التنظيمية بالمجموعة : " **Référentiels Organisationnel Group** " ؛
 - ✓ " **B2E** " " **Business To Employ** " : وهي بوابة " أنترنات " في المجموعة تم إنشاؤها في نهاية 2003 .

بالإضافة لكل الوسائل السابقة تساهم وظيفة الموارد البشرية من خلال مدخل إدارة المخاطر " **Group** **GRM "Risque Management** " بالمجموعة الذي تنحصر مهمته في ضمان احتواء كل الأخطار التي تواجه البنك ، والتي تكون متناسبة مع أهداف المردودية والتقييم م في السوق ، وعليه فإن مصلحة إدارة المخاطر بالمجموعة تمارس مراقبة من المستوى الثاني خلافا للمراقبة البعدية التي يجريها التدقيق .

خلاصة :

يعد بنك " **BNP Paribas** " من أهم الفاعلين في مؤسسات " **CAC 40** " والنظام المصرفي الفرنسي ، وهذا يرجع بالضرورة لاعتماده ممارسات وتطبيقات تسييرية ناضجة وسليمة في كل المجالات وبخاصة تسيير الموارد البشرية على الرغم من التنوع الاجتماعي والثقافي واختلف بيئة الأعمال التي ينشط بها ، إضافة لعدم استقرارها ، وعلى هذا الأساس فإن التعريف بالبنك ومختلف أقطابه ونشاطاته ، وإبراز أهم التطورات التي شهدتها يعطي صورة أولية عن إمكانات النمو لديه وأهم الرهانات التي يسعى لتجسيدها .

منذ نشأة البنك " **BNP Paribas** " عملت الإدارة على توجيه كل تطبيقاتها ومهامها في ظل القيم المعلنة ، والمتمثلة في التعبئة ، القدرة على الإبداع ، التفاعل ، الطموح وهي كلها مفاهيم تدل على الدور الإستراتيجي للموارد البشرية في نجاح البنك وأدائه ، خاصة وأنه يعتمد على الكفاءات المهنية أكثر من القدرات الشخصية للعاملين ، كما تم تشكيل القيم السابقة في شكل مبادئ إدارية موجهة لإرشاد المسؤولين في فرق العمل مهما كانت الأقطاب التي ينتمون إليها ، أو وظيفتهم ، أو مكان عملهم ، فضلا عن ما سبق ترجمت القيم والمبادئ التسييرية الأنفة الذكر في شكل معايير للتقييم ، تسمح بتقييم أداء كل العمال بطريقة متجانسة مع زملائه .

يحتل الاهتمام بالموارد البشرية مكانة خاصة ضمن انشغالات المسؤولين في المجموعة البنك ، غاية الأمر أن المورد البشري هو مصدر أي إنجاز والأصل الأثمن في البنك ، كما أننا حينما نتطرق إلى مسألة المنافسة ما بين المؤسسات عموما نراهن دوما على إعادة استخدام المزايا الأصلية التي تملكها والمتمثلة أساسا في مواردها البشرية ، ولاشك أن اكتساب الموارد البشرية ذات المؤهلات والكفاءات الاستراتيجية لا يمكن أن يتم إلا بواسطة توفير الأجر الكاف والملائم لمتطلباتها .

يضع البنك إصلاح وتطوير سياسات الموارد البشرية في مقدمة الاهتمامات ويعده ضرورة لأجل مجابهة مختلف المستجدات ، إذ أن المؤسسات التي تنتهج سياسات مجددة وتعيد النظر فيها ، تعبر دون شك عن حيويتها وتمسكها بمواكبة الركب وضرورات الفعالية التنظيمية .

تمهيد :

تواجه المؤسسات في العصر الحديث ضغوطاً مطردة وتحديات مستمرة بشأن زيادة للقوى الداخلية والخارجية المؤثرة على استقرارها وربحياتها ، فالحاجة إلى تحسين الربحية والإنتاجية والجودة أمور كلها تتطلب تغييرات ديناميكية في جميع نواحي المؤسسة لضمان بقائها ، ولاشك بعد ذلك أن موضوع تقييم فعالية تسيير الأجور على درجة عالية من الأهمية في الوقت الراهن ، إذ أن الموارد البشرية تعد محورا لكل تقدم في المؤسسة ، فكل مصادر تكوين الميزة التنافسية تشترك في اعتمادها الرئيسي على الموارد البشرية . بغرض فهم أبعاد هذه الدراسة عمدنا لتحليل نظام الأجور في البنك " BNP Paribas " ، كما عملنا في السياق ذاته على المساهمة في معرفة الأسس والإجراءات المعتمدة في تسيير الأجور لضمان فعاليته ، وقد تم عرض مضمون هذا الفصل وفقاً للمنطق التالي :

1. مؤشرات الوضع الاجتماعي بالبنك " BNP Paribas " : على اعتبار أن عرض مؤشرات الوضع الاجتماعي قد يعطينا نوعاً ما نظرة مدققة عن حجم التناقص والتأزر الذي يميز تطبيقات تسيير الموارد البشرية وتسيير الأجور بالبنك ؛
2. تسيير الأجور ومؤشرات الأداء بالبنك " BNP Paribas " : بما أن الانشغال الأساسي للعمال والمؤسسة يكمن في كيفية ربط مستوى الأجور بمستويات الأداء العامة ، فذلك إطاراً لفهم فعالية السياسة الأجرية ومختلف مدلولاتها .
3. مؤشرات فعالية تسيير الأجور بالبنك " BNP Paribas " : والتي تمثل تقدماً عاماً بأهم مظاهر فعالية تسيير الأجور بالبنك ، كما حاولنا استقراء مختلف أبعادها .

تشكل الميزانية الاجتماعية على غرار التقارير السنوية وتقارير التنمية المستدامة أداة هامة للتحليل ودراسة الوضعية الاجتماعية بالبنك " BNP Paribas " ، سواء كان استخدامها من طرف المختصين من داخل البنك أو خارجه من الهيآت الاجتماعية وحتى الباحثين والأكاديميين ، فبالنسبة الميزانية الاجتماعية نجدها تضم معلومات ومؤشرات اجتماعية مرتبة لثلاث سنوات متتالية ، وهي تركز بصورة خاصة على العمالة وحركتها ومميزاتها ، والأجور وتطورها إلى جانب ظروف العمل ، والتكوين والعلاقات المهنية .

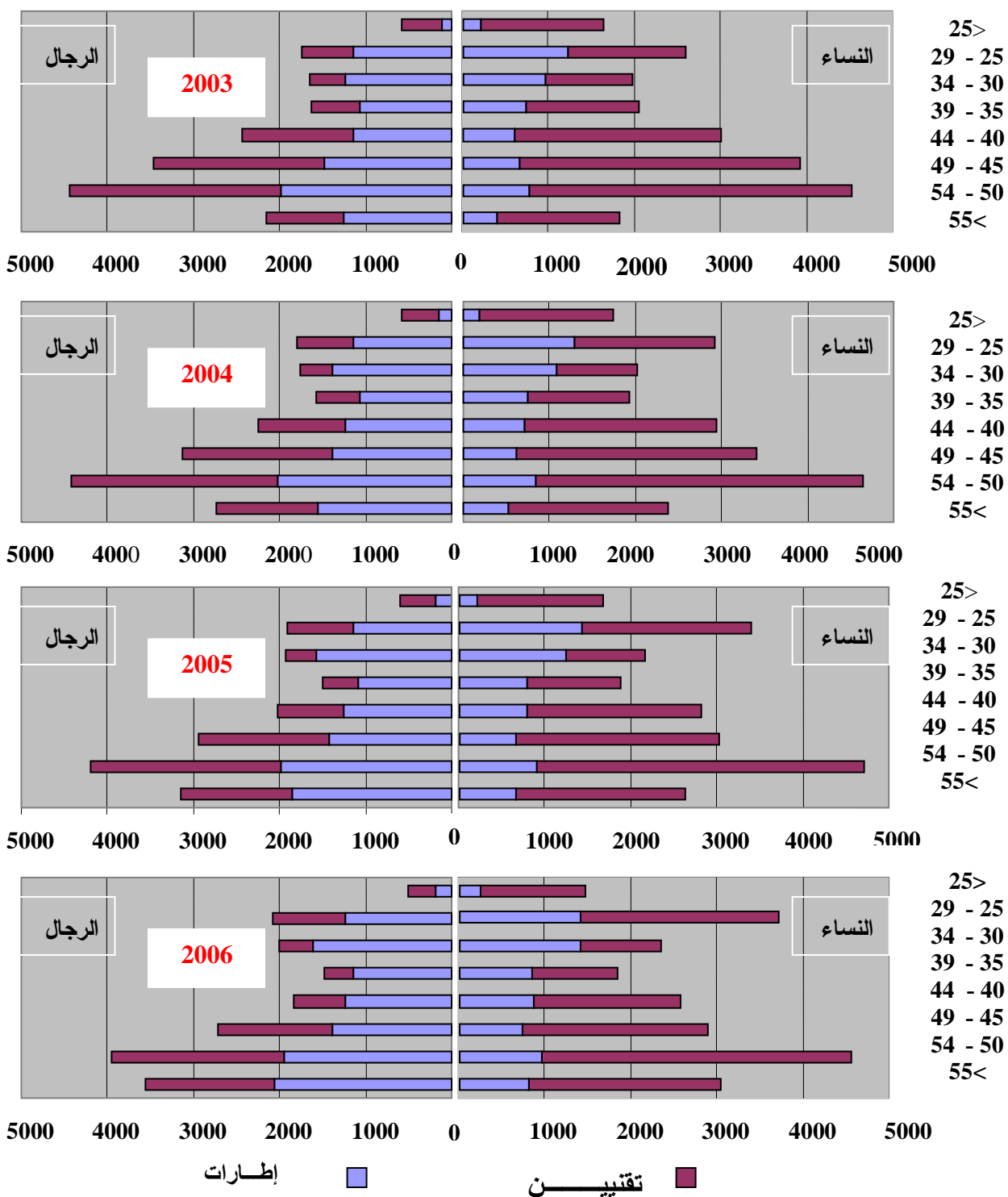
تكرس مؤشرات تحسن الوضع الاجتماعي بالبنك حجم التناقص المسجل بين سياسات الموارد البشرية وتعد انعكاسا واضحا له ، وعلى هذا الأساس ارتأينا عرض مؤشرات تحسن الوضع الاجتماعي وفقا لتسلسلها في الميزانية الاجتماعية للبنك محل الدراسة :

المطلب الأول : تطور العمالة ومميزاتها

إن تحليل تطور العمالة ومختلف مميزاتها يعد من المهام الرئيسية عند القيام بالدراسات الاجتماعية على المؤسسات كونه يعبر إلى حد كبير عن التوجهات الاجتماعية لإدارة المؤسسة ومصحة الموارد البشرية ، كما قد يستخدم في استقراء المشاكل الكامنة والأخطار عن طريق المؤشرات الاجتماعية المختلفة .
أولا: توزيع أعداد العمالة الإجمالية :

يبين الشكل التالي تطور هرم الأعمار بالبنك " BNP Paribas Métropole " على مدى أربعة سنوات الأخيرة من 2003 إلى 2006 حيث نلاحظ في المجمل بأنه يقترب من شكل " لفيفة الصوف " " Pelote de Laine" أين نجد عدد العمال ذوي السن المرتفع كبير وعدد الشباب كذلك ، مما يعني توافر إمكانية كبيرة للتقدم السريع في المؤسسة ، وهو راجع بالأساس لعمليات التوظيف المكثفة التي أجرتها المؤسسة سابقا وحديثا كذلك ، فعلى الرغم من الاختلاف الطفيف في شكل هرم الأعمار بالبنك من سنة لأخرى فهو يتخذ عموما شكل " لفيفة الصوف " وهو مقبول بالنظر لتاريخ البنك والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية العامة للاقتصاد الفرنسي ، إضافة لذلك فهذه السياسة تتيح للعمال إمكانية أكبر للترقية والاستفادة من المزايا المرافقة لذلك ، علاوة على أن طبيعة أنشطة البنك تقتضي أن يركز أكثر على الفئات العمالية المتقدمة نوعا ما في السن لأنها أكثر خبرة ودراية بأمور وأنشطة البنك ، والفئات العمالية الشابة التي تكون مصدرا للإبداع والتجديد في هذا المجال ، حيث نسجل أن نسبة الشباب من العمال لأقل من 45 سنة تطورت بالشكل : 48.7 % لسنة 2003 ، 48.6 % لسنة 2004 ، 48.5 % لسنة 2005 وأخيرا لسنة 2006 وصلت إلى 48.9 % ، وهي في استقرار نسبي نجده معبرا عن سياسة البنك في مجال العمالة .

الشكل 1-5 : تطور أعداد العمالة بالبنك " BNP Paribas métropole " من 2003 - 2006



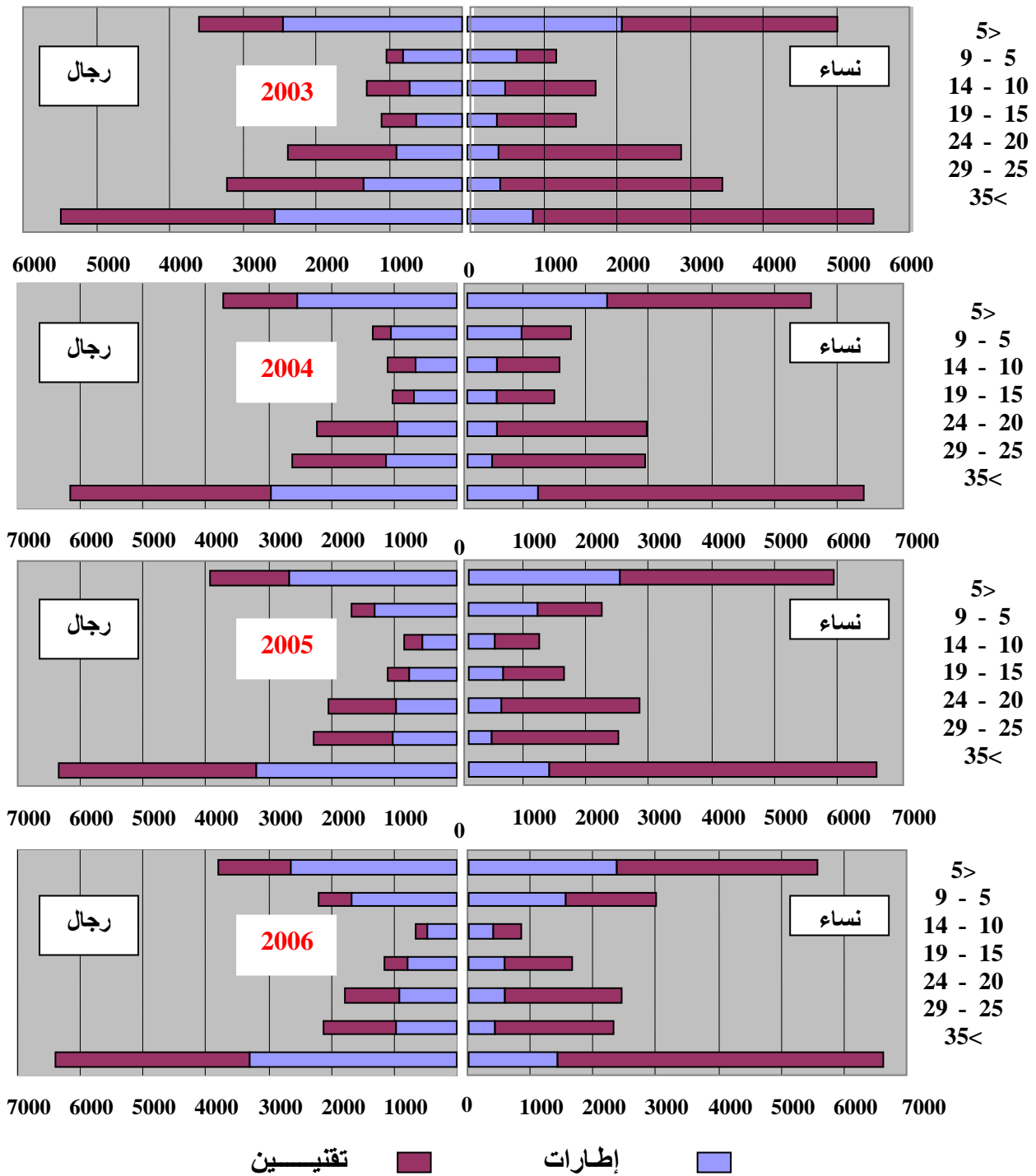
المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

لو دققنا الملاحظة أكثر على هرم الأعمار لوجدنا أن الفئة العمالية النسوية حاضرة بقوة في كل الفئات العمرية عدا الفئة من 55 سنة وأكثر ، وهذا راجع لطبيعة عمليات التوظيف السابقة التي ركزت على توظيف الرجال أكثر و الشباب بنفس المستوى ، دون أن نهمل ملاحظة الاتجاه العام لانخفاض عدد الإطارات بالنسبة للرجال كلما انتقلنا للفئة العمرية الأقل ، ولكن بالنسبة للنساء نلاحظ العكس ، فهناك اتجاه عام للارتفاع لعدد الإطارات في الفئات العمرية كلما اتجهنا للأقل ، إلى أن نصل لفئة العمال الأقل من 25 سنة التي نسجل انخفاض عدد الإطارات ضمنها ، بالنظر لأن أنشطة الإطارات ومهامهم عادة ما تستدعي حدا من الخبرة وهو الأمر الذي لا يتوفر عليه العمال الشبلب عادة .

ثانيا : توزيع أعداد العمالة حسب الجنس والأقدمية :

يكتسي توزيع العمالة الإجمالية حسب الجنس والأقدمية أهمية بالغة في التشخيص الاجتماعي ، خاصة إذا نظرنا للقيمة التي يحتلها التشريع المتعلق بعمل النساء ، وضرورات العدالة الوظيفية بين النساء والرجال في قانون العمل هذا من جهة ، ومن أخرى لفروق الانتظارات بين الجنسين فيما يخص وقت العمل وتهيئته ، أما فيما يخص هرم الأقدمية فهو أيضا مهم لأنه يعطي نظرة عن السلوكات الممكنة للعمال ، كما يعبر عن وضعهم في المؤسسة ، علما وأن كثيرا من المزايا الخاصة يمكن الحصول عليها حسب الأقدمية كالعطل المدفوعة الأجر وغيرها من العلاوات ، إضافة لذلك كله فهرم الأقدمية يعطي صورة عن حجم الانتظارات والتوقعات التي يوجهها العمال لمصلحة الموارد البشرية ، وللاطلاع أكثر على توزيع عدد العمال بالبنك " BNP Paribas " نقدم فيما يلي شكلا يبين تطور هرم الأقدمية بالبنك في الزمن من سنة 2003 إلى 2006 .

الشكل 2-5 : تطور هرم الأقدمية بالبنك " BNP Paribas Métropole "



المصدر : من إعداد خاص بالاستناد للوثائق

تبين الملاحظة الأولية لتطور هرم الأقدمية بالبنك أنه يستخدم نسبة معتبرة من العمال ذوي الأقدمية الأكثر من 30 سنة وذوي الأقدمية الأقل من 5 سنوات تقارب نسبة 50 % لكل السنوات ، وهذا راجع لتوظيفات سنوات سابقة ليحدث انقطاع نسبي في التوظيف ويستمر في السنوات الأخيرة ، كما نلاحظ كذلك أن عدد النساء من ذوي الأقدمية الأقل من 5 سنوات كبير نسبيا بالمقارنة بعدد الرجال وهذا راجع لاعتماد سياسة توظيف تتيح فرصا أكبر للنساء الشباب ، ولكن على الرغم من ذلك نلاحظ أن عدد الإطارات النساء من ذوي الأقدمية المتدنية يقترب من عدد الرجال ، وكلما ارتفعت الأقدمية انخفض عدد النساء بوضوح خاصة مع فئات الأقدمية العليا ، وعموما يمكن القول أن هرم الأقدمية بالبنك متوازن ويشجع أكثر الشباب للتقدم في مساراتهم المهنية من خلال التكوين والترقية ، حيث نسجل ذلك من خلال ارتفاع نسبة الإطارات الشباب التي تقل أقدميتهم عن 5 سنوات ، ولمزيد من التفصيل نعرض فيما يلي تطور متوسط عمر العمال ومتوسط أقدميتهم :

الجدول 1-5 : تطور متوسط عمر العمال و الأقدمية بالبنك " BNP Paribas Métropole "

السنوات	2003	2004	2005	2006
متوسط عمر العمال	42,2	41,9	41,43	40,94
متوسط أقدمية العمال	14,93	13,34	12,51	12,12
متوسط عمر الرجال	42,7	42,46	42,08	41,61
متوسط أقدمية الرجال	14,88	13,88	13,04	12,56
متوسط عمر النساء	41,77	41,42	40,91	40,42
متوسط أقدمية النساء	14,03	12,93	12,1	11,79
متوسط عمر الإطارات	39,82	39,65	39,42	39,22
متوسط أقدمية الإطارات	11,34	10,79	10,35	10,24
متوسط عمر التقنيين	43,41	43,48	43,01	42,34
متوسط أقدمية التقنيين	16,46	15,47	14,34	14,89

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

نسجل عموما من خلال الجدول أن متوسط العمر حسب كل التصنيفات يتجه للانخفاض وهذا مؤشر إيجابي في مثل الظروف التي يعيشها الاقتصاد الفرنسي حيث عمليات التوظيف قليلة والفئة العاملة كبيرة السن ، ولكن نلاحظ الانخفاض أكثر لدى فئة الإطارات التي تعرف هي أيضا انخفاض متوسط الأقدمية لديها ، والأمر يرجع لعمليات التوظيف الجديدة وانصراف المتقدمين في السن، بالإضافة لاتجاه إدارة البنك لزيادة عدد الإطارات ، ونظرا كذلك لاعتماد تكنولوجيا متقدمة للعمل .

الفصل:5.....المبحث : 1: مؤشرات الوضع الاجتماعي بالبنك " BNP Paribas "

فيما نلاحظ من جهة أخرى أن أكبر متوسط عمر لدى التقنيين على الرغم من اتجاهه للانخفاض لمراقبة انخفاض متوسط الأقدمية هو الآخر .

ثالثاً: توزيع أعداد العمالة الإجمالية حسب الجنس وطبيعة العمل :

يبين الجدول أدناه تطور توزيع العمالة الإجمالية حسب الجنس وطبيعة العمل من سنة 2003 إلى سنة 2006 :

الجدول 2-5 : تطور توزيع العمالة الإجمالية حسب الجنس وطبيعة العمل بـ " BNP Paribas " Métropole

2006		2005		2004		2003		السنوات
رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	
7299	15113	7739	15569	8253	15949	8702	15962	عدد التقنيين % التقنيين 100 %
32,6	67,4	33,2	66,8	34,1	65,9	35,3	64,7	
24664		24202		23308		22412		المجموع % التقنيين إلى الإجمالي
62,3		60,2		57,6		55,3		
10798	7281	10485	6644	9944	6021	9407	5498	عدد إطارات % الإطارات 100 %
59,7	40,3	61,2	38,8	62,3	37,7	63,1	36,9	
18079		17129		15965		14896		المجموع % الإطارات إلى الإجمالي
44,7		42,4		39,8		37,3		
18097	22339	18224	22213	18197	21970	18109	21460	المجموع النسبة إلى المجموع 100 %
44,7	55,3	45,3	54,9	45,3	54,7	45,8	54,2	
39.569		40.167		40.437		40.491		إجمالي العمال

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

يتضح من خلال قراءة الجدول أن نسبة العمال النساء في ارتفاع مستمر يرافقها ارتفاع مستمر كذلك لنسبة للإطارات فقد ارتفعت النسبة من 37.7 % في سنة 2003 إلى أن وصلت لنسبة 44.7% في سنة 2006 ، وهو الأمر الذي يعكس نية الإدارة تخفيض نسبة التقنيين بسبب التغيرات التي تجريها على أنماط العمل والتكنولوجيا والهيكل الإداري ، أما نسبة النساء من بين العمال التقنيين هي أيضا في ارتفاع مستمر شأنها شأن نسبة النساء من بين الإطارات .

رابعاً : توزيع عدد العمال الدائمين والعمال ذوي العقود محددة المدة :

نظراً لطبيعة نشاط البنك ومهامه تقوم الإدارة بالاستعانة بفئة عمالية متنوعة ومختلفة ، حيث أكبر نسبة منها تكون دوماً لصالح العمال الدائمين ، وهم عمال تربطهم بالبنك عقود عمل غير محددة المدة تمكنهم من

الاستفادة من مزايا وإطار قانوني خاص يحكم علاقاتهم به ، وعليه واستكمالا للتحليل السابق نورد فيما يلي جدولاً لتوزيع عدد العمال الدائمين والعمال ذوي العقود المحددة المدة :

الجدول 3-5 : توزيع عدد العمال الدائمين والعمال ذوي العقود المحددة المدة بـ " BNP Paribas Métropole "

السنوات	2003	2004	2005	2006
عمال دائمين	32.187	32.524	32.872	33.04
- تقنيين	18.784	18.379	17.882	17.296
- إطارات	13.403	14.145	14.990	15.744
عمال دائمين	463	376	253	185
- تقنيين	434	343	204	144
- إطارات	29	33	49	41

المصدر : من الإعداد الخاص ناد للوثائق المتوفرة

تبين الملاحظة أن عدد العمال الدائمين في تزايد مستمر من سنة لأخرى ، ولو قارناه بعدد العمال الإجمالي لوجدنا أن النسبة تتراوح بين 80 % و 82 % وهي مقبولة ، وتعكس مدى تحكم إدارة الموارد البشرية في العمالة الإجمالية ، كما يبين قدرة الإدارة على التنبؤ بالطلب على اليد العاملة ، إضافة لذلك كله فهي تترك مجالاً معتبراً لأجل الاستعانة بمختلف أشكال العمالة الأخرى ، هذه الأخيرة التي نسجل انخفاض عدد العمال ذوي العقود المحددة ضمنها والتي يستدعي تسييرها أنماطاً إدارية خاصة .

إذا دققنا أكثر في معطيات الجدول السابق للاحظنا كذلك أن عدد التقنيين ينخفض ، وأن عدد الإطارات في ارتفاع مستمر ، سواء تعلق الأمر بالعمال الدائمين أو العمال ذوي العقود المحددة المدة ، وهو أمر مبرر من وجهة نظر الإدارة التي تتوجه لذلك ، بالإضافة لمعطيات التكنولوجيا المستخدمة وأنماط العمل وطبيعته بالبنك .

خامساً : توزيع العمال حسب الجنسية (فرنسية - أجنبية) :

إن الأخذ بالاعتبار لعنصر الجنسية في تحليل العمالة يقدم معنى في مجال التفتح الدولي ، فنسبة العمال الأجانب يعكس تفتح المؤسسة على الصعيد الدولي ، وفقاً لهذا المنظور نقدم فيما يلي جدولاً يضم توزيع العمال حسب الجنسية (فرنسية - أجنبية) من سنة 2003 إلى غاية 2006 :

الجدول 4-5 : توزيع العمال حسب الجنسية بالبنك " BNP Paribas métropole "

2006		2005		2004		2003		السنوات
رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	عمال فرنسيين
7.255	15.012	7.708	15.469	8.218	15.856	8.658	15.866	- تقنيين
10.549	7.061	10.251	6.474	9.732	5.875	9.208	5.366	- إطارات
17.804	22.073	17.959	21.943	17.950	21.731	17.866	21.232	المجموع
39.877		39.902		39.681		39.098		
44	101	31	100	35	93	44	96	عمال أجانب
249	220	234	170	212	146	199	132	- تقنيين
								- إطارات
293	321	265	270	247	239	243	228	
614		535		486		471		المجموع
1.52		1.32		1,21		1,19		نسبة الأجانب إلى الإجمالي %
2.59		2.36		2,24		2,22		نسبة الإطارات الأجانب %

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

توضح القراءة الأولية للجدول أن النسبة الكبيرة " أكثر من 98 % " من العمال هم فرنسيون فيما يشكل الأجانب نسبة منخفضة تتراوح بين : 1.19 % و 1.52 % ، على الرغم من ذلك فالنسبة تتجه للارتفاع

الفصل:5.....المبحث : 1: مؤشرات الوضع الاجتماعي بالبنك " BNP Paribas "

وهذا مؤشر على تحسن الوضع الاجتماعي بالبنك ويعكس قيم المجموعة وتفتحها ، كما يجسد سياستها المتمثلة في إدارة وتشجيع التنوع ، أما فيما يخص نسبة العمال المحليين إلى الأجانب فهي واحدة في كل فروع المجموعة حيث تركز الإدارة دوما على العمال المحليين بنسبة تتراوح بين 97 % إلى 99 % . وفيما يتعلق بنسبة الإطارات الأجانب فهي كذلك تتجه للارتفاع فقد سجلت نسبة 2.22 % سنة 2003 ووصلت إلى 2.59 % سنة 2006 وهي تعكس مدى تفتح إدارة البنك دوليا وتحسن الظروف علما و أن فئة الإطارات تستفيد من العديد من المزايا في إطار عملها ومهامها .

سادسا : توزيع وتطور العمال الخارجيين :

يستعين البنك ببعض أشكال العمالة الخارجية لأجل الاستجابة للطلب الاستثنائي على العمالة ، وتدارك أي نقص على مستوى خطوط العمل ، والجدول أدناه يبين بعض المعطيات التي تخص تطور العمالة الخارجية وتوزيعها حسب الزمن :

الجدول 4-5 : مؤشرات تطور العمالة الخارجية بالبنك " BNP Paribas Métropole "

السنوات	2003	2004	2005	2006
- عدد العمال التابعين لمؤسسات خارجية	2.611	2.762	2.696	2.817
- عدد المتربصين (مدارس ، مراكز ، معاهد...)	1.882	1.224	1.909	2.403
- العدد المتوسط الشهري للعمال المؤقتين	101	145	177	193
- الفترة المتوسطة لعقود العمل المؤقتة بالأيام	26	21	24	24
- مبلغ الدفعات الموجهة لمؤسسات العمل المؤقت بالمليون أورو	5,32	6,51	7,64	8,93

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن عدد العمال التابعين لمؤسسة خارجية متذبذب بالارتفاع والانخفاض ، ولكنه عموما مجال مقبول بالنظر للمعطيات الداخلية والخارجية للبنك ، أما فيما يخص عدد المتربصين فهو يتجه كذلك للارتفاع وهذا يعكس تحسن الصورة العامة للبنك ، كما يتجه العدد المتوسط الشهري للعمال المؤقتين للارتفاع كذلك نظرا لزيادة أعباء العمل وعدم إمكانية الاستجابة لكل متطلبات الإدارة والعملاء ، ويرافق ذلك انخفاض ثم ارتفاع الفترة المتوسطة لعقود العمل المؤقتة ثم ثباتها وهو عموما مجال مقبول ، غير أننا لو سجلنا تذبذبا كبيرا في عدد العمال المؤقتين يرافقه انخفاض في الفترة المتوسطة لعقود العمل المؤقتة فذلك قد يعكس عدم تحكم الإدارة في أعداد العمالة الأمر الذي يمكن أن يتسبب في مشاكل تسييرية

الفصل:5.....المبحث : 1: مؤشرات الوضع الاجتماعي بالبنك " BNP Paribas "

وأخرى مالية تؤثر على استمرار البنك ومستقبله ، كما تجدر الإشارة في هذا الصدد لأن زيادة المهلة المتوسطة لعقود العمل المؤقتة يعكس ارتفاع معدل دوران العمل وهو الأمر الذي يحمل المؤسسة تكاليف إضافية .

فيما ينخفض مبلغ التدفقات الموجهة لمؤسسات العمل المؤقت حيث يبدو أنه متناسب مع العدد المتوسط الشهري للعمال المؤقتين كما أنه يتطور في مجال معقول نسبيا .

المطلب الثاني : مؤشرات تحسن الوضع الاجتماعي بالبنك " BNP Paribas "

أولا : تطور التوظيف والانصراف بالبنك :

مما لا شك فيه أن حركات التوظيف والانصراف والترقية تؤثر على عدد العمال وهيكله العمالة بالمؤسسة ، وإن متابعة هذه الحركة يسمح بتقدير إمكانيات الانتقال أو ثبات واستقرار العمالة ، كما قد يسمح بالتنبؤ بالتطورات المستقبلية ، على الرغم من أن معدلات الدخول والخروج تعكس لحد كبير الوضعية الاقتصادية للمؤسسة .

1/ تطور التوظيف :

تعكس معطيات التوظيف العديد من أبعاد التسيير في البنك ، لذلك ارتأينا تقديم جدول مفصل لتطور التوظيف بالبنك حسب طبيعته فيما يلي :

الجدول 5-6 : تطور التوظيف بالبنك " BNP Paribas métropole "

2006		2005		2004		2003		السنوات
إطارات	تقنيين	إطارات	تقنيين	إطارات	تقنيين	إطارات	تقنيين	
1.517	1.090	1.298	1.130	1.074	1.075	779	999	- توظيفات غير محددة المدة
67	468	84	616	69	971	45	878	- توظيفات محددة المدة
40	160	21	305	20	288	17	214	- تحويلات لعقود غير محددة المدة
348	942	346	1.137	311	1.431	205	1.282	- توظيفات لعمال أقل من 25 سنة
78		70,3		61,45		60,64		- نسبة التوظيفات غير محددة المدة إلى التوظيفات الإجمالية %
16		20,27		29,74		31,48		- نسبة التوظيفات محددة المدة إلى التوظيفات الإجمالية %
6		9,43		8,81		7,88		- نسبة تحويلات عقود محددة المدة إلى عقود غير محددة المدة %
38,59		42,29		49,81		50,72		- نسبة توظيفات العمال الأقل من 25 سنة إلى التوظيفات الإجمالية %

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

يبين الجدول السابق أن البنك يتجه بوضوح لرفع نسبة التوظيفات الغير محددة المدة إلى التوظيفات الإجمالية ، فيما نجد نسبة التوظيفات المحددة المدة إلى التوظيفات الإجمالية تتجه أيضا إلى الانخفاض ، ونلاحظ من جهة أخرى أن نسبة تحويلات عقود محددة المدة لعقود غير محددة ترنفع تارة وتنخفض تارة ،

الفصل:5.....المبحث : 1: مؤشرات الوضع الاجتماعي بالبنك " BNP Paribas "

وعموما يعتبر هذا الاتجاه معقولا كونه يعكس مدى تحكم الإدارة في تسيير العمالة وجاذبية البنك كمكان عمل ، إضافة لذلك فهو يعبر عن الصورة العامة التي يمتلكها البنك والمكانة التي يحتلها كمستخدم في سوق العمل ، دون أن ننسى أن اتجاه نسبة توظيفات العمال الأقل من 25 سنة إلى التوظيفات الكلية يعكس سياسة البنك في مجال التوظيف ، علما وأن طبيعة نشاط البنك كثيرا ما تستدعي قدرا معينا من الخبرة والمعرفة والتي غالبا لا يمتلكها العمال من هذا الصنف أي الأقل من 25 سنة .

2/ تطور الانصراف بالبنك :

مهما تعددت أسباب الانصراف وظروفه فهو ولا شك حركة اجتماعية طبيعية بالمؤسسة ، لكن هذا لا يعني أبدا عدم تحليل هذه الظاهرة والتعليق عليها ، وحتى متابعة تطورها لأنه قد يكشف بعض الاختلالات في التسيير التي يمكن تداركها في الوقت وبالتكلفة المناسبين ، وعلى هذا الأساس نقدم فيما يلي جدولا ملخصا لحركات الانصراف بالبنك :

الجدول 5-7 : تطور الانصراف بالبنك " BNP Paribas Métropole "

2006		2005		2004		2003		السنوات
إطارات	تقنيين	إطارات	تقنيين	إطارات	تقنيين	إطارات	تقنيين	
828	1.485	632	1.723	582	1.655	741	2.053	- مجموع الانصرافات
382	419	264	349	202	319	143	328	- الاستقالات
18	118	24	163	66	287	59	413	- الانصرافات بالمساعدة
84	150	104	138	98	128	73	95	- تسريح ، انقطاع عقود العمل
28	296	38	362	28	678	21	485	- نهاية عقود العمل محددة المدة
98	101	40	86	53	69	23	77	- انصراف أثناء فترة التجريب
206	373	151	594	122	146	410	619	- تقاعد عادي وتقاعد مسبق
12	28	11	31	13	28	12	36	- وفاة
196,13	115,7	222	119,03	199,82	141,02	113,5	101,85	- نسبة حالات التوظيف إلى الانصرافات %
144,48		146,66		156,32		104,93		-نسبة حالات التوظيف إلى الانصرافات الإجمالية %
2.313		2.355		2.237		2.794		-إجمالي الانصرافات

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

تبين الملاحظة الأولية للجدول السابق أن مجموع الانصرافات عموما يتجه للانخفاض ، وهو كذلك يبقى في حدود المعقول بالنسبة لبنك يتمتع بهيكل عمالة يقترب فيه عدد العمال الشباب من عدد العمال الأكثر من

الفصل:5.....المبحث : 1: مؤشرات الوضع الاجتماعي بالبنك " BNP Paribas "

45 سنة (50 % / 50 %) ، وكذلك بالنظر لسياسة البنك التي تقوم على توظيف الفئات الشابة ، وفي حالة الانخفاض النسبي لفرص العمل فالبديل الوحيد هو تشجيع الانصراف خاصة من خلال الانصراف بالمساعدة ، التسريح وانقضاء عقود العمل ، ونهاية العقود المحددة المدة ، وتشجيع التقاعد والتقاعد المسبق .
تعميقا للتحليل السابق أكثر فإن متابعة تطور نسبة التوظيفات إلى الانصرافات تبين أنها دوما أكبر من الواحد الصحيح (> 1) وهذا يدل على أن تلك الانصرافات هي طبيعية ، ولم تؤثر على الصورة العامة للبنك ، وجاذبيته كمكان عمل ، وهذا قطعا في صالح البنك على اعتبار أنه يمكنه من تجديد الكفاءات والاستجابة للطلب على العمل وتغطيه كل أعباء العمل الممكنة ، غير أنه تجدر الملاحظة أيضا أن نسبة التوظيفات للانصرافات الخاصة بالإطارات أكبر منها لدى التقنيين نظرا لأن سياسة البنك تعتمد على زيادة نسبة التأطير ، إضافة لذلك فعدد الانصرافات بين الإطارات أقل منه لدى التقنيين .

ثانيا : تطور عدد العمال المرفقين لمستوى أعلى لدى البنك :

تعد الترقية أحد أهم الطرق التي تمكن العمال من التطور في مساراتهم المهنية ، لذلك فإن متابعة تطورها قد يوضح الكثير من جوانب التسيير في مجال الموارد البشرية ، كما قد يكشف عن بعض جوانب النقص والقصور ، ومنه ارتأينا فيما يلي عرض تطور معطيات الترقية بالبنك :

الجدول 5-8 : تطور الترقية بالبنك " BNP Paribas métropole "

2006		2005		2004		2003		السنوات
رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	
837	1.920	979	2.160	943	2.024	929	1.876	- عدد المرفقين لتقنيين بالمستوى B.C.D.E.F.G :
1.162	856	1.219	769	1.249	742	1.088	665	- عدد المرفقين لإطارات بالمستوى H.I.J.K.HL :
1.999	2.776	2.198	2.929	2.192	2.766	2.017	2.532	المجموع
4,83	11,1	5,47	12,07	5,13	11,01	4,94	9,94	نسبة المرفقين من التقنيين %
7,38	5,43	8,13	5,13	8,82	5,24	8,11	4,96	- نسبة المرفقين من الإطارات %
14,45		15,59		15,24		14,13		- نسبة الإجمالي الكلي من المرفقين %
6,05	8,40	6,68	8,91	6,73	8,50	6,26	7,86	- نسبة الإجمالي من المرفقين %

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

هذا وتجدر الإشارة لأن النسب المعروضة في الجدول السابق على أساس العدد الإجمالي للعمال الدائمين ، والملاحظ عموما من خلال الجدول السابق أن عدد العمال المستفيدين من ترقية هو على ارتفاع مستمر منذ

الفصل:5.....المبحث : 1: مؤشرات الوضع الاجتماعي بالبنك " BNP Paribas "

سنة : 2003 إلى 2005 باستثناء السنة الأخيرة 2006 ، وهي نفس الملاحظة التي نسجلها بالنسبة لكل أعدادا المرقين عدا الانخفاض المحسوس من 1249 إلى 1219 لدى فئة الإطارات المرقين من الرجال في سنة 2005 و 2006 ، إضافة لانخفاض مجموع النساء المرقين في 2006 ومجموع الرجال المرقين كذلك لنفس السنة وهو أمر مقبول نوع ما ، إذا علمنا بأنه راجع بالأساس لانخفاض نسبة المرقين من التقنيين النساء من 12,07 % إلى 11,1 % ، كما رافقة انخفاض نسبة المرقين من التقنيين الرجال من 5,47 % إلى 4,83 % ، إضافة لانخفاض نسبة المرقين من الإطارات الرجال من 8,13 % سنة 2005 إلى 7,38 % سنة 2006 على الرغم من الارتفاع النسبي لنسبة المرقين من الإطارات النساء من 5,13 % سنة 2005 إلى 5,43 % في سنة 2006 .

ثالثا : تطور عدد المعاقين بالمؤسسة :

تتمتع الفئة العاملة المعاقة بوسائل عمل خاصة ، كما تتمتع بإطار قانوني يحميها ، لذلك تمكن دراسة وضعها في المؤسسات من إعطاء نظرة عن مدى التزام المؤسسة بتطبيق القوانين التي تخص هذه الفئة ومدى إتاحتها الفرصة لها للتقدم ، وعلى هذا الأساس ارتأينا تقديم جدول تطور عدد المعاقين بالبنك فيما يلي :

الجدول 5-9 : تطور عدد المعاقين بالبنك " BNP Paribas Métropole "

2006	2005	2004	2003	السنوات
716	829	868	885	- عدد المعاقين العاملين بالبنك
86	61	65	66	- عدد المعاقين بسبب حوادث العمل بالبنك
1,76	2,05	2,16	2,23	- نسبة عدد المعاقين العاملين بالبنك على العدد الإجمالي للعمال %
0,2123	0,1508	0,1618	0,1667	- نسبة عدد المعاقين بسبب حوادث العمل على العدد الإجمالي للعمال %

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

من الملاحظ من خلال الجدول أن عدد المعاقين في تناقص مستمر ، كما أن عدد المعاقين بعدما انخفض انخفاضاً محسوساً من سنة : 2003 حتى 2005 عاد للارتفاع سنة : 2006 ، وهو ما تعكسه فعلاً نسبة عدد المعاقين العاملين بالبنك التي انخفضت بشكل محسوس من 2,23 % سنة : 2003 إلى 1,76 % سنة : 2006 ، وعلى الرغم من ذلك تبقى نسبة معقولة إذا ما قورنت بنسب مؤسسات أخرى من نفس القطاع . كما نسجل ارتفاعاً محسوساً لنسبة عدد المعاقين بسبب حوادث العمل بالبنك على العدد الإجمالي للعمال وصل إلى 0,2123 % سنة 2006 بعدما كان قد انخفض من سنة 2003 إلى 2005 من 0,1667 % إلى

الفصل:5.....المبحث : 1: مؤشرات الوضع الاجتماعي بالبنك " BNP Paribas "

و على الرغم من ذلك أيضا فالنسبة تبقى مقبولة بالنظر لحجم العمالة التي يوظفها البنك ، و طبيعية نشاطه .

رابعا : تطور معدلات الغياب بالبنك :

يعبر الغياب عن حالة عدم الحضور للعمل ، أو التخفيض المقصود أو غير المقصود في مساهمة العامل في وقت العمل ، وبالتالي فالغياب هو تعبير عن قرار فردي يترجم من خلال سلوك يهدف أو لا يهدف حقيقة لتخفيض وقت العمل القانوني ، ولهذا يتطلب الأمر لأجل الفهم الحقيقي لسلوك الغياب التطرق لمؤشرات قياسه ، وتحليل دوافعه ، وتقييم تكلفته ، انطلاقا من أهمية الغياب ارتأينا التطرق إليه من خلال الجدول الموالي :

الجدول 5-10 : تطور الغياب بالبنك " BNP Paribas Métropole "

2006		2005		2004		2003		السنوات
الإطارات	التقنيين	الإطارات	التقنيين	الإطارات	التقنيين	الإطارات	التقنيين	
95.961	296.993	92.479	304.119	81.992	324.180	80.299	355.502	أيام الغياب بسبب المرض
4.978	13.229	4.476	12.698	3.733	11.413	3.844	12.020	بحسب فترة الغياب
9.003	28.375	9.260	28.738	7.286	26.364	7.819	30.340	- ليومين أو أقل
81.980	255.389	78.743	262.683	70.973	286.403	68.636	313.142	- من 3 إلى 6 أيام
30917	19.274	3.660	19.104	3.247	22.402	3.449	24.000	- 6 أيام وأكثر
92.365	109.615	84.026	94.478	78.313	87.528	69.913	73.441	- بسبب حوادث العمل والطرقات
14.622	20.922	13.580	22.091	12.843	23.564	12.930	24.361	- عطل الأمومة
864	5.438	584	4.249	637	4.770	478	4.560	- عطل بترخيص
207.729	452.242	194.329	444.041	177.032	462.444	167.069	481.864	- عطل لأسباب أخرى
3,22	5,45	3,21	5,13	3,12	5,19	3,12	5,28	المجموع
								- معدل الغياب %

الفصل:5.....المبحث : 1: مؤشرات الوضع الاجتماعي بالبنك " BNP Paribas "

4,48		4,34		4,39		4,48		- معدل الغياب الإجمالي %
1,43	1,32	1,39	1,09	1,38	0,98	1,31	0,8	-معدل الغياب بسبب عطل الأمومة %
1,37		1		1,14		0,99		-معدل الغياب الإجمالي بسبب عطل الأمومة %
11,49	20,17	11,34	19,05	11,08	16,1	11,2	19,53	-متوسط الغياب لكل عامل بالأيام
16,29		15,78		15,92		16,4		-متوسط الغياب الإجمالي لكل عامل بالأيام
4,53	11,39	4,59	11,27	4,44	11,83	4,6	12,69	- متوسط الغياب لكل عامل لمدة 6 أيام وأكثر
0,2166	0,8599	0,2136	0,8196	0,2033	0,9256	0,2313	0,973	- متوسط الغياب بسبب حوادث العمل

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

تبين الملاحظة الأولية أن أيام الغياب بسبب المرض هي في انخفاض مستمر منذ عام : 2003 إلى غاية 2006 ، علما وأن تلك الغيابات هي مرتبطة بالأمراض الشائعة في المجتمع الفرنسي ، أما مجموع الغيابات فقد اتجه بدوره للانخفاض من سنة 2003 إلى 2005 ليعاود الارتفاع سنة 2006 ، ولو دققنا أكثر في

التحليل لوجدنا أن الغياب بسبب المرض هو أكثر ارتفاعا منه لدى التقنيين مقارنة بالإطارات وهي نفس الملاحظة عند كل بنود وأنواع الغيابات ، إذا فهذا الاتجاه عم وما مقبول بالنظر لطبيعة أعمال التقنيين وظروف عملهم ، ولكن ما يهم أكثر من بين أنواع الغيابات نجد الغيابات لأكثر من 6 أيام لأنها مكلفة للمؤسسة ، و الغيابات بسبب حوادث العمل وحوادث الطرق من وإلى مكان العمل على اعتبار أنها يمكن أن تؤثر عن تردي أوضاع وظروف العمل بالبنك .

ونلاحظ في هذا الصدد بأن متوسط الغياب لكل عامل لمدة 6 أيام منسوبا للعدد الإجمالي للعمال هو في انخفاض مستمر منذ سنة : 2003 من 9,64 يوم لكل عامل إلى 8,33 يوم لكل عامل سنة : 2006 وهو مؤشر جيد لصالح البنك ، أما بالنسبة لتكوين هذا المؤشر فنجد أن متوسط الغياب لكل عامل تقني في انخفاض مستمر عدا الارتفاع الطفيف الذي نسجله في سنة 2006 ، وهو نفس الاتجاه تقريبا الذي نسجله فيما يخص متوسط الغياب للإطارات ، وعموما فإن نسبة هذا النوع من الغياب تتجه للانخفاض فمن النسبة التي بلغت : 58,78 % أي 9,64 / 16,4 سنة : 2003 وصلت النسبة إلى 51,13 % أي 8,33 / 16,29 سنة 2006 وهذا كذلك مؤشر إيجابي .

الفصل:5.....المبحث : 1: مؤشرات الوضع الاجتماعي بالبنك " BNP Paribas "

إذا انتقلنا لتحليل متوسط الغياب بسبب حوادث العمل والطريق فنلاحظ أنه يتجه للانخفاض على الرغم من اتجاه هذا المتوسط فيما يخص التقنيين للانخفاض واتجاه هذا المتوسط فيما يخص الإطار ات للارتفاع ، وعموما أيضا يمكن الحكم على معدل الغياب بأنه مقبول وخاصة إذا استثنينا منه معدل الغياب بسبب عطلة الأمومة على الرغم كذلك من ارتفاع معدل الغياب لدى الإطارات الذين ازداد عددهم .

خامسا : تطور عدد العمال المستفيدين من وقت عمل مرن وعطل لأكثر من ستة أشهر:

1/ تطور عدد العمال المستفيدين من وقت عمل مرن : ويمكن عرض تطور عدد العمال المستفيدين من وقت عمل مرن من خلال الجدول الموالي :

الجدول 5-10 : تطور عدد العمال المستفيدين من وقت عمل مرن بـ " BNP Paribas Métropole "

2006		2005		2004		السنوات
رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	
426	2.162	361	1.943	---	- التقنيين
299	626	214	519	- الإطارات
725	2.788	575	2.462	2.203	511	المجموع
58,75	77,54	62,78	78,91	- نسبة التقنيين إلى المجموع %
41,25	22,46	37,22	21,09	- نسبة الإطارات إلى المجموع %
20,63	79,37	18,93	81,07	81,18	18,82	- نسبة المجموع الجزئي إلى المجموع الكلي %

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

الملاحظ مبدئيا من خلال الجدول أن عدد المستفيدين من وقت مرن يتلاءم وحاجات العمال في ازدياد وهذا يدل على تحسن الوضع وعلى رغبة المؤسسة في توفير الراحة والاستقرار لعمالها ومراعاتها أيضا لظروفهم ، وإذا دققنا أكثر التحليل لوجدنا أن العاملات هن أكثر استفادة من وقت العمل المرن سواء تعلق الأمر بالتقنيين أو بالإطارات نظرا لأوضاعهن الاجتماعية الخاصة ، على الرغم من أنهن أقل استفادة من الإطارات وذلك راجع لأن عددهن أقل بين الإطارات ، وربما لتمتع الإطارات بظروف عمل مناسبة نوعا ما ، وهو نفس الشيء الذي تؤكد النسب الموضحة آنفا في الجدول ، فنسبة المستفيدين من الرجال من وقت مرن تتجه للارتفاع في حين تتجه نسبة المستفيدين من النساء من وقت مرن إلى الانخفاض ، ويرافقها في ذلك انخفاض نسبة التقنيين من الرجال والرجال المستفيدين من وقت مرن لصالح المستفيدين من الإطارات النساء أو الرجال ، وهو اتجاه مقبول بالنظر لارتفاع نسبة الإطارات من الرجال والنساء على حد سواء .

2/ تطور المستفيدين من عطل لأكثر من ستة أشهر :

الفصل:5.....المبحث : 1: مؤشرات الوضع الاجتماعي بالبنك " BNP Paribas "

في إطار تطبيقه لتشريعات العمل والاتفاقية العامة يمنح البنك العمال الحق في الاستفادة من عطل متنوعة لا يتسع المجال للتطرق لها كلها ، لكن نتطرق فقط لتلك التي تزيد مدتها عن ستة أشهر وذلك من خلال الجدول أدناه :

الجدول 5-11 : تطور المستفيدين من عطل لأكثر من 6 أشهر بالبنك " BNP Paribas Métropole "

2006		2005		2004		2003		السنوات
رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	
2	125	1	132	2	139	111	عطل الوالدين
1	56	1	55	1	62	47	- التقنيين
3	181	2	187	3	201	158	- الإطارات
								المجموع
1	12	15	2	13	6	الإجازات لأكثر من 6 أشهر
5	7	8	6	3	5	1	4	- التقنيين
								- الإطارات
6	19	8	21	5	18	1	10	المجموع

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

يتضح من خلال عرض الجدول السابق أن النساء هن أكثر استفادة من عطل الوالدين أو الإجازات لأكثر من 6 أشهر نظرا لانشغالاتهن الكثيرة بالعائلة ، كما نلاحظ كذلك فئة التقنيين هم أكثر استفادة من تلك العطل والإجازات نظرا لظروف عملهم ، وهذا يدل لحد كبير على رغبة إدارة البنك في تحسين ظروف العمل دون المساس بالحياة الخاصة والعائلية للعمال .

سادسا : تطور ظروف الأمن والسلامة المهنية :

يشكل موضوع الأمن والسلامة المهنية إحدى المجالات التي تجتمع فيها انتظارات العمال والنقابات ومنظمات الصحة ومفتشيات العمل ، على اعتبار أنها جميعا تسعى لترقية السياسة الفاعلة لأجل ال وقاية والحفاظ على أمن وسلامة الموارد البشرية وحتى الآلات والأجهزة ، وبخاصة إذا علمنا أنها مكلفة جدا ،

فهي عادة ما ترافق التكاليف الخفية التي يصعب رصدها ، ومن هذا المنطلق بالذات فإن اعتبار مسعى المؤسسات تحسين ظروف الأمن والسلامة المهنية استثمارا حقيقيا ، إنما يكشف الدور الذي يلعبه المورد البشري في الأداء العام للمؤسسة وخلق القيمة المضافة بها ، وعليه ارتأينا فيما يلي تقديم عرض عام لتطور ظروف الأمن والسلامة المهنية بالبنك :

الجدول 5-12 : تطور ظروف الأمن والسلامة المهنية " BNP Paribas Métropole "

2006		2005		2004		2003		السنوات
إطارات	تقنيين	إطارات	تقنيين	إطارات	تقنيين	إطارات	تقنيين	

الفصل:5.....المبحث : 1: مؤشرات الوضع الاجتماعي بالبنك " BNP Paribas "

52	224	51	195	27	219	33	270	- عدد الحوادث المسببة لتوقف العمل
1.070	7.438	1.113	5.031	373	10.219	1.324	10.604	- عدد الأيام الضائعة بسبب حادثة العمل
12	121	65	54	- / -	- / -	1 / -	- عدد الأشخاص الذين تعرضوا لعجز دائم	
- / -	- / -	- / -	- / -	- / -	- / -	- / -	- عدد الحوادث المميتة في الطريق / في العمل	
303	307	183	245	---	---	---	- عدد حوادث الطريق إلى العمل التي سببت توقفا	
2	---	---	---	---	---	---	- عدد الحوادث التي راح ضحيتها عمال مؤقتين	
---	3	---	---	---	---	---	توزيع عدد الحوادث حسب العناصر	
65	64	43	47	---	---	---	- المرتبطة بالأخطار الجسدية	
1	1	1	---	---	---	---	- المرتبطة بالسقوط مع الانحدار	
88	76	73	85	---	---	---	- المرتبطة بالآلات عدا السابقة	
4	3	---	---	---	---	---	- المرتبطة بالسير ، التوضيب ، التخزين	
118	99	129	171	---	---	---	- الناشئة بسبب الأشياء، الكتل، الأجسام في حالة حركة	
64	70	115	162	---	---	---	- بسبب سطو مسلح	
549	564	568	544	---	---	---	- حالات أخرى للحوادث	
27.940	25.127	26.475	20.371	---	---	---	- عدد اجتماعات لجنة الأمن والسلامة	
36,76	34,86	33,74	36,58	---	---	---	- عدد العمال المكونين على الأمن	
20,57	33,20	21,82	25,8	13,81	46,66	40,12	39,27	أعباء الأمن والسلامة بمليون اورو
30,82	24,97	42,91	39,36	---	---	---	---	متوسط الأيام الضائعة بسبب الحوادث المؤدية للتوقف عن العمل
1315,67	1387,35	1274,40	1795,68	---	---	---	---	الأيام الضائعة الإجمالية لكل العمال
---	---	---	---	---	---	---	---	متوسط مبلغ الأعباء المنفقة للأمن على كل عامل تم توقيه بالاورو

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

من الملاحظ أولاً من خلال الجدول أنه رغم اتجاه عدد الحوادث المسببة للتوقف عن العمل للانخفاض عموماً ومع التقنيين ، فهي تسجل ارتفاعاً بالنسبة للإطارات بعدما انخفضت لسنة : 2004 إلى مستوى 74 حادثة ، وهو أمر مبرر إذا علمنا أن البنك يهدف لزيادة عدد الإطارات وذلك بإدماج الفئات الشابة ، بينما يحاول أن يحد من نمو عدد التقنيين الذين يملكون خبرة أكثر ما يجعلهم أقل تعرضاً للحوادث .

ولكن إذا حسبنا متوسط الأيام الضائعة بسبب الحوادث المؤدية للتوقف عن العمل لوجدنا أنه عموماً يتجه للانخفاض ، ولكن نسجل أكثر انخفاض لدى الإطارات من : 40,12 يوم ضائع إلى 20,57 يوم فقط وهو شيء جيد ولصالح المؤسسة ، وهو يترجم فعالية سياستها الوقائية ، ويعكس نيتها تخفيض التكاليف الضائعة بسبب حوادث العمل التي تبدو متذبذبة بين انخفاض وارتفاع .

أما من جهة أخرى فنلاحظ أن عدد اجتماعات لجنة الأمن والسلامة يتجه للانخفاض المحسوس وهو يبرر لحد ما نجاح السياسة الوقائية التي يعتمدها البنك لأجل الحفاظ على أمن وسلامة العمال والآلات على حد

الفصل:5.....المبحث : 1: مؤشرات الوضع الاجتماعي بالبنك " BNP Paribas "

السواء ، بينما نسجل من جهة أخرى أن عدد الأشخاص المستفيد من تكوين الأمن والسلامة هو في ازدياد ، وهذا يدل على رغبة البنك والإدارة في تحسين ظروف الأمن والسلامة المهنية ، وهو ما يؤكد كذلك الانخفاض النسبي لمتوسط مبلغ الأعباء المنفقة على كل عامل تم تكوينه من مستوى 1795,68 أورو سنة 2003 إلى 1315,67 أورو أي بنسبة 26,73 % .

سابعا : ظروف العمل الأخرى :

وتضم عدة نقاط ندرجها في مايلي :

1/ تهيئة وقت العمل :

يستفيد العمال المستخدمين لوقت كامل على مدى السنة من وقت عمل يقدر بـ : 35 ساعة في الأسبوع ، كما يستفيدون من وقت عمل خاص حسب إتفاقيات تهيئة وقت العمل التي تمت المصادقة عليها بين العمال وممثلهم والإدارة ، ولمزيد من التفصيل والتحليل في الموضوع نقدم فيما يلي معطيات عن تطور وقت وتهيئة وقت العمل بالبنك من سنة 2003 إلى سنة 2006 :

هذا وتجدر الإشارة مسبقا لأن وقت العمل الجزئي يضم كل العمال المستخدمين على أساس جزء من وقت العمل الكلي ، أي بنسبة 40 % ، 50 % ، 60 % ، 80 % أو غير ذلك ، ويتم توزيعه بصورة يومية أو أسبوعية أو شهرية ، أما فترة الراحة التعويضية فهي تعني فترة للراحة الأسبوعية التي يستفيد منها العامل الذي وصل لحد ما من الساعات الإضافية .

الجدول 5-13 : تطور تهيئة وقت العمل بالبنك " BNP Paribas Métropole "

2006		2005		2004		2003		السنوات
222		182		158		286		عدد العمال المستفيدين من فترة راحة تعويضية
رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	عدد العمال المستفيدين من نظام

الفصل:5.....المبحث : 1: مؤشرات الوضع الاجتماعي بالبنك " BNP Paribas "

8.715	4.191	8.998	4.322	9.050	4.480	8.953	4.464	ساعات العمل : الفردية أي ساعات عمل متغيرة
7.708	3.446	8.116	3.619	8.290	3.776	8.300	3.828	- التقنيين - الإطارات
1.007	746	882	703	769	704	653	636	
4.346	284	4.464	284	4.603	320	4.674	327	عدد المستخدمين لوقت جزئي
3.571	229	3.742	236	3.953	275	4.102	264	- التقنيين - الإطارات
755	55	722	48	650	45	572	63	
18.048	17.813	17.749	17.940	17.367	17.877	16.786	17.782	عدد المستخدمين لوقت كامل
11.542	7.070	11.827	7.503	11.996	7.978	11.860	8.438	- التقنيين - الإطارات
6.506	10.743	5.922	10.437	5.371	9.899	4.926	9.344	
11,43	11,74	12,25	12,36					- نسبة عدد العمال المستخدمين لوقت جزئي %
88,57	88,25	87,75	87,37					- نسبة عدد العمال المستخدمين لوقت كامل %
31,87	32,9	33,7	33,9					نسبة عدد العمال المستفيدين من نظام ساعات عمل فردية %

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

تبين الملاحظة الأولية للجدول السابق بأن عدد العمال المستفيدين من فترة راحة تعويضية يتجه عموماً للانخفاض شأنه شأن عدد العمال المستفيدين من نظام ساعات العمل الفردية وعدد العمال المستخدمين لوقت جزئي ، بينما يتجه عدد العمال المستخدمين لوقت كامل للارتفاع ، وما تعكسه كذلك النسب المبينة في الجدول ، على الرغم من ذلك نلاحظ أن عدد العمال المستفيدين من نظام ساعات العمل الفردية هم أكثر بين النساء منهم من الرجال ، والتقنيين أكثر من الإطارات ، وهو أمر مبرر على اعتبار الاهتمامات الخاصة والعائلية للنساء وعلى اعتبار ارتفاع عددهن النسبي مقارنة بالرجال ، ونفس الشيء بالنسبة للتقنيين مقارنة بالإطارات ، وعليه يمكن القول بالمجمل أن تطور تهيئة وقت العمل بالبنك يتجه الوجهة الصحيحة ، وما يخدم حقيقة الوضع الاجتماعي بالبنك .

2/ تطور تكاليف تحسين ظروف العمل :

بغية تحسين ظروف العمل يخصص البنك مبالغ معتبرة لأجل ذلك ، لضمان راحة وأمن العمال وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء ، ولمعرفة المزيد وتحليل تطور تكاليف تحسين ظروف العمل نقدم فيما يلي الجدول :

الجدول 5-14 : تطور أعباء تحسين ظروف العمل بـ " BNP Paribas Métropole "

2006	2005	2004	2003	السنوات
124,22	119,8	101,25	102,84	- مبلغ الأعباء المنفقة لتحسين ظروف العمل بـ 100 مليون يورو
4,13	4,19	3,78	4,28	- نسبة مبلغ الأعباء المنفقة لتحسين ظروف العمل على مجموع أعباء المستخدمين %
6,62	6,67	5,9	6,3	نسبة مبلغ الأعباء المنفقة لتحسين ظروف العمل على مجموع الرواتب والأجور %

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مبلغ الأعباء المنفقة لأجل تحسين ظروف العمل يتجه نحو الارتفاع ، ففي خلال أربعة سنوات فقط انتقلت من مبلغ 102,84 مليون أورو إلى 124,22 مليون أورو ما يعني أن المبلغ ازداد بنسبة 20,78 % وهي نسبة لا بأس بها وتعكس رغبة البنك في تحسين ظروف العمل من خلال تهيئة أماكن العمل وتحسين ظروف استقبال وخدمة العملاء ، ولكن إذا نظرنا لنسبة المبالغ المسخرة لتحسين ظروف العمل على مجموع أعباء المستخدمين لوجدنا أنها تتجه عموماً للانخفاض ، بينما نسبة المبالغ المسخرة لتحسين ظروف العمل إلى مجموع الرواتب و الأجور نجدها تتجه للارتفاع ، غير أننا نسجل في كلتا الحالتين ضعف الفارق بين أعلى وأدنى نسبة 0,5 % و 0,77 % أي بين (4,28 - 3,78) و (6,67 - 5,9) .

ثامناً : تطور مؤشرات التكوين المتواصل :

في ظل اقتصاد المعرفة والكفاءة يعد الاستثمار في التكوين عاملاً حاسماً لتحديد تنافسية المؤسسات ، على اعتبار أن التكوين يستجيب لانتظارات العمال وحاجة المؤسسات على حد سواء ، ومن هذا المنطلق بالذات فإن سياسة التكوين يفترض أن تسمح بمواكبة التغيرات الهيكلية والتعديلات في ظروف العمل هذا من جهة ، ومن أخرى يفترض أن تسمح بتعيين و التكفل بالتجديدات و التغيرات اللازمة لضمان نمو وتطور المؤسسة ، وعليه فسياسة التكوين ضرورية إلى جانب سياسة العمالة كونها تساهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، ومنه ارتأينا التعرض لتطور مؤشرات التكوين المتواصل بالبنك استكمالاً للتحليل الاجتماعي فيما يلي :

الجدول 5-15 : تطور مؤشرات التكوين المتواصل بـ " BNP Paribas Métropole "

2006		2005		2004		2003		السنوات
رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	
7.125	14.370	7.216	14.132	7.621	14.300	8259	15.238	عدد المستفيدين
8.663	6.188	8.222	5.487	7.755	4.954	7549	4.560	- التقنيين
15.788	20.558	15.444	19.619	15.376	19.254	15.844	19.798	- الإطارات
								المجموع

الفصل:5.....المبحث : 1: مؤشرات الوضع الاجتماعي بالبنك " BNP Paribas "

92,07	92,3	87,43	88,61	87,58	89,59	89,25	92,95	-نسبة التقنيين -نسبة الإطارات %
82, 62	93,14	82, 74	91,13	82,44	90,11	82 ,27	89,29	
86,63	92,55	84,78	89,3	84,91	89,72	85,78	92,08	المجموع %
247.544	510.322	259.697	481.163	305.966	544.680	249.572	461.769	عدد ساعات التكوين - التقنيين - الإطارات
369.784	349.716	334.443	278.603	371.689	273.987	299.833	233.527	
617.328	860.038	594.140	759.766	677.655	818.667	549.405	695.296	المجموع
34,74	35,51	35,98	34,04	40,14	38,08	30,08	30,3	متوسط ساعات التكوين لكل مستفيد - التقنيين - الإطارات
42,68	56,51	40,64	50,77	47,92	55,3	39,71	51,21	
39,10	41,83	38,47	38,72	44,07	42,51	34,67	35,12	متوسط الإجمالي
1	4	3	8	5	5	8	3	عدد المستفيدين من عطل تكوين غير مدفوعة الأجر مدفوعة الأجر جزئيا
7	8	16	18					
1.477.366	1.353.906	1.496.322	1.244.701					عدد ساعات التكوين
139.400	128.277	130.473	---					عدد التربصات
10,59	10,55	10,46	---					متوسط ساعات التكوين لكل تربص
73,57	69,6	73,06	60,86					مبلغ أعباء التكوين بمليون أورو
3,87	3,84	4,2	3,78					نسبة أعباء التكوين إلى الأجور %

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

تبين الملاحظة العامة للجدول السابق أن عدد المستفيدين من التكوين يتجه نحو الارتفاع عموم حيث الأكثر استفادة من بين الفئات العمالية نجد فئة التقنيين من النساء على الرغم من الانخفاض النسبي لعددتهم منذ سنة 2004 ، ومن جانب آخر فإن نسب المستفيدين إلى العدد الإجمالي للعمال تبين أن نسبة الاستفادة

العامة انخفضت خلال السنتين 2004 و 2005 إلى 87,52 % و 87,29 % على التوالي ثم عادت للارتفاع سنة : 2006 إلى 89,88 % والثابت أن الأكثر استفادة من بين الفئات نجد فئة التقنيين خلال كل السنوات ، بينما من حيث الجنس فالمسجل أن النساء هن الأكثر استفادة من برامج التكوين على مدى الأربع سنوات ، وبالتدقيق أكثر في التحليل نجد أن فئة التقنيين النساء هي الأكثر استفادة من برامج التكوين خلال سنة 2003 ، لتصبح بعد ذلك فئة الإطارات النساء الأكثر استفادة من برامج التكوين ، وهو اتجاه مقبول إذا أخذنا

بالاعتبار نية الإدارة ورغبتها في إدماج فئة النساء أكثر بين الإطارات وإتاحة الفرصة لهن لتقلد مناصب إدارية عليا .

كما نلاحظ أن ساعات التكوين على الرغم من تذبذبها فهي تتجه عموما للارتفاع حيث أن فئة التقنيين أكثر استفادة من ساعات التكوين خلال ثلاثة سنوات الأولى ، بينما اقتربت من التعادل مع فئة الإطارات في السنة الأخيرة 2006 ، ومن زاوية أخرى نجد أن فئة النساء هي الأكثر استفادة من ساعات التكوين وبالضبط نجد أن فئة التقنيين النساء هي الأكثر استفادة من برامج التكوين على مدار الأربع سنوات ، وإذا أجرينا توزيعا لساعات التكوين على التربصات للاحظنا أن متوسط ساعات التكوين للتربص الواحد انخفض بنسبة بسيطة من : 11,46 سا إلى 10,55 سا ثم 10,59 سا أي بنسبة. 7,94 % ثم 7,59 % وهي نسبة معقولة ، وبحساب متوسط ساعات التكوين لكل مستفيد نجد أن فئة الإطارات أكثر استفادة بينما وفئة النساء هي الأكثر استفادة ، ولكن عند تدقيقنا للتحليل نجد أن فئة الإطارات النساء هي الأكثر استفادة على مدار الأربعة سنوات.

واستكمالاً للتحليل نتابع تطور مبلغ أعباء التكوين الذي نسجل أنه يتجه للارتفاع عدا الانخفاض المسجل سنة 2005 ، وهو ما يعكس حقيقة رغبة البنك في تحديث مخزون المهارات والكفاءات للموارد البشرية ، ومن زاوية أخرى نلاحظ أن نسبة مبلغ أعباء التكوين إلى الأجر بقي محصورا بين 3,78 % و 4,20 % خلال الأربعة سنوات وهي نسبة أيضا مقبولة ، وإذا تطرقنا لموضوع عدد المستفيدين من عطل تكوين مدفوعة الأجر جزئيا أو كليا لوجدنا أنه متذبذب ، وكانت فيه أكبر الحصص لصالح النساء بينما نجد عدد المستفيدين من عطل مدفوعة الأجر جزئيا تنخفض لصالح عدد المستفيدين من عطل مدفوعة الأجر كلياً بـ : 17,14,6,7 وهو عدد إيجابي ، كما نسجل كذلك في هذا الصدد أن عدد المستفيدين من عطل تكوين غير مدفوعة الأجر هو في انخفاض مستمر .

تاسعا : تطور الحوار والاتصال الاجتماعي بالبنك :

1/ تطور الحوار الاجتماعي بالبنك :

تلعب مصلحة الموارد البشرية دورا جوهريا في العلاقات الاجتماعية بالبنك ، على الرغم من التحولات التكنولوجية وتطور الإدارة بالمشاركة التي ساهمت في تغيير أسلوب الحوار الاجتماعي ، كما أن ضرورة تكيف البنك مع مختلف القيود ساهم في تهيئة لغة التفاوض لديه ، ومن هذا المنطلق بالذات فإن إدارة التمثيل

العمالي تتم بصورة متمركزة من خلال كل وكالة أو فرع للبنك ، بالإضافة لذلك فإن التنظيمات النفاذية يتم تكوينها وإدارتها وفقا للقانون والاتفاقية المشتركة .

استكمالاً للتحليل السابق نحاول من خلال الجدول الموالي عرض وتحليل تطور مؤشرات التمثيل العمالي:

الجدول 5-16 : تطور مؤشرات التمثيل العمالي بـ " BNP Paribas Métropole "

2006		2005		2004		2003		السنوات
نسبة المنتخبين %	عدد المسجلين	نسبة المنتخبين %	عدد المسجلين	نسبة المنتخبين %	عدد المسجلين	نسبة المنتخبين %	عدد المسجلين	المشاركة في انتخابات ممثلي العمال
-	-	78,29	25.473	-	-	82,64	26.401	- الزملاء من التقنيين
-	-	62,94	16.599	-	-	65,92	14.734	- الزملاء من الإطارات
-	-	79,12	25.609	-	-	82,64	26.329	المشاركة في انتخابات في لجان المؤسسة
-	-	65,62	16.739	-	-	69,58	14.726	- الزملاء من التقنيين - الزملاء من الإطارات
709.415		677.107		712.514		644.631		حجم الساعات الإجمالية الممنوحة (ساعة)
1.710	1.236	1.708	1.256	1.736	1.424	1.757	1.567	عدد الاجتماعات مع ممثلي العمال خلال السنة
212	30	195	35	224	50	203	61	- ممثلي العمال - لجان المؤسسة - لجان متخصصة - ممثلي النقابات
1.041		616		959		494		عدد المستفيدين من عطل تكوين اقتصادية ، اجتماعية و نقابية

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

تجدر الإشارة في بادئ الأمر لأن انتخابات ممثلي العمال ولجان المؤسسة تجري كل سنتين وهذا لترك متسعا من الوقت لأجل انجاز البرامج والمخططات المعتمدة ، وهو ما يفسره عدم ظهور عدد المسجلين ونسبة المنتخبين في الجدول لسنة : 2004 و 2006 على التوالي .

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه على الرغم من الانخفاض الطفيف في نسبة المشاركة في الانتخابات الخاصة ب ممثلي العمال أو بلجان المؤسسة ، فهي تبقى نسب معتبرة بالنظر لعدد المسجلين وهو الأمر الذي يعكس رغبة المؤسسة والعمال على حد السواء في تفعيل الحوار الاجتماعي والوصول إلى نتائج ملموسة تخدم الطرفين وتساعد على نمو المؤسسة كذلك ، إضافة لأنه بالرغم من التذبذب الذي نسجله في تطور حجم الساعات الإجمالية الممنوحة بغرض تسهيل الاجتماعات مع الإدارة ، ومختلف اللجان فحجم هذه الساعات يبقى معتبرا .

وبالنسبة للاجتماعات مع ممثلي العمال خلال السنة فنلاحظ أنها في انخفاض مستمر سواء كانت مع ممثلي العمال أو لجان المؤسسة أو ممثلي النقابات ، وهو أمر بلا شك في صالح المؤسسة ، من جهة لأنه يعكس فعالية القرارات والنتائج والإجراءات التي تم الخروج بها من الاجتماعات السابقة ، ومن جهة أخرى لأنه يوفر على المؤسسة التكلفة والوقت المستغرق في تلك الاجتماعات ، وهو ما يعني كذلك انصرافها لأداء مهام

أخرى ومجهودات أكثر لتنمية المؤسسة ، وفيما يخص الاجتماعات مع اللجان المتخصصة فنسجل اضطراب عددها ، وهو أمر خارج عن نطاق إدارة المؤسسة ويتعلق ببرنامج هذه اللجان ، وأخيرا في ما يتعلق بعدد المستفيدين من عطل تكوين اقتصادية ، اجتماعية أو نقابية فنجد انه متذبذب ، لكنه عموما يتجه للارتفاع وهو أمر ولا شك يبين رغبة إدارة البنك في تكوين مختلف الممثلين والمفوضين تكوينا اقتصاديا واجتماعيا ونقابيا يمكن من ترقية وتدعيم أسس الحوار الاجتماعي .

2/ الاتصال الداخلي بالبنك " BNP Paribas " :

ينقسم جهاز الاتصال بالبنك لثلاثة مجالات محورية تتعلق بإجراءات الاستقبال والإدماج ، وإجراءات الإعلام ، إضافة للمقابلات الخاصة ، فأما إجراءات الاستقبال فهي تقوم على أساس توفير الجو المناسب للعمال الجدد لأجل الاندماج بفعالية في البنك من خلال استقبالهم من طرف عضو من الإدارة الممثل عن الهيئة التي ينتمي إليها ، ثم من طرف المسؤول المباشر في مصلحة التعيين ، ويأتي بعدها دور مصلحة الموارد البشرية التي تقدم للعمال الجديد طرق الاندماج في التعاونية الخاصة للبنك ، ثم يتم الكشف عن موقع خدمة " B2E " في "الانترنات" التي تقدم وتعالج العديد من المواضيع مثل : آليات إدارة المسارات المهنية ، التقييم الوظيفي ، التكوين والأجور وبعض المواضيع الأخرى ، بالإضافة لإعلام العامل بمضمون التقرير السنوي والاتفاقية العامة ، والقواعد الداخلية ، وحتى أخلاقيات المهنة المنشورة في موقع " B2E " في "الانترنات " .

أما فيما يخص إجراءات الإعلام فهي عديدة ومتنوعة تضم القواعد الداخلية المعلومات العامة في شكل مكتوب أو غير ذلك ، مجلة " Ambitions " الخاصة بالعمال في المجموعة ، والصحيفة الأسبوعية " Flash Group " ، التقارير السنوية ، الميزانيات الاجتماعية ، ومختلف الوثائق ووسائط دعم الاتصال ، وفيما يخص المقابلات الفردية فهي تتم على الأقل كل سنتين لكل عامل ، وكل سنة بالنسبة للإطارات ومسؤولي الفرق ، علما وأنها مصاغة بشكل واحد لكل العمال ، كما انه قد تم تدعيمها بصيغة جديدة أكثر بساطة وقصرا من سابقتها ، وللمزيد من التوضيح نقدم فيما يلي جدولا لتطور بعض الإجراءات بالبنك .

الجدول 5-17 : تطور بعض إجراءات حل المشاكل والنزاعات بالبنك " BNP Paribas Métropole "

2006	2005	2004	2003	السنوات
1	0	0	1	* عدد مرات العودة للحلول الغير القانونية
8	10	9	8	- للجان المتساوية الأعضاء بالبنك " طلبات التكوين "
39	45	65	-	- للجان المتساوية الأعضاء المختصة للطعون الأخلاقية
0	2	4	5	* عدد مرات العودة للحلول القضائية والمختصة خلال السنة
				* عدد الإنذارات ومحاضر الضبط الموجهة من طرف مفتشية العمل

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن البنك يتوفر على آليتين لحل المشاكل والنزاعات التي تحدث ، تتميز الأولى بكونها داخلية أي من داخل المؤسسة يتم من خلالها معالجة المشاكل والنزاعات عبر العودة مثلا: للجان المتساوية الأعضاء بالبنك ، في حين تتميز الآلية الثانية بكونها خارجية لأنها تتم عن طريق جهات خارجية تماما عن البنك مثل : مفتشية العمل .

وبخصوص مضمون الجدول نلاحظ أن عدد المرات التي تم اللجوء فيها للجان المتساوية الأعضاء بالبنك لمعالجة مشاكل طلبات التكوين متدنية جدا بمعدل مرة كل أربعة سنوات ، وهو نفس الشيء الذي نسجله فيما يخص الطعون والقضايا الأخلاقية ، ولكن بمعدل أكبر نسبيا من : 8 إلى 10 مرات كل سنة ، أما ما يتعلق بعدد المرات التي تم اللجوء فيها للحلول القضائية فهو في انخفاض مستمر ، ففي سنة : 2004 سجلنا : 65 حالة ، ثم في سنة 2005 سجلنا : 45 حالة ، وفي 2006 سجلنا : 39 مرة ، وهو ما يعني أن عدد المرات التي تمت العودة فيها للحلول القضائية انخفضت من 2004 إلى 2006 بنسبة 40 % وهو أمر إيجابي في صالح البنك .

بعد الاستعراض السابق لمختلف مؤشرات الوضع الاجتماعي بالبنك نلاحظ من دون أدنى شك أن العلاقة وثيقة بين حجم التناقص الموجود بين تطبيقات وسياسات الموارد البشرية ومؤشرات تحسن الوضع الاجتماعي بالبنك الذي يعد صورة صادقة لذلك التلاؤم والتناسب ، وينفي أي تناقض أو تضاد فيما بينها على اعتبار أن التناقض وغيره من مظاهر عدم التوافق في السياسات يضعف من الأثر التآزري لها ، ويجعل التحسن الاجتماعي إن وجد محصورا في أنشطة معينة دون غيرها ما يعني أن هناك أنشطة تتطور على حساب أخرى .

تمثل دراسة العلاقة بين الأداء في البنك " BNP Paribas " و الأجرور حلقة هامة في فهم فعالية السياسة الأجرورية ، وفي هذا الإطار بالضبط نسجل من خلال مراجعة أدبيات الأداء البنكي أنه كان ممثلا بالعديد من المؤشرات الكمية و أخرى نوعية نابعة من كون محددات الأداء داخلية و خارجية ، فالبنك مؤسسة ذات منتجات و خدمات متعددة تنشط في بيئة تتميز بعدم التأكد و الاضطراب ، و بالتالي فمختلف ممارساته التسييرية في مجال الأجرور حتما لا تتأثر فقط بمتغيرات داخلية و ذات طبيعة كمية ، و لكن كذلك تتأثر بمتغيرات داخلية قد تكون ذات طبيعة نوعية .

المطلب الأول : مداخل أساسية للأداء بالبنوك و النماذج الخطية المتعددة

أولا : أبعاد نظرية الوكالة :

تشكل نظرية الوكالة و مختلف أبعادها الإطار النظري الملائم لفهم طبيعة العلاقة الموجودة بين أداء المؤسسات و الأجرور خاصة ما يتعلق منها بالمسيرين و م دراء الأعمال ، على اعتبار أنها تحلل العلاقات الموجودة بين مالكي رأس المال و المسيرين ، أو بصورة أخرى هي تدرس العلاقة الموجودة بين الرئيس أو الموكل ، و هو الحائز على رأس المال و العون أو الموكل إليه ، و هو القائم على أعمال الرئيس لكونه يملك قدرات تسيير و إدارة تمكنه من ذلك .

و منه فليّن نظرية الوكالة تعرف على أنها " عقد يقوم بمقتضاه شخص أو عدة أشخاص (الموكلين) بتوظيف أشخاص آخرين (الأعوان) لأجل القيام بمهام معينة ، ما يستدعي حتما تفويضا لسلطة اتخاذ القرار على الأقل جزئيا " (Brilman , 2000:440) ، و الملاحظ بالتالي أن نظرية الوكالة تغطي كل العلاقات التعاقدية التي تربط بين طرفين هما الموكل و الموكل إليه، اذا فهي ذات طابع عام لأنها تضم كل علاقة بين فردين أو أكثر تخضع حالة أحدهما لتصرف الآخر ، كما تعبر نظرية الوكالة عن إشكالية تجد أصولها في انشغالات العديد من الباحثين و الاقتصاديين من بينهم "Adam Smith" و تتمحور حول ضرورة الفصل بين المالكين و المسيرين، و ذلك ما يمكن أن ينتج بدوره تباعدا و اختلافا في أهداف كل طرف ، و من ثم يحدث تعارض في المصالح ، إضافة لما سبق فعدم تماثل المعلومات بين الموكل و الموكل إليه يجد أصوله في وضعية شائعة على أساس أن الموكل إليه يمتلك المعلومات أكثر من الموكل في مجال المهمة المطلوب اداؤها ، وهذا ولاشك يقود لعدم اكتمال العقد لان الموكل في هذه الحالة لا يتوفر على وسائل للرقابة دون تحمل تكاليف أفعال الموكل إليه ، و بالتالي فتكاليف المراقبة تترجم بتوجيه سلوكيات و تصرفات العون (الموكل إليه) بما يخدم مصلحة الموكل الحائز على رأس المال بالمؤسسة ، كما تضمن التزام و تحفيز العون لتعظيم مصلحة الموكل .

و عليه فإن اعتماد منطق نظرية الوكالة يسمح لنا بتفسير اتجاه أداء المؤسسة على المدى الطويل للارتفاع ، كما يبين لنا بأن اتجاه المجموعات المؤسساتية الكبرى لتمليك أسهم معتبرة في رأس مالها للمسيرين يجد ما يبرره حقيقة في الواقع .

ثانيا : تعاريف أساسية :

قبل التطرق لمعايير الأداء بالبنوك من الأحسن التعرض و لو بنوع من الإسهاب لبعض المصطلحات و التعاريف التي تسهل لنا الخوض في هذا المجال و لعل أهمها :

أ-**المردودية و هامش الربح** : كثيرا ما يرتبط مفهوم المردودية بمفهوم الربح أو الفائدة، لكن يمكن القول بأن المردودية هي " تمثل قدرة المؤسسة علي تحصيل نتائج مقبولة أخذا بالحسبان للاستثمار (Dayan et al , 1999, V 1:227) ، و عليه فمفهوم المردودية يعكس القدرة على استخلاص النتائج المرغوبة بالنظر للوسائل المستخدمة لأجل ذلك ، و يمكن التعبير عنها بالعلاقة أدناه :

$$\frac{\text{النتائج المحصلة}}{\text{الوسائل الموفرة}} = \text{المردودية}$$

إضافة لما سبق فهي تمثل دخل و بالتالي وسيلة لتعويض بعض عوامل الإنتاج كرأس المال ، كما تبين فعالية تخصيص الموارد بالمؤسسة ، وهذه النقطة الأخيرة محبذة علي اعتبار أنها محط الالتباس و الغموض ، حيث أنه مهما كانت طبيعة الوسائل الموفرة في المؤسسة ، فاستعمالها يقتضي تكلفة معينة ، و بالتالي يجب تخصيصها للاستعمال الممكن بصورة مقبولة.

أما فيما يخص **معدل الهامش أو الربحية** فهو " يعكس علاقة النتيجة و مستوى النشاط ، فالهامش كجزء منه يساهم باستخلاص المردودية" (Dayan et al , V 1, 1999 : 11) و بالتالي فان الهامش يعبر عن العلاقة بين رقم الأعمال و النتيجة الصافية ، فهو بالطبيعة إذا يعبر عن القدرة الخاصة التي يتميز بها رقم الأعمال في خلق مستوي معين من الفوائد .

تأسيسا على ما سبق يتبين لنا أن استخلاص المردودية أمر ممكن باحدى الطريقتين التاليتين : إما ببيع القليل من المنتجات ذات الهامش الكبير، أي تلك التي تتمتع بسرعة دوران منخفضة و هامش ربح مرتفع ، أو ببيع منتجات عديدة ذات هامش منخفض .

ب-**الإنتاجية** : تمثل نقطة الانطلاق في مفهوم المردودية وفقا للتصور التقني للنشاط الاقتصادي ، و هي " تعبر عن نسبة كمية المخرجات إلى كمية المدخلات" (Baranger et al , 1998: 158) و عليه فالإنتاجية تعبر عن ضرورة خلق الثروة و استخلاص شيء إضافي بالمقارنة مع الموارد التي تم توظيفها و يمكن اختزالها وفقا للعلاقة التالية :

$$\frac{\text{كمية المخرجات "outputs"}}{\text{كمية المدخلات "inputs"}} = \text{الإنتاجية}$$

ثالثا : معايير الأداء بالبنوك:

نحاول من خلال هذا العنصر التطرق لبعض معايير الأداء بهدف محاولة إيجاد العلاقة بينها و بين الأجرور في وقت لاحق ، و لاشك أن معايير الأداء عامة و بلبنوك خاصة متنوعة ومتعددة بشكل كبير لا تسعنا الدراسة لعرضها جميعا ، و على هذا الأساس اكتفينا باستخدام أربعة معايير شاع استعمالها في مثل الدراسات ، و نظرا كذلك لقلّة المعلومات المتعلقة بنتائج البنك موضوع الدراسة " **BNP Paribas** " بالإضافة إلى ضروريات تقنية تتعلق باستعمال معادلات الانحدار المتعددة و المعايير هي كالاتي :

1/ مؤشر CAC40: تم إدراج هذا المعيار على اعتبار البنك " **BNP Paribas** " ينتمي لهذا المؤشر ، و بالتالي يفترض أن الممارسات التسييرية بما فيها تسيير الأجرور سوف يتأثر بطريقة أو بأخرى به ، و هو نظام أشتق اسمه من نظام "التسعير الحاضر باستمرار" " **Cotation Assisté En Continu** " ، كما يعتبر المؤشر الأساسي في البورصة لمنطقة باريس والذي أنشئ من طرف " شركة أعوان الصرف " " **La Compagnie Des Agents De Change** " حيث يحدد عبر أسعار 40 سهما (أي 40 مؤسسة) حاضرة باستمرار في السوق الأولي من بين 100 مؤسسة حيث التداولات جد مرتفعة في " **Euronext** " بباريس.

تمثل قيم هذا المؤشر " **CAC40** " العديد من فروع النشاطات فتطوره أو انخفاضه يعكس بالأساس الاتجاه العام للاقتصاد في المؤسسات الفرنسية الكبرى التي تتم مراجعة قائمتها باستمرار و دوريا لأجل الحفاظ على قدراتها على تمثيل اتجاه النمو لأهم المؤسسات .

يعتبر مؤشر " **CAC40** " جزءا من " **Euronext** " التي تمثل البورصة رقم واحد بأوروبا ، كما أن كل مؤسسة من 40 مؤسسة المكونة للمؤشر ترجحه حسب كمية الأوراق المالية التي تطرحها في السوق ، و التي تختلف بدورها حسب رسملتها بالبورصة و حجم المبادلات التي تجري علي أوراقها المالية.

2/ الرسملة بالبورصة : تعبر الرسملة بالبورصة "عن قيمة حاصل ضرب عدد الأوراق المالية في سعرها بالبورصة، فهي إذا قيمة المؤسسة حسب التقدير الذي يمنح لها السوق في لحظة معينة" .

(Rodolphe et Laurent , Oct 2004: 29)

تعكس الرسملة إذا الجاذبية المالية للمؤسسة حيث يتبع التقييم بالبورصة العديد من المعطيات المختلفة التي تلخص من جهة الجانب التاريخي بطريقة محاسبية و إدارية ، و من جهة أخرى تعكس وضوح الرؤية و التأكد من مستقبل المؤسسة ، و بعبارة أخرى فالرسملة بالبورصة تمكننا من معرفة الماضي المحاسبي و

المالي للمؤسسة ، و تعطينا نظرة عن إمكانية نمو المؤسسة و نمو قطاع نشاطها ، إضافة إلى ذلك فهي تبرز الثقة التي يمكن أن يمنحها الجمهور للطاقت الإداري و مجموع العمال ، وقدرتهم على ضمان استمرار المؤسسة في النمو ، بالتالي هي تعكس نظرة السوق لفرص نجاح المؤسسة والإمكانيات الكامنة داخلها في المستقبل .

و عليه من خلال العرض السابق يتضح أن الرسملة بالبورصة متغير مهم جدا لتقييم أداء الإدارة و العمال لكن لا يمكن اعتباره المؤشر الوحيد ، إضافة لذلك و لأجل اعتماد هذا المعيار يفترض أن تكون كفاءة السوق المالي كاملة في كل لحظة ، و إذا لم تكن كذلك فالملاحظة المرتكزة على الأسعار تسمح لنا بتسجيل تغيرات معتبرة دون أن نسجل هناك تحسن فعلي على المؤسسة .

إن اضطراب الأسعار و الرسملة بالبورصة مرتبطان جدا بواقع أداء المؤسسة على المديين المتوسط و القصير لأجل تبرير المحفزات المرتبطة بهذا التطور ، هذا الوضع يصبح جد ملائم دون أن تكون جودة الإدارة فعلا هي المتسبب في تحسن الأداء ، و على العكس مما سبق يصبح مبالغا فيه في حالة استقرار الرسملة بالبورصة أو انخفاضها على الرغم من جودة الإدارة و الممارسات التسييرية .

يمكن أن يقود الطابع العشوائي و المضطرب لتطورات الرسملة بالبورصة المسيرين و العمال للقيام بسلوكيات مناقضة للأهداف الخاصة للإدارة والتي تعبر عن رؤية طويلة الأجل تدعم استمرارية الأداء ، عدا كل ما سبق فالرسملة بالبورصة بمقتضى التعريف تابعة لتطور أسعار البورصة ، فهي بصورة مباشرة ترتبط بجميع الظواهر المؤثرة على أسعار البورصة كتوقعات قطاعات النشاط ، و إعلان النتائج ، و عمليات المضاربة....و غيرها ، مما يجعل الرسملة بالبورصة تتغير بشكل قوي في بعض الحالات و بسرعة ، و هو ما يتلاءم حتما مع ظروف و شروط فعالية تسيير الأجرور بالمؤسسة .

3/ العائد على الأموال الخاصة (العائد على حقوق الملكية) : نعني بالعائد على الأموال الخاص " نسبة

النتيجة الصافية على متوسط الأموال الخاصة ، هذه الأخيرة التي تقصد مجموع الأموال التي يحوزها المساهمين بصورة نهائية(121 : Lamarque , 2004) ، و عليه يمكن التعبير عنها بالعلاقات الرياضية التالية :

$$\text{العائد على الأموال الخاصة} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

الأموال الخاصة

من خلال العلاقة السابقة الواضح أن النسبة مكونة من متغيرين النتيجة الصافية و الأموال الخاصة ، فأما النتيجة الصافية فهي تقصد فارق الناتج البنكي الصافي و الأعباء العامة للاستغلال و مخصصات الإهلاك و المؤونات و تكاليف الاخطار و غيرها ، و على ذلك فعادة ما ينشر استعمال معلومة النتيجة الصافية بسبب

بساطتها و سهولة فهمها من طرف الجميع : عمال ، نقابات ، صحافة متخصصة أو عامة ، محللين ماليين ، اقتصاديين ... و غيرهم ، اذن فهي تشكل عنصر ملائما من عناصر الاتصال ، إضافة إلى كونها مؤشر أداء ، و لكنها أيضا أقل مصداقية في الحد الذي نجدها تتغير بسهولة حسب أهداف الإدارة ، كما نجدها كثيرا ما تتعرض للتغيير و التحويل من خلال مثلا : سوء تفهيم حصص الإهلاك و المؤونات ، أو بزيادة النتائج خارج الاستغلال ، بالإضافة إلى العديد من العوامل التي يمكنها التأثير على النتيجة الصافية ، و على النظرة التي يمكن أن نتخذها عن أداء المؤسسة ، و عن صورة المؤسسة التي قد تكون بعيدة جدا عن الحقيقة على الأقل في المدى القصير ، وبالتالي فإن اختيار تسيير أو ربط أجور العمال و الإداريين بهذا المعيار بالذات يمكن أن يقود إلى سلوكات و قرارات في غير مصلحة مختلف الأطراف على المدى الطويل ، لأن نظرتهم أي العمال و الإداريين ستتحصر في اتخاذ قرارات تسمح بتعظيم مكاسبهم على المدى القصير فقط ، إضافة إلى ذلك كله فإن واقع دورات الإستثمار و النمو بالمؤسسة عادة ما يمتد من المدى المتوسط الى الطويل .

و بالنسبة لرأس المال الخاص أو حقوق الملكية فهي تقصد "كتلة أو مجموع ما يحوزه المساهمين " أي ممتلكات المساهمين" ، التي لا يطلب استرجاعها في تاريخ اغلاق الميزانية " (Dayan et al , 1999, V 1) 66 :) فهي تضم اذن مجموع المساهمات و النتائج المحققة و المتراكمة لأجل استيفاء مختلف العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة " ، و عليه فهي تتشكل من مجموع رأس المال الاجتماعي ، علاوات رأس المال ، فروق إعادة التقييم ، فوائد وأرباح الدورة ، والإحتياطيات، والخسائر المسجلة ... و غيرها ، و بالتالي فالهدف الرئيسي لهذه الأموال هو ضمان قدرة المؤسسة علي الدفع والوفاء بديونها ، فهي تشكل بالتالي احتياطي ضمان يسمح بمواجهة الحوادث و العقبات المالية مهما كان أصلها داخلي أو خارجي ، فمثلا : في فترات التراجع أو انخفاض النمو الهيكلي ، المؤسسات الأقل استنادة تعتبر أحسن وضعا بالمقارنة مع تلك التي فضلت الاقتراض على حساب الأموال الخاصة التي تتميز بثلاثة خصائص هي :

1 - كونها أموال ذات مطالبة منعدمة أي لا يطالب بها أصحابها ؛

2 - هدفها النهائي هو تغطية الخطر؛

3 - لا يستدعي الحفاظ عليها تحصيل نتائج مرتفعة، لكن الخسارة قد تسبب تناقص قيمتها.

كما يجدر بنا أن نؤكد بعد ذلك أن الخصائص السابقة لا تعني أبدا عدم اعتماد المؤسسة على الديون التي نلاحظها بكثرة في ممارسات الادارة البنكية .

4/ ال-عائد على الأصول : هذه النسبة شائعة الاستعمال لدى العديد من المؤسسات البنكية خاصة و أنها متناسبة مع قياسات أداء البنوك الخاصة و تسيير الأصول ، حيث يسمح هذا المؤشر بحساب المردودية الآتية لمجموع الأصول المسيرة (Lamarque, 2004 :121) ، و يمكن التعبير عن هذا المؤشر من خلال

مجموع الأصول

= العائد على الأصول

النتيجة الصافية

النسبة:

و عليه فهذه النسبة تعبر عن المردودية الاقتصادية للأصول ، و أهميتها تكمن في كونها تغطي مجموع الأنشطة البنكية ، و الميزة الأساسية لها هي كونها تضع جميع الأصول البنك على نفس الدرجة من الخطر، على الرغم من أن الأخطار التي تواجه مختلف مكونات الأصول متنوعة ، بالإضافة لكون هذه النسب تهمل الأنشطة التي هي خارج الميزانية و التي تأخذ حجما و مكانة في الأنشطة البنكية وهذا ولاشك امر سلبي فيها.

رابعا : أساسيات نماذج الانحدار المتعدد :

من المؤكد أن القصور الرئيسي في نماذج الانحدار البسيطة هو اعتمادها على متغير تابع واحد لتفسير ظاهرة ما ، فمثلا : إن الأجرور بمؤسسة ما ليست أبدا مرتبطة بمؤشر أداء وحيد، لأنه و ببساطة لا يخدم مصلحة المؤسسة و لا مصلحة العمال ، على اعتبار أنهم من جهة يمكن أن يخسروا جزءا معتبرا من الضمان و الاستقرار في دخلهم ، مما يطرح إمكانية سلوكهم سلوكيات مناقضة لمصلحة المؤسسة ، و من جهة أخرى فالعمال لا يقبلون بأن ينسب أجرهم لمؤشر أداء وحيد ، لأنه لا يعبر بصدق تام عن أدائهم ، إضافة لذلك فهم ليسوا مسؤولين دائم ا عن التدهور في أداء المؤسسة ، و على هذا الأساس نحاول من خلال تقنية الانحدار المتعدد اكتشاف الأثر المقترن بين مختلف مؤشرات الأداء على حجم الأجرور سواء على مستوى المجموعة البنك أو مختلف فروعها ، كما نحاول معرفة أي المتغيرات أكثر تعبيراً و أكثر فعالية لتفسير تباين المتغير المستقل للأجرور، من خلال التأكد من جودة النموذج و الرفع من قدرته على التوقع .

إذا يمكن استخدام النماذج المتعددة المتغيرات على الأقل من تقديم تحليل علمي ومنطقي لطبيعة الظاهرة بالاستناد لصحة الوصف ودقة التقديرات الخاصة بالنموذج ومعلماته ، كما يجنب المؤسسة والباحثين الوقوع في اخطاء قياسية واقتصادية تكون اثارها وخيمة .

و عليه أيضا فإن نموذج الانحدار المتعدد يقصد صياغة نموذج إحصائي يضم المتغير التابع Y و مجموعة المتغيرات المستقلة $X_1, X_2, X_3, \dots, X_m$ و يكتب الشكل العام للنموذج الانحدار المتعدد كالتالي:

$$\hat{Y} = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + \dots + U$$

حيث: U قيمة عشوائية تضم عوامل الخطأ أو عناصر الإضطراب العشوائي ، و هو يضم التصرفات العشوائية الغير متوقعة لبعض أفراد عينة الدراسة ، و الأثر الذي يحدثه حذف متغيرات مهمة من الظاهرة المدروسة بالإضافة لأخطاء القياس ، و أخطاء تخصيص شكل الدالة للعلاقة محل الدراسة .

وبالتالي فان نموذج العلاقات المتعددة يهدف بالاساس الى :

✓ دراسة تأثير كل المتغيرات المحددة على الظاهرة واثبات ما جاءت به النظرية الاقتصادية من تحليلات واستنتاجات ؛

✓ دراسة وتحليل أثر كل عامل على المتغير المستقل لاجل استخدامه في وضع السياسة المناسبة ؛

✓ تحسين قدرة النموذج البسيط على التنبؤ باضافة متغيرات جديدة ؛

✓ تعيين أهم العوامل بحيث يمكن اهمال الأخرى أو ادراجها ضمن المتغير العشوائي ؛

✓ تحديد أسباب ومصادر المتغير العشوائي وتصغيره قدر الامكان .

و لاشك أنه بعد استعراض نموذج الانحدار المتعدد من المهم التطرق للفرضيات الأساسية لتقدير نموذج الانحدار المتعدد والتي هي : (توم-ي ، 1999 ، ج1: 38-39)

1. عدم وجود علاقات خطية تامة بين المتغيرات المستقلة $X_1, X_2, X_3, \dots, X_m$ ، لأنه لو كان هناك ارتباط خطي تام بين اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة لما أمكن حساب تقديرات معالم معادلة الانحدار ، لأن مجموعة المعادلات الطبيعية سوف تشمل على معادلتين أو أكثر ليست م ستقلة ، أما إذا كان هناك ارتباط خطي كبير و ليس تام بين اثنين أو أكثر من المتغيرات المفسرة ، فإنه يمكن تقدير معالم المعادلة ، و لكن دون أن نعزل تأثير كل المتغيرات المستقلة ذات الإرتباط الخطي الكبير فيما بينهما ، وفي مقابل ذلك هناك علاقة خطية بين كل من Y و $X_1, X_2, X_3, \dots, X_m$ ؛

2. إن الخطأ U_i هو متغير عشوائي يأخذ قيمة سالبة موجبة أو معدومة ، و يخضع لقوانين الإحتمال ، يكون وسطة أي توقعه الرياضي مساو للصفر أي أن : $E(U_i)=0, i= 0,1, 2, 3, \dots, m$ ؛

3 . تكون تباينات الأخطاء العشوائية U_i ثابتة و موجبة بالنسبة لكل ملاحظات العينة ، أي تجانس تباينات الأخطاء لكل ملاحظة أي أن: $Var(U_i)= E(U_i^2)= \sigma_u^2$ وهذا كفيل باستبعاد الحالة التي تكون فيها الاخطاء تتبع تغيرات قيم المتغيرات المفسرة أي فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي " Homoscedasticity ؛

4 . عدم الإرتباط الذاتي للأخطاء ، أو ان التباينات المشتركة للأخطاء الملاحظة المختلفة تكون معدومة أي أن : $Cov(U_i, U_j)= E(U_i, U_j)=0, , i=j= 0,1, 2, 3, \dots, m$ ؛

5. انتظام قيم المتغير المستقل X_i ، و عدم تغيرها من عينة لأخرى ، و أنه مهما اختلف حجم العينة ، فإن المقدار: $1/n \sum (X_i - \bar{X})^2$ يكون عبارة عن رقم منتهي ليس مساري لصفراً، أي أن الأخطاء تكون مستقلة عن X_i أي: $Cov(X_i, U_j) = E(X_i, U_j) = X_i E(U_i) = 0, i = 0, 1, 2, 3, \dots, m$ ؛

6. ان الأخطاء U_i موزعة طبيعياً بالنسبة لكل الملاحظات ، حيث هذا الشرط ليس ضرورياً لتقدير المعالم بطريقة المربعات الصغرى العادية ، ولكنه ضروري لاختبار الفرضيات المتعلقة بمعاملات الانحدار .

من خلال الفرضيتين الثانية والثالثة ، و الرابعة تكون U_i مستقلة و موزعة طبيعياً بوسط و تباين تم ذكرهما بالفرضية الثانية و الثالثة، و باستعمال الفرضية الثالثة على معادلة الانحدار يكون تباين المتغير التابع هو نفسه تباين المتغير العشوائي لعنصر الخطأ U_i أي أن:

$$\text{Var}(Y_i) = \text{Var}(U_i) = E(U_i^2) = \sigma_u^2$$

1/ تعدد العلاقات الخطية : يشير تعدد العلاقات الخطية الى " الحالة التي يكون فيها بين اثنين أو أكثر من المتغيرات المفسرة في النموذج ارتباط قوي مما يجعل من الصعب عزل التأثيرات المنفردة لكل متغير مستقل عن المتغير التابع " (سالفادور ، 1993 ، 210) ، و لعل أبرز أسباب التعدد الخطي هو اتجاه المتغيرات الاقتصادية للتغير مع مرور الزمن ، بالإضافة لإستخدام متغيرات ذات فترات ابطاء بالمعادلة ، أي تلك التي لا تظهر أثرها بصورة واضحة في نفس فترة التغير و تتأجل للفترات اللاحقة ، الشيء الذي يجعل معاملات معادلة المربعات الصغرى العادية المقدره غير معنوية احصائياً لأن تباينها كبير ، و هذا دون أن تؤثر على التنبؤات المستمدة من الانحدار ، كما قد تأخذ تلك المعاملات الإشارة الخطأ ، بالرغم من أن معامل التحديد يكون مرتفعاً .

هذا و تجدر الإشارة لأن التعدد الخطي التام الذي يدل على وجود أحد المتغيرات الممكن التعبير عنه كمزيج خطي للمتغيرات الأخرى غير ممكن في الواقع ، و لكن التعدد الخطي التقريبي أو الجزئي شائع الحدوث ، و هو يظهر لما يكون أحد المتغيرات مرتبطة بقوة مع واحد أو أكثر من المتغيرات الأخرى ، و دون أن يكون هذا المتغير مكرر اذ انه لا يضيف معلومات جديدة تستحق الذكر عن المعلومات التي أعطتها المتغيرات الأخرى.

عموماً يمكن التخلص من بعض الأثار السلبية لمثل هذه الظاهرة على نماذج الإحصائية بزيادة حجم بيانات العينة أو باستخدام معلومات مسبقة عن الظواهر محل الدراسة ، أو تحويل العلاقة الدالية لعلاقة تكون قريبة لإتجاهات تغيير الظاهرة ، و حتي حذف أحد المتغيرات التي تبدوا ذات ارتباط مرتفع مع غيرها ، لكن شرط أن لا يكون ذلك متناقضاً مع حقائق علمية أو نظرية مسبقة في ذلك المجال ، مثلاً : لا

يمكن حذف متغير رأس المال من دالة الإنتاج اذا حدث و أن كان هناك ارتباط قوي بين متغير قوة العمل و رأس المال .

أ- اختبار التعدد الخطي و معالجته : يمكن عموما اكتشاف مظاهر التعدد الخطي (الازدواج الخطي) من خلال ملاحظة تغير الأخطاء المعيارية ، و معلومات الإرتباط الجزئية و معامل التحديد المضاعف ، و في هذا الصدد بالضبط فإنه ليس هناك اتفاق كامل حول مستوى الإرتباط الجزئي المسبب للتعدد ، فمثلا :

"كرستين" يعتبر أن $R_{ij} \geq 0,7$ كاف لظهور التعدد الخطي، بينما نجد "دينسكن" يعتبر $R_{ij} \geq 0,8$ هو كاف لعدم ظهور التعدد الخطي ، و البعض الآخر يعتبر أنه يكفي لظهور التعدد الخطي أن يكون إرتباط كل عامل تفسيري بالظاهرة أقوى من الإرتباط بين العاملين التفسيريين (شرابي ، 2002/2001 : 146) ، على الرغم من كل ما سبق يحتمل أن تكون ننتجنا خاطئة ، و يكون من المستحسن اللجوء الى الطرق المنظمة التي يلي شرحها:

1. طريقة التحليل الترادفي لـ "Frisch" : و تنطلق هذه الطريقة من تحديد المتغير التابع في كل متغير مستقل على حدى ، ثم نختبر تلك النتائج بناء على معايير احصائية معروفة مسبقا، نختار الإنحدار الأولي الذي يعطي نتائج أكثر مصداقية ، ثم نضيف تدريجيا متغيرات أخرى ، و نختبر أثرها على كل من المعالم الفردية (أخطائها المعيارية ، قيمة R^2)، و يكون المتغير المضاف ذو معنوية اذا تحقق فيه اشروط التالية :

(تومي ، 1999 ، ج 1 : 186-187)

- اذا حسن المتغير المسرقل الجديد من قيمة R^2 بدون أن يجعل المعالم الفردية مرفوضة بطريقة خاطئة، نحتفظ بهذا المتغير و نعتبره كمتغير مستقل .

- اذا لم يحسن المتغير الجديد من العلاقات و اثر على قيم المعالم الفردية ، نعتبره مرفوضا و نحذفه من الإنحدار .

- اذا أثر المتغير بشكل واضح على اشارة و قيم المعالم المقدره ، نعتبره متغيرا مفسرا فاذا تأثرت المعالم الفردية بالطريقة التي تصبح فيها غير مقبولة على أساس الاعتبارات النظرية المعروفة مسبقا ، فإنه يمكن القول بأنه مؤشر على وجود التعدد الخطي بشكل معقد ، فقد يكون هذا المتغير مهما لكن بسبب ارتباطه الخطي مع المتغيرات المستقلة الأخرى يكون أثره معقد و غير معروف احصائيا بواسطة المربعات الصغرى العادية ، و من الواضح بعد كل هذا العرض أن طريقة التحليل الترادفي لـ "Frisch" تقتضي منا القيام بحسابات كثيرة ، الأمر الذي يجعل المقارنة ما بين النتائج معقدة أكثر م ا يعني أن امكانية الخطأ في التحليل واردة .

2. مقياس معامل تضخم التباين و مقياس شرط العدد: يعرف معامل تضخم التباين " Vif " " Variance

"Inflation Factor" بالعلاقة التالية $Vif(b_j)=1/(1-R^2_j)$ حيث تعتبر العلاقة $(1-R^2_j)$ عن مقدار

التساهل أو درجة التفاوت المسموح "Tolerance" ويعبر R^2_j عن معامل ارتباط المتعدد بين المتغير المستقل، و بين المتغيرات المستقلة على زيادة تباين معلمة المتغيرات التابعة ، فمشكلة التعدد الخطي تترافق بارتفاع تباين معالم النموذج ، و بالتالي عدم ظهور المعلمة معنوية نتيجة انخفاض قيمة احصائية t ، بالرغم من أن المتغير قد يكون مهما في النموذج، و أن الحصول على قيمة لمعامل " Vif " لأحد المتغيرات يزيد عن 5 أو 10 تشير الى أن تقدير المعلمة المرافقة يتأثر بمشكلة التعدد الخطي ، كما تستخدم الجذور المميزة لمصفوفة $X'X$ لإختبار التعدد الخطي حيث X هي مصفوفة المتغيرات المستقلة ، ففي حالة وجود عدة جذور كامنة " Eigen Values " قريبة من الصفر فهذا دليل على مشكلة التعدد الخطي ، و لإختبار وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة يستعمل ما يعرف بمؤشر الحالة " Condition Index " الذي هو عبارة عن الجذر التربيعي لحاصل قسمة أكبر جذر مميز على كل جذر من الجذور المميزة الأخرى.

$$\text{Condition Index} = \sqrt{\text{Max}\lambda/\lambda}$$

فاذا إزدادت قيمة المؤشر عن 15 فهذا يدل على امكانية وجود مشكلة التعدد الخطي، و اذا زادت قيمة المؤشر عن 30 فهذا دليل على خطورة مشكلة التعدد الخطي(بشير ، 2003 : 165-166).

المقياس الآخر لإكتشاف مشكلة التعدد الخطي هو " تناسب التباين " " Variance Proportions" و هو يمثل نسبة تباين التقدير المفسر بواسطة المكون الأساسي المرافق لكل جذر مميز، حيث تعتبر مشكلة التعدد الخطي مؤثرة إذا كان المكون الأساسي المرافق لكل مؤشر حالة مرتفع نسبيا فهو يساهم بصورة أساسية في تباين اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة .

3. طريقة "Farrar-Glaubar" : لأجل إكتشاف التعدد الخطي يتبع "Farrar-Glaubar" المراحل

التالية :

- حساب معامل الارتباط المتعدد بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة بالترتيب R^2_j .

- اختبار المعنوية الإحصائية لمعاملات الارتباط المتعددة بواسطة التوزيع F كما يلي:

$$F = \frac{r^2_i / (k-1)}{(1-r^2_i) / (n - k)} \sim F_{k-1, n - k}$$

حيث تكون الفرضية المختبرة هي : $H_0: r^2_j=0$, $H_1: r^2_j \neq 0$ ، فإذا كانت قيمة F_{cal} المحسوبة أكبر من تلك المجدولة F_{tab} نقبل H_1 و يكون المتغير X_j متعدد أو مرتبط خطيا ، أما إذا حدث العكس نقبل H_0 و لا يكون هناك أثر لتعدد X_j خطيا.

2/ عدم تجانس تباينات الأخطاء : يشير عدم تجانس تباينات الأخطاء أو اختلاف التباين الى " الحالة التي يكون فيها حد الخطأ غير ثابت بالنسبة لكل قيم المتغيرات المستقلة ، و يؤدي ذلك الى التقديرات متحيزة و غير كفؤة أي أكبر أو أصغر من التباين للأخطاء المعيارية ، ما يؤكد ذلك بأن إختبارات الإحصائية و فترات الثقة خاطئة" (سالفادور ، 1993 ، 211) ، و لعل أبسط مثال على هذه الظاهرة دراسة نفقات التآثيث لدى العائلات التي نلاحظ أنها تزداد مع ازدياد الدخل الذي تحصل عليه العائلة، حيث أن العائلات ذات الدخل المنخفض هي مجبرة على الحد من نفقات تآثيث المسكن لديها، بينما نجد العائلات ذات الدخل المرتفع نجدها تكرر حصة مرتفعة من دخلها على مقتضيات السكن الفاخر ، و البعض من العائلات نجدها تفضل السكن المريح فقط ، و بالتالي فان التغيرات العشوائية راجعة بالأساس لإختلافات الذوق و الطبقة الإجتماعية التي تنتمي إليها العائلة ، و التي تبدو أكثر وضوحا لدى العائلات الميسورة(الغنية).

تسبب مشكلة عدم ثبات التباين العديد من الآثار نذكر منها:

1. تبقى المعلمات المقدرة باستخدام المربعات الصغرى متصفة بعدم التحيز ، و لكنها تفقد صفة الكفاءة ؛
2. تصبح التباينات المقدرة وكذلك التغيرات الخاصة بالمعلمات المقدرة متحيزة و غير متنسقة ، و على ذلك فإختبارات الفروض لا تصبح دقيقة و ملائمة؛
3. بالرغم من أن التنبؤات القائمة على أساس المعلمات المقدرة باستخدام المربعات الصغرى العادية تظل غير متحيزة الا أنها تفقد صفة الكفاءة، و هو ما يعني أنها تكون أقل مصداقية من التنبؤات الأخرى.

أ- إختبار عدم تجانس تباينات الأخطاء و معالجته : يستخدم أخصائي الاقتصاد القياسي العديد من الإختبارات على غرار إختبارات " Goldfeld-Quandt " " Breush-Pagan " " White " ، لكن نظرا لإعتبارات منهجية نتعرض معا لنوعين أساسيين هما : إختبار " Park " و معامل ارتباط الرتب "Speareman" ، فيما يخص إختبار "Park" فيتم وفق للمراحل الأتية الذكر:

1. بعد تقدير النموذج بإستعمال طريقة المربعات الصغرى نحصل على : $\hat{Y} = b_0 + b_1X_1$

و من ثم يمكن الحصول على البواقي أو القيم المقدرة لحد الخطأ من العلاقة : $U_i = Y_i - \hat{Y}_i$

2. استخدام طريقة المربعات الصغرى العادية في اجراء الإنحدار $Ln u_i^2$ على $Ln X$ فينتج :

$$Ln \hat{u}^2 = \hat{a}_0 + \hat{a}_1 Ln X$$

ايجاد القيمة المحسوبة لإختبار T_{cal} بالنسبة لـ $\hat{\alpha}_1$ كما يلي :

$$T = \hat{\alpha}_1 / SE(\hat{\alpha}_1) , SE(\hat{\alpha}_1) = \sqrt{Var(\hat{\alpha}_1)}$$

3. إيجاد القيمة الجدولية لـ T_{tab} عند درجة حرية و مستوى معنوية.

4. مقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولية ، فإذا كانت القيمة المحسوبة T_{cal} أكبر من T_{tab} المجدولة يتم قبول الفرض البديل القائل بأن $\hat{\alpha}_1 \neq 0$ ، حيث يدل ذلك على وجود مشكلة عدم تجانس تباين الأخطاء .

و فيما يخص اختبار الرتب لـ " Speareman " معامل الارتباط للرتب " Speareman " فالمرحلة هي:

1. بعد تقدير النموذج بطريقة المربعات الصغرى نحصل على $\hat{Y} = b_0 + b_1 X_1$ ، و من ثم يمكن

الحصول على البواقي أو القيم المقدرة لحد الخطأ U_i من العلاقة: $U_i = Y_i - \hat{Y}_i$.

2. اهمال اشارة U_i و أخذ القيمة المطلقة لـ U_i ثم ترتيب كل من $|U_i|$ ، x طبقا لتزايد او تناقص الرتب.

3. تقدير معامل الارتباط للرتب " Speareman " r_s " حيث:

$$r_s = 1 - \left[\frac{6 \sum d^2_i}{N \times (N^2 - 1)} \right]$$

حيث d تمثل الفرق بين كل رتبتين متناظرتين (x ، $|U_i|$) و N تمثل عدد المشاهدات .

4. مقارنة القيم المحسوبة لاختبار T_{cal} مع القيم الجدولية لاختبار T_{tab} عند درجة الحرية $(N - k)$ علما و أن:

$$T_{cal} = \frac{r_s \sqrt{(N-2)}}{\sqrt{(1 - r_s^2)}}$$

فإذا كانت نتيجة المقارنة :

✓ أن T_{cal} المحسوبة أكبر من T_{tab}

الجدولية ، يتم قبول الفرض البديل القائل بوجود مشكلة عدم تجانس تباينات الأخطاء.

✓ إذا كانت T_{cal} المحسوبة أقل من T_{tab} الجدولية يتم قبول فرض العدم المتمثل في وجود تجانس تباينات الأخطاء.

هذا و تجدر الإشارة لأن عملية اكتشاف وجود تجانس تباين الأخطاء تتم مع كل متغير مستقل ع لى حدى كما سبق ايضاحه .

من أبرز الطرق المستخدمة لمعالجة مشكلة عدم ثبات تباين الخطأ هي طريقة المربعات الصغرى المرجحة، التي تقضي بإعطاء القيم ذات الانحراف الأقل على خط الانحدار وزنا أكبرا من القيم ذات الانحراف الأكبر في تقدير العلاقة، غير أنه عموما يمكن القول أن شكل النموذج الأصلي كان كما يلي :

$$Y_i = b_0 + b_1x_i + U_i , i= 0,1, 2, 3,...,m,$$

أخري ، و فيما يلي شرحها :

1. الافتراض الأول: $E(U_i^2) = \sigma^2x_i^2$ ، وطبقا لهذا الافتراض يتم تحويل النموذج الأصلي الى الشكلى :

، $Y_i/x_i = b_0/x_i + b_1 + \theta_i$ ، حيث θ_i هو عبارة عن حد الخطأ الجديد المحول U_i / x_i ، و بضرب المعادلة المحولة المقدره السابقة في x_i نحصل على النموذج الأصلي بعد معالجة اختلاف تباين الخطأ.

2. الافتراض الثاني: $E(U_i^2) = \sigma x_i^2$ ، وطبقا لهذا الافتراض يتم تحويل النموذج الأصلي الى المعادلة:

، $Y_i/\sqrt{x_i} = b_0/\sqrt{x_i} + b_1/\sqrt{x_i} + U_i/\sqrt{x_i}$ ، ما يعني أننا أجرينا تحديرا لـ $Y_i/\sqrt{x_i}$ على $1/\sqrt{x_i}$ ، و بنفس الطريقة السابقة أي بضرب المعادلة في $\sqrt{x_i}$ نحصل على النموذج الأصلي بعد أن تخلصنا من مشكلة اختلاف التباين .

3. الافتراض الثالث : $E(U_i^2) = \sigma^2Y_i^2$ ، طبقا لهذا الافتراض نحول النموذج الأصلي الى المعادلة :

$Y_i/Y_i = b_0/Y_i + b_1 x_i / Y_i + U_i / Y_i$ وبنفس الطريقة السابقة نحصل على النموذج الأصلي.

4. الافتراض الرابع: $E(U_i^2) = \sigma^2|e_i|$ ، و يعني أن تباين دالة الخطأ دالة خطية لبواقي طريقة المربعات الصغرى ، و تكون المعادلة المقدره :

$$Y_i/|e_i| = b_0/|e_i| + b_1 /|e_i| + U_i /|e_i|$$

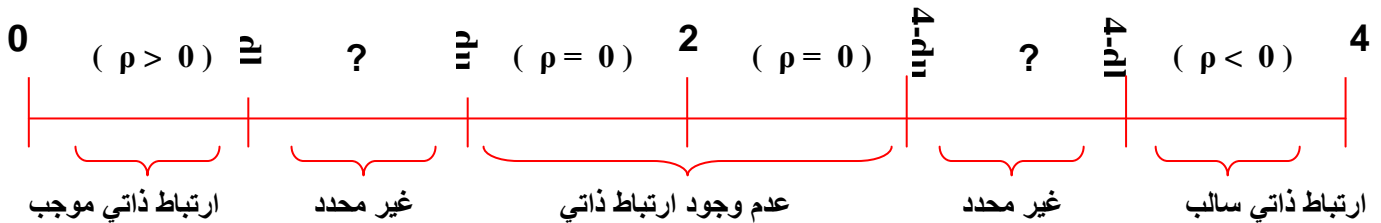
5. الافتراض الخامس : التحويلات اللوغارتمية : إن تحويل النموذج الأصلي الى الصيغة اللوغارتمية المزدوجة سوف يؤدي غالبا لتقليل درجة عدم ثبات تباين حد الخطأ اي تجانس الخطأ ، و من ثم طبقا لهذا الافتراض تكون المعادلة المحولة المناسبة للنموذج الأصلي هي:

$$\ln Y_i = b_0 + b_1 \ln x_i + U_i$$

3/ الارتباط الذاتي للأخطاء : نواجه هذه الحالة لما يكون حد الخطأ في فترة زمنية ما مرتبط طرديا مع حد الخطأ في الفترة الزمنية السابقة لها ، و هذا الامر شائع في تحليل السلاسل الزمنية ، و يؤدي لأخطاء معيارية متحيزة للأسفل ، و بالتالي يؤدي لاختبارات احصائية و فترات ثقة خاطئة (سالفادور ، 1993 : 211) ، وأبسط مثال على مشكلة الارتباط الذاتي ما يمكن أن نلاحظه مع ظاهرة تطور الأسعار ، حيث نجد نوعا من الجمود في نشاط الاقتصاد و المؤسسات ، الشيء الذي يجعل الأسعار لا تتحرك بصورة آنية في مقابل التغيير في العوامل الأساسية و هو ما يترجم بالارتباط الذاتي ، عندما نجد أن الأخطاء المتسلسلة عوض أن تقوم بقفزات غير منتظمة هي تتجه لأن ترتبط إحداهما بالأخرى ، و عادة ما ينشأ ذلك بسبب اغفال بعض المتغيرات التفسيرية في نموذج الانحدار المراد تقديره ، أو بسبب الصياغة الرياضية الخاطئة للنموذج ، و حتى في بعض الحالات بسبب عدم دقة بيانات السلاسل الزمنية.

أ- **اختبار اكتشاف الارتباط الذاتي ومعالجته** : يعتبر اختبار "Durbin-Watson" من بين أشهر الإختبارات المستخدمة في اكتشاف الارتباط الذاتي للأخطاء من الدرجة الأولى من الشكل : $\rho U_{t-1} + v_t$ ، $U_t = v_t \sim N(0, \sigma^2 r)$ ، ويهدف اختبار "Durbin-watson" لتأكيد أو نفي فرضية العدم H_0 من خلال حساب الإحصائية "DW" من الصيغة : $DW = \sum(e_t - e_{t-1}) / \sum e_t^2$ أو $DW \approx 2(1-\rho)$ حيث : DW تمثل القيمة المحسوبة للإختبار و هي تتراوح بين [0 - 4] ، و يتضح من المعادلة السابقة أنه إذا كانت ($\rho = 0$) فإن : $DW \approx 2$ و يضح الشكل التالي قيم d التي تشير الى وجود أو عدم وجود الارتباط الذاتي من الدرجة الأولى الموجب أو السالب ، أو التي تجعل نتيجة الاختبار غير محددة و توجد قيم كل من الحدين الأعلى و الأدنى "du", "dl" في الجدول الاحصائي .

الشكل: مناطق القبول و الرفض لإختبار "D-W" حسب "Regie Borbonnais"



المصدر : (هتهات ، 2006/2005 : 127)

و قد نواجه الحالات التالية :

(1) إذا كانت : $DW < dl$ او $DW > 4-dl$ نرفض H_0 ؛

(2) إذا كانت : $4-du > DW > du$ نقبل H_0 ؛

3) إذا كانت : $4-du \leq DW \leq 4-dl$ أو $dl \leq DW \leq du$ رقبيل H_0 تكون نتيجة الإختبار غير محددة و منه يجب اضافة بيانات أكثر.

إذا أفضت نتائج الاختبارات السابقة لتأكيدي وجود ارتباط ذاتي من الدرجة الأولى ، نقوم بتقدير معامل الارتباط من الدرجة الأولى باستعمال احدي الطريقتين:

1. اما الرجوع للمعادلة السابقة : $DW \approx 2(1-\rho)$ و استخراج قيمة ρ التي نجدها مساوية لـ :

$$\rho \approx (2- DW)/2$$

2. أو بالرجوع لقيمة " Durbin-watson " ذات المرحتين المستخدمة في الإرتباط الذاتي من الدرجة الأولى ، و التي مؤداها اعادة اجراء تحدير للمتغير التابع على قيمته المبطة لفترة زمنية واحدة ، و على قيم المتغيرات المستقلة للنموذج المبطة لفترة زمنية واحدة كذلك.

فيفرض أن النموذج المراد تقديره هو : $Y_i = b_0 + b_1x_i + U_i$ فانه يمكن الحصول على ρ من خلل تحدي Y_i على قيمتها المبطة لفترة واحدة ، و على قيمة x_i الأصلية ، و على قيمة x_i المبطة لفترة زمنية كما يلي : $Y_i = b_0(1-\rho) + \rho Y_{i-1} + b_1x_i + b_1x_{i-1}$

و لأجل معالجة الإرتباط الذاتي من الدرجة الأولى طبقا لطريقة الفرق العام نقوم بالعمليات التالية :

(1) تقدير معامل الإرتباط الذاتي من الدرجة الأولى ρ بأستخدام أي من الطرق التي سبق عرضها.

(2) حساب قيم الفروق الأولى للمتغيرات x_t, Y_t وفقا لمعادلة الفرق العام التالية:

$$Y_i - \rho Y_{i-1} = b_0(1-\rho) + b_1(x_t - b_1x_{t-1}) + U_i$$

ومن ثم تحويل البيانات من خلال المعادلتين التاليتين : $x_i - \rho x_{i-1} = x^*i$ ، $Y_i - \rho Y_{i-1} = Y^*i$

حيث: Y^*i تمثل قيمة Y المحول في الفترة الزمنية i ، وقيمة x المحولة في الفترة الزمنية i .

و لتجنب ضياع المشاهدة الأولى في عملية اتخاذ الفروق يجب تقدير المشاهدة الأولى المحولة لكل من Y و

$$x \text{ على التوالي : } x_1 \sqrt{(1-\rho^2)} = x^*i \text{ ، } Y_1 \sqrt{(1-\rho^2)} = Y^*i$$

3) استخدام طريقة المربعات الصغرى العادية لتقدير معاملات نموذج الإنحدار الجديد المكون من الفروق

$$Y^*i = b_0 + b_1 x^*i + U_i \text{ : الأولى } Y_i \text{ ، } x_i \text{ و صيغته هي :}$$

(1) اختيار و وجود الارتباط الذاتي من الدرجة الأولى في المعادلة السابقة بعد تقديرها بعد تقديرها باستعمال

احصائية DW ، فإذا كانت النتيجة تؤكد الارتباط الذاتي، فانه يجب اعادة استبدال القيم Y^*i ، x^*i

بقيم الفروق الأولى لهذين المتغيرين الجديدين بنفس الطريقة السابقة ثم اجراء الإنحدار على البيانات المحولة .

المطلب الثاني : محاولة نمذجة الأجرور بالبنك " BNP Paribas "

أولاً: محاولة نمذجة الأجرور بالبنك " BNP Paribas Métropole " :

نحاول من خلال هذا القسم نمذجة مجموع الأجرور وذلك بالاستعانة بمعطيات الملحق : 1-5 ، علما و أن المعطيات الخاصة بمؤشرات الأداء بالفرع " BNP Paribas Métropole " غير متوفرة لذلك استعصنا بالمعطيات المتوفرة عن " BNP Paribas SA " الذي يضم الفرع السابق ، وبالتالي تكون عموما مؤشرات الأداء لديهما متقاربة .

لأجل التأكد من اختيارنا الصحيح لمتغيرات النموذج نعرض فيمايلي الجدول الذي يبين الارتباطات الثنائية بين متغيرات نموذج الأجرور بالبنك " BNP Paribas Métropole " .

الجدول 5-18 : الارتباطات الثنائية بين متغيرات نموذج الأجرور بالبنك " BNP Paribas Métropole "

		SALBNPmetr	CAPBOUR	ROE	ROA	INDCAC
SALBNPmetr	Pearson ارتباط	1	,732	-,283	-,306	,039
	المعنوية من طرفين		,061	,538	,505	,934
CAPBOUR	Pearson ارتباط	,732	1	,127	-,102	,513
	المعنوية من طرفين	,061		,787	,827	,239
ROE	Pearson ارتباط	-,283	,127	1	,805(*)	,720
	المعنوية من طرفين	,538	,787		,029	,068
ROA	Pearson ارتباط	-,306	-,102	,805(*)	1	,439
	المعنوية من طرفين	,505	,827	,029		,324
INDCAC	Pearson ارتباط	,039	,513	,720	,439	1
	المعنوية من طرفين	,934	,239	,068	,324	

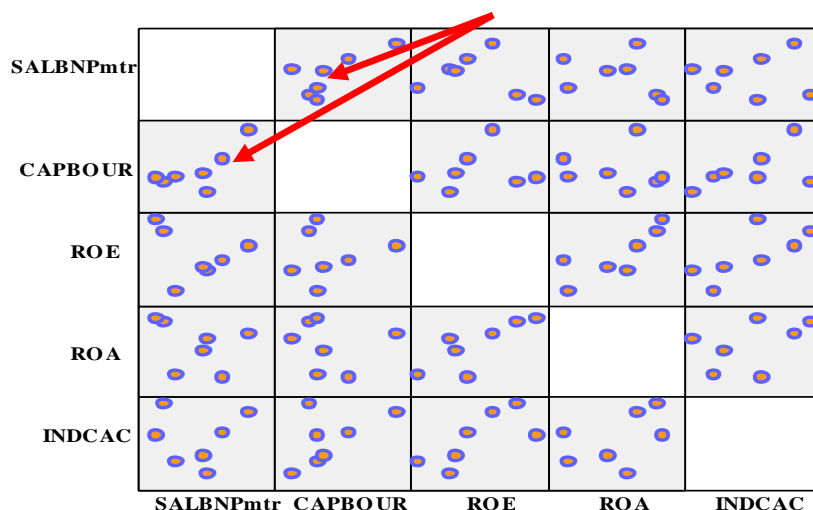
الارتباط معنوي بمستوى دلالة 0.05 من طرفين. (*)

المصدر : مخرجات معالجة البيانات باستخدام برنامج " SPSS "

يبين الجدول السابق بوضوح بأن الارتباط مع المتغير التابع " SALBNPmétr " يبدو ضعيفا في العموم باستثناء المتغير " CAPBOUR " الرسملة بالبورصة ، في حين المتغير الأقل ارتباطا بالمتغير التابع كما هو مبين من الجدول " INDCAC " مؤشر " CAC40 " الذي ينتمي البنك اليه والذي قد نقترح حذفه من هذا

النموذج ، لكن لضرورات معينة نفضل الإبقاء عليه وكي لانقع في خطأ الحذف الغير مناسب للمتغيرات ، علاوة على ما سبق يشير الجدول لاحتمال وجود ارتباط ذاتي قوي بين المتغيرين " ROE " و " ROA " والذي وصل الى 0,805 الأمر الذي قد يصعب من عملية النمذجة ، وذلك من خلال التتويه لمعنوية الارتباط بمستوى دلالة 0,05 من طرفين (*) وهو أيضا م يؤكد شكل التمثيل البياني لمصفوفة الارتباطات الذاتية لمتغيرات نموذج الأجر بالبنك " BNP Paribas Métropole " الوارد فيما يأتي:

الشكل 3-5 : التمثيل البياني لمصفوفة الارتباطات الذاتية لنموذج الأجرور بالبنك " BNP Paribas " Métropole



المصدر : مخرجات معالجة البيانات باستخدام برنامج "SPSS"

يبين شكل التمثيل البياني لمصفوفة الارتباطات الذاتية لنموذج الأجرور بالبنك " BNP Paribas Métropole " بوضوح من خلال انتشار النقاط في المربعات الصغيرة بأنه فقط المتغير " CAPBOUR " الرسملة بالبورصة مقبول لارتباطه بالمتغير التابع الأجرور بالبنك ، وهو ما يعكسه انحصار انتشار النقاط في وسط المربعين المشار إليهما بالسهمين ، وبالضبط من الزاوية اليسرى السفلية الى الزاوية اليمنى العلوية الشيء الذي يعني وجود علاقة طردية بين الرسملة بالبورصة و حجم الأجرور بالبنك .

نحاول الآن نمذجة حجم الأجرور بالبنك والتخلص من المشاكل الإحصائية الممكنة الحدوث في مثل هذه الحالات بالترتيب من : التعدد الخطي ، عدم تجانس تباينات الأخطاء والارتباط الذاتي هذا الأخير الذي لا يمكن كشفه مع قلة المعطيات في دراستنا التي وصلت لعشرة مشاهدات فقط ، حيث يفترض لإجراء مثل هذه الاختبارات على الأقل توفر أربعة عشرة مشاهدة . (عطية ، 2005 : 449)

بعد الانتهاء من تقدير معاملات النموذج من خلال البيانات المتوفرة نشرع في تقييمها بتحديد مدلولها من الناحية الاقتصادية والإحصائية ، فأما المعايير الاقتصادية فهي تتعلق بحجم وإشارة المعلمات المقدرة حيث أن النظرية الاقتصادية قد تضع قيودا مسبقة على حجم وإشارة هذه المعلمات معتمدة على منطق محدد ، وفيما يخص المعايير الإحصائية فنجدها تهدف لاختبار مدى الثقة الإحصائية في تقديرات معاملات النموذج ،

ومن أهمها معامل التحديد واختبارات المعنوية ، وتأتي فيما بعد المعايير القياسية التي تهدف للتأكد من مدى تطابق افتراضات المعايير الإحصائية في الواقع ، مما يكسبها صفة عدم التحيز والاتساق والكفاءة من هذه المعايير نجد معايير الارتباط الذاتي معايير الامتداد الخطي المتعدد ، معايير ثبات التباين .

الجدول 19-5 : اختبار التعدد الخطي لنموذج الأجرور بالبنك " BNP Paribas Métropole "

النموذج	β الثابت 0	$\beta_1 x_1$	$\beta_2 x_2$	$\beta_3 x_3$	$\beta_4 x_4$	R^2_{aj}	F
$y = f(x_1, x_2, x_3, x_4)$	1450,496	7,338	-1085,442	29635,974	-,026	,157	1,280
= 99,778 SEE	329,110	3,828	2390,425	92095,656	,072	-	-
BETA	-	,933	-,399	,220	-,250	-	-
t	4,407	1,917	-,454	,322	-,359	-	-
Sig P = ,483	,048	,195	,694	,778	,754	-	-
اختبار التعدد	-	-	-	-	-	-	-
Tolérance	-	,593	,182	,301	,291	-	-
VIF	-	1,687	5,483	3,323	3,437	-	-
الجذور المميزة	4,896	,062	,029	,009	,004	-	-
مؤشر الحالة	1,000	8,914	12,960	22,869	36,225	-	-
التباين المتناسب	-	-	-	-	-	-	-
β الثابت 0	,00	,00	,00	,00	,00	-	-
$\beta_1 x_1$,00	,39	,03	,02	,00	-	-
$\beta_2 x_2$,22	,00	,05	,02	,12	-	-
$\beta_3 x_3$,20	,60	,14	,07	,66	-	-
$\beta_4 x_4$,58	,00	,78	,89	,22	-	-

المصدر : مخرجات معالجة البيانات باستخدام برنامج " SPSS "

نلاحظ من خلال الجدول أن معنوية النموذج وجودة التوفيق جد متدهورة بسبب انخفاض قيمة معامل التحديد المعدل التي لم تتجاوز 0.157 ومعناه أن المتغيرات المدرجة في النموذج لا تفسر إلا ما يعادل 15.7% من التغير في حجم الأجرور بالبنك ، بمعنى أن التباينات أو الانحرافات الكلية في قيم Y تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار ، وأن 84.3% يرجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك متغيرات مهمة لم يتم إدراجها في النموذج ، وهو ما يعكسه أيضا انخفاض قيمة F المحسوبة، وبالتعمق في التحليل أكثر نجد المعلمة

التقاطعية " الحد الثابت " يدل على أن البنك سيتحمل تكاليف أجريّة تقدر بـ : 329.11 حتى ولو كانت كل مؤشرات الأداء لديه منعدمة ، وقد ترادف في هذه الحالة حجم الأجرور الثابتة ، وبالنسبة لمعلمة المتغير X_1 β_1 فهي تشير لأن تغيرا بوحدة واحدة في الرسملة بالبورصة يتسبب في تغير بـ : 3.828 وحدة في حجم الأجرور المدفوعة من طرف البنك ، هذا بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، وبنفس الطريقة نفس بقية معالم النموذج الأخرى ، غير أنه تجدر الإشارة بالنسبة للمعلمات المقدرة للمتغيرين X_2 و X_4 تبدو منافية للمنطق الاقتصادي حيث من المفروض أن زيادة المؤشرين ROA و ROE تساهم في زيادة مجموع الأجرور المدفوعة من طرف البنك ، لكن في هذه الحالة نجدها على العكس تساهم في انخفاض مجموع الأجرور بالبنك .

بالنسبة للخطأ المعياري للتقدير SEE الذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار فإن الحصول على قيمة صغيرة لهذا المؤشر معناه صغر الأخطاء العشوائية ، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لشكل الانتشار ، وهو في حالة النموذج نجده عمومًا مرتفع إذ وصل إلى : 99.778 اما بالنسبة للمتغيرات المعتمدة أكثر ارتفاعا خاصة لدى المتغيرين X_2 و X_3 ، ومعناه أن معلمات هذه المتغيرات هي أكثر اضطرابا ولا يمكن الاعتماد عليها في تقدير النموذج لأنها ببساطة سوف تعطينا نتائج خاطئة أو على الأقل غير مستقرة ، و إذا أردنا معرفة أي المتغيرات أكثر تأثيرا فملاحظة معلمة " Standardized Coefficient " التي يشار لها بالرمز " BETA " التي تعبر عن معلمة الميل للنموذج المقدر باستعمال القيم المعيارية لكل من المتغير المستقل والمعتمد بدل القيم الأصلية تبين أن المتغير X_1 ذو تأثير كمي أكبر على تغير المتغير التابع Y يليه المتغير X_2 ثم X_4 وأخيرا X_3 أي أن كلا المتغيرين الأخيرين مرشحين للحذف .

بالنسبة لمعنوية مختلف المعلمات فنلاحظ بوضوح أنها مقبولة بالنسبة لكل من الحد الثابت " المعلمة التقاطعية " و المتغير X_1 فقط على عكس باقي المتغيرات الأخرى التي نجد t المحسوبة لديها أقل من الواحد الصحيح ، وتأكيذا لما سبق كذلك نجد معنوية النموذج جد متدهورة حيث $\text{Sig } P = 0,483 < 0,50$ تدعونا لرفض فرضية العدم بمستوى دلالة 50 %، أي أن الانحدار غير معنوي وأن المتغيرات المستقلة المدمجة في النموذج مجتمعة ليس لها تأثير معنوي على الانحدار ، وأن واحد على الأقل من معلمتي الانحدار لا يختلف معنويا عن الصفر ، إذا فكافة المعلمات غير معنوية عدا معلمتي الحد الثابت والمتغير X_1 على اعتبار أنها تقترب من الصفر .

لاختبار التعدد يكفي استخدام بعض المؤشرات المتكاملة : درجة التساهل ، معامل تضخم التباين ، الجذور المميزة ، مؤشر الحالة ، التباين المتناسب ، فالنسبة لدرجة التساهل " Tolerance " فنلاحظ أنها جد منخفضة خاصة بالنسبة للمتغير X_2 بـ : 0.182 ثم يليها X_4 بـ : 0.291 ثم X_3 بـ : 0.301 وأخيرا X_1

حيث يفترض أن يكون الأقل مساهمة في تباين معلمات النموذج وتخفيض معنوية المقدرات اذ نجد قيمته تقترب من الواحد الصحيح ، وعليه فهو آخر المتغيرات ترشحا للحذف من النموذج ، بينما نجد المتغيرين X_2 و X_4 الأكثر مساهمة في تباين معلمات النموذج أي باحداث مشكلة التعدد الخطي، والأمر الذي يؤكد ماسبق هو قيمة معامل تضخم التباين التي تعدت الرقم خمسة ووصلت الى : **5.483** بمجرد اضافة المتغير X_2 للنموذج ما يعرني أنها متأثرة بالتعدد الخطي .

بالنسبة للجذور المميزة نلاحظ أنها تقترب جميعا من الصفر مما يدل على وجود مشكلة التعدد الخطي ، ومؤشر الحالة يؤكد أيضا ماتم الوصول إليه سابقا حيث نجده لدى كل من المتغير X_3 و X_4 تعدى قيمة **15** و **30** على الترتيب ، هذا الأخير **30** الذي يدل على خطورة التعدد الخطي ، وللتدقيق أكثر في التحليل السابق نستخدم التباين المنتاسب الذي يبين بوضوح بأن المتغير X_4 أكثر تأثيرا على تباين معلمات النموذج .

لأجل التخلص من مشكلة التعدد الخطي نحذف المتغير X_4 و ندمج المتغيرين X_3 و X_2 في متغير واحد، جديد يعوض كلا المتغيرين وهو نسبة الاستدانة **ENDET** التي تساوي نسبة العوائد على الأصول مقسومة على عوائد الأموال الخاصة حيث تقابل هذه النسبة المتغير X_5 .

الجدول 20-5 : المعالجة الأولية للتعدد الخطي لنموذج الأجرور بالبنك "BNP Paribas Métropole"

النموذج	β الثابت	$\beta_1 x_1$	$\beta_5 x_5$	R^2_{aj}	F
$y = f(x_1, x_5)$	1123,296	6,749	6767,770	,442	3,377
= 81,185 SEE	289,535	2,597	6799,085	-	-
BETA	-	,858	,329	-	-
المحسوبة t	3,880	2,599	,995	-	-
Sig P = ,138	,018	,060	,376	-	-
اختبار التعدد	-	-	-	-	-
Tolérance	-	,853	,853	-	-
VIF	-	1,173	1,173	-	-
الجذور المميزة	2,932	,061	,007	-	-
مؤشر الحالة	1,000	6,953	20,278	-	-
التباين المنتاسب	-	-	-	-	-
β الثابت	,00	,01	,00	-	-
$\beta_1 x_1$,01	,54	,12	-	-
$\beta_5 x_5$,99	,46	,88	-	-

المصدر : مخرجات معالجة البيانات باستخدام برنامج " SPSS "

من الملاحظ من خلال الجدول أنه على الرغم من تحسن جودة النموذج عموماً فهناك بعض المشاكل التي لا تزال مطروحة فمعنوية معلمة المتغير الجديد X_5 متدهورة حيث : $Sig P = 0,374 < 0,40$ ، وبالنسبة للتعدد فمؤشر الحالة يبين أن النموذج لا يزال يعاني من مشكلة التعدد على الرغم من أنها أقل حدة من سابقتها إذ أن مؤشر الحالة للمتغير الاستدانة X_5 يفوق 15 ، وهو الأمر الذي يفسر إلى حد ما تدهور معنوية المتغير نفسه مابعني أن النموذج يصبح أقل استقراراً مع تأثر تباين م علماته .

لأجل التخلص من مشكلة التعدد الخطي نحذف المتغير X_5 ونضطر للإبقاء فقط على المتغير الرسملة بالبورصة X_1 كأخر حل .

الجدول 21-5 : المعالجة النهائية للتعدد الخطي لنموذج الأجر بالبنك " BNP Paribas Métropole "

النموذج	β الثابت0	$\beta_1 x_1$	R^2	F
$y = f(x_1)$	1384,307	5,757	,536	5,774
SEE = 81,11	122,655	2,396	-	-
BETA	-	,732	-	-
t	11,286	2,403	-	-
Sig P = ,061	,000	,061	-	-
اختبار التعدد	-	-	-	-
Tolérance	-	1,000	-	-
VIF	-	1,000	-	-
الجذور المميزة	1,968	,032	-	-
مؤشر الحالة	1,000	7,875	-	-
التباين المتناسب	-	-	-	-
β الثابت0	,02	,02	-	-
$\beta_1 x_1$,98	,98	-	-

المصدر : مخرجات معالجة البيانات باستخدام برنامج "SPSS"

من خلال الجدول السابق نلاحظ بوضوح بلأن معنوية النموذج على العموم مرتفعة كما أن معنوية معلماته كذلك مقبولة حيث نجد : $y = 5,757 X_1 + 1384,307$. $R^2 = ,536$. $SEE = 81,11$.

Sig P = ,061 . ,061 ,000 .

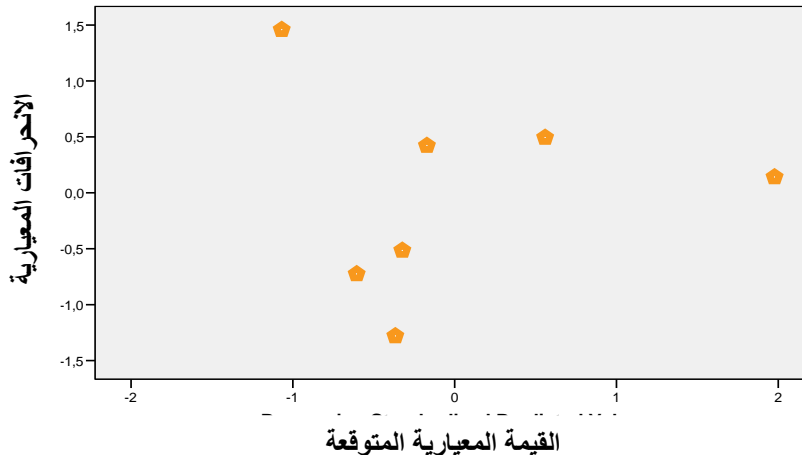
والمعنى أن النموذج مقبول ومعنوي حيث $Sig P = 0,061 < 0,07$ تدعونا لرفض فرضية العدم بمستوى دلالة 7 %، أي أن الانحدار معنوي وأن المتغيرات المستقلة المدمجة في النموذج مجتمعة لها تأثير معنوي

على الانحدار ، وأن واحد على الأقل من معلمتي الانحدار يختلف معنويًا عن الصفر ، وبالتالي فكافة المعلمات معنوية لأنها تقترب من الصفر .

بالنسبة لمشكلة "عدم ثبات التباين " أو "عدم تجانس الخطأ" فمن المرتقب حدوثها في مثل هذه النماذج التي تستخدم بيانات جزئية عن أفراد أو مؤسسات فعادة ما يكون التشتت كبيرًا بين القيم للاختلافات الكبيرة بين سلوك الأفراد ، وهو ما يسبب اختلال فرض أساسي من افتراضات طريقة المربعات الصغرى العادية ، الشيء الذي يقود للوصول لمعاملات تتصف بعدم الكفاءة أي أنها تكون أقل مصداقية من تنبؤات أخرى تبنى على طرق خالية من مشكلة عدم ثبات التباين ، هذا كله على الرغم من كونها تتصف بعدم التحيز والاتساق. يتم اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية بطريقتين : الأولى من خلال رصد الأخطاء المعيارية إذا وقعت 95 بالمائة منها ضمن المدى (2,2-) فإن الأخطاء تتوزع بشكل طبيعي ، والطريقة الثانية تكمن في تمثيل شكل الانتشار الطبيعي للانحرافات المعيارية .

الشكل 4-5 : اختبار ثبات تباين الأخطاء العشوائية في نموذج

الأجرور بالبنك " BNP Paribas Métropole "



المصدر : مخرجات معالجة البيانات باستخدام برنامج "

نلاحظ من الشكل السابق أن النقاط تتوزع بشكل غير متساوي حول الصفر ضمن المدى (2,2-) مما يدل على إمكانية عدم توفر فرضيات التحليل ، حيث يعاني النموذج من مشكلة عدم تجانس تباينات الخطأ العشوائي إذ هناك حاجة لاستخدام علاقات من درجات أكبر ، غير أننا نحاول الآن الكشف عن مشكلة عدم تجانس تباينات الحد العشوائي بطريقة " PARK " الحسابية .

لإجراء اختبار " PARK " يتعين الحصول على مربعات البواقي E^2 ثم نقدر معادلة انحدار بينها وبين

$$\text{Ln}E^2 = a + b X_1 \text{ فنجد } X_1 \text{ الرسملة بالبورصة}$$

$$R^2 = 0,999 . \quad SEE = 0,0021865438 . \quad Y_{E^2} = 14,505 + 0,007 X_1$$

$$F = 10875,259 . \quad \text{Sig } P = 0,000 \quad 0,000 \quad 0,000$$

$$T \quad 104,285 \quad 4386,825$$

تؤكد المعنوية المرتفعة للنموذج $\text{Sig } P = 0,000$ أي بأقل من واحد بالمئة قبول الفرض القائل بوجود مشكلة عدم تجانس الخطأ أي أنه ليس هناك انتشار متساوي للتباينات ، مايعزى وجود علاقة طردية جوهرية بين المتغيرين ثم تليها المعنوية المرتفعة لمعاملات النموذج التي تبدو واضحة من خلال ارتفاع قيمة T المحسوبة .

إذا هناك ضرورة لأجل التخلص من مشكلة عدم تجانس الخطأ ومعالجتها تتم بطريقة تحويل المعادلة إلى

$$\text{LnchpBNPmetr} = a + b \text{ capbour} \quad : \text{ معادلة لوغاريتمية}$$

$$R^2 = 0,451 . \quad SEE = 0,0526218238 . \quad Y^* = 6,757 + 0,171 x^*1$$

$$F = 4,106 . \quad \text{Sig } P = 0,099 \quad 0,000 \quad \text{----} \quad 0,0999$$

$$T \quad 2,026 \quad 20,665$$

من خلال ماسبق نلاحظ بوضوح أن معنوية النموذج على العموم مرتفعة كما أن معنوية معاملاته كذلك ، حيث أن النموذج مقبول ومعنوي $\text{Sig } P = 0,099 < 0,10$ تدعونا لرفض فرضية العدم بمستوى دلالة 10 % ، أي أن الانحدار معنوي وأن المتغير المستقل المدرج في النموذج له تأثير معنوي على الانحدار ، وأن واح د على الأقل من معلمي الانحدار يختلف معنويا عن الصفر ، وبالتالي فكافة المعلمات معنوية لأنها تقترب من الصفر ، غير أنه يجدر بنا التأكيد في هذا الصدد على جودة التوفيق بهذا النموذج حيث الانحرافات المعيارية منخفضة لدرجة تقترب معها للصفر وأن المتغير الرسملة بالبورصة يفسر على الأقل التغير في حجم الأجر بالبنك بـ: 45 % .

ثانيا : محاولة نمذجة الأجر المتغيرة بالبنك " BNP Paribas Métropole " :

نحاول من خلال هذا الجزء نمذجة مجموع الأجر المتغيرة بالبنك باستعمال مؤشرات الأداء لديه ، وذلك بالاستعانة بمعطيات الملحق : 1-5 ، لديهما مقارنة .

بغرض التأكد من اختيارنا الصحيح لمتغيرات النموذج نعرض فيما يلي الجدول الذي يبين الارتباطات الثنائية بين متغيرات نموذج الأجر المتغيرة بالبنك " BNP Paribas Métropole " .

الجدول 5-22 : الارتباطات الثنائية بين متغيرات نموذج الأجر المتغيرة بالبنك " BNP Paribas Métropole "

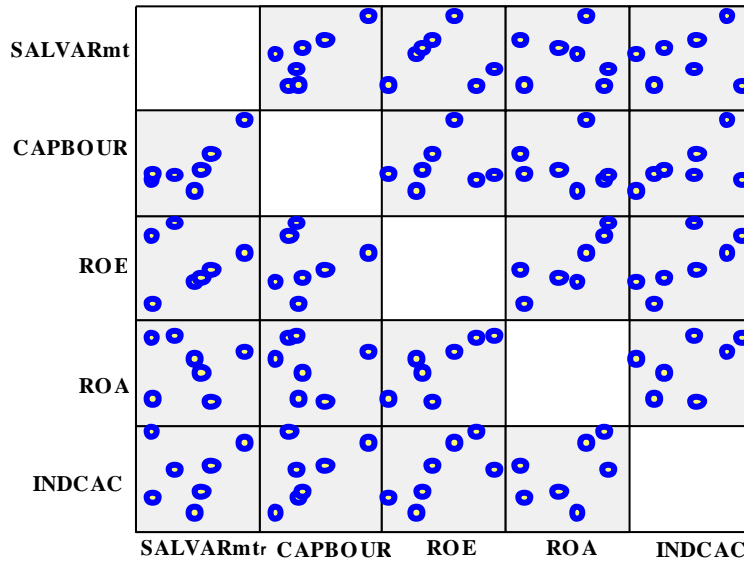
		SALVARmetr	CAPBOUR	ROE	ROA	INDCAC
SALVARmetr	ارتباط Pearson	1	,769(*)	,010	-,066	-,209
y	المعنوية من طرفين		,043	,984	,889	,653
CAPBOUR	ارتباط Pearson	,769(*)	1	,127	-,102	-,384
X1	المعنوية من طرفين	,043		,787	,827	,395
ROE	ارتباط Pearson	,010	,127	1	,805(*)	-,751
X2	المعنوية من طرفين	,984	,787		,029	,052
ROA	ارتباط Pearson	-,066	-,102	,805(*)	1	-,226
X3	المعنوية من طرفين	,889	,827	,029		,626
INDCAC	ارتباط Pearson	-,209	-,384	-,751	-,226	1
X4	المعنوية من طرفين	,653	,395	,052	,626	

الارتباط معنوي بمستوى دلالة 0.05 من طرفين. (*)

المصدر : مخرجات معالجة البيانات باستخدام برنامج " SPSS "

يبين الجدول السابق بوضوح بأن الارتباطات مع المتغير التابع " SALVARmétr " تبدو ضعيفة في العموم باستثناء المتغير " CAPBOUR " الرسملة بالبورصة ، ولكن المتغير الأقل ارتباطا بالمتغير التابع كما هو مبين من الجدول هو " ROE " معدل العائد على حقوق الملكية والذي قد نقترح حذفه من هذا النموذج ، غير أننا نفضل الإبقاء عليه كي لا نقع في خطأ الحذف الغير مناسب لبعض المتغيرات ، كما يوضح الجدول السابق أيضا باحتمال وجود ارتباط ذاتي قوي بين المتغيرين " ROE " و " ROA " حيث وصل إلى 0,805 الذي قد يصعب من عملية النمذجة ، وذلك من خلال الإشارة لمعنوية الارتباط بمستوى دلالة 0,029 من طرفين، (*) ، وهو الأمر الذي يؤكد بدوره شكل التمثيل البياني لمصفوفة الارتباطات الذاتية لمتغيرات نموذج الأجر المتغيرة بالبنك " BNP Paribas Métropole " الوارد فيما يلي :

الشكل 5-6 : التمثيل البياني لمصفوفة الارتباطات الذاتية لنموذج الأجور المتغيرة بالبنك " BNP Paribas " Métropole



المصدر : مخرجات معالجة البيانات باستخدام برنامج "SPSS"

يؤشر التمثيل البياني لمصفوفة الارتباطات الذاتية لنموذج الأجور المتغيرة بالبنك " BNP Paribas " Métropole " بوضوح من خلال انتشار النقاط في المربعات بأنه فقط المتغير " CAPBOUR " الرسملة بالبورصة مقبول لارتباطه بالمتغير التابع الأجور المتغيرة ، وهو ما يعكسه أكثر انحصار انتشار النقاط في وسط المربعين ، وبالضبط من الزاوية اليسرى السفلية الى الزاوية اليمنى العلوية ما يشير للعلاقة الطردية بين الرسملة بالبورصة و حجم الأجور المتغيرة بالبنك .

بعد توضيح جدوى اختيارنا لمتغيرات النموذج نحاول الآن نمذجة حجم الأجور المتغيرة والتخلص من المشاكل الممكنة الحدوث في مثل هذه الحالات بالترتيب بداية من التعدد الخطي ، عدم تجانس تباينات الأخطاء ، وبعد الانتهاء من تقدير معاملات النموذج نشرع في تقييمها وتحديد مدلولها من الناحية الاقتصادية والإحصائية من خلال معايير أهمها معامل التحديد واختبارات المعنوية ، لتأتي فيما بعد المعايير القياسية التي تهدف للتأكد من مدى تطابق افتراضات المعايير الإحصائية مع الواقع وهي لا تقل أهمية عن سابقتها أي المعايير الإحصائية ، هذا وتجدر الإشارة في نفس السياق لعدم إمكانية كشف الارتباط الذاتي لأسباب فنية تتعلق بقلّة المعطيات في دراستنا .

الجدول 23-5 : اختبار التعدد الخطي لنموذج الأجور المتغيرة بالبنك " BNP Paribas Métropole "

النموذج	β الثابت 0	$\beta_1 \times 1$	$\beta_2 \times 2$	$\beta_3 \times 3$	$\beta_4 \times 4$	R^2_{aj}	F
$y = f(x_1, x_2, x_3, x_4)$	158,019	3,648	273,426	8943,667	-,030	,286	1,600
SEE= 38,39	126,643	1,473	919,842	35438,661	,028	-	-
BETA	-	1,110	,240	,159	-,692	-	-
t	1,248	2,476	,297	,252	-1,082	-	-
Sig P = ,419	,338	,132	,794	,824	,392	-	-
اختبار التعدد	-	-	-	-	-	-	-
Tolerance	-	,593	,182	,301	,291	-	-
VIF	-	1,687	5,483	3,323	3,437	-	-
الجذور المميزة	4,896	,062	,029	,009	,004	-	-
مؤشر الحالة	1,000	8,914	12,960	22,869	36,225	-	-
التباين المتناسب	-	-	-	-	-	-	-
β الثابت 0	,00	,00	,00	,00	,00	-	-
$\beta_1 \times 1$,00	,39	,03	,02	,00	-	-
$\beta_2 \times 2$,22	,00	,05	,02	,12	-	-
$\beta_3 \times 3$,20	,60	,14	,07	,66	-	-
$\beta_4 \times 4$,58	,00	,78	,89	,22	-	-

المصدر : مخرجات معالجة البيانات باستخدام برنامج " SPSS "

نلاحظ من خلال الجدول بُلغ معنوية النموذج وجودة التوفيق جد مندهورة بسبب انخفاض قيمة معامل التحديد المعدل التي لم تتجاوز 0.286 ومعناه أن المتغيرات المدرجة في النموذج لا تفسر الا ما يعادل 28.6% من التغير في حجم الأجور المتغيرة بالبنك أي أن التباينات أو الانحرافات الكلية في قيم Y تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار ، وأن 71.4% يرجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك متغيرات مهمة لم يتم إدراجها في النموذج ، وهو ما يعكسه أيضا انخفاض قيمة F المحسوبة، وبالتعمق في التحليل أكثر نجد المعلمة التقاطعية " الحد الثابت " يدل على أن البنك سيتحمل تكاليف إجارية تقدر بـ: 158,019 حتى ولو كانت كل مؤشرات الأداء لديه منعدمة ، وبالنسبة لمعلمة المتغير $\beta_1 \times 1$ فهي تشير لأن تغيرا بوحدة واحدة في الرسملة بالبورصة يتسبب في تغير بـ: 3,648 وحدة في حجم الأجور المدفوعة من طرف البنك ، هذا بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، وبنفس المنطق نفس بلقي معلمات النموذج . وبالنسبة للخطأ المعياري للتقدير SEE فهو يعكس جودة تمثيل خط الانحدار لشكل الانتشار ، وهو في حالة النموذج نجده مرتفع حيث يصل إلى : 38,39 وهو بالنسبة للمتغيرات المعتمدة أكثر ارتفاعا خاصة لدى المتغيرين X_2 و X_3 ومعناه أن معلمات هذه المتغيرات هي أكثر اضطرابا ولا يمكن الاعتماد عليها في تقدير النموذج، لأنها ببساطة سوف تعطينا نتائج خاطئة أو أقل ما يقال عنها أنها غير مستقرة ، ولمعرفة أي

المتغيرات أكثر تأثيرا فملاحظة قيمة " Standardized Coefficient " التي يشار لها بالرمز " BETA " تبين بلأن المتغير X_1 ذو تأثير كمي أكبر على المتغير التابع Y بقيمة 1,110 يليه المتغيرين X_4 ثم X_2 بالقيمتين -0,692 ، 0,240 ، على التوالي ، و أخيرا X_3 بقيمة 0,159 وهو ما يعرني أن المتغير مرشح للحذف . فيما يخص معنوية مختلف المعلمات فنلاحظ بوضوح أنها مقبولة بالنسبة لكل من الحد الثابت " المعلمة التقاطعية " و المتغير X_1 فقط ، على عكس باقي المتغيرات الأخرى التي نجد t المحسوبة لديها أقل من الواحد الصحيح ، وتأكيدا لما سبق كذلك نجد معنوية النموذج جد متدهورة حيث $\text{Sig } P = 0,419 < 0,50$ تدعونا لرفض فرضية العدم بمستوى دلالة 50 % ، أي أن الانحدار غير معنوي وأن المتغيرات المستقلة المدمجة في النموذج مجتمعة ليس لها تأثير معنوي على الانحدار ، وأن واحد على الأقل من معلمتي الانحدار لا يختلف معنويا عن الصفر ، إذا فكافة المعلمات غير معنوية عدا معلمتي الحد الثابت والمتغير X_1 لأنها تقترب من الصفر .

بالنسبة لاختبار التعدد الخطي يكفي استخدام بعض المؤشرات : درجة التساهل ، معامل تضخم التباين ، الجذور المميزة ، مؤشر الحالة ، التباين المتناسب ، بالنسبة لدرجة التساهل " Tolerance " فنلاحظ أنها جد منخفضة خاصة بالنسبة للمتغير X_2 بـ : 0.182 ثم يليها X_4 بـ : 0.291 ثم X_3 بـ : 0.301 وأخيرا X_1 بـ : 0.593 حيث يفترض أن يكون الأقل مساهمة في تباين معلمات النموذج وتخفيض معنوية المقدرات إذ نجد قيمته تقترب من الواحد الصحيح ، وبالتالي فهو آخر المتغيرات ترشحا للحذف من النموذج ، بينما نجد المتغيرين X_2 و X_4 الأكثر مساهمة في أحداث مشكلة التعدد الخطي، والأمر الذي يؤكد ماسبق هو قيمة معامل تضخم التباين التي تعدت الرقم خمسة ووصلت الى : 5.483 بمجرد اضافة المتغير X_2 للنموذج ما يعرني أنها متأثرة بالتعدد الخطي .

بالنسبة للجذور المميزة نلاحظ أنها تقترب جميعا من الصفر مما يدل على وجود مشكلة التعدد الخطي ، حيث مؤشر الحالة يؤكد أيضا ماتم الوصول إليه سابقا فنجده لدى كل من المتغير X_3 و X_4 تتعدى قيمته على الترتيب العدد 15 و 30 هذا الأخير الذي يدل على خطورة التعدد الخطي ، وللتدقيق أكثر في التحليل السابق نستخدم التباين المتناسب الذي يبين بوضوح بأن المتغير X_4 أكثر تأثيرا على تباين معلمات النموذج .

لأجل التخلص من مشكلة التعدد الخطي نحذف المتغير X_4 و المتغيرين X_3 و X_2 .

الجدول 24-5 : معالجة التعدد الخطي لنموذج الأجور المتغيرة بالبنك "BNP Paribas Métropole "

النموذج	β الثابت 0	$\beta_1 \times 1$	R^2	F
$y = f(x_1)$	165,613	2,527	,591	7,220
SEE= 31,83	48,139	,940	-	-
BETA	-	,769	-	-
t	3,440	2,687	-	-
Sig P = ,043	,018	,043	-	-
اختبار التعدد	-	-	-	-
Tolérance	-	1,000	-	-
VIF	-	1,000	-	-
الجذور المميزة	1,968	,032	-	-
مؤشر الحالة	1,000	7,875	-	-
التباين المتناسب	-	-	-	-
β الثابت 0	,02	,02	-	-
$\beta_1 \times 1$,98	,98	-	-

المصدر : مخرجات معالجة البيانات باستخدام برنامج "SPSS"

من خلال الجدول السابق نلاحظ بوضوح أن معنوية النموذج على العموم مرتفعة كما أن معنوية معلماته كذلك مقبولة حيث نجد :

$$R^2 = 0,591 . \text{ SEE} = 81,11 . y = 2,527X_1 + 165,613$$

$$\text{Sig } P = 0,043 \quad 0,018 \quad \text{----} \quad 0,043$$

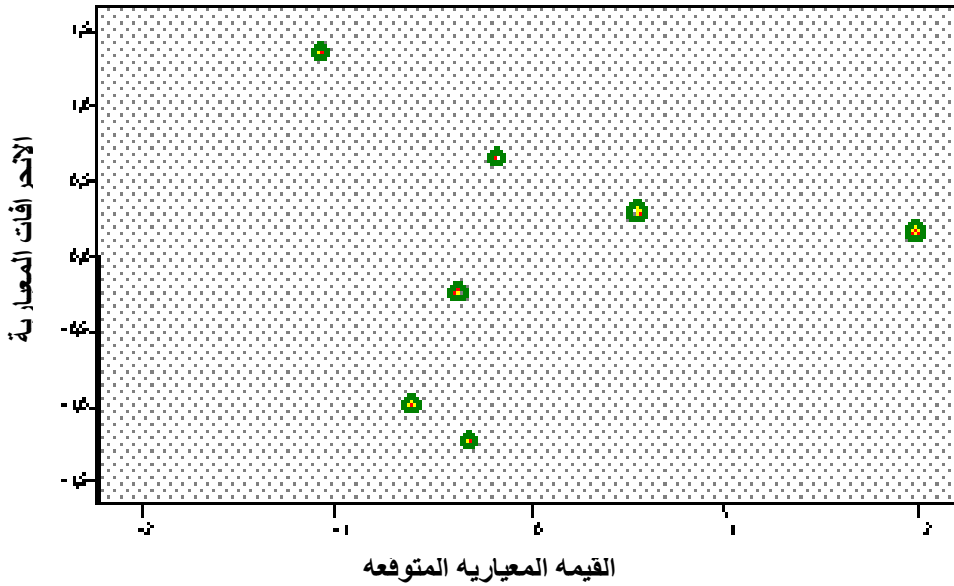
والمعنى أن النموذج مقبول حيث $\text{Sig } P = 0,043 < 0,05$ تدعونا لرفض فرضية العدم بمستوى دلالة 5 % ، أي أن الانحدار معنوي وأن المتغيرات المستقلة المدمجة في النموذج مجتمعة لها تأثير معنوي على الانحدار ، وأن واحد على الأقل من معلمتي الانحدار يختلف معنويًا عن الصفر ، وبالتالي فكافة المعلمات معنوية لأن قيمة $\text{Sig } P$ تقترب من الصفر .

بالنسبة لمشكلة "عدم ثبات التباين" أو "عدم تجانس الخطأ" فمن المرتقب حدوثها في مثل هذه النماذج التي تستخدم بيانات جزئية ، وهو ما يسبب اختلال فرض أساسي من افتراضات طريقة المربعات الصغرى العادية ، الشيء الذي يعني الوصول لمعلمت تنصف بعدم الكفاءة أي أنها تكون أقل مصداقية من تنبؤات أخرى تبنى على طرق خالية من مشكلة عدم ثبات التباين ، هذا كله على الرغم من كونها تنصف بعدم التحيز والاتساق .

يتم اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية بطريقتين : الأولى من خلال رصد الأخطاء المعيارية إذا وقعت 95 بالمائة منها ضمن المدى (2،2-) فإن الأخطاء تتوزع بشكل طبيعي ، والطريقة الثانية تكمن في تمثيل شكل الانتشار الطبيعي للانحرافات المعيارية .

الشكل 5-7 : اختبار ثبات تباين الأخطاء العشوائية في نموذج الأجرور المتغيرة

البنك " BNP Paribas Métropole "



المصدر : مخرجات معالجة البيانات باستخدام برنامج " SPSS "

نلاحظ من الشكل السابق أن النقاط تتوزع بشكل غير متساوي حول الصفر ضمن المدى (2،-2) مما يدل على إمكانية عدم توفر فرضيات التحليل ، حيث يعاني النموذج من مشكلة عدم تجانس تباينات الخطأ العشوائي ، ما يعني أن هناك حاجة لاستخدام علاقات من درجات أكبر ، وللتأكد نحاول الآن الكشف عن مشكلة عدم تجانس تباينات الحد العشوائي بطريقة " PARK " الحسابية .

لإجراء اختبار " PARK " يتعين الحصول على مربعات البواقي E^2 ثم نقدر معادلة انحدار بينها وبين

المتغير التفسيري الرسملة بالبورصة X_1 فنجد : $\ln E^2 = a + b X_1$

$$R^2 = 0,997 . \quad SEE = 0,01338361298 . \quad Y_{E^2} = 10,518 + 0,016 X_1$$

$$F = 1736,092 \quad \text{Sig } P = 0,000 \quad 0,000 \quad 0,000$$

$$T \quad 41,666 \quad 519,686$$

بملاحظة معنوية النموذج نجد أنها جد مرتفعة حيث $\text{Sig } P = 0,000$ ، وبالتأكد أكثر نجد أن معنوية معاملات النموذج بدورها مرتفعة بأقل من واحد بالمائة ، ما يؤكد وجود مشكلة عدم تجانس الخطأ أي أنه ليست هناك انتشار متساوي للتباينات ، إذا فهناك علاقة طردية جوهريّة بين المتغيرين مربعات البواقي E^2 و الرسملة بالبورصة X_1 الشيء الذي يؤكد أيضاً ارتفاع قيمة T المحسوبة .

هناك ضرورة إذن لأجل التخلص من مشكلة عدم تجانس الخطأ ومعالجتها تتم بطريقه تحويل المعادلة إلى

$$\text{LnSALVARmétr} = a + b \text{ capbour}$$

$$R^2 = 0,478 . \text{ SEE} = 0,1230094688 . Y^* = 4,030 + 0,421 x^*1$$

$$F = 4,580 . \text{ Sig } P = 0,085 \quad 0,003 \quad \text{----} \quad 0,085$$

$$T \quad 2,140 \quad 5,272$$

من خلال ما سبق نلاحظ أن معنوية النموذج على العموم مرتفعة كما أن معنوية معلماته كذلك ، حيث أن النموذج مقبول ومعنوي $\text{Sig } P = 0,085 < 0,10$ تدعونا لرفض فرضية العدم بمستوى دلالة 10 %، أي أن الانحدار معنوي وأن المتغير المستقل المدرج في النموذج له تأثير معنوي على الانحدار ، وأن واحد على الأقل من معلمتي الانحدار يختلف معنويًا عن الصفر ، وبالتالي فكافة المعلمات معنوية لأنها تقترب من الصفر ، غير أنه يجدر التأكيد في هذا الصدد على جودة التوفيق بهذا النموذج حيث الانحرافات المعيارية منخفضة لدرجة تقترب معها للصفر وأن المتغير الرسملة بالبورصة يفسر على الأقل التغير في حجم الأجرور بالبنك بـ: 47,8 % .

ثالثا : محاولة نمذجة أعلى 10 % من الأجرور بالبنك " BNP Paribas Métropole " :

نحاول من خلال هذا الجزء نمذجة مجموع أعلى 10% من الأجرور بالبنك باستعمال مؤشرات الأداء لديه ، وذلك بالاستعانة بمعطيات الملحق : 1- 5 ، وبالطبع باعتماد معطيات " BNP Paribas SA " لأنها متقاربة مع مؤشرات الأداء بالبنك " BNP Paribas Métropole " .

بغرض التأكد من اختيارنا الصحيح لمتغيرات النموذج نعرض فيما يلي الجدول الذي يبين الارتباطات الثنائية بين متغيرات نموذج الأجرور الأعلى بالبنك " BNP Paribas Métropole " .

الجدول 25-5 : الارتباطات الثنائية بين متغيرات نموذج أعلى الأجرور بالبنك " BNP Paribas Métropole "

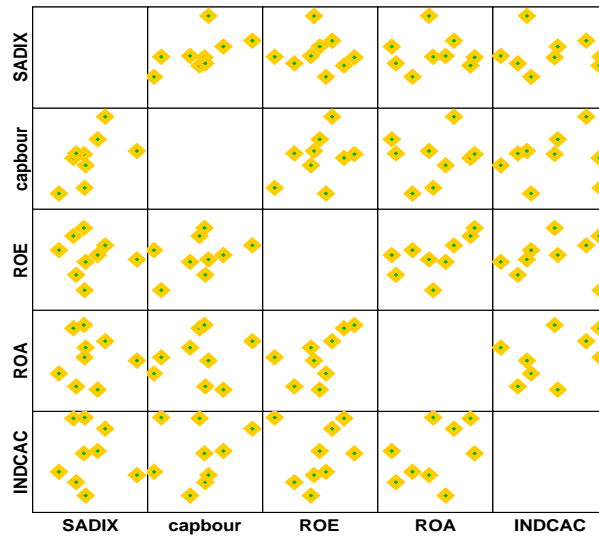
		SADIX	Capbour	ROE	ROA	INDCAC
SADIX y	Pearson ارتباط	1	,553	-,060	,008	-,050
	المعنوية من طرفين		,122	,878	,984	,898
Capbour x1	Pearson ارتباط	,553	1	,370	,123	,127
	المعنوية من طرفين	,122		,327	,753	,744
ROE x2	Pearson ارتباط	-,060	,370	1	,569	,115
	المعنوية من طرفين	,878	,327		,110	,768
ROA x3	Pearson ارتباط	,008	,123	,569	1	,400
	المعنوية من طرفين	,984	,753	,110		,286
INDCAC x4	Pearson ارتباط	-,050	,127	,115	,400	1
	المعنوية من طرفين	,898	,744	,768	,286	

المصدر : مخرجات معالجة البيانات باستخدام برنامج " SPSS "

يبين الجدول السابق بوضوح بأن الارتباطات مع المتغير التابع " SADIX " تبدو ضعيفة في العموم باستثناء المتغير " CAPBOUR " الرسملة بالبورصة ، ولكن المتغير الأقل ارتباطا بالمتغير التابع كما هو مبين من الجدول هو " ROA " معدل العائد على الأصول والذي قد نقترح حذفه من هذا النموذج ، غير أننا نفضل الإبقاء عليه كي لا نفع في خطأ الحذف الغير مناسب لبعض المتغيرات ، واستكمالا للتحليل السابق نعرض شكل التمثيل البياني لمصفوفة الارتباطات الذاتية لمتغيرات نموذج الأجور المتغيرة بالبنك " BNP Paribas Métropole " :

الشكل 5-5 : التمثيل البياني لمصفوفة الارتباطات الذاتية لنموذج أعلى الأجور بالبنك " BNP Paribas

"Métropole



المصدر : مخرجات معالجة البيانات باستخدام برنامج " SPSS "

يوضح التمثيل البياني لمصفوفة الارتباطات الذاتية لنموذج أعلى الأجور بالبنك " BNP Paribas Métropole " بوضوح من خلال انتشار النقاط في المربعات بأنه فقط المتغير " CAPBOUR " الرسملة بالبورصة مقبول نسبيا لارتباطه بالمتغير التابع أعلى 10% من الأجور ، وهو ما يعكسه أكثر انحصار انتشار النقاط في وسط المربعين ، وبالضبط من الزاوية اليسرى السفلية الى الزاوية اليمنى العلوية ما يشير للعلاقة الطردية بين الرسملة بالبورصة و حجم أعلى 10% من الأجور بالبنك .

بعد تبرير اختيارنا لمتغيرات النموذج نحاول الآن نمذجة حجم أعلى 10% من الأجور بالبنك والتخلص من المشاكل الممكنة الحدوث في مثل هذه الحالات بالترتيب ، وبعد الانتهاء من تقدير معاملات النموذج نشرع في

تقييمها وتحديد مدلولها من الناحية الاقتصادية والإحصائية من خلال العديد من المعايير ، لتأتي فيما بعد المعايير القياسية التي تهدف للتأكد من مدى تطابق افتراضات المعايير الإحصائية مع الواقع .

الجدول 27-5 : اختبار التعدد الخطي لنموذج أعلى الأجور بالبنك " BNP Paribas Métropole "

النموذج	β الثابت0	$\beta_1 x_1$	$\beta_2 x_2$	$\beta_3 x_3$	$\beta_4 x_4$	R'aj	F
$y = f(x_1, x_2, x_3, x_4)$	12075732,072	304479,740	-81115495,891	2955250805,639	-1544,326	-,137	,759
SEE = 9212205,243	22744646,761	177050,732	92130267,620	6067581970,142	3433,194	-	-
BETA	-	,711	-,443	,248	-,189	-	-
T	,531	1,720	-,880	,487	-,450	-	-
Sig P = ,602	,624	,161	,428	,652	,676	-	-
اختبار التعدد	-	-	-	-	-	-	-
Tolérance	-	,832	,562	,547	,802	-	-
VIF	-	1,203	1,778	1,829	1,248	-	-
الجذور المميزة	4,780	,133	,058	,022	,008	-	-
مؤشر الحالة	1,000	6,002	9,096	14,694	24,847	-	-
التباين المتناسب	-	-	-	-	-	-	-
β الثابت0	,00	,01	,00	,00	,00	-	-
$\beta_1 x_1$,01	,84	,00	,01	,02	-	-
$\beta_2 x_2$,01	,09	,55	,00	,16	-	-
$\beta_3 x_3$,36	,01	,14	,03	,73	-	-
$\beta_4 x_4$,62	,06	,30	,97	,09	-	-

المصدر : مخرجات معالجة البيانات باستخدام برنامج "SPSS"

نلاحظ من خلال الجدول بلقن معنوية النموذج وجودة التوفيق جد متدهورة بسبب انخفاض قيمة معامل التحديد المعدل التي لم تتجاوز **0.137-** ومعناه أن المتغيرات المدرجة في النموذج لا تقسر الا ما يعادل **13,7%** من التغير في حجم أعلى **10%** من الأجور بالبنك ، أي أن التباينات أو الانحرافات الكلية في قيم Y تقسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار ، وأن **86,3%** يرجع إلى عوامل عشوائية ، وهو ما يبينه أيضا انخفاض قيمة F المحسوبة، كما أنه من الواضح من خلال الجدول السابق أن معنوية معاملات النموذج التي كانت على الترتيب **(0,624) (0,161) (0,428) (0,652) (0,676)** ، وهو الأمر الذي يعني عدم وجود علاقة البتة بين أعلى **10%** من الأجور بالبنك و مؤشرات الأداء لديه الشيء الذي يتناقض مع مضمون نظرية الوكالة ومختلف مستلزماتها، ما يعزى كذلك بأنه ما من مبرر للاستمرار في محاولة النمذجة وتجاوز مختلف مراحلها. بعد الانتهاء من محاولة نمذجة الأجور نلاحظ انه فقط الرسملة بالبورصة تؤثر على حجم الأجور بالبنك " **BNP Paribas Métropole** " ، هذا وتجدر الإشارة لأنه تم الوصول لنفس النتيجة فيما يخص محاولة نمذجة أعباء المستخدمين و الكتلة الأجرية مع مؤشرات الأداء بالفرع " **BNP Paribas sa** " ، كذلك الأمر بالنسبة

أعباء المستخدمين ومؤشرات الأداء بالمجموعة البنك " BNP Paribas " ، وعلى العموم هي نتيجة مبررة على أكثر من زاوية فمبلغ الأجور في البنك " BNP Paribas " يرتبط بحجمه الممكن قياسه عبر مؤشر الرسملة بالبورصة أمر مبرر إذا ما علمنا بأن المؤسسة كبيرة وأكثر تعقيدا ، فهي تتطلب خبرة كبيرة وكفاءات عالية من طرف العمال لأجل إدارتها ، ومن الطبيعي أن تعرض مثل هذه المؤسسات أجورا أكبر بهدف الحفاظ على الكفاءات التي تملكها وجذب أخرى جيدة ، كما نجدها أكثر حرصا وتخوفا من سلوكات ونظرة العمال تجاهها ، إضافة لأن المؤسسات الكبيرة تمتلك مصادر مالية معتبرة إذا ما قورنت بالمؤسسات المتوسطة والصغيرة ، وهي بذلك أقدر على دفع أجور مرتفعة الأمر الذي قد يكون كنتيجة لحرصها على عدم مغادرتها من طرف العمال ، مع كل ما سبق فالمؤسسات الكبيرة تتميز بمستويات ها الإدارية الأكثر تسلسلا وتعقيدا ، وبما أنها تحاول قدر الإمكان الحفاظ على حد من التمييز بين أجور مختلف المستويات لضرورات إدارية فهي تدفع أجور أكبر ، بالأحرى فمستويات الأجور لديها ستكون مرتبطة لحد ما بالتسلسل الإداري الداخلي لها .

إن التصور الراجح لأية سياسة أجرية فعالة يضمن ولاشك توفيقا جيدا بين مختلف أهدافها سواء بالنسبة للمؤسسة أو الأفراد وحتى انتظارات مختلف الأطراف الأخرى .

من المهم مقدما الاعتراف بان التمييز السابق بين حاجات وأهداف الأفراد والمؤسسات من السياسة الأجرية لا يعني البتة أن أهداف العمال والمؤسسات مختلفة تماما عن بعضها البعض ، ففي الوقت الذي ننسب فيه هدفا بعينه لجهة ما نجد أن ذلك الهدف هو مشترك مع الجهة الأخرى بل هو امتداد طبيعي له ، فعلى سبيل المثال إن هدف التحفيز وترقية الأداء بالنسبة للمؤسسة يمكن أن نراه من زاوية أخرى مترجما في رغبة العمال في أن يشبع ذلك الأجر حاجاتهم المادية والمعنوية ويمكنهم من أداء عملهم على أحسن صورة ، غير أن وجهة النظر الراجحة في هذا المجال تقتضي تسيير الأجور وفقا لأسس علمية دون التحيز لطرف دون الآخر ، الشيء الذي من شأنه الحد من فاعلية تسيير الأجور كعملية إدارية هادفة .

المطلب الأول : مداخل لفعالية السياسة الأجرية

أولا : تطور أهداف السياسات الأجرية :

تقليديا يتفق المختصون في تسيير الأجور وتسيير الموارد البشرية على أن أهداف النظام الأجرى عموما تنحصر في ثلاث نقاط هي على التوالي : جذب ، تحفيز والحفاظ على الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة ، لكنه كثيرا ما نجد تلك الأهداف ترد بتسميات مختلفة فمثلا قد نجدها متمثلة في :

(Sekiou et al , 2004 : 161)

- 1 (الاستحواذ على الموارد البشرية ذات الكفاءات : وذلك من خلال عرض مستويات أجور مشابهة أو أعلى من تلك المعروضة في سوق العمل ، إذ من الممكن أن تجلب أفرادا يملكون مؤهلات تسمح بزيادة أرباح المؤسسة وعوائدها .
- 2 (مقاومة التمييز : وفي هذا السياق بالذات تبرز قضية العدالة التي من المفترض أن تبدأ من تسيير الأجور ، ما يعني تأسيس الأجر تبعا لكل وظيفة وليس حسب كل عامل ، وهو ما يضمن أن تكون أجور عادلة على المستوى الداخلي والخارجي ، ولا تحمل أي تمييز تجاه الأقليات بالمؤسسة سواء كانوا من العمال التقنيين ، أو من النساء أو معاقين ... وغير ذلك .
- 3 (تحفيز الموارد البشرية : من خلال إيجاد آليات تعويض تناسب مجهودات العمال وتحملهم على العمل في نفس اتجاه مصلحة المؤسسة .
- 4 (الحفاظ على الموارد البشرية الأكثر أداء : بالعمل على إشباع حاجات العمال وضمان رضاهم بعرض أجور مشابهة على الأقل لمستوى السوق ، والاستجابة لتأهيل كل عامل مما يساهم في تدعيم تنافسية المؤسسة بصورة مناسبة تسمح بالحفاظ على العمال الأكثر أداء .
- 5 (احترام التشريع الساري المفعول : على اعتبار أن أية سياسة أجرية تقتضي ولاشك إدارتها وفقا للتشريع الذي وضعته الدولة والعقود التي أبرمتها المؤسسة مع النقابات ... وغيرها ، بالإضافة إلى ترشيد النفقات الأجرية بالمؤسسة من خلال تشديد المراقبة على تسيير الأجور .

كما يمكن أن تتمثل أهداف السياسة الأجرية فيما يلي :

- 1 - **جذب العمال المؤهلين** : فسياسة الأجور تسمح بلفت انتباه الأشخاص المؤهلين في الوقت المناسب للالتحاق بالمؤسسة ، بهدف شغل مناصب تناسب تأهيلهم وقدراتهم ؛
- 2 - **الحفاظ على العمال الأكفاء** : يساهم إدراك عدالة سياسة الأجور في داخل المؤسسة وضمان تنافسيتها الخارجية في الحفاظ على العمال الأكفاء لأنهم هم من يترقب أن يغادروا المؤسسة كلما كانت الفرصة سانحة لذلك ؛
- 3 - **تحفيز العمال** : فالأجور تساعد على تحسين التحفيز في مجال العمل من خلال إيجاد علاقة بين الأجور والأداء عن طريق الأجور التحفيزية أو التشجيعية ؛
- 4 - **إدارة الأجور وفقا للقانون الساري المفعول** : فالمؤسسات التي تلتزم باحترام القوانين السارية المفعول في هذا المجال ، واحترام بنود الاتفاقات وغيرها يساهم في تحسين الصورة العمومية للمؤسسة وتجنبها التعرض للعقوبات والمتابعات من طرف السلطة القانونية ؛
- 5 - **تسهيل الوصول للأهداف الإستراتيجية** : فالمؤسسة يمكنها عن طريق الأجر أن تخلق جوا إيجابيا وجذابا لصالح العمال، مما يساعدها على الوصول لأهدافها الخاصة بالنمو أو البقاء أو الإبداع بطريقة أحسن ؛
- 6 - **الحصول على ميزة تنافسية** : تمكن مراقبة التكاليف الأجرية من ترشيد النفقات الأجرية التي تشكل بندا مهما من ميزانية أغلب المؤسسات ، وبالتالي الوصول لميزة تنافسية بتخفيض التكاليف الأجرية وعقلنتها . من المؤكد أنه من العرض السابق لمختلف أهداف السياسة الأجرية أنه ليس ثمة اتفاق تام بين المؤلفين والمختصين والمؤسسات حول ذلك ، ولكن عموما يمكن أن نلاحظ أنها جميعا تصب في أربعة أهداف عامة فيما يلي شرحها :

1. **جذب العمال المؤهلين للمؤسسة** : ترتبط جاذبية المؤسسة بقدرتها على امتلاك مرشحين مستعدين لتعويض أي خسارة أو نقص في الكفاءات سواء كان ذلك من خلال العمال الحاليين أو من خلال المرشحين المرتقبين للعمل مع المؤسسة ، ولا شك أن ذلك يتوقف لحد كبير بالتنافسية الخارجية للمؤسسة ، والتي تقتضي بأن لا تدفع المؤسسة أجورا متدنية كثيرا عن مستويات الأجور التي تعرضها المؤسسات الأخرى في نفس السوق والقطاع ، وإلا فيرتقب أن يصبح التوظيف لديها أمرا صعبا ، فضلا عن صعوبة الحفاظ على الكفاءات التي تملكها ، كما يحمل العمال على مغادرة المؤسسة ؛
2. **التحفيز وترقية الأداء** : يتعلق التحفيز عن طريق الأجر بمدى إشباع احتياجات العمال وتحسيسهم بالتقدير والاحترام ، ومن ثم زيادة نواتج العمل كميا ونوعيا ، مما يؤثر بدوره على أداء المؤسسة التي تجد نفسها مطالبة بتعويض العمال حسب مساهمتهم في خلق القيمة شرط أن تكون سلوكياتهم متوافقة مع الأهداف الإستراتيجية ، إضافة إلى ما سبق يفترض أن المؤسسة تتوفر على صياغة جيدة وبسيطة لمكونات الأجر على اعتبار أن ذلك يزيد من قدرتها على دفع العمال للتصرف بسلوكيات معينة تسفر عن مستويات أداء مرتفعة ؛

3. الاحتفاظ بالعمال المهرة وضمـان ولائهم على المدى المتوسط والطويل : إن الاحتفاظ بالعمال الأكفاء ممكن في المؤسسة من خلال تأمين رضاهم عن الأجر ومختلف ظروف العمل ، إذ أن إحساسهم بالرضا عن الأجر لا يأتى دون الحفاظ على العدالة الداخلية و الخارجية للأجر ، فعلى الرغم من أن مفهوم العدالة مفهوم معقد ينصرف للتعبير عن مشاعر يضمـرها العمال ناتجة عن تقييم خاص منهم لمقابل عملهم وجهدهم ، فأى عامل ينتظر أن تقدم له المؤسسة تعويضا عادلا بالحد الذي يركز على مساهمته في العمل ونتائجه ومجـوده المبذول ، وإلا يمكن أن يسبب ذلك سلوكات معيقة للسيـر الحسن للعمل منها الغياب ودوران العمل ، بالإضافة لحوادث العمل الناتجة عن عدم التعبئة تجاه مجال العمل وأهدافه هذا من جهة ، ومن جهة أخرى من الضروري أن تؤمن المؤسسة تناسق مستويات أجورها مع الخارج ، غير أن ذلك لا يعني أنه لا يمكنها أن تدفع أجورا أقل من معدلات السوق شرط أن لا تؤثر على جودة الموارد البشرية .
- وفيما يخص عنصر الولاء نجده مبررا عبر انشغال المؤسسة وحاجتها المستمرة لتأمين وفاء عمالها وتجنب التكاليف المصاحبة لذلك ، فالاستقرار داخل العمالة شيء ضروري يساعد على سهولة العمل في المؤسسة ، و لا يعني أبدا الجمود في العمالة وعدم القدرة على الاستجابة لمتطلبات النشاط وحركية البيئة ، إضافة لذلك فقد ترغب المؤسسة في ضمان ولاء عمالها على اعتبار انه أمر ضروري لتأمين الجودة المطلوبة بالحاح في مؤسسات اليوم ، ولعل أبرز الوسائل التي تستخدمها المؤسسات في هذا الصدد نجد أنظمة المزايا الاجتماعية وأنظمة المشاركة ؛
4. التوازن المالي و مراقبة التكاليف الأجرية : يرتبط التوازن المالي للمؤسسة بترشيد التكاليف الأجرية ، والقصد من ذلك أن لا تتجاوز الكتلة الأجرية المستوى المرتقب للالتزامات المالية للمؤسسة ، على اعتبار أنها تشكل في أغلب المؤسسات البند الأكبر للتكاليف ، فصعوبات المؤسسات تتجسد مرارا في عدم الوفاء بأجر العمال ، و بالتالي فالمطلوب من المؤسسة ضمان تطابق الكتلة الأجرية مع إمكانيات الخزينة وقدرتها على الدفع على المدى القصير ومع المصادر المالية على المدى الطويل .
- يمكن للمؤسسة الحفاظ على التوازن المالي لديها عبر الاهتمام بعنصرين أساسيين هما :
- أ تحقيق المرونة الأجرية : بمعنى أن المؤسسة تكون قادرة على تعديل نشاطها والتكيف مع النتائج المحققة ، وكذلك بالاستجابة بسرعة وفعالية مع متطلبات الوضع ، وبتعريف آخر تقصد المرونة الأجرية قدرة المؤسسة على التكيف والوصول للتلاؤم المطلوب مع تدفقات النشاط من خلال تصميم مبلغ متغير من الأجر يرتبط بوضعية المؤسسة ، وعموما تنحصر أشكال المرونة في أنماط أجرية منها المشاركة والمساهمة ، غير أنه يمكن التعبير عنها بأشكال أكثر تجسيدا من خلال التعديل المستمر في أشكال التشغيل وحجم اليد العاملة وفقا لتغيرات السوق ؛
- ب ضرورة القيام بدراسات استشرافية والتنبؤ بتطورات الكتلة الأجرية : باستخدام الوسائل الإحصائية والبرمجيات الخاصة وتوظيف نظام المعلومات للموارد البشرية ، إضافة لتوضيح اتجاهات نمو تكاليف الموارد البشرية ، ومن ثم تصميم خطط قادرة على تجاوز تلك الحالة أو إيجاد مصادر جديدة لتمويلها ، لكن البارز حول ذلك أن الحصول على ميزة تنافسية أمر ممكن بترشيد التكاليف الأجرية غير أنه لا

يعدو كونه أمرا مؤقتا لأن المؤسسات المنافسة سرعان ما تكتشف مصدر تلك الميزة التنافسية وتقوم بنقله ، وعليه فمراقبة التكاليف الأجرورية لا يمكن حقيقة من إعطاء ميزة تنافسية دائمة .

لا شك أنه بعد العرض السابق لأهم أهداف السياسة الأجرورية يمكننا ملاحظة أن عملية الترجيح والتركيز على مختلف الأهداف متفاوتة من مؤسسة لأخرى حيث تترجم الفلسفة العامة لإدارة الأعمال لديها ، وهو ما يؤكد وجود بعض العلاوات والمنح المخصصة مثلا : لتأمين ولاء العمال للمؤسسة أو الطاقم الإداري في شكل قروض بمعدلات اختيارية على غرار بعض المزايا الاجتماعية ، في حين قد تستهدف بعض المؤسسات من خلال سياستها الأجرورية تجاوز الصراعات مع العمال أو ممثليهم عن طريق ربما نفس المزايا والمنح ، وهو ما يحملنا للقول عموما أنه هناك عموما ثلاثة فئات من المؤسسات من حيث الأهداف الأجرورية المعتمدة :

(1) **الفئة الأولى** : نجد المؤسسات التي تبنت أهدافا دفاعية محصنة ، وهي تستهدف تجاوز كل الاختلالات الممكنة بحدوث مشكلة أجرة أو بصدد الحدوث ، ما يعني أن المؤسسة تتبنى تقنيات لأجل تجاوز حدوثها أو حلها إن حدثت ، بالإضافة لبقائها في وضعية تنافسية مقبولة في سوق العمل ، فإذا كانت المؤسسات الأخرى تمنح مكافئات لعمالها فالمؤسسة تلتزم بمنح عمالها نفس المكافئات ؛

(2) **الفئة الثانية** : تعكس قدرة أكثر نشاطا ، فالسياسات الأجرورية تتضمن مساهمة في تنفيذ أهداف المؤسسة ، بحيث مثلا: تصمم نظم المكافئات بطريقة ما بحيث تبقى إمكانية تعديلها واردة حسب اتجاه الأداء ، ويضمن أن يصبح حافزا مالي لأجل تنفيذ الأهداف والوصول إليها ؛

(3) **الفئة الثالثة** : وهي مؤسسات تدمج أهداف السياسة الأجرورية مع أهداف المجالات الأخرى بما فيها مجال تسيير الموارد البشرية ، وتضمن تلاؤمها مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، وهي نظرة أكثر شمولية تعتبر تسيير الأجرور كنظام مفتوح يفترض تكوين تناسق وثيق وإطار محكم للفعالية وتنمية المؤسسة ، يترجم بتوافق أهداف المؤسسات من الأنظمة الأجرورية مع أهداف العمال ، وهو ما يستدعي بدوره تفعيل آليات الاتصال بين الطرفين .

المطلب الثاني : مؤشرات فعالية تسيير الأجرور بالبنك

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرض لبعض أهم مؤشرات فعالية تسيير الأجرور ومظاهرها التي تعرضنا للبعض من ملامحها في المبحث الأول حينما تطرقنا لمؤشرات تحسن الوضع الاجتماعي بالمؤسسة ، وذلك من خلال التأكد من مدى تحقق الأهداف السابقة لتسيير الأجرور ، وسيتم شرحها تباعا وفقا لنفس الترتيب السابق كما يلي :

أولاً: مؤشرات جاذبية البنك للعمال المؤهلين :

تعتبر جاذبية المؤسسة من بين أهم الأهداف التي يجب أن تضمن الإدارة تحقيقها على اعتبار أنها تؤثر بطريقة مباشرة على عدد ونوعية الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة ، والملاحظ في هذا الصدد أن البنك " BNP Paribas " ومختلف فروع وبخاصة فرعه المتواجد بفرنسا يهتم كثيرا بهذا العنصر ، والذي يمكن النظر إليه من زاويتين داخليا وخارجيا ، أما داخليا فيمكن ملاحظته عبر رغبة العمال في التقدم والتطور في المستويات الإدارية سواء من خلال مراقبة الترقيات أو عمليات التكوين ، أو بمراجعة

نسبة رأس المال المملوك من طرف العمال ، وعلى المستوى الخارجي يمكن ملاحظة جاذبية البنك عبر رغبة أصحاب الشهادات و أصحاب التأهيل الانضمام للمؤسسة والاستمرار في خدمتها ، ويمكننا تحليل الجاذبية الداخلية للبنك وفقا للمؤشرات الموضحة بالجدول الموالي .

نلاحظ من خلال الجدول أدناه أن جاذبية المؤسسة الداخلية جد معتبرة فهي على الأقل تستحوذ على نسبة العمال المرقيين تتراوح بين : 11 % 14.5% وهي نسبة جد مقبولة ، في مؤسسة بحجمها توظف ما يزيد عن 40.000 عامل ، وإذا دققنا في التحليل أكثر لوجدنا أن نسبة عدد المرقيين على الرغم من ارتفاعها وانخفاضها فهي أيضا تعد مقبولة ومتناسبة مع إمكانيات الترقية المتاحة بالبنك ، بينما إذا انتقلنا لتحليل الجاذبية وفقا لمؤشر نسبة المستفيدين من تكوين إلى العدد الإجمالي للاحظنها أنها نسبة جد مرتفعة علما وأنها تضم في حسابها كل المستفيدين من تكوين بالبنك مهما كانت صفته ، ولو كان قد استفاد من عدة تكوينات ، وهو يحسب مرة واحدة .

عند التدقيق في التحليل أكثر نجد أن النساء هن أكثر استفادة من التكوين بالمقارنة مع الرجال ، وهو ما يترجم نية الإدارة في إعطاء أكثر فرص للتقدم للنساء واحتلال مناصب إدارية عليا ، ما يؤثر أخيرا على الجاذبية الداخلية للبنك ، خاصة إذا عرفنا أن ذلك كثيرا ما يؤثر على مستوى الرضا العام للعمال ويرافق ارتفاع مستويات الأجر لديهم ، بالإضافة لما سبق نلاحظ أن الجزء المملوك من رأس مال البنك في زيادة مطردة ، وعموما هو يتجه للزيادة وهو ما يعبر عن رغبة العمال في الاستمرار أكثر بالتعاون مع المؤسسة ، وهو ما يؤثر بدوره على جاذبية المؤسسة داخليا .

الجدول 5-26 : مؤشرات جاذبية البنك " BNP Paribas " داخلي

2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	السنوات المؤشرات
12,3	13,1	12,5	11,7	14,3	13,3	13,9	نسبة عدد المرفقين إلى عدد العمال الإجمالي %
11,04	12,06	12,04	11,1	13,8	14,2	14,2	-نساء
11,8	12,67	12,34	11,49	14,09	14,74	14,1	-رجال
-6,86	+3,4	+8,99	-19,2	+5,13	-2,02	-	-إجمالي
							نسبة عدد المرفقين للسنة الحالية إلى النسبة السابقة %
							نسبة المستفيدين من تكوين إلى عدد العمال الإجمالي %
89,7	89,2	92,5	92,2	92,6	86,4	91,5	-نساء
84,9	84,2	86,6	87,4	86,1	83,8	88,9	-رجال
89,88	87,29	87,51	90,07	89,7	85,2	90,3	-إجمالي
							متوسط عدد ساعات التكوين لكل مستفيد بالساعة
41,8	38,7	42,5	35,1	39,1	39,7	-	-نساء
39,1	38,4	44	34,6	39,3	39,5	-	-رجال
40,6	38,6	43,2	34,9	39,2	39,6	-	-إجمالي
3,63	3,94	3,7	3,83	3,54	3,24	2,9	الجزء المملوك من رأس مال البنك من طرف العمال المستفيدين من خلال الأموال الم شتركة للتوظيف ¹ %

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

تحليل الجاذبية الخارجية للبنك " BNP Paribas " :

يمكننا تحليل الجاذبية الخارجية للبنك عبر العديد من المؤشرات نقتصر في تحليلنا على بعض منها ، وهي معدلات التوظيف والانصراف (معدل دوران العمل) ، بالإضافة إلى مقارنة مستويات أجرور المؤسسة مع غيرها من المؤسسات أو مع مؤسسات القطاع نفسه .

من خلال قراءة الجدول السابق نلاحظ أن جاذبية البنك " BNP Paribas " خارجيا ، ففي حين نسجل نسبة توظيف مقبولة تتراوح من : 10.84 % إلى : 7.4 % ، نسجل من جهة أخرى نسبة انصراف سنوية تتراوح من : 7.58 % إلى : 5.71 % وفي كل الحالات لم تتجاوز نسبة الانصراف أبدا نسبة التوظيف ، وهو ما يدل على أن البنك يحتفظ بجاذبيته الخارجية وحالات الانصراف طبيعية لديه، غير أن الثابت في ذلك كله أن أكبر نسب التوظيف نسجها مع النساء دون الرجال ، في مقابل ذلك نجد نسبة الانصراف عموما متقاربة بين النساء والرجال عدا سنة : 2003 وفيما يخص سنتي : 2000 و 2001 فلم تتوفر المعلومات عنهما من خلال الميزانية الاجتماعية .

وبالنسبة لتطور الأجر المتوسط للعامل بالبنك " BNP Paribas " فعلى الرغم من أن الزيادات عموما طفيفة ، فهي مقبولة في الظروف التي يعيشها البنك والاقتصاد الفرنسي على حد سواء ، ونسجل أعلى

¹ الأموال المشتركة للتوظيف هي مجموعة من القيم المنقولة ، يحوز العمال على جزء منها ، ويمكن استثمارها في شكل أسهم أو سندات أو منتجات التوظيف النقدي .

الفصل: 5.....المبحث: 02 : مؤشرات فعالية تسيير الأجر بالبنك " BNP Paribas "

نسبة ارتفاع في سنة : 2002 وهي ناتجة بصورة خاصة عن إعادة هيكلة البنك وأدى نسبة ارتفاع سجلت في سنة : 2001 وهي كذلك فترة إعادة هيكلة البنك وإجراء التعديلات الإدارية عليه .

الجدول 5-27 : مؤشرات جاذبية البنك " BNP Paribas " خارجيا

السنوات	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
نسبة عدد العمال الموظفين لعدد عمال السنة نفسها %	8,6	9,3	10,1	8,8	12,5	-	-
- نساء	7,7	7,6	6,9	5,6	8,8	-	-
- رجال	8,25	8,54	8,7	7,4	10,48	-	-
- النسبة الكلية							
نسبة عدد العمال المنصرفين لعدد عمال السنة							
- نساء %	5,5	5,9	5,8	7,5	7,7	-	-
- رجال %	6	5,7	5,2	6,4	7,3	-	-
- النسبة الكلية %	5,71	5,82	5,56	7,06	7,58	-	-
الأجر المتوسط للعامل بالأورو	47.755	45.885	44.439	44.205	44.044	41.213	41.044
نسبة الزيادة السنوية للأجر المتوسط للعامل %	4,07	3,25	0,52	0,37	6,85	0,41	-

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

ثانيا : مؤشرات التحفيز وترقية الأداء بالبنك :

على الرغم من أن الكثير من المختصين والباحثين يؤكدون على عدم وجود علاقة حقيقية بين الأجر والتحفيز ، وفي أحسن الحالات نجد بعضهم يدرجون هدف التحفيز بين أهداف السياسات الأجرية ، حيث يرجع ذلك ربما لعجز أولئك المختصين ودراساتهم عن الفصل النهائي بين أثر تطبيقات تسيير الموارد البشرية على الأداء الفردي ومن ثم الأداء العام للمؤسسة ، وفقا لهذا المنظور بالذات يهتم البنك " BNP Paribas " وكل فروعه برصد كافة مظاهر الرضا الوظيفي والتحفيز ومستلزماتهم عبر القيام بدراسات وتحليل وأبحاث دورية تهتم بذلك ، فعلى سبيل المثال :كشفت دراسة قام بها البنك في 2006 تعلقت بأكثر من 4400 عامل حول تقييمهم للمؤسسة ووضعهم في العمل عن موقفهم الإيجابي اتجاه كل ذلك مع اختلافات مميزة ترجع للخصوصيات الثقافية والاجتماعية للدول ، ففي ما يخص تحفيز العمل أجاب 55 % من العمال بفرنسا بـ : نعم مقابل " 88 % بألمانيا ، و 76 % بالمملكة المتحدة ، و 79 % بنيويورك في حين أوضح 65 % من العمال بفرنسا أنهم متفائلون بخصوص مستقبلهم في المجموعة البنك ، مقابل 83 % بألمانيا ، 73 % بالمملكة المتحدة ، و 78 % بنيويورك . (, Rapport Développement Durable 87 : 2006) .

وتبرز صور التحفيز وترقية الأداء من خلال العديد من المؤشرات ، والتي نذكر منها : الإنتاجية ولكن نظرا لعدم وجود معلومات متعلقة بها بالضبط على الفرع " BNP Paribas Sa Métropole " ، نستعين بالمعطيات الخاصة بالفرع " BNP Paribas Sa " فقط على اعتبار أنه يضم الفرع السابق محل الدراسة ونستخدم لأجل ذلك مؤشرين هما :

الفصل: 5.....المبحث: 02 : مؤشرات فعالية تسيير الأجر بالبنك " BNP Paribas "

$$\frac{\text{الناتج البنكي الصافي للسنة N}}{\text{عدد العمال للسنة N}} = \text{المؤشر الأول} = \frac{\text{النتيجة الصافية للسنة N}}{\text{عدد العمال للسنة N}} = \text{المؤشر الثاني}$$

ولمزيد من المتابعة والتحليل في مظاهر التحفيز يمكننا بحث وتحليل مؤشرات الانصراف والغياب لكونها قد تعكس حجم الانفصال والاختلاف بين سلوكات العمال ومصحة البنك ، كما نستعين بتطور أجر الدرجة الوظيفية عبر الزمن ، ونعزز تحليلنا أكثر بمعطيات عن تطور نسبة الأجر المتغير إلى إجمالي الأجر ، حيث يرتقب أن يشكل ذلك تأثيرا واضحا على تحفيز العمال ومن ثم أداءهم وأداء البنك في النهاية ، ونعرض فيما يلي أهم مؤشرات التحفيز وترقية الأداء بالبنك :

الجدول 5-28 : مؤشرات التحفيز وترقية الأداء بالبنك

2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	السنوات
233.532,67	216.443,24	213.701,89	209.210,52	200.676,93	190.494,87	186.548,4	نسبة الناتج البنكي الصافي إلى عدد العمال بالأورو
116.462,99	75.469,61	73.696,5	53.516,33	63.017,72	85.567,9	69.677,9	نسبة النتيجة الصافية إلى عدد العمال بالأورو
74,15	70,95	56,5	74,15	67,79	76,54	83	- نسبة الانصرافات الإدارية إلى الانصرافات الكلية %
11,25	11,45	11,23	6,39	8,05	5,9	4,75	- نسبة عدد حالات التسريح وانقطاع عقود العمل إلى مجموع الانصرافات الأخرى %
85,85	86,08	87,98	87,6	88,73	85,7	62,43	- نسبة الغيابات بسبب المرض لأكثر من 6 أيام على أيام الغياب بسبب المرض %
3,51	3,56	4,01	4,22	3,62	3,42	3	- نسبة غيابات حوادث العمل وحوادث الطريق إلى العمل على أيام الغياب الكلية %
+ 2,54	+ 1,88	+ 2,1	+ 0,54	+ 2,84	+ 7,49	+ 1,14	- نسبة تطور الأجر الشهري المتوسط للسنة الحالية مقابل السنة الفارطة % :
+ 1,76	+ 0,32	+ 1,12	- 0,51	+ 0,94	-	-	- إجمالي
+ 0,75	+ 0,31	+ 0,55	- 0,73	+ 0,71	+10,56	- 0,37	- للتقنيين
+ 1,6	+ 1,8	+ 2,1	+ 2,1	+ 1,9	+ 1,7	+ 1,7	- للإطارات
19,85	18,23	18,08	15	17,45	17,27	15,24	- معدل التضخم (%) .
							- نسبة الأجر المتغير إلى إجمالي الأجر (%)

تضم الانصرافات الإرادية جميع حالات مغادرة العمال للمؤسسة والناتجة عن الاستقالات ، الانصرافات بالمساعدة ، الانصرافات في أثناء فترة التجريب . وبالنسبة لمعدل التضخم بالاعتماد على معطيات " INSEE "

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

نستشف من خلال الجدول السابق أن نسبة الناتج البنكي الصافي إلى عدد العمال في تطور مستمر فقد سجلت هذه النسبة ارتفاعا معتبرا من سنة 2000 إلى 2006 وصل إلى نسبة 125% ، في حين عرفت نسبة النتيجة الصافية إلى عدد العمال اضطرابا في النمو ، لكنه عرف تطورا معتبرا مؤخرا من سنة 2004

إلى سنة 2006 بلغ حد :116.462,99 أورو للعامل الواحد بعد ما وصل أدنى مستوى له في سنة 2003 بـ : 53.516.33 ، ما يعني نموا مقدرا بـ : 217,62 % ، وهذا ولا شك يعكس مدى تأثير ظروف العمل على ترقية أداء البنك .

وبالنسبة لحالات الانصراف الإرادي فهي تشكل بالمجمل أكثر من : 70 % من حالات الانصراف الإجمالية ، ما يعني أن جهة البنك لم يكن لها دور كبير في حالات الانصراف إلا بما يقل عن : 30 % وهي نسبة مقبولة إذا ما ارتبطت بالظروف التي يمر بها البنك ومميزات سياسة الموارد البشرية التي تركز على تجديد فرق العمل باستمرار ، وبالتدقيق في التحليل أكثر نلاحظ أن نسبة حالات التسريح وانقطاع عقود العمل إلى مجموع الانصرافات الأخرى تسجل ارتفاعا معتبرا في السنوات الأولى : 2000 ، 2001 ، 2002 ثم تنخفض في سنة 2003 ثم تعود للارتفاع مجددا والاستقرار نسبيا عند معدل : 11% وهو معدل مقبول عموما ويعكس لحد بعيد حجم الاستقرار الذي تتميز به العمالة في بنك " BNP Paribas " وما يدعم التحليل السابق نجد مؤشرات الغياب التي فضلنا التركيز فيها على الأنواع التي تبدو مكلفة أكثر فنسبة الغيابات بسبب المرض لأكثر من 6 أيام عموما بقيت مستقرة طيلة فترة الدراسة ، وهي ترجع عموما للأمراض المنتشرة أكثر في فرنسا (الأمراض الشائعة) والتي لا دخل للبنك في حدوثها ، ومن جهة أخرى نسجل نسبيا منخفضة جدا من حالات الغياب بسبب حوادث العمل وحوادث الطريق مقارنة بأيام الغياب التي بقيت منحصرة في حدود : 3 % إلى : 4,22 % كأكبر مستوى وصلته .

استكمالاً للتحليل السابق نستمر في تحليل الجدول الذي يبين أن نسبة تطور الأجر المتوسط الشهري مقارنة بالسنة الفارطة معتبرة ، فقد فاقت خلال سنة : 2001 / 2002 / 2005 / 2006 معدلات التضخم العام بفرنسا ، فيما كانت منخفضة نسبيا عن معدلات التضخم خلال سنتي : 2000 و 2003 وتعادلت مع معدل التضخم لسنة : 2004 ، وعموما يمكن القول أن البنك يتابع ارتفاع معدلات التضخم باهتمام محاولة منه الحفاظ على المستويات المعيشية للعمال ، علاوة على أن تطور الزيادات الأجرية للتقنيين مقارنة بالإطارات كانت متقاربة في أغلب السنوات عدا سنتي : 2004 و 2006 التي عرفت نموا لصالح التقنيين أكثر ، وهو عموما إجراء مبرر على اعتبار أن حصة الإطارات وعود المشاركة أكبر من الأجر المتغيرة ، هذه الأخيرة أي الأجر المتغيرة التي يتربح أن يكون إسهامها معتبر في تحفيز العمال عموما بقيت مستقرة في حدود 18 % إلى 19,85 % وهي نسبة متوسطة مقبولة جدا في حالة البنك علما أنها تسجل ارتفاعا أكثر لصالح الإطارات ، وهي ممارسة شائعة ضمن التطبيقات الأجرية الحديثة لها مبرراتها كزيادة المسؤوليات ، وسلطة القرار والإشراف ، ... وغير ذلك .

ثالثا : مؤشرات قدرة البنك على الاحتفاظ بالعمال وضمان ولاعهم :

تعد مهمة الاحتفاظ بالعمال المهرة وضمان ولائهم من بين أهم الأدوار المناطة بمصلحة الموارد البشرية ، على اعتبار أنهم هم مصدر الميزة التنافسية وضمان ديمومتها ، وبالتالي لا يكفي أن تجتذب المؤسسة فقط العمال المؤهلين ، بل يتلزم عليها أن تحتفظ بالأكفاء منهم ، بل وأكثر من ذلك ضمان ولائهم للمؤسسة ، وفي هذا السياق بالضبط ينشغل البنك " BNP Paribas " بدراسة وتحليل كافة مؤشرات الرضا والولاء ، كما

أنه يصمم ويتابع كل سياساته واستراتيجياته في ضوء ذلك ، ولا شك أن التساؤل عن قدرة البنك على الاحتفاظ بالعمال المهرة سوف يقودنا للتساؤل عن مدى رضا أولئك العمال الشيء الذي لايتأتى دونما تأمين العدالة الداخلية والخارجية للأجر ، علاوة على ذلك تبرز حاجة البنك للحفاظ على وفاء عماله لما يفرزه دوران العمالة من تكاليف مباشرة وغير مباشرة .

وفقا للطرح السابق سنهتم من خلال هذا الجزء باستعراض بعض مؤشرات قدرة البنك على الاحتفاظ بالعمال المهرة وضمان ولاءهم بالاستعانة بالمعطيات المنشورة بالميزانية الاجتماعية للبنك ، هذا وتجدر الإشارة لأن مؤشرات العدالة سواء الداخلية أو الخارجية كثيرة لا يتسع المجال للتطرق لها جميعا ، ولكن نركز على بعض منها فقط ، ونفترض مقدما أن الإحساس بالعدالة هي حالة إدراكية يضمورها العمال لظروف عملهم وبخاصة عنصر الأجر نتيجة عدم استقرار أو كثرة اضطراب المعلومات الأجرية ، وهو ما يظهر عمليا في شكل تشتت كبير لمستويات الأجور ، ولأجل التأكد من ذلك نوظف ثلاثة مقاييس إحصائية شائعة هي : الانحراف المتوسط ، الانحراف المعياري أو معامل الاختلاف حيث تعبر جميعها عن مدى تشتت وانتشار البيانات محل الدراسة ، علما وأن الانحراف المتوسط يأخذ بالاعتبار جميع المشاهدات ، فهو يقيس متوسط الانحراف المطلق لكل مشاهدة عن وسطها الحسابي بالقيمة المطلقة ، ويمتاز الانحراف المعياري بأنه يعبر عنه باستخدام نفس وحدات القياس كما هي موجودة في البيانات ، بينما يقيس معامل الاختلاف التشتت النسبي في البيانات ، حيث يعبر عنها بقيم مطلقة وليس بوحدات وذلك على عكس الانحراف المعياري والمقاييس الأخرى للتشتت المطلق ، والتي تأخذ أرقامها المحسوبة نفس وحدات البيانات الأصلية ، ومن ثم فمعامل الاختلاف يمكن استخدامه لمقارنة تشتت توزيعين أو أكثر إذا اختلفت متوسطاتها الحقيقية ، كما يمكن استخدام معامل الاختلاف لمقارنة تشتت نفس نوع البيانات على مدى عدة فترات زمنية .

مؤشرات العدالة الأجرية الداخلية : إضافة للمؤشرات السابقة فيما يخص قضية العدالة بصورة عامة نورد فيما يلي بعض مؤشرات العدالة الأجرية ، والتي تدعم ولا شك حالة الرضا بين العمال وتدفعهم للمضي في تنفيذ المهام والوصول لأهداف المؤسسة بأحسن الطرق الممكنة :

الفصل: 5.....المبحث: 02 : مؤشرات فعالية تسيير الأجر بالبنك " BNP Paribas "

الجدول 5-31 : مؤشرات العدالة الأجرية

2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	السنوات
							- الأجر الثابتة للرجال والنساء : * الانحراف المتوسط
1527,7	1517,6	1497,3	1479,04	1490,7	1884,7	-	• رجال
1615,9	1595,8	1571,8	1625,3	1545,5	1436,5	-	• نساء
							* الانحراف المعياري
1763,08	1712	1664,1	1632,9	1624,5	1630,4	-	• رجال
1679,1	1648,9	1609,8	1579,8	1594,6	1103,4	-	• نساء
							* معامل الاختلاف %
52,5	52,1	51,8	52,03	52,1	53,8	-	• رجال
64,3	65,1	64,6	64,8	65,8	47,6	-	• نساء
							- الأجر الثابت للتقنيين : * الانحراف المتوسط
725	756,8	795,08	830,8	882,4	927,5	-	• رجال
1372,1	1411	1442	1442,9	1474,9	1477,4	-	• نساء
							* الانحراف المعياري
266,3	257,8	253,3	253,3	258,4	257,4	-	• رجال
278,5	281,7	281,5	285,9	277,9	279,7	-	• نساء
							* معامل الاختلاف %
11,6	11,4	11,2	11,4	11,5	11,6	-	• رجال
13	13,3	13,4	13,7	13,3	13,6	-	• نساء
							- الأجر الثابت للإطارات : * الانحراف المتوسط
1390,3	1309,9	1225,9	1156,9	1126,4	903,7	-	• رجال
1760,7	1743,8	1672,3	1604,3	1577	1549,7	-	• نساء
							* الانحراف المعياري
1610,4	1577,6	1527,6	1490,9	1520,4	948,7	-	• رجال
1943	1923,9	1869	1854,1	1865,45	1911,4	-	• نساء
							* معامل الاختلاف %
45,08	44,9	43,4	42,6	43,3	28,4	-	• رجال
43,7	47,6	46,5	46,4	46,4	53,7	-	• نساء
744	749	723	700	696	674	463	- فرق الأجر المتوسط الثابت بين الرجال والنساء بالأورو
152	153	152	150	152	156	-	- فرق الأجر المتوسط الثابت للتقنيين بين الرجال والنساء بالأورو
498	507	492	492	509	223	250	- فرق الأجر المتوسط الثابت للإطارات بين الرجال والنساء بالأورو

(-) معلومات غير متوفرة

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

تبين الملاحظة العامة لمقارنة الأجر الشهرية الثابتة للرجال والنساء أنها متقاربة عموماً سواء ما تعلق

بمؤشر الانحراف المتوسط والانحراف المعياري أو معامل الاختلاف إذا استثنينا تلك المتعلقة بالسنة: 2001

والتي يرجع ارتفاعها وتباينها فيما بين النساء والرجال إلى أعمال إعادة الهيكلة وهو الأمر الذي يؤكد مؤشر معامل الاختلاف بوضوح فطيلة الفترة من 2002 حتى 2006 بقي ثابت تقريبا ، مع فرق نسبي يقارب 12 % بين النساء والرجال ، ومعناه أن الأجور المتوسطة الشهرية الثابتة للرجال هي أكثر تشتتا بالنسبة للنساء وهو يرجع بصورة خاصة لاحتلال الرجال مناصب عليا جدا في المؤسسة ، و النساء لمناصب إدارية دنيا في الهيكل الإداري حيث الأجر الثابت منخفض جدا ، وإذا دققنا في التحليل أكثر للاحظنا أن الأجور الثابتة الشهرية للتفرغين من النساء والرجال هي أقل تشتتا وأكثر استقرارا ، وهو ما يعكسه معامل الاختلاف الذي ظل ثابتا ومتقاربا بالنسبة للرجال والنساء خلال فترة الدراسة من 2000 إلى 2006 ، وهو نفس الشيء الذي نلاحظه بالنسبة للإطارات حيث معامل الاختلاف ظل متقاربا بين النساء والرجال باستثناء العام 2001. بالنسبة للفرق المتوسط للأجر الثابت بين النساء والرجال فقد ظل مستقرا عموما في حدود 700 أورو ، وهو يرجع بالأساس للفرق المتوسط في الأجر بين الإطارات من الرجال والنساء الذي شكلت نسبته إلى الفرق الإجمالي ما يقارب 70 % خلال فترة الدراسة باستثناء سنة 2000 و 2001 .

مؤشرات العدالة الأجرية الخارجية : يهتم العمال على اختلاف مستوياتهم ومناصبهم بمقارنة أجرهم مع زملائهم في المؤسسات الأخرى سواء كانت تنتمي لنفس قطاع النشاط أو غير ذلك ، وهو الأمر الذي بإمكانه التأثير على إحساسهم بالعدالة الخارجية التي تؤثر بدورها تأثيرا بالغا على حالة الرضا لديهم ، وعلى هذا الأساس نجد الكثير من المؤسسات التي ترغب في ضمان فاعلية سياساتها الأجرية وتحاول الحفاظ على جاذبيتها كمكان عمل تهتم بمقارنة مستويات أجورها مع مستويات أجور مؤسسات من نفس القطاع ، كما تخصص لذلك استقصاءات أجرية تسمح بتحقيق النموذج الجيد للمؤسسة في سوق العمالة ، وعلى غرار كل المؤسسات الكبرى يهتم بنك " BNP Paribas " بالاستحواذ على مكانة مقبولة في سوق العمل ، ولمزيد من التفصيل نعرض فيما يلي بعض مؤشرات العدالة الخارجية بالبنك :

الجدول 32-5 : مؤشرات العدالة الخارجية بالبنك

2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	السنوات المؤشرات
52.600	49.964	44.439	47.582	46.467	45.630	46.291	- الأجر المتوسط : BNP.P
-	35.400	34.200	33.100	32.600	32.200	31.500	- الأجر الأدنى الصافي بفرنسا بالأورو
-	35.500	35.200	35.100	35.200	34.900	34.700	- الأجر المتوسط الصافي بفرنسا بالأورو
25.806.765	22.899.973	38.074.984	14.595.751	18.265.901	17.572.650	13.540.010	- المبلغ الإجمالي لأعلى عشرة أجور ب : BNP.P
5.460.500	2.289.997,3	3.807.498,4	1.459.575	1.826.590	1.757.265	1.354.001	- متوسط الأجر لأعلى عشرة أجور بينك " BNP. P "
54.605.000	47.012.000	40.369.000	30.673.000	31.222.000	56.284.000	34.330.000	- المبلغ الإجمالي لأعلى عشرة أجور ب : SOC.GEN
5.460.500	4.701.200	4.036.900	3.067.300	3.122.200	5.628.400	3.433.000	- متوسط الأجر لأعلى عشرة أجور بينك " SOC.GEN "
							بالأورو .

- الأجر المتوسط : BNP.P يضم إجمالي الأجر متضمنا علاوات المشاركة والمساهمة
- الأجر الأدنى الصافي بفرنسا و الأجر المتوسط الصافي بفرنسا بالأورو نقلت من معطيات " INSEE "
- علاوات المشاركة والمساهمات لسنوات سابقة متضمنة

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن بنك " BNP Paribas " يعرض أجورا تنافسية جدا إذا ما قارنا بين الأجر المتوسط متضمنا علاوات المشاركة والمساهمة ، وهو ما يعبر عن الدخل الذي يحصله العامل بالأجر الأدنى والأجر المتوسط بفرنسا ، هذا الأخير الذي يتعداه الأجر المتوسط لعامل في بنك : " BNP Paribas " على الأقل بـ : 10.000 أورو ما يشكل ثلث الأجر المتوسط بفرنسا ، غير أن مقارنة المبلغ الإجمالي لعشرة أجور الأعلى التي تعبر ولا شك عن القدرة القصوى للدفع للبنك كما يمكن أن تؤثر عن تنافسية البنك في سوق العمل يبين خلاف ما سبق فأجور " BNP Paribas " منخفضة للنصف تقريبا من أجور " Société Générale " ، لكن التحليل المدقق يبين أن كل الحائزين على أعلى عشرة أجور في " SOC GEN " هم من المختصين في سوق الأوراق المالية ومشتقاتها و يتحصلون على علاوات متناسبة مع حجم نشاطهم التي تتضاعف عدة مرات ، بالإضافة لعلاوات المشاركة والمساهمة .

استيفاء للموضوع السابق نحاول توسيع التحليل أكثر لتفسير طبيعة ارتفاع عشرة أجور الأعلى في المؤسسة البنك بحيث ندرج في تحليلنا نشاط البنك " Crédit Lyonnais " " C Lyon " من الفترة 1978 إلى 2006 ، و نتساءل ما هو سبب اختلاف إجمالي أعلى عشرة أجور بين كل من : " SOC GEN " و " BNP P " و " C Lyon " علما وأنها متقاربة من حيث حجمها ونشاطها ؟ .

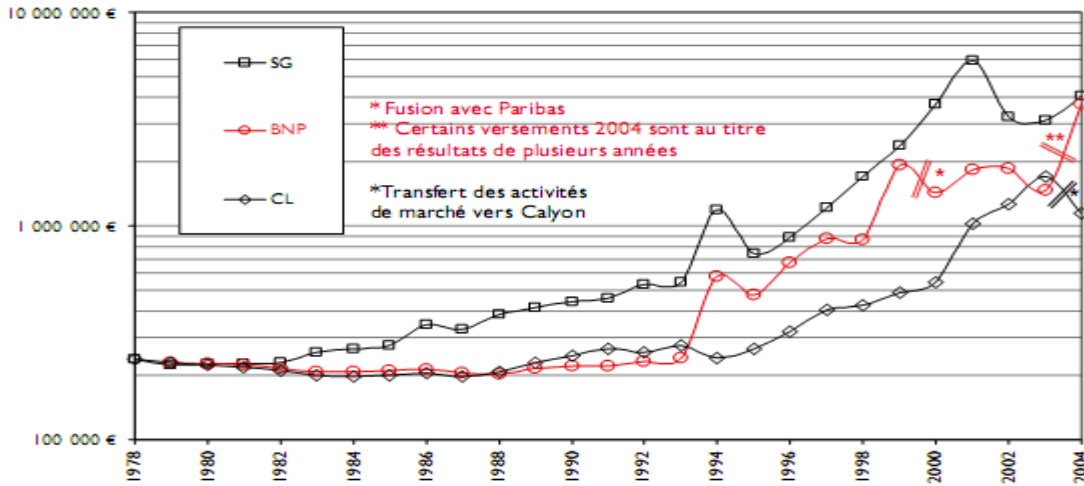
يوضح الشكل أدناه انه في بداية الفترة من 1978 إلى 1982 عرضت الثلاثة بنوك مستويات أجرية متشابهة وصلت لمستوى 230.000 أورو من الأجر المتوسط ، ثم توجهت أعلى عشرة أجور في كل من "

" C Lyon " و " BNP P " نسبيا للانخفاض من 1978 إلى 1988 في حين اتجهت أعلى عشرة أجزر بـ : " SOC GEN " منذ 1983 م للنمو بمعدل يقارب 8 % حتى سنة : 1993 م ، ثم ارتفعت بشكل أقوى في : 1994 م لتعود للانخفاض في : 1995 م ، ومن تلك السنة حتى سنة 2001 ارتفعت بمعدل وصل حتى 40 % للسنة بمستوى أجزر متوسط بلغ : 5.628.400 أورو ثم عاودت الانخفاض لسنوات 2002 / 2003 ثم ارتفعت في سنة 2004 واستمرت في الارتفاع لسنتي 2005 / 2006 المعطيات التي لا تظهر بالشكل وتظهر بالجدول السابق عن مؤشرات العدالة الخارجية .

فيما يسجل بالنسبة للبنكين المتبقين " BNP P " و " C Lyon " أنهما يتابعان ببطء وبقوة أقل ، وبنسب نمو متقاربة مستويات الأجزر في " SOC GEN " ، فالأجزر لم ترتفع إلا في سنة 1994 خاصة بالنسبة لـ : " BNP P " وبنسبة أقل لدى " C Lyon " ، فعلى الرغم من الارتفاع الاستثنائي لأجزر " BNP P " في 2004 بسبب دفع مستحقات العلوات الناتجة عن نظامي المشاركة والمساهمة فهي تبقى إلى جانب مستويات أجزر " C Lyon " منخفضة بالمقارنة بمستويات أجزر " SOC GEN " .

الشكل :

الشكل 4-5 : تطور إجمالي أكبر عشرة أجزر بـ : " SOC GEN " و " BNP P " و " C Lyon " من 1978 – 2004



المصدر : (2 : 17 , N ° , Godechot et Fleury , Juil 2005)

ونعود للإجابة على السؤال السابق عن سبب اختلاف مستويات عشرة أجزر الأعلى بين البنوك الثلاثة ، فنلاحظ أن الأجر الثابت في البنك " BNP P " التي عرضناها آنفا ، وبالتالي فمصدر النمو عموما واضح وهو الأجر المتغير ، وبالتدقيق أكثر في أصحاب العشرة أجزر الأعلى في كل البنوك السابقة ، نجد الإجابة الجزئية محتواة في الميزانية الاجتماعية لـ : " SOC GEN " حيث تشير بوضوح لأن أصحاب أعلى الأجزر أغلبهم من رؤساء أقسام السوق الناشطة في مجال الأسهم ومشتقاتها ، وهي بالتالي لا تضم الرئيس المدير العام ، ولا المدراء العامون ، وهو أمر مبرر لحد بعيد إذا علمنا أن " SOC GEN " انتهجت استراتيجية تختلف عن نظيرتها " BNP P " و " C Lyon " حيث عملت على تطوير نشاطها داخليا وفي باريس بصورة خاصة أكثر من فروعها الأخرى أو من فروعها في الخارج ، وبالنسبة لـ : " BNP P " و

الفصل: 5.....المبحث: 02 : مؤشرات فعالية تسيير الأجرور بالبنك " BNP Paribas "

" C Lyon " فقد عهدت لفروعها ولمؤسسات أخرى في البورصة تطوير تلك الأنشطة المالية لهذا لا تظهر الأجرور مرتفعة جدا لديها بالميزانية الاجتماعية التي تقتصر فقط على معلومات خاصة بالعمال المتواجدين بفرنسا ، إضافة إلى ذلك فتوجه " SOC GEN " في تلك الاستراتيجية يهدف تعظيم الاستفادة من تلك الأنشطة ومن تآزرها بشكل كبير ، غير أن توجه " BNP P " و " C Lyon " توجه اجتماعي نسبيا حول مراعاة ضرورة عدم تشتت الأجرور بشكل كبير مما شأنه أن يزيد من حدة الضغوطات الاجتماعية على إدارة البنك سواء من قبل العمال أو من قبل ممثليهم من النقابات ، لكن يمكن القول أن التوجه الحالي في البنوك الفرنسية قد عمق الفارق الموجود في مبلغ أحسن عشرة أجرور وأدنى الأجرور بشكل ملحوظ ، وهو أمر لم يكن يظهر بوضوح خلال سنوات السبعينات والثمانينات حيث كانت تطبيقات تسيير الموارد البشرية وتطبيقات تسيير الأجرور تقترب كثيرا من نماذج التسيير في المؤسسات العمومية ، والتي أصبحت شيئا فشيئا تقترب من ممارسات المؤسسات الخاصة ، علاوة على ما سبق نلاحظ أن توجه " BNP P " و " C Lyon " يبقى مقبولا إذا نظرنا فيما يمكن أن تفرزه حالة اللامساواة في الأجرور من آثار ظاهرة وغير ظاهرة على أداء العمال ومن ثم أداء البنك .

مؤشرات الولاء التنظيمي بالبنك : يعد الولاء التنظيمي من أهم انشغالات مسؤولي الموارد البشرية في العصر الحديث ، على اعتبار أن له انعكاسات كثيرة على المؤسسة وأدائها ومن ثم استمرارها حتى ، وبنك " BNP P " على غرار تلك المؤسسات يهتم جدا بكل ما من شأنه تدعيم الولاء التنظيمي ولا يدخر جهدا في ذلك ، فبالإضافة للمؤشرات السابقة التي تم عرضها نحاول عرض بعض المؤشرات المكمل لها ، وتلك التي ترتبط بصورة مباشرة بتسيير الأجرور من خلال الجدول أدناه :

الجدول 33-5 : مؤشرات الولاء التنظيمي بالبنك "

2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	السنوات
							المؤشرات
17,33	18,27	19,00	19,80	20,46	20,58	20,5	- متوسط الأقدمية بالسنوات
76,9	75,8	77	78,1	79,5	82,5	87	- نسبة عدد العمال ذوي الأقدمية أكثر من 5 سنوات إلى عدد العمال الإجمالي %
31,14	30,5	28,59	29,15	29,07	-	-	- المبلغ الإجمالي المخصص من الإدارة للخدمات الاجتماعية بمليون أورو
190,1	151,1	117,4	81	84	154,2	150,2	- عوائد المشاركة والمساهمة بمليون أورو
3.252	2.729	2.145	1.526	899	1.613	1.989	- المبلغ المتوسط من المساهمة في رأس المال لكل عامل مستفيد بالأورو
1.782	1.429	1.228	1.121	893	1.529	1.771	- المبلغ المتوسط من المشاركة لكل عامل مستفيد بالأورو

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن متوسط الأقدمية بالسنوات ينتجه عموما للانخفاض ولكن ليس بصورة سريعة ، وهو أمر راجع لعمليات التوظيف الجديدة التي قام بها البنك وعمليات الانصراف التي قام بها بعض العمال من ذوي الأقدمية المرتفعة نسبي ، وهو ما يؤكد الانخفاض النسبي كذلك لنسبة العمال من ذوي

الأقدمية الأقل من خمس سنوات فمن سنة 2000 إلى سنة 2006 انخفضت النسبة من 87 % إلى 76,9% أي بمعدل 10 % ، وهو أمر طبيعي يأتي في إطار التجديد العادي لقدرات البنك وموارده البشرية وقد يدل على ولاء العمال للبنك ، إضافة للمبلغ الإجمالي المخصص للخدمات الاجتماعية من طرف الإدارة الذي يتجه عموماً كذلك للارتفاع مما يؤكد رغبة الإدارة في تحسين ظروف العمال وضمان ولاء العمال . وبالنسبة لعوائد المشاركة والمساهمة فهي تتجه بالعموم للزيادة عدا السنتين 2002 و 2003 وهما السنتين التي شهد فيها البنك انخفاضاً في نشاطه الشيء الذي انعكس على المبلغ المتوسط من المساهمة والمشاركة حيث عاد للتحسن منذ سنة 2003 بصورة محسوسة ، فقد ارتفع المبلغ المتوسط من المساهمة لكل مستفيد في سنة 2002 من 899 أورو إلى 1526 أورو في سنة 2003 ، وبالمقابل فلقد ارتفع المبلغ المتوسط من المشاركة لكل مستفيد في سنة 2002 من 893 أورو إلى 1121 أورو ، وهذا يعني أن البنك يتمتع بولاء مرتفع من طرف عماله .

رابعاً : مؤشرات التوازن المالي ومراقبة التكاليف الأجرية :

يعد رهان الحفاظ على التوازن المالي والتكاليف الأجرية مهماً جداً خاصة في المؤسسات التي توظف عدداً معتبراً من العمال أو تلك التي تشهد منافسة حادة في قطاع نشاطها ، وعلى هذا الأساس فإن مكانة الكتلة الأجرية كمتغير استراتيجي يجعلها تؤثر على العديد من التوازنات الاقتصادية الاجتماعية ، ووسيلة لتفعيل الأداء وتنفيذ سياسات المؤسسة ، وفقاً لهذا المنطلق بالذات نجد البنك " BNP Paribas " على غرار كثير من المؤسسات مهتماً جداً بترشيد التكاليف الأجرية من خلال مراقبة تطورها باستمرار وإجراء دراسات استشرافية للتنبؤ بتطورها باستخدام العديد من الوسائل الإحصائية والبرمجيات ، وسنحاول من خلال العرض الموالي التطرق لأهم مؤشرات المرونة الأجرية بالبنك :

1/ مؤشرات المرونة الأجرية : تعكس المرونة الأجرية في حقيقة الأمر قدرة المؤسسة على الاستجابة لكل التغيرات الداخلية والخارجية من خلال الوفاء بالتزاماتها في مجال الأجرور وفقاً لما هو مطلوب ، وعليه يمكن التعبير عنها من خلال متابعة المؤشرات الواردة في الجدول الموالي :

الجدول 5-34 : تطور مؤشرات العمرونة الأجرية

السنوات							المؤشرات
2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	
36,2	36,9	38,1	34,5	42,7	46,5	47,2	- مجموع أعباء المستخدمين إلى القيمة المضافة %
5,24	6,81	11,48	3,2	5,58	- 3,94	-	- نسبة نمو أعباء المستخدمين % - متوسط الأقدمية بالسنوات :
19,16	19,94	20,5	21	21,3	20,08	20,84	تقنيين
15,18	16	16,65	17,54	18,56	19,22	19,4	إطارات
+ 0,13	+ 0,67	- 0,74	- 1	2,51	+ 0,5	- 2,82	- نسبة نمو أعداد العمالة % - نسبة توزيع العمالة
55,35	57,64	60,25	62,33	64,26	67,3	70,48	تقنيين
44,65	42,35	39,75	37,67	35,74	32,7	29,52	إطارات
+ 5,27	+ 5,22	+ 6,31	+2,4	- 1,83	+ 0,74	-	- نسبة نمو الأجر المتوسط الإجمالي % - نسبة الأعباء الاجتماعية والضريبة على
31,3	31,6	31,5	28,6	35	0,33	35,8	مجموع أعباء المستخدمين %
+ 14,1	+ 4,64	+27,26	- 19,17	+10,15	+ 13,26	-	- نسبة نمو الأجر المتغير % - نسبة علاوات المشاركة والمساهمة من
6,32	5,58	4,39	3,37	3	5,81	5,44	مجموع أعباء المستخدمين % - نسبة نمو الناتج البنكي الصافي في "
+ 9,78	+ 3,15	+3,2	+2,33	+3,13	+3,05	-	"BNP-P SA %
+ 57,02	+ 4,3	+ 39,12	- 16,64	- 27,9	+ 23,9	-	- نسبة نمو النتيجة الصافية في " BNP-P SA %

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

نلاحظ بالمجمل من خلال الجدول السابق أن البنك يتحكم جيدا في تسيير أعباء المستخدمين حيث نسجل وبكل وضوح أن نسبة أعباء المستخدمين إلى القيمة المضافة انخفضت بنسبة 11 % في غضون سبعة سنوات من 2000 إلى 2006 وهو كذلك نفس الاتجاه الذي تشهده أغلب المؤسسات في الاقتصاد الفرنسي ، على الرغم من ذلك فنسبة نمو أعباء المستخدمين تراوحت سنويا من : 3,94 % إلى 11,48 % كأقصى حد وصلته ، أما نسبة 2001 (-3,94) بالمائة فهي راجعة بالأساس لعمليات الإصلاح الهيكلي التي بدأتها المجموعة البنك منذ سنة 2000 والذي أفضى لانصراف 2,82 بالمائة من العمالة ، هذا وتلتها عملية توظيف بسيطة جدا سنة 2002 قدرت بـ : 0,5 % .

وبالنسبة لسنة 2004 التي شهدت ارتفاعا محسوسا لأعباء المستخدمين بنسبة : 11,48 % فهي راجعة بالأساس لارتفاع الأجر المتوسط الإجمالي بنسبة : 6,31 % والأعباء الاجتماعية بنسبة 31,5 % ، والأجر المتغير الذي عرف نسبة نمو معتبرة جدا قدرت بـ : 27,26 % بعدما كانت قد انخفضت للسنة التي سبقتها (2003) بمعدل : 19,17 % ، وعموما يمكن إرجاع نسبة نمو الأجر المتغير بالدرجة الأولى لارتفاع نمو النتيجة الصافية بنسبة معتبرة قدرت بـ : 39,12 % ، والناتج البنكي بنسبة أقل 3,2 % ، بالإضافة لهذا

الفصل: 5.....المبحث: 02 : مؤشرات فعالية تسيير الأجر بالبنك " BNP Paribas "

كله قد رافق الأمر ارتفاع نسب علاوات المساهمة والمشاركة لمجموع أعباء المستخدمين إلى 4,39 % بعدما كانت في السنة التي سبقتها أي سنة 2003 بمعدل : 3,37 % فقط .

وتجدر الإشارة في الأخير لأن البنك " BNP P " عموما يتحكم جيدا في أعباء المستخدمين باستثناء النمو المسجل في سنة 2004 والذي نسجل بصدده وبصدد كل السنوات تقريبا انخفاض أثر الأقدمية التي شهدت انخفاضا عاما منذ سنة 2000 وإلى غاية سنة 2006 شأنها شأن نسبة نمو العمالة التي بقيت ضعيفة جدا ونسبة توزيع العمالة بين التقنيين و الإطارات التي تم إدراجها في الجدول على أساس أنها يمكن أن تؤثر على أعباء المستخدمين بالزيادة خاصة ، وقد تبين أن تأثيرها ضعيف جدا يكاد لا يذكر في حالة البنك .

2/ مؤشرات الهيكل الأجرى :

على اعتبار أن مراقبة التكاليف الأجرية لا تعد كافية لضمان المراقبة الكاملة على تطور الأجر ، فكثيرا ما يترافق ذلك باختلافات عن سوق العمل أو مع متطلبات العدالة الداخلية ، وعلى ذلك فإن مراجعة الهيكل الأجرى تعتبر ضرورية لأنها تسمح لنا بتقدير كفاءة الهيكل الأجرى في الاستجابة لأهداف المؤسسة المتعلقة بجذب الكفاءات وتحفيزها والحفاظ عليها ، كما يعرض لنا ترتيب وتسلسل الأجر في المؤسسة ما يعكس بدوره مختلف أبعاد السياسة الأجرية .

يمكن متابعة تطور الهيكل الأجرى من زاويتين مختلفتين خارجيا أو داخليا ، فأما خارجيا فالأمر ممكن عبر مقارنة مختلف مؤشرات الهيكل الأجرى بالبنك مع مؤسسات من نفس القطاع أو مع مؤشرات القطاع العمومي ، وبالنسبة للمراجعة الداخلية فهي ممكنة عبر متابعة تطور مختلف مؤشرات الهيكل الأجرى الخاص بالفئات الوظيفية أو نوعية الوظائف مثلا : وظائف الإطارات ووظائف التقنيين ، ولمزيد من التفصيل نعرض فيما يلي أهم مؤشرات الهيكل الأجرى بالبنك " BNP P " داخليا وخارجيا :

1. مؤشرات الهيكل الأجرى للبنك خارجيا :

يمكننا معرفة وضعية الهيكل الأجرى للبنك " BNP Paribas " خارجيا عبر مقارنة متوسط الأجر مع مؤسسة من نفس القطاع ولتكن بنك " Société Générale " :

الجدول 5-33 : مقارنة الأجر المتوسط السنوي في " BNP P " " SOC GEN "

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
الأجر المتوسط في " BNP-P " بالأورو	41.044	41.213	44.040	44.205	44.439	45.885	47.755
الأجر المتوسط في " Soc- Gen " بالأورو	37.896	40.548	40.308	41.088	42.000	43.164	44.448

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

الفصل: 5.....المبحث: 02 : مؤشرات فعالية تسيير الأجور بالبنك " BNP Paribas "

يبين الجدول السابق بأن " BNP P " يدفع أجورا متوسطة سنويا أكبر من بنك " SOC GEN " وذلك خلال الفترة من : 2000 إلى 2006 ، ولمزيد من التفصيل نعرض فيما يلي مقارنة نسبة أعلى 10 % من الأجور إلى أدنى 10 % في كل من بنك " BNP P " و " SOC GEN " .

الجدول 5-33 : مقارنة نسبة أعلى 10% من الأجور إلى أدنى 10% من الأجور في " BNP P " " SOC GEN "

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
نسبة أعلى 10% من الأجور إلى أدنى 10% من الأجور في " BNP P "	4,8	5,2	5,7	5,5	6,7	6,6	6,7
نسبة أعلى 10% من الأجور إلى أدنى 10% من الأجور في " SOC GEN "	5,5	6,6	6,2	6,2	6,8	7	7,8

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

تبين قراءة الجدولين السابقين بأنه على الرغم من أن متوسط الأجور في " BNP P " أكبر من متوسط الأجور في " SOC GEN " فإن نسبة أعلى 10% من الأجور إلى أدنى 10% من الأجور في " BNP P " هي أقل من " SOC GEN " ، وهذا يبين بوضوح أن مستويات الأجور في " SOC GEN " هي أكثر تشتتاً من مستويات الأجور في " BNP P " ، بمعنى أن الفرق بين مستويات الأجور في " SOC GEN " و " BNP P " هو أكثر اتساعاً ، ففي حين بقيت نسبة 10 % من أعلى الأجور إلى أدنى الأجور في " BNP P " مستقرة عموماً خاصة خلال الثلاث سنوات الأخيرة نلاحظ أنها ارتفعت بنقطة واحدة خلال نفس الفترة في " SOC GEN " وهو الأمر الذي يعكس حجم تشتت الأجور ، وهو ما يرتقب أن يؤثر على مشاعر العدالة بين العمال وعلى حالة الرضا الوظيفي لديهم ، غير أنه يمكننا تفسير ارتفاع نسبة أعلى 10 % من الأجور إلى أدنى 10 % من الأجور في " BNP P " خلال بداية الفترة أي في سنة 2001 مقارنة مع 2000 فهو راجع بالأساس لاندماج أنشطة جديدة في البنك تعتمد ممارستها على تقاضي نسبة كبيرة من المكافآت أو الأجور المتغيرة ، أما بالنسبة لحالة الارتفاع التي شهدتها النسبة المئوية في سنة 2004 مقارنة بـ 2003 فهي راجعة بالأساس لتحسن النشاط البنكي لنفس السنة .

2. مؤشرات الهيكل الأجرى للبنك " BNP P " داخليا :

ولا شك أن الحفاظ على هيكل أجرى متوازن داخليا أمر مهم ويعد متطلبا ضروريا للحفاظ على التحفيز والرضا وضمان التحكم في الكتلة الأجرية لكنه لا يعد كافيا ، فالحفاظ على التوازن الخارجي للهيكل الأجرى دون التوازن الداخلي أمر غير مناسب على اعتبار أن كلاهما يكمل الآخر ويدعم من فرص نجاح السياسة الأجرية بالمؤسسة .

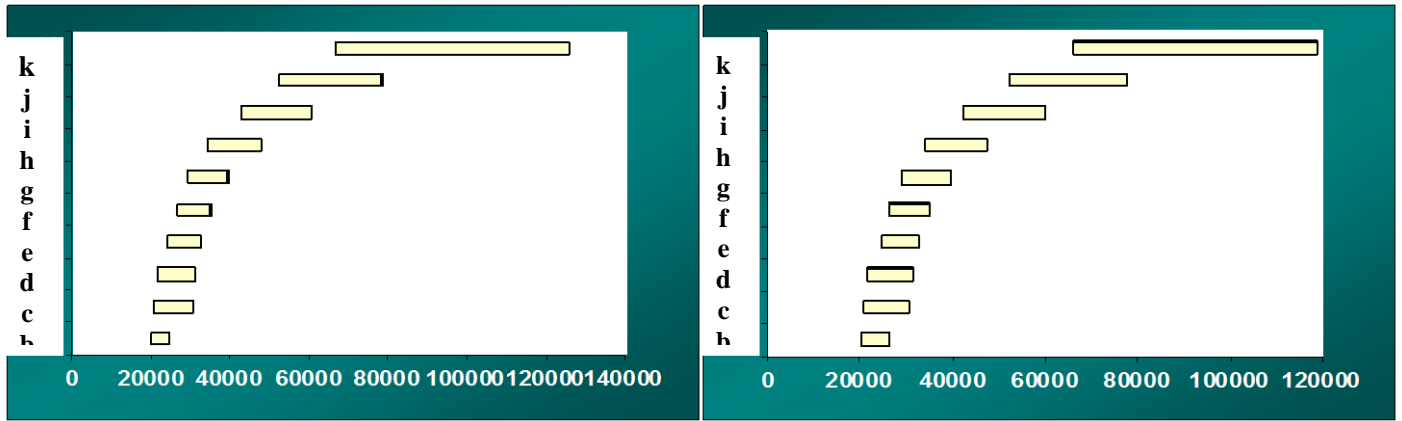
على الرغم من تعدد المؤشرات الممكن استعمالها لأجل تحديد مميزات الهيكل الأجرى بالبنك " BNP P " نستخدم بعضا منها على سبيل المثال فقط ، حيث تمكننا من معرفة مدى اتساع الفئات الأجرية لمختلف

الفصل: 5.....المبحث: 02 : مؤشرات فعالية تسيير الأجور بالبنك " BNP Paribas "

الوظائف عبر استعمال معطيات إحصائية تخص العشير الأول ، والعشير التاسع والوسيط ، ونظرا لعدم توفر البيانات الخاصة بذلك في الميزانية الاجتماعية في الفترات من 2000 إلى 2004 سنضطر لاختصار تحليلنا في سنتي : 2005 و 2006 فقط ، وفيما يلي شكل يبين مدى الفئات الأجرية باستخدام العشير الأول و العشير التاسع والوسيط .

الشكل 5-10 :

مدى الأجور للرجال في البنك BNP P لسنة 2005-2006 الفئات الوظيفية



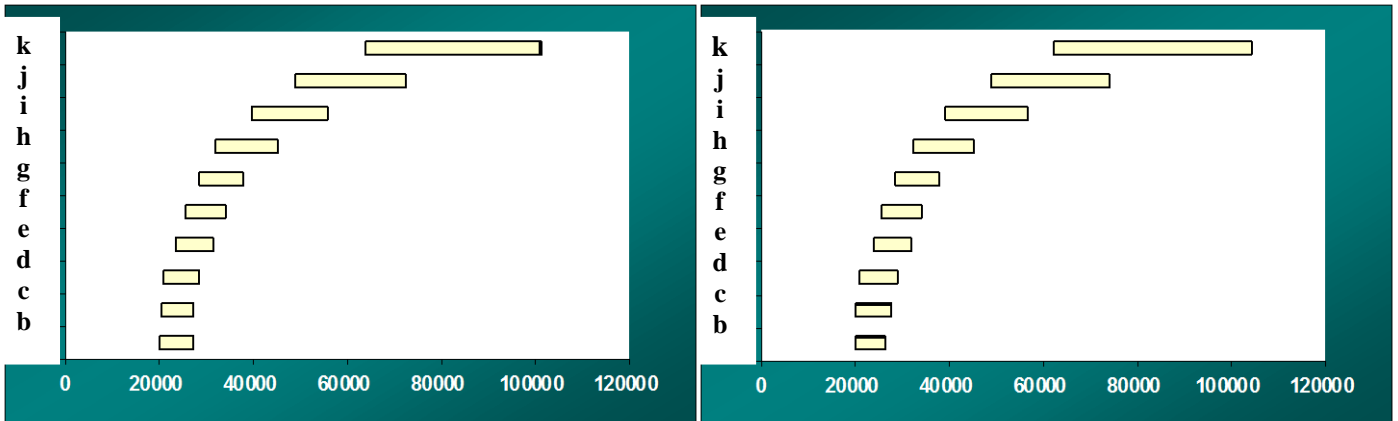
المدى بالأورو

2006

2005

المدى بالأورو

مدى الأجور للنساء في البنك BNP P لسنة 2005-2006 الفئات الوظيفية



المدى بالأورو

2006

2005

المصدر : من الإعداد الخاص بالاستناد للوثائق المتوفرة

نلاحظ عموما من خلال الشكل السابق أن الفروق الأجرية بين العشير الأول و العشير التاسع تزداد بصوره معتبرة كلما انتقلنا من فئة التقنيين (b,c,d,e,f,g) لفئة الإطارات (h,i,j,k) ، وهو أمر راجع بالأساس لطبيعة وظائف كل منهما ، فهي تتراوح لدى التقنيين الرجال بين 6150 و 10652 للعام 2005

الفصل: 5.....المبحث: 02 : مؤشرات فعالية تسيير الأجرور بالبنك " BNP Paribas "

بينما سنة 2006 فتتراوح بين : 4469 و 10396 للعام 2006 ، في حين شهدت الفروق الأجرية بين العشير الأول و العشير التاسع لدى الإطارات نموا ففي عام 2005 تراوحت بين : 13094 إلى 52510

الفصل: 5.....المبحث: 02 : مؤشرات فعالية تسيير الأجر بالبنك " BNP Paribas "

كأقصى حد ، والسنة الموالية تراوحت ما بين : 13488 و 58744 ما يعني أنها ارتفعت بالمقارنة بالفروق الأجرية لدى الرجال من التقنيين .

بالنسبة للنساء فنلاحظ أن الفروق الأجرية لدى التقنيين من النساء ارتفعت عموما من : 6532 إلى 9572 لسنة : 2005 وتحولت لسنة 2006 من : 6851 إلى 9461 ، وهي نفس الحالة عموما التي نسجلها لدى الإطارات من النساء ففي حين ارتفع الحد الأدنى من 12818 لسنة 2005 إلى 13118 لسنة 2006 ، فقد انخفض الحد الأعلى من : 41744 لسنة 2005 إلى 37211 لسنة 2006 .
ولأخذ صورة مدققة أكثر عن تطور هيكل الأجر بالبنك نحاول فيما يلي متابعة تطور نسبة أجر 5 % من العمال إلى أجر 95 % من العمال ، كما نتابع تطور نسبة أجر 1 % من العمال إلى أجر 95 % من العمال وفقا لما يبينه الجدول أدناه :

الجدول 5-34 : تطور نسبة أجر 1% و أجر5% من العمال إلى أجر 95 % من العمال في البنك

BNP P

2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	السنوات
4,01	4,01	3,85	3,65	3,57	3,36	3,26	نسبة أجر 5 % إلى 95 %
9,89	9,77	9,01	8,09	7,51	6,84	6,41	نسبة أجر 1 % إلى 95 %

المصدر : من الإعداد الخاص بالاسناد للوثائق المتوفرة

نلاحظ عموما أن هيكل الأجر بالبنك " BNP P " يتجه للتغير وهو ما يبرزه أكثر نسبة أجر 5% من العمال إلى أجر 95% من العمال ونسبة أجر 1 % من العمال إلى أجر 95 % التي تتجه للارتفاع ، فقد سجلت النسبة الأولى ارتفاعا من : 3,26% إلى 4,01% أي بواقع 0,75% ، بينما ارتفعت نسبة أجر 1 % من العمال إلى 95 % من 6,41% إلى 9,89% أي بواقع 3,48% ، وهو ما يعادل تقريبا النصف من نسبة 2000 إلى سنة 2006 وهذا راجع بالأساس لارتفاع الأجر الخاصة بـ : 1 % من العمال في حين بقيت معدلات الأجر لـ : 95 % من العمال ثابتة تقريبا .

خلاصة :

تعد الميزانية الاجتماعية مصدر معلومات متميز كونها تحتوي على مؤشرات إحصائية مختصرة عن مجتمع معين ، وهو ما يعتبر مهما إذا أردنا دراسة العدالة بالبنك أو غيرها من المواضيع ، كما يمكن أن نجعل تطور هذه المؤشرات الإحصائية في علاقة مع نمو البنك أو المؤسسات المدروسة .

على الرغم مما يتميز به استخدام الميزانية الاجتماعية كمصدر معلومات فإنها تواجه العديد من الصعوبات فجمع الميزانيات في حد ذاته أمر صعب ، خاصة إذا علمنا أنها مخصصة للشركاء الاجتماعيين ومفتشي العمل والمتعاملين الذين يطلبونها ، فليس هناك هيئة تهتم بتجميع هذه الوثائق ، فإذا كانت للمؤسسات الكبيرة جدا متاحة وسهلة ، فالقديمة منها غير متوفرة ، وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة نجدها غير متوفرة ويصعب تجميع المعلومات التي تخصها في الواقع العملي .

بالإضافة لذلك فمعطيات الميزانيات الاجتماعية تبقى غير كافية فهي تغطي فقط المؤسسة الأم المتواجدة بفرنسا تحت تعريفها القانوني الضيق وهي الحالة مع بنك " **BNP Paribas** " ، فنشاطات الفروع في الخارج ليست ممثلة في الميزانية الاجتماعية للمؤسسة الأم ، وهناك صعوبة أخرى تكمن في استغلال الميزانية الاجتماعية في حد ذاتها ، فبمقتضى نصوص وبنود تطبيقها تملك المؤسسة متسعا من الاختيارات في مجال المؤشرات الإحصائية وتحديد الفئات التي تشملها تلك المؤشرات ، مما يجعل مقارنة مؤسسة بأخرى أو حتى مؤشرات نفس المؤسسة من تاريخ لآخر أمرا صعبا وحتى غير ممكن .

يشكل فهم أداء البنوك و محدداته و علاقاته بالأجور رهانا مهما بالتركيز على البنك " **BNP Paribas** " موضوع الدراسة ، و لا شك أن ذلك سيقودنا للتطرق للأجر ليس فقط كونه تكلفة ، و لكن بكونه عامل استراتيجي في أداء البنوك على اعتبار أنه يسمح بتحقيق الأهداف الأساسية لتسيير الموارد البشرية من جذب للكفاءات ، و ضمان التزامها و تحفيزها ، بل و حتى تتميتها وفقا للاتجاه العام لتطور البنك ، بالإضافة لأنه أيضا يسمح بتحقيق الأهداف الاقتصادية والمالية من تحسين الجودة و زيادة الإنتاج و زيادة مردودية رأس المال، و خلق القيمة للبنكو غيره ، و على هذا الأساس بالضبط من المهم التساؤل عن انعكاسات تحسن الأداء على مستويات الأجور .

إن الحديث عن فعالية تسيير الأجور هو الحديث عن نجاح نظام الأجور الشيء الذي يقودنا ولاشك للحديث عن مدى تحقيق الأهداف المتوخاة منه ، وبصورة أوضح فإن نجاح النظام الأجرى في أية مؤسسة يتعلق بمدى قدرته على ربط وتقريب أهداف المؤسسات من تسيير الأجور وأهداف الأفراد بالقبول بعدالة الأجور داخليا وخارجيا ، على الرغم من كل ذلك فإن تعريف النظام الأجرى المتوازن هي مهمة صعبة فالرهانات التي تواجه السياسة الأجرية متعددة ، حيث قد تستهدف السياسة الأجرية تنمية الأداء والمضي في اتجاه الإستراتيجية وعدم الإضرار بالتوازن المالي وغير ذلك ، إضافة لأن السياسة الأجرية تعكس علاقة الإدارة بالعاملين ، فمن جهة هي تؤثر على مستويات دخولهم ، ومن ثم مستويات معيشتهم ومكانتهم الاجتماعية ،

لذلك نجدهم يولون الأهمية البالغة لقرارات الأجور عن تقييمهم لعلاقتهم مع الإدارة ، و عليه فالأمر يستدعي عناية فائقة في تسيير الأجور من جهة الإدارة ، بالإضافة لوضوح أهداف السياسة الأجرية وانسجامها مع حاجات الأفراد وتوقعاتهم ، وأبرز مثال على ذلك يظهر من خلال إحساس العامل بالعدالة والتحفيز علاوة على ولائهم للمؤسسة ، وقد ينتقل ذلك الأثر حتى لخارج المؤسسة أي بتحسين صورتها العامة فتصبح أكثر جاذبية كمكان عمل ، وإذا تطرقنا للأجر من زاوية المؤسسة فيجدد بنا التطرق لما تمثله الأعباء الأجرية بالنسبة لتكاليف الاستغلال ، ما يعني أن تأثيرها على التوازن المالي وارد ، و بالتالي فالتحكم في الكتلة الأجرية متطلب تسييري لا يمكن تجاهله .

الغائمة العامة

الخاتمة العامة:

إنّ موضوع تقييم فعالية تسيير الأجور موضوع على درجة كبيرة من الأهمية في الوقت الراهن ، حيث الموارد البشرية تعد محورا لكل تقدم في المؤسسة ، و تشترك كل مصادر تكوين الميزة التنافسية في اعتمادها الرئيسي على الموارد البشرية ، إضافة لأن كفاءة استخدام المزايا الأخرى تتوقف على توفر العنصر البشري المتميز القادر على الإبداع والابتكار ، كما يجب القول بلى أشكال التقييم مختلفة ومتعددة ومتشعبة ، ومن ثمّ فالأمر يحتاج إلى تعميق أكبر، من خلال تناول جوانبه المختلفة ، وتطبيقه على القطاعات المختلفة في المؤسسات الجزائرية ، وتقديم نتائجه بصورة موضوعية .

و الواقع أن القطاع المصرفي يشكل إحدى الحلقات الهامة في المسار الإصلاحي للاقتصاد والعناية به ستتوصل بالتأكد إلى تنمية سريعة وديناميكية إنتاجية وفتح مجالات التشغيل واستقطاب خريجي الجامعات ومراكز التكوين والتأهيل المهني.

إضافة لما سبق فالسياسة الأجرية كانت دائما و لا تزال متغيرا مهما في المؤسسات ، مما لها من تأثير واضح على الظواهر الاقتصادية والاجتماعية ومختلف الفعاليات ، فتغير مستوى الأجور يؤدي إلى تغير مداخل ومكتسبات الأفراد ، وفي المؤسسة التي تنتهج سياسة أجرية واضحة وتسعى إلى تحقيق تنمية شاملة وسريعة يستدعي الأمر تقديم مزيج أجرى متنوع يستجيب لكافة متطلبات العمال ويحقق التوازن بين الكتلة الأجرية ومردودية المؤسسة .

فلاشك أن مهام الرقابة ومراجعة السياسات الأجرية يقتضي استخدام أدوات مختلفة من بينها ال تدقيق الاجتماعي ، هذا الأخير الذي سمح لنا من خلال هذه الدراسة بالوقوف على الدور الهام الذي يؤديه والمكانة التي يحتلها ضمن المنظومة الإدارية والرقابية ، بالإضافة إلى القيمة المضافة المعرفية المحصلة من خلال دراستنا لهذا الموضوع ذو الأبعاد المميزة والمتمثلة في تقييم الفعالية و تسيير الأجور ، حيث تم التركيز عليهما بصورة مفصلة ، وإن كانت منصهرة في قالب واحد فهي تشكل في كل منها موضوع يتطلب معالجة ومناقشة خاصة في سياق موحد ، وهذا ضروري لتحليل وتركيب الموضوع وفهم العلاقة التي تربط تقييم الفعالية بتسيير الأجور بتسيير الموارد البشرية .

تشكل أداة التدقيق الاجتماعي بعدا استراتيجيا للبنك من حيث استخدامه في المجال الرقابي على تسيير الأجور الذي يتطلبه السياسة الاجتماعية لأجل الوصول إلى أفضل أداء ، ومن خلال هذه الأهمية عملنا على تقديم هذا المجهود في إطار نظري ذو أبعاد تطبيقية سواء ما تعلق بالتدقيق الاجتماعي أو ما تعلق بأسس تسيير الأجور وطرقه المختلفة ، وأيضا تحديد العلاقات الكامنة بين الموضوعين من خلال الاستخدامات المختلفة ، وبالتالي فإنه يشكل قاعدة يمكن العمل من خلالها على مواصلة البحث في هذا المجال خاصة في جانبه التطبيقي .

ومنه فإن الدراسة التحليلية لنظام الأجور تفيد في فهم ماهية و أهمية تسيير الأجور والإطلاع على خصائصه ، بالإضافة إلى معرفة الأسس والإجراءات التي تعتمد في تصميم النظام الأجرى ومتطلبات فعاليته ، وهذا من شأنه أن يسهل فهم تطبيقاته العملية وعلاقاته النظرية مع التدقيق والرقابة . استندت الدراسة في مقدمتها على جملة من الفرضيات حاولنا اختبارها وتبين ما يلي:

■ بالنسبة للفرضية الأولى هناك علاقة إيجابية بين تناسق وتأزر تطبيقات تسيير الموارد البشرية وفعالية تسيير الأجور : أثبتت صحتها على اعتبار أن المسؤولين في مصلحة تسيير الموارد البشرية يهتمون بذلك ببساطة لأن السياسات الأجرية مهما كانت محكمة فهي لا تقدم حولا كاملة للاحتياجات الحقيقية للمؤسسات ، بل إن التناسق والتأزر بين تطبيقات تسيير الموارد البشرية وتسيير الأجور فقط بإمكانه التأثير إيجابيا على التزام العمال وعلى أداء المؤسسة بالنتيجة ، وهو الأمر الذي تعكسه أكثر مؤشرات تحسن الوضع الاجتماعي بالبنك التي تعد كآثار مركبة لتلك التطبيقات وهي أكبر من تجميع آثار تلك التطبيقات منفردة ، علاوة على كل ما سبق فالاهتمام بنتائج تطبيقات تسيير الموارد البشرية منعزلة لا يقود الالنتائج مظلمة ، لأنه من المستحيل الحكم على فعالية تطبيق معين بمعزل عن التطبيقات الأخرى في تسيير الموارد البشرية فالجميع يرتبط ويتفاعل مع بعضه البعض ، وبالتالي فإن العلاقة بين تسيير الأجور وتسيير الموارد البشرية علاقة وثيقة وتبادلية الأثر ، أما في البنك فالأمر يأخذ أبعاداً أكبر وأشمل وأشد أثراً ، ولا يمكن الفصل بينهما، حتى إذا أردنا أن نحقق تقدماً على صعيد ما فلا بد منه على صعيد آخر ؛

■ بالنسبة للفرضية الثانية هناك علاقة إيجابية بين مؤشرات الأداء بالبنك و حجم الأجور لديه : أثبتت صحتها نسبيا على اعتبار وجود علاقة إيجابية فقط بين الأجور المدفوعة للعمال والرسملة بالبورصة ، أما بالنسبة لمعدل العائد على حقوق الملكية ونسبة العائد على الأصول فليس هناك علاقة بينها وبين الأجور المدفوعة للعمال ، وفيما يخص إمكانية وجود علاقة سلبية بين الأجور المدفوعة للعمال ونسبة الاستدانة بالبرك هذه الأخيرة التي تم اشتقاقها من خلال نسبتي العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول فقد فندت على اعتبار أن الاستدانة مؤشر عام عن عدم القدرة المالية بالنسبة للمؤسسات الغير بنكية لكنه بالنسبة للبنوك حالة عادية ، بل وقد يعكس الصحة المالية للبنك ، وعلى ذلك ليس له أي انعكاس سلبي على حجم الأجور والمكافآت الممنوحة للعمال ، وفيما يتعلق بمؤشر "كاك 40" فليست هناك علاقة إيجابية بين الأجور المدفوعة للعمال وإمكانات النمو بالبنك ، وهي نتيجة مبررة إلى حد بعيد حيث أن مؤشر "كاك 40" مؤشر عام عن اتجاه نمو القطاع الذي ينتمي إليه البنك ، ولكن قضية تسيير الأجور هي قضية داخلية بامتياز ، لكن المهم في كل النتائج السابقة هو أن مبلغ الأجور في البنك " BNP Paribas " يرتبط بحجمه الممكن قياسه عبر مؤشر الرسملة بالبورصة ، حيث تأتي منطلقات هذه النتيجة من العديد من الأفكار الجزئية منها أن :

* المؤسسات الكبيرة أكثر تعقيدا ، وبالنتيجة تتطلب خبرة كبيرة وكفاءات عالية من طرف العمال ، وبالتالي فهذه المؤسسات تعرض أجورا أكبر بهدف الحفاظ على الكفاءات وجذب العناصر الجيدة ؛
* المؤسسات الكبيرة تمتلك مصادر مالية مهمة مقارنة بالمؤسسات المتوسطة والصغيرة ، وهي بذلك
أقدر على دفع أجور مرتفعة ؛

* المؤسسات الكبيرة لديها مستويات إدارية أكثر تسلسلا وتعقيدا وتنظيما أكبر ، وبما أنها تحاول قدر الإمكان الحفاظ على حد من التمييز بين أجور مختلف المستويات فهي تدفع أجور أكبر ، بالمعنى أن مستويات الأجور ستكون مرتبطة لحد ما بالتسلسل الإداري الداخلي للمؤسسة ذاتها ؛
كما تجدر الإشارة لان البعد بين المساهمين أو مالكي المؤسسة الكبيرة والعمال يزداد ، ما يعني أنهم يكونون أكثر استقلالا ، الشيء الذي يطرح إمكانية اتخاذهم قرارات أو قيامهم بسلوكات منافية لمصلحة المساهمين مما يضطر المؤسسة لمنحهم أجورا أكبر لأجل ضمان ولائهم .

■ بالنسبة للفرضية الثالثة فعالية تسيير الأجور رهن لمدى تحقيقها لأهداف السياسة الأجرية سواء بالنسبة للعمال أو المؤسسة : أثبتت صحتها على اعتبار أن فعالية السياسة الأجرية بالبنك مرتبطة بالتبعية لتبني اهتمامات ورغبات العاملين والتوفيق بينها وبين مصالح المؤسسة ، وهو ما تؤكد ه المؤشرات المعتمدة لقياس ذلك ، مع أنه يجب الاعتراف بوجود تعارض أو عدم تطابق بين أهداف المؤسسات و العمال من السياسات الأجرية في بعض الحالات ، لكن من المؤكد أنها تلتقي في جوانب عديدة قد نغفلها ، كما يجب الاستثمار فيها لأنها قد تكون الضمان للمزيد من الفعالية في تسيير الأجور .

نتائج و استنتاجات الدراسة :

شكلت المحاور الخمسة التي تضمنتها هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية ، وقد خلصنا من خلال ذلك إلى النتائج التالية ، نظرية كانت أو تطبيقية على ضوء استعراض وتحليل الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع والفرضيات التي انطلقنا منها :

■ تعدّ المراجعة وعملية تقييم فعالية الموارد البشرية أداة اتصال فعّالة، لتوضيح الأدوار الم ناطة بمختلف السياسات والقائمين عليها ، وتزويد مصلحة الموارد البشرية بمعلومات حول حسن أدائه الأعمال ، كما وتؤدي مراقبة تسيير الأجور بشتى أشكاله دورا هاما في دعم فرص نجاح تلك السياسات ، إذا أن إدارة الموارد البشرية تتخذ القرار بالمفاضلة بين السياسات الأجرية من حيث درجة جدواها ومعدل العائد الذي يتولد من الاستثمار فيها، وفي هذا الصدد بالذات من الأجدر التوضيح بأن التقييم ليس عبارة عن إثبات نجاح أو فشل السياسات الأجرية السارية المفعول ، ويفترض هذا التصور الخاطئ أن النجاح يتمثل في تنفيذ السياسات الأجرية دون أخذ التغذية الراجعة من العمال أو من الفئات المستفيدة أو المشاركة في تنفيذها ، وهذا لا يحدث في الواقع، فنجاح السياسة الأجرية يعني أنها تبقى الباب مفتوحاً لملاحظات العمال والفئات المستفيدة وضبطها وتعديلها وفقاً لذلك ، ويوفر التقييم هذه الملاحظة المستمرة .

- تخضع السياسات الأجرية التي ترسمها الإدارة لأهداف محددة تسعى للوصول إليها ، فهي إذن تشكل المرشد والموجه العملي لطريقة أداء الأفراد ، على الرغم من أنها لا تحدد بالضبط نوع الأنشطة التي يجب القيام بها لكنها حتما تضع الإطار الذي يتحرك ضمنه سلوكهم وأدائهم ، وهي بالتالي ترتبط بعدة متغيرات منها تاريخ المؤسسة وثقافتها وحاجات و انتظارات الأفراد وأداءهم ، ومن الضروري في هذا الصدد بأن المؤسسة تملك إمكانات موضوعية مبررة بتأثيرها سواء على هيكل الأجور أو على حجم الأجور ، وهذه الإمكانيات ليست ثابتة على امتداد الزمن فقد تكون أكبر أو أصغر تبعا للوسائل والآليات التي تتوفر عليها المؤسسة ، كما يتعين أن يؤخذ بالاعتبار أمر آخر ليس من النادر أن نهمله هو أن الإمكانيات الموضوعية وكيفية توظيفها شيئان مختلفان ، فالسياسة الأجرية المتبعة من طرف المؤسسة قد تكون فعالة وقد لا تكون كذلك وقد تساعد على تخفيف حدة التوتر الاجتماعي أو بالعكس ، وهي يمكن أن تتحدد ليس على أساس اعتبارات اقتصادية فحسب بل واجتماعية وحتى تشريعية أيضا ، كما يتوقف الكثير من الممارسات في مجال تسيير الأجور على تجربة المسيرين وتاريخ المؤسسة وثقافتها أيضا ، هذه الأخيرة عبر القيم التنظيمية المناسبة يمكنها أن تدعم إمكانيات نجاح تسيير الأجور .
- إن تصميم هيكل الأجور و تحديد مختلف الدرجات بشكل منطقي وشفاف لا يتم إلا عبر تقييم الوظائف وتحليل معدلات الأجور بالسوق ، بالإضافة لمراعاة حاجات المؤسسة والعمال ، مما يسهل إدارة الأجور ، ويوضح محتوياتها ويبين إمكانيات المسارات المهنية للعاملين ، فمن جهة يعتبر تقييم الوظائف في حقيقة الأمر انعكاس طبيعي لقيم المؤسسة وتوجهاتها ، فمن المهم أن تضمن حدائته وعدم تمييزه بين العمال ، ومن جهة أخرى تكون معدلات الأجور تنافسية كافية في الحد الذي تسمح فيه بجذب والحفاظ على الجودة العالية للموارد البشرية في المؤسسة ؛
- يمكن لإدارة الموارد البشرية ومختلف المسؤولين فيها ضمان حد من الفعالية في السياسة الأجرية المعتمدة من خلال تفعيل دور كل الأطراف للمشاركة في تصميمها وإدارتها وتقييمها بصورة دائمة ، فالمطلوب منها أن تتقن حساب عوائد الاستثمار التي يدرها تبني سياسة أجرية ما وتفاضل بينها على أساس اقتصادي واجتماعي يعظم من مكاسب المؤسسة والعامل على حد سواء ، ولا بد من التطرق لأمر أساسي هو أن نجاح نظام تسيير الأجور وتحقيقه الأهداف المنوطة به ليس أمرا هينا وهو مرهون بتقبل العاملين لآلياته بعد مشاركتهم في تصميمه.
- إن التعدد في أشكال التعويضات والأجور وتطبيقات تسيير الموارد البشرية ولاشك سوف يقتضي إطارا جامعا يضمن التكامل والتنسيق بينها بشكل يعظم من مكاسب المؤسسة والعمال على حد سواء ، حيث لا يتأتى ذلك إلا عن طريق سياسة أجرية شاملة ، فمن هذه الزاوية يجب أن تحدد الاختيارات الكبرى للسياسة الأجرية بعناية ، كما يتم استعمال المعايير الفعالة لتنفيذ تلك الاختيارات والتي يتم تطويرها أخذا بالاعتبار لظروفها ، ولاشك في هذا الصدد بأن موازنة المؤسسة في مجال تسيير الأجور بخاصة عند اختيار المكونات الأجرية أمر معقد للغاية يجب أن تراعى فيه العديد من الاعتبارات .

- تتجه الأنظمة الأجرية في المؤسسات عموماً لتفعيل أداء العامل حسب الخطط المعتمدة ، ولكنها فضلاً عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء ، على اعتبار أنها من ناحية تهدف للمحافظة على الأداء وصيانتها من أن ينخفض عن مستوى التميز، وأكثر من ذلك فتسيير الأجر يستهدف الارتقاء بالأداء إلى مستويات أفضل باستمرار وتطوير عناصره لتحقيق قدرات تنافسية أعلى والحصول على ثقة العملاء ما يدعم المركز التنافسي للمؤسسة في الأسواق .
- يعتبر تسيير الأجر نظام مفتوح تربطه بمختلف تطبيقات تسيير الموارد البشرية علاقة مستمرة تتميز بالأخذ والعطاء والتأثير والتأثر، وعلى هذا الأساس فإن تبني مدخل الأجر الشاملة يساهم بإعطاء معنى حقيقي للجزء المالي وغير المالي للأجر ، ويستجيب لمبدأ تنويع التعويضات ، مما من شأنه تدعيم فرص نجاح السياسة الأجرية و إعطائها بعداً جوهرياً في نجاح المؤسسة ، إضافة لكل ما سبق فهو يضمن اندماج السياسة الأجرية بطريقة ملائمة وسليمة مع استراتيجيات المؤسسة بحيث تدعم تحقيق أهدافها ، كما تجمع بصورة صحيحة بين حاجات المؤسسة والعمال .
- يفيد تطبيق مدخل النظم في حالة تسيير الأجر بكونه يؤدي إلى إبراز خاصية التكامل والتفاعل بين عناصر تسيير الأجر من تخطيط وتوجيه وتقييم، وتأكيد التكامل والتوازن داخل كل عنصر من تلك العناصر في ذاته، وبيان الترابط بين تسيير الأجر وبين مجمل الظروف في بيئة المؤسسة ، الأمر الذي يوضح أكثر أبعاد تأثير مختلف المتغيرات و مدى ارتباطها بالظروف المحيطة ، كذلك يفيد مفهوم النظم في توضيح أن فعالية تسيير الأجر هي محصلة كفاءة كل عناصر النظام مجتمعة ، وليست نتيجة لبعض هذه العناصر دون غيرها ، وبالتالي فالأمر يسهل إدراك العلاقة الوثيقة بين حركية تسيير الأجر وتوجهاتها وفعاليتها وبين الظروف المحيطة ، إذ يترتب على تغير تلك الظروف ضرورة تعديل آليات تسيير الأجر سواء من حيث الأهداف أو الأساليب بما يتوافق والأوضاع الجديدة .
- إن النتائج الضعيفة لأية سياسة أجرية ما هي إلا انعكاس لسياسة قصيرة الرؤية، تتميز بسوء تطبيق البرامج الأجرية وضعف متابعتها، بالإضافة إلى التأخر في مجال عصرنة أنظمة المعلومات الموارد البشرية التي تعمل على الاستفادة من المعلومة وتوظيفها بشكل صحيح لتصميم سياسة أجرية فعالة والرقى بها إلى المستوى المطلوب ، كما أن تسيير الأجر وفق طريقة ناجحة يستدعي التخطيط المستمر الذي يحدد مضمونه وأهدافه وتوجيهاته بدعم من الإدارة والعاملين بمختلف المستويات ، و بعيداً عن تبني الأنماط الأجرية المتعددة بطريقة غير مدروسة ، غاية الأمر أن السياسات الأجرية في المؤسسات الناجحة نابعة من معطيات خاصة لديها والتي هي ولاشك مختلفة مؤسسة لأخرى .

- يمكن للمؤسسة عبر تسيير الأجور مواجهة العديد من التغيرات التي تحدث في محيطه الداخلي أو الخارجي ، كما يمكنها المساهمة في تلك التغيرات حيث أن قضايا تتعلق بتنظيم العمل " فرق العمل المستقلة ، العمل الجماعي ، العمل الفردي ... وغيرها كدورة حياة المؤسسة ، وهيكل الأجور لدى المؤسسات الأخرى ، إضافة لإدارة الجودة الشاملة وثقافة المؤسسة بإمكانها التأثير على توازنات النظام الأجرى وتوجهاته ، فهو إذن نظام معقد ومترامي الأطراف ومتعدد العلاقات .
- يترتب عن تنفيذ السياسات الأجرية الحديثة وخاصة تطبيقات فردية الأجور نشوء العديد من الأوضاع الجديدة تتأثر بها جميع المؤسسات سواء كانت صغيرة أو كبيرة إنتاجية أو خدمية ، ومن المهم أن يتعرف جميع مسيري الموارد البشرية على محتوى هذه السياسات ، وتبيان طبيعة ما سوف ينجر عنها من آثار حتى يهيئوا ترتيب أوضاعهم ومراجعة سياساتهم لتستفيد من الفرص التي قد تفرزها البيئة الجديدة ويتجنبوا التهديدات التي تنجر عنها .
- تتطلب إدارة الانظمة الأجرية تطوير سياسات دفع تدمج اعتبارات العدالة الداخلية والخارجية عند تصميمها وإدارتها ، ولاشك أن تأمين عدالة الأجور يقتضي حرصا كبيرا من طرف الإدارة عبر مراجعتها الدائمة لمستويات أجورها داخليا وخارجيا ، كما يقيس مدى تأثيرها على سلوكيات العمال بالوجهة الصحيحة ، هذا وتجدر الإشارة لأنه كلما قل النفتح من الإدارة تجاه الأجر كلما كان تقييم العمال لما يتقاضونه بالمقارنة مع زملائهم داخل المؤسسة وخارجها سلبيا أي كلما شعروا بالاعدالة .
- تتميز السياسة الأجرية الناجحة بتركيز متوازن من المكونات التي يتم تطويرها انطلاقا من خصوصيات المؤسسة ، وبذلك فهي تحتوي على عناصر تسمح بالاستجابة لمختلف المعايير والمتطلبات ، علاوة على ذلك فهي تستند على الاتصال التفاعلي الإيجابي الذي يتم عبر تحسيس مسؤولي مختلف الوحدات ومختلف المصالح ويرتكز على سرعة الاتصالات .
- ليس هناك خطة أو سياسة أجرية مثلى يمكن تعميمها على جميع المؤسسات ، كما ليس هناك سياسة أجرية ناجحة بالطبيعة أو بالأصل ، حيث يمكن القول إن هناك سياسة أجرية هي الأفضل من وجهة موقفية فقط ، نظرا لتنوع أنشطة المؤسسات ، وتعدد إمكانيات تحفيز العمال لديها، فان أي سياسة أجرية ينبغي أن تشتمل على تعريف واضح لأهداف الأداء بحيث يفهمها ويستوعبها جميع العمال ويستطيعون إنجازها ، إضافة لضرورة وجود ارتباط منتظم بين الأداء والأجور شرط أن تكون تلك الأجور مناسبة للعامل ومراعية لخصوصية حاجاته ومتطلباته .
- يعتبر تقييم أداء العمال ذو أهمية بالغة نظرا لارتباطه المباشر بالأداء التنظيمي ككل إضافة لكونه يرهن طبيعة خدمات ومنتجات المؤسسة بالجودة والكفاءة المطلوبة ، لذلك فتقييم الأداء يلعب دورا محوريا في ذلك .
- يعد التدقيق الاجتماعي القاعدة الأساسية للرقابة وتقييم فعالية تسيير الأجور بما يوفره من معلومات وتقنيات مفيدة ، إضافة للمرونة التي يتميز بها من حيث ملاءمته لكل الوضعيات والظروف المختلفة ،

- على اعتبار أنه يعتمد على العديد من المداخل والطرق مما يوفر أشكال مختلفة من المعلومات بقصد التحليل والكشف على مختلف الجوانب التي تؤثر في تسيير الأجور و التوجهات الخاصة بنشاط المؤسسة.
- تعتبر العدالة الأجرية مطلباً أساسياً لتحقيق كفاءة الأداء في المؤسسات وتحقيق الرضا والالتزام الوظيفي، لذلك نجد المؤسسات دوماً تسعى لزيادة إحساس العاملين بالعدالة في الحقوق والواجبات التنظيمية، وبالطبع لا ترجع أهمية هذا المسعى لتحقيق العدالة الأجرية في حد ذاتها بقدر ما تستمد أهميتها من النتائج السلبية والتراجع الممكن تسجيله على مستوى الأداء التنظيمي في الحالات التي يسيطر فيها الإحساس بعدم العدالة بين العمال وذلك مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة ، بالإضافة لما سبق هناك ضرورة لتدعيم السلوكات الإيجابية في المؤسسة .
- من المهم اتخاذ خطوات مدروسة لأجل مراجعة السياسات الأجرية والتأكد من فعاليتها ، وبالضبط من خلال التأكد من أن الأهداف معرفة بدقة ووضوح ومرتبطة بأهداف المؤسسة وقيمها ، ولاشك أيضاً أن التوجه الهادف في السياسة الأجرية يستدعي استخدام أساليب وأدوات مناسبة للرقابة المستمرة على مختلف الاضطرابات التي تحدث في مختلف المتغيرات المؤثرة فيها ، حيث من الضروري في هذا الصدد أن تتوفر الإدارة المكلفة بمراقبة تسيير الأجور على برمجيات خاصة تكون مصممة بشكل متناسب مع حاجات المؤسسة وهيكلها الأجرى كما تتيح الفرصة لتطويرها وتحديثها ، بالإضافة لضرورة تكوين القائمين على ذلك وتأمين حيازتهم للمعارف والمهارات اللازمة .
- إن فعالية تسيير الأجور تتبع في حقيقة الأمر من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه التطبيقات والممارسات الإدارية في مسائل الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المؤسسة من جانب، ويتمشى مع المفاهيم الجديدة لتسيير الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريك استراتيجي للإدارة من جانب آخر ، فمن الواضح في هذا الصدد أن من أهم أسباب تواضع نتائج وآثار تسيير الأجور في المؤسسات عموماً هو انفصاله عن عناصر ومكونات تنمية الموارد البشرية، بالإضافة لمعالجته في جزئيات منفصلة ومتباعدة وعدم تكامله في ذاته كنظام ، حيث يبدو تسيير الأجور في العمل الإداري منعزلاً عن الإطار الطبيعي الذي ينبغي أن ينتمي إليه وهو جهود ونظام تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة ، كما أنه يفتقد الترابط والتناسق بين عناصره الذاتية فيأتي في النهاية على شكل جهود مفككة نتائجها غير مضمونة .
- يرتبط نجاح التغيير في تسيير الأنظمة الأجرية مهما اختلفت صورته وتعددت أشكاله و اختلفت درجاته ومستوياته بوجود قيادة فعالة تتحكم في كل جوانبه بشكل يسمح بتدعيم كل نقاط القوة في المؤسسة ، وتعتبر القيم وباقي عناصر الثقافة التنظيمية من بين أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح واستمرار أي شكل من أشكال التغيير في المؤسسة ، إذ أن البيئة التي تحمل قيماً وسلوكيات و معتقدات تهتم بلئتم مورد في المؤسسة وهو الفرد سواء من الجوانب المادية والاجتماعية و النفسية و الإنسانية من شأنه خلق مناخ عمل فعال و محفز على العمل بما يحقق أهداف المؤسسة و فعاليتها و كفاءتها الشاملة .

■ يمر مفهوم فعالية تسيير الأجور حتما عبر تأثير الأجر على سلوك العمال ، بالإضافة لصفة التحفيز التي يجب أن يتصف بها الأجر ، فالعامل في المؤسسة يرغب في أن يتقاضى أجرا عادلا بالنسبة إلى السوق " العدالة الخارجية " وبالنسبة للأجور الممنوحة للعمال الآخرين في المؤسسة " عدالة داخلية " ، وحسب مساهمته في العمل ومجهوده الخاص " عدالة خارجية " ، وبالتالي من الضروري أن تراعى مختلف آثار مكونات الأجور على التحفيز والرضا في العمل .

■ إن الرفع من فعالية تسيير الأجور مستقبلا في المؤسسة لا يتأتى إلا عبر توفير كل الوسائل المادية والمعنوية والمتابعة الكفيلة لضمان نجاحها ، والذي سيكون مرهونا بمدى جدية المؤسسة والمسؤولين في مصلحة الموارد البشرية في متابعة ومراقبة تسيير الأجور بصفة مستمرة ومنظمة ومنسجمة مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها باقي المتغيرات الأخرى ، وهذه العمليات لن يكون لها الأثر الإيجابي إلا من خلال بلورتها في إطار من الآليات المتناسقة والتي تعطي دفعة قوية للأداء التنظيمي .

ما تزال المؤسسات لليوم تبحث عن الطريق السليم لبناء منظومة أجرية سلمية قادرة على الارتقاء بأدائها إلى المستويات التي تطمح لها، إذ أن هذا البحث المستمر وما يتبعه من بناء و هدم ، قد نعتبره مظهر من مظاهر حيوية المؤسسة ويجسد رغبة الإدارة في توجيه طاقاتها الوجهة المطلوبة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية ، في حين يرى البعض الآخر أن ذلك أمر ضروري نحو تنمية متوازنة ومتماسكة .

إن أهمية تسيير الأجور لا تظهر حقيقة من الانشغال الدائم والمستمر لمسيري الموارد البشرية وغيرهم بالتركيز على التكلفة في كل عمليات اتخاذ القرارات ، ولا حتى عبء انشغال العمال الدائم بكفاية الأجر وضرورة توافقه مع احتياجاتهم ووضعياتهم ، بل تكمن حقيقة في كيفية تفعيل تسيير الأجور وجعله أداة للمساهمة في نجاح المؤسسة ومصدرا لميزتها التنافسية الدائمة ، وتأمين القدرة على قياس عوائده ومدخلاته باستمرار ، ويحدث هذا على ثلاث مستويات :

- **المستوى الأول** : يتحدد عند إنشاء النظام الأجرى وتقدير حجم النفقات اللازمة ودراسة إمكانية تحقيقه عائد مثمر، وكذلك في دراسة مشاريع تطويره ؛

- **المستوى الثاني** : هو التسيير المستمر للنظام الأجرى وتتبع وقياس تأثيراته سواء على سلوكيات العمال أو على قدرة المؤسسة على الدفع وهذا المستوى يشكل الوظيفة التسجيلية والحسابية في تسيير الأجور ؛

- **المستوى الثالث** : وبعد المرحلة المتقدمة من تسيير الأجور بلصمته كنظام مع لوماتي متكامل يوفر المعلومات الضرورية للقيام باتخاذ القرارات وإعداد المخططات والموازنات التقديرية المختلفة ، بالإضافة لتوفره على معلومات تستخدم في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية انطلاقا من مختلف عناصره واتخاذ القرارات اللازمة لذلك .

وبالتالي فإن الشيء المميز حول تقييم فعالية تسيير الأجور كونه يتطور من خلال تقنياته وأساليبه ، وهذا راجع لطبيعته الديناميكية و للحاجات المتزايدة للمؤسسة والمتعلقة بطرق التسيير والبحث المتواصل عن أدوات

كفيلة بمساعدة الإدارة على التخطيط ومراقبة الأداء ، والحصول على نتائج تحليلية دقيقة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة ، بالإضافة إلى التطور الذي حدث في نظم التسيير ، والرقابة الشاملة والتوجه الحديث لترقية المنافسة .

مكنت نتائج الدراسة من توضيح الرؤية حول طبيعة العلاقات التفسيرية التي تربط الأجر مع المتغيرات الأخرى سواء كانت في مجال تسيير الموارد البشرية أو تلك الخاصة بمؤشرات الأداء في البنك ، كما أعطت الدراسة نظرة مدققة عن درجة التجانس التي وصلها تسيير الأجور بالبنك مع مختلف المتغيرات ، الأمر الذي يساهم في تسهيل اتخاذ القرارات بالنسبة للمسيرين ، ويعطي فكرة واضحة لأكاديميين والباحثين لأجل الخوض في مواضيع مشابهة للدراسة أو تقترب منها .

حدود البحث :

يجب الإشارة أولاً إلى أنه بسبب تشعب الموضوع واشتماله على عدة مجالات متداخلة فيما بينها لم يسعنا الأمر لإعطاء نفس الاهتمام لجميع النقاط ، ولم نمح العناية الكافية بالتحليل لبعض المحاور هذا بسبب قلة المصادر أو بسبب نقص الإحصائيات في بعض الأحيان .

حاولنا ضمن هذه الدراسة التطرق إلى موضوع يستقطب اهتمام العديد من الباحثين والمسيرين ، وعليه يتضح لنا أن المؤسسة بتقديمها لنظام أجر يمحفز للعمال ستربح جزء هاماً من مواردها البشرية ولا تخسر مواردها المالية ، لأنها في حقيقة الأمر تتجنب تكاليف غير مباشرة كثيرة قد تعجز في أغلب الأحيان عن رصدها وتسجيلها بطريقة صحيحة ، فبما ترى كيف يمكن لتسيير الأجور أن يعود بالنفع على أداء المؤسسة في ظل العولمة والاقتصاد المفتوح ؟

ولاشك بعد كل ما سبق يتضح أن مفهوم فعالية تسيير الأجور بذاته ينطوي على وجود العديد من المصاعب الجدية التي ولو نجحنا في تحديد بعض ملامح تلك الفعالية لكنها تبقى منقوصة من العديد من الجوانب ، فإنه ليس مجرد ارتفاع أو انخفاض في مؤشر ما يؤدي كقاعدة وظيفة التعبير عن مشكلة في تسيير الأجور ، والتي لا يجب النظر إليها دوماً بسلبية فقد تكون السبيل لفعالية أكبر في تسيير الأجور .

لا توجد مع الأسف مؤشرات من النوع الذي يتيح التعبير والقياس المباشر للظواهر التي تكمن في صلب فعالية تسيير الأجور ، فكل المؤشرات جزئية وغير مباشرة وضيقة أحياناً أخرى والأهم أنها لا تعكس فعلاً عمق تناقضات تسيير الأجور وشروط فعاليته ، فلا يمكن الجزم ما إذا كانت التقلبات في هذه المؤشرات تتفق بشكل كامل مع حالة تسيير الأجور بالمؤسسة ، وما هو حجم تلك التقلبات والانحرافات بالقياس الكمي المحدد ، إضافة لذلك كله في أغلب الأحيان نسائي بين محتوى هذه المؤشرات وشكل ظهورها رغم أن ذلك أبعد ما يكون مبرراً في جميع الأحوال ، فسلوك كل مؤشر يتأثر إلى جانب العوامل التي حظيت باهتمامنا في هذه الحالة بعوامل أخرى كثيرة ، حيث من الصعوبة بمكان إن لم نقل من المستحيل إبرازها وترجيحها كل حسب درجة التأثير بطريقة مطلقة وتامة .

و لا يسعنا في ختام هذه الدراسة إلا أن نقول أن هذا اجتهاد بشري يشوبه النقص والتقصير ، فهو يحتاج إلى التصويب ، كما نسأل الله عز و جل أن نكون قد وقفنا في اختيار الموضوع و معالجته ، تم بحمد الله .

قائمة المراجع :



المراجع باللغة العربية :

1 (الكتب :

1. أي هاينز ماريون ، 1988 ، إدارة الأداء " دليل شامل للإشراف الفعال " ، ترجمة : محمود مرسي و زهير الصباغ ، مراجعة: زكي راتب غوشة و زكي محمد الحسن ، معهد الإدارة العامة ، الرياض السعودية .
2. ابو بكر مصطفى محمود ، 2003-2004 ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
3. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، 2007 ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، مصر .
4. الفوال صلاح مصطفى ، 1982 ، منهجية العلوم الاجتماعية--عالم الكتب -القاهرة-مصر
5. العاني هيثم ، 2007 ، الإدارة بالحوافز ، التحفيز والمكافآت ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة ، عمان الأردن .
6. الخزامي عبد الحكيم أحمد ، 2003 ، إدارة الموارد البشرية إلى أين ؟ التحديات - التجارب - التطلعات ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
7. الصحاف حبيب ، 2003 ، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ، إنجليزي - عربي ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، لبنان .
8. الطيب رفيق ، 1994 ، مبادئ التسيير الجزء 2 - ديوان المطبوعات الجامعية
9. العارف نادية ، 2000-2001 -الإدارة الإستراتيجية -الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر
10. آل علي رضا صاحب ابو حمد ، الموسوي سنان كاظم ، 2001 الإدارة ... لمحات معاصرة ، ط:1 ، الوراق ، عمان ، الأردن .
11. العديلي ناصر ، 1995 ، السلوك التنظيمي والإنساني " منظور كلي مقارن " ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية .
12. الصيرفي محمد ، 2007 ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، الإسكندرية .
13. العبد جلال إبراهيم ، 2003 ، إدارة الأعمال " مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات للإدارة والمديرين ، وظائف الإدارة ، المهارات الإدارية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر
14. اللوزي موسى ، 1999 ، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن .

15. السلمي علي ، 1985 ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، القاهرة ، مصر .
16. السلمي علي ، 2002 ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب ، القاهرة ، مصر .
17. الكفافي محمد جمال ، 2006 ، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية ، ط:1 ، الدار الثقافية للنشر ، القاهرة ، مصر
18. البرادعي بسيوني محمد ، 2005 ، مهارات تخطيط الموارد البشرية ، دليل علمي ، ايتراك للنشر والتوزيع ، مصر الجديدة ، مصر .
19. الشنواني صلاح ، 1972 ، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد ، دراسة تحليلية من خلال الأهداف ، جامعة بيروت العربية ، مصر .
20. الشنواني صلاح ، 2004 ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر .
21. المرسي جمال الدين محمد ، 2003 ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر .
22. السلمي علي ، 1998 ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب ، القاهرة ، مصر .
23. الهيتي خالد عبد الرحيم ، 2005 ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار وائل ، عمان ، الأردن .
24. بختي إبراهيم ، 2007/2006 ، الدليل المنهجي في إعداد وتنظيم البحوث العلمية " المذكرات والاطروحات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر .
- انظر: http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/Guide_de_methodologie.pdf (le : 27/08/2007)
- بربر كامل ، 1997 ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط 1 ، بيروت ، لبنان .
25. برنوطي سعاد نائف ، 2001 ، الطبعة الأولى ، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد " ، دار وائل ، عمان ، الأردن .
26. بشير سعد زغلول ، 2003 ، دليلك إلى ... البرنامج الإحصائي "SPSS" الإصدار العاشر Version 10 ، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية ، بغداد ، العراق .
27. بعلي محمد الصغير ، 1995 ، تشريع العمل في الجزائر ، مطبعة ولاية قالمة ، الجزائر
28. بلوط حسن إبراهيم ، 2002 ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان .
29. بدر سعيد مرسي ، 2000 ، عملية العمل ، مدخل في علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
30. بوخمخ عبد الفتاح ، 2001 ، إدارة الموارد البشرية ، مطبوعات جامعة منتوري - قسنطينة ، الجزائر .
31. تومي صالح ، 1999 ، الجزء الأول ، مدخل لنظرية القياس الاقتصادي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
32. تشاندا اشوك ، كابرا شلبا ، 2002 ، استراتيجية الموارد البشرية ، ترجمة : عبد الحكم احمد الخزامي ، دار الفجر ، سوريا

33. جواد شوقي ناجي ، 2000 ، إدارة الأعمال " منظور كلي " ، دار الحامد ، عمان ، الأردن
34. حسن راوية ، 2004/2003 ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر
35. حسن راوية ، 2003/2002 ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، مصر .
36. حسن عادل ، 2004 ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر .
37. حمداوي وسيلة ، 2004 ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة قالمة ، الجزائر .
38. حشمان مولود ، 1998 ، نماذج وتقنيات التنبؤ القصير المدى " دراسة مدعمة بأمثلة " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
39. حنفي عبد الغفار، 1997 ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
40. ديفيز كيث ، 1974 ، السلوك الإنساني في العمل ، ترجمة : سيد عبد الحميد مرسي ، محمد إسماعيل يوسف ، دار النهضة ، القاهرة ، مصر
41. ربابعة علي محمد ، 2003 ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية " تخصص نظم المعلومات الإدارية " ، دار صفاء ، عمان ، الأردن .
42. راشد احمد عادل ، 1981 ، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان .
43. زايد عادل محمد ، 2006 ، العدالة التنظيمية " المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإداري ، بحوث ودراسات ، القاهرة مصر .
44. سالفادور دومينيك ، 1993 ، الإحصاء والاقتصاد القياسي، ملخصات شوم ، دار ماكغروهيل ، ط:2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
45. سعيد صالح عودة ، 1994 ، إدارة الأفراد ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، ليبيا .
46. سلطان محمد سعيد ، 1993 ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر .
47. سبنسر الأصغر لایل م ، سبنسر سيجان م ، 1999 ، الجدارة في العمل ، نماذج للأداء المتفوق ، ترجمة : أشرف فضيل عبد المجيد جمعة ، مراجعة : علي الهاشمي رداوي ، مركز البحوث والدراسات الإدارية ، الوياض السعودية
48. ساعاتي أمين ، 1998 ، إدارة الموارد البشرية " من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر .
49. شاويش نجيب ، 1990 ، إدارة الموارد البشرية، القاهرة ، مصر .
50. شلبي أحمد ، 1968 ، كيف تكتب بحثاً أو رسالة " دراسة منهجية لكتابة الأبحاث و إع داد رسائل الماجستير والدكتوراه ، الطبعة السادسة ، مكتبة النهضة المصرية ، مصر .
51. شرابي عبد العزيز ، 1999 ، الطبعة الثالثة ،، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر
52. شرابي عبد العزيز - الرياضيات الاقتصادية - ديوان المطبوعات الجامعية
53. شرابي عبد العزيز ، 2002/2001 ، تقنيات التنبؤ ، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر .
54. شطبيبي شريف ، 2002-2001 ، محاضرات في مقياس الإحصاء الوصفي ، منشورات جامعة منتوري - قسنطينة ، الجزائر .

55. صالح محمد فالح ، 2004 ، إدارة الموارد البشرية ، عرض وتحليل ، ط:1 ، دار الحامد
56. سيزلاقي اندرو دي ، والاس مارك جي ، 1991 ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة: جعفر ابو القاسم احمد ، مراجعة : علي محمد عبد الوهاب ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية .
57. عبد الباقي صلاح الدين محمد ، 2004 ، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية ، مصر .
58. عبد الباقي صلاح الدين محمد ، 2001 ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية ، مصر .
59. علي محمد عبد الوهاب ، 1975، إدارة الأفراد منهج تحليلي ، الجزء الأول ، ط:2 ، مكتبة عين شمس ، مصر
60. عشوي مصطفى ، 1992 ، أسس علم النفس الصناعي - التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر
61. علي عبد الله ، محاضرات مقياس إدارة الموارد البشرية " السنة الثالثة إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر .
62. عساف عبد المعطي محمد ، 1999، السلوك الإداري " التنظيمي " ، دار زهران ، عمان، الأردن.
63. عاشور احمد صقر ، 1997، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة العربية ، مصر .
64. عبد الوهاب علي ، 2000 ، استراتيجيات التحفيز الفعال ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، مصر.
65. عطية عبد القادر محمد عبد القادر ، 2005 ، الحديث في الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
66. عقيلي عمر وصفي ، 1992، إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن .
67. غراب كامل السيد ، 1994، الإدارة الاستراتيجية : أصول علمية وحالات عملية ، ط:1، جامعة الملك سعود ، الرياض، السعودية .
68. لودن كيث ، 1959 ، الأجور التشجيعية ، ترجمة : ماهر نسيم ، تقديم : محمد سعيد الخشاب ، دار المعارف مصر .
69. لانز كارن ، 1995 ، الدليل العلمي في توظيف و إدارة الأفراد ، ترجمة : فؤاد هلال ، ط : 1 ، دار الفجر ، القاهرة ، مصر .
70. جي لاندي فرانك ، آل فار جيمس ، 1987، قياس أداء العمل " الأساليب والنظرية والتطبيقات " ، ترجمة : ربحي محمد الحسن ، مراجعة : صافي إمام موسى ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية .
71. ماهر أحمد ، 2004 ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر .
72. مرعي محمد مرعي ، 1999 ، أسس إدارة الموارد البشرية ، النظرية والتطبيق ، دار الرضا ، حلب ، سوريا .
73. مرعي محمد مرعي ، 1999، أسس إدارة الموارد البشرية " النظرية والتطبيق " ، سلسلة الرضا للمعلومات ، حلب ، سوريا .

74. ماك مانفرد ، 1999، فن إدارة البشر " نظريات جديدة وتطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة مع منهجية حل المشكلات الإدارية البشرية ، ترجمة وتعليق : محمد مرعي مرعي، التدقيق اللغوي : معن النفري ، دار الرضا للمعلومات، سوريا .
75. مصطفى احمد سيد ، 1999 ، إدارة الموارد البشرية ، منظور القرن 21 ، الدار الجامعية ، مصر .
76. مهيلة محمد ، بدون سنة نشر ، إدارة الموارد البشرية ، بدون ناشر .
77. منصور أحمد منصور ، 1976، قراءات في تنمية الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات ، الكويت .
78. موريس أنجرس ، 2004 ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية-- دار القصة للنشر - حيدرة-16012- الجزائر - ترجمة- بوزيد صحراوي.كمال بوشرف .سعيد سبعون .الإشراف و المراجعة: مصطفى ماضي.
79. واضح رشيد ، 2002، علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر ، دار هومة ، الجزائر العاصمة ، الجزائر .
80. يونس عبد الغفور ، 1997، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، مصر .

2 (الأطروحات والرسائل :

1. هتهات سعيد ، 2006/2005 ، دراسة اقتصادية وقياسية لظاهرة التضخم ، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر .
2. ديب نورة، 1999/1998 ، التحفيز بوحدة نوميديا ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر .

3 (المجالات والدوريات :

1. مجلة الإدارة العامة ، العدد: 31 ، نوفمبر 1981 ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية الصباغ زهير ، العدد: 31 ، نوفمبر 1981، مقالة : تقويم الوظائف كمدخل لعدالة الأجر .
2. مجلة الإدارة العامة ، المجلد :34 ، العدد الرابع ، مارس 1995 ، الرياض ، السعودية ، كوهن أفسى ، مقالة : لماذا تفشل برامج الحوافز ؟ ، ترجمة : سيف بن عبد العزيز السيف ، مراجعة : أحمد بن حماد الحمود .
3. مجلة الإدارة العامة ، المجلد :34 ، العدد الثاني ، سبتمبر 1994، الرياض ، السعودية ، مقالة : تقييم الأداء الوظيفي " الطرق -المعوقات -البدائل "



1 .Livres :

1. Amadiou Jean – François. 1996. compétence et organisation qualifiante . édition ECONOMICA. Paris .France .
2. Aubin Nadia , 2004. comment évaluer un collaborateur .2 édition . éditions organisation . édition Apec. France .
3. Aubert Nicole , 2003, Diriger et Motiver " art et pratique du management " , 2 édition , édition d'organisation ,paris , France .
4. Baeten Xavier , 2004 , Strategic Rewards and Reward Strategies, Integrated Performance Management: A guide to strategy implementation , In Verweire, K. & Van den Berghe, L.A.A. (Eds) Sage Publications.
5. Baranger Pierre et al, 1998, Gestion "Les fonctions de l'entreprise", 2 édition , Vuibert , Paris , France .
6. Barraud Jaqueline , KITTEL Françoise , MOULE Martin , 2000, la fonction ressources humaines , métiers , compétences et formation , DUNOD .paris , France.
7. Bécour Jean –Charles , BOUQUIN Henri , 1996 , audit opérationnel "efficacité , efficience ou sécurité , 2 édition , édition ECONOMICA , paris , France .
8. Brilman Jean , 2000, les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, édition d'organisations, paris, 3^{ème} tirage.paris , France.
9. Briscoe Dennis R , Schuler Randall S , 2004 , International human resources management policy and practice for the global enterprise. Routledge edition . second edition . new York. Usa.
- 10.Bournois Frank , Rojot Jaques, Scaringella Jean-Louis, 2003 ,RH les meilleures pratiques des entreprises du **CAC 40**, édition d'organisation , paris , France .
- 11.Boyer Luc , Équilbey Noël,2003, GRH nouvelles pratiques , édition EMS paris . France.
- 12.Cadin Loïc , Guerin Francis ,Pigeyre Frédérique .2002. gestion des ressources humaines. pratique et éléments de théorie . édition Dunod. paris. France.
- 13.Candau Philip , 1986, audit social " méthodes et techniques pour un management efficace , édition Vuibert , paris .France .
- 14.Cauden Joël , Alain Sanches Adérito , 1997 , .1997. gestion des ressources humaines. Berger – Levrault.
- 15.Chaminade Benjamin , 2005, RH et compétence dans démarche qualité , édition AFNOR, Saint –Denis, France .
- 16.Citeau Jean Pierre , 2002 , Gestion Des Ressources Humaines , édition Armand Colin , paris , France .
- 17.Chingos Peter T et al , 2002 . Paying for Performance A Guide to Compensation Management Second Edition, by John Wiley & Sons, Inc., New York.. USA.
- 18.Crote Dick .2002. the performance appraisal. Question and answer book. AMACOM. USA.

19. Dany Françoise et Livian Yves –Frédéric , 1995 , LA GESTION DES CADRES , Edition VUIBERT , paris , France .
20. Dayan Armand et al , 1999 , V 1 , manuel de gestion , édition ELLIPSES , paris , France .
21. Dayan Armand et al , 1999 , V 2 , manuel de gestion , édition ELLIPSES , paris , France
22. De Coster Michel .1999. sociologie du travail et gestion des ressources humaines . 3 édition .De Boek Université .Canada
23. Deguy Michel ,1989, politiques des ressources humaines dans l'entreprise . édition d'organisation . paris .France .
24. Dolan et al ,2003, gestion des ressources humaines , édition Pearson , paris .France .
25. Donnadiou Gérard ,1993 , du salaire a la rétribution " pour une nouvelle approche de rémunérations , 2 édition , édition LIAISONS , paris , France.
26. Dubois David D, ROTHWELL Wiliam J et al , 2004, competency – based human resource management , Davies- Black publishing .usa
27. Dumais et al , 2003, Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information TECHNO Compétences et Emploi Québec, région de la Capitale-nationale (le : 07/04/2006) voir. [www.technocompetences.qc.ca](http://www.technocompetences.qc.ca/pdf/services/Guide_RH_complet.pdf)
http://www.technocompetences.qc.ca/pdf/services/Guide_RH_complet.pdf
28. Emery Yves , Gonin François,1999, Dynamiser Les Ressources Humaines , Presse Polytechnique et universitaire Romande.
29. Eyraud François , Rozenblatt Patrick , 1994 , les formes hiérarchiques :travail et salaires dans neuf pays industrialisés , édition la documentation française , paris , France .
30. Ernoul Victor .2004. recruter sans se tromper , conseils et techniques d un chasseur de tête . 2 édition . édition d organisation
31. Favery Jean .2001, L'entreprise de la valeur , quand les ressources humaines font la différence, édition d organisation , paris .France.
32. Forget Jack , 2005, gestion budgétaire , prévoir et contrôler les activités de l'entreprise, édition D'organisation .paris .France.
33. GroÛard Benoît , Francis Meston , 1998 , l'entreprise en mouvement , 3 édition, Dunod , paris, France .
34. Hale Judith .2004.. Performance-Based Management: What Every Manager Should Do to Get Results. by John Wiley & Sons, Inc . usa.
35. Hamdi , 2002 .Diagnostic et Redressement d'entreprise ,imprime sur les presses de l'imprimerie ES-SALEM Cheraga , algerie .
36. Igalens Jacques , 1994 , audit des ressources humaines - 2 édition - édition liaisons , paris , France .
37. Igalens Jacques , Perretti Jean- Marie , 1986 , audit des rémunérations , édition d organisation , paris , France .
38. Jonson Gerry . Scholes Hevan . Frery Frediric , 2002 , Gestion strategique. 2 édition . Pearson Education .France.
39. Lacono Geneviève , 2004 , gestion des ressources humaines , édition CASBAH , Alger , algerie .
40. Lamarque E , 2004 , Gestion Bancaire , édition Darellos et Pearson Education , paris , France .

41. Leech Nancy L , Barrett Karen C , Morgan George A , In Collaboration With Clay Joan Naden and Quick Don , 2005 , **SPSS** for Intermediate Statistics : Use and Interpretation , Lawrence Erlbaum Associates , Mahwah New Jersey , USA .
42. Lelarge Gérard .2003. la gestion des ressources humaines .nouveaux enjeux , nouveaux outils . édition Séfi .Canada .
43. Le Gall Jean Marc .2002. la gestion des ressources humaines Que Sais-je? édition PUF 6 édition . paris . France.
44. L'entreprise industrielle /management /.2004. directeur de la publication Christien Robert . directeur Bruno Diclementi . directeur de la rédaction Marc Chabreuil . article de : Gerard Donnadiou . motiver les hommes dans les entreprises : approche systémique . édition technique d e l ingénieur
45. Lévy –Leboyer Claude , 2002 , la motivation dans l ´entreprise , 2 édition , édition d´ organisation , paris , France .
46. Lévy –Leboyer Claude ,2005 , évaluation du personnel . quels objectifs? Quelles méthodes ? 5 eme édition , édition d´organisation , paris , France.
47. Lévy-Leboyer Claude (sous la direction) et al(Michel Huteau , Claude Louche , Jean-Pierre Roland) ,2001, RH les apports de la psychologie du travail, édition d´organisation , paris , France .
48. Lévy-Leboyer Claude et Louche Claude , Rolland Jean – Pierre , 2006 , RH les apports de la psychologie du travail , article de : Sanchez Juan I . Pourquoi , quand et comment faut-il faire une analyse de poste ? traduit par Lévy-Leboyer Claude , édition d´organisation , paris , France .
49. Mahé De Boislandelle Henri , 1998, gestion des ressources humaines dans les PME .2 édition. édition ECONOMICA .paris .France .
50. Malassingne Pascaline , 2004 , conduire avec succès un entretien d'évaluation , édition d´organisation , paris , France .
51. Marbach Valérie , 2002, évaluer et rémunérer les compétences , 2 tirage , édition d´organisation , France .
52. Marbot Eléonore. 2005. LES DRH face au choc démographique . 20 ,40,60,.. comment les faire travailler ensemble. Édition d´organisation , France .
53. Martory Bernard , 1999 , contrôle de gestion sociale ,DUNOD , paris ,France
54. Martory Bernard ,CROZET Daniel ,2001, . gestion des ressources humaines" pilotage social et performances ",DUNOD . 4 édition . paris .France .
55. Mercier Estelle , Schmidt Géraldine .2004. gestion des ressources humaines .édition PEARSON éducation . paris .France .
56. Meignant Alain , 2000, ressources humaines " déployer la stratégie , Édition LIAISONS , paris , France .
57. le Management des Hommes, 2000. traduit par MIADI Fadwa. traduction de Harvard business review on managing people, Article de : Pfeffer Jeffery , six idées reçues sur les salaires, Édition d´organisation , France .
58. Mougou Yvon ,2004, processus : les outils d´optimisation de la performance . édition d´organisation . France.
59. Moulinier René . 2005. L évaluation du personnel . Chiron éditeur . paris .France .
60. Noferi Pascal .1987. gestion des ressources humaines et compétitivité de l entreprise . édition ADASE. Paris. France .
61. Peretti Jean-Marie , 1998 , gestion des ressources humaines,7 édition , édition VUIBERT , paris , France

62. Peretti Jean-Marie , 2000 , ressources humaines , 5 édition , édition VUIBERT , paris , France .
63. Peretti J.M. (Sous la direction de) et al , 2002 , Tous DRH , édition d'organisation , paris , France .
64. Peretti Jean-Marie , 2002 , ressources humaines et gestion des personnel , 4 édition , édition VUIBERT , paris , France .
65. Peretti Jean-Marie , 2004-2005, gestion des ressources humaines , 12 édition , édition VUIBERT , paris , France .
66. Peretti Jean-Marie .2004. les clés de l'équité , enjeu managerial . édition d'organisation , paris , France .
67. Petit André et al (Bélanger , Benabou Charles , Foucher , Bergeron Jean-Louis) , 1993 , Gestion Stratégique et Opérationnelle des Ressources Humaines, , édition Gaëten Morin , Québec , Canada .
68. Picard D , 1991, la veille sociale "prévoir et gérer la conflictualité industrielle , édition vuibert, paris, France .
69. Pujol Marie - Dominique. 2003 . 2 édition .édition d organisation .France .
65. Pupion Piere-Charles , 2004 , Statistiques pour la Gestion " Applications **EXCEL** et **SPSS** , édition DUNOD .paris . France.
70. Rabatel Daniel , 1999 , pratique de la paie , 4 édition , édition d'organisation , paris , France .
71. Renard Jaques , 2004, Théorie et pratique de l'audit interne .5 édition .édition D'organisation , paris , France .
72. Romelaer Pierre , 1993 , gestion des ressources humaines . édition Armand colin .paris .France.
73. Reix Robert , 2002 , Système d'information et management des organisations, édition Vuibert , 4 édition , Paris , France .
74. Roux Michel , LIU Tang ,2004, optimiser votre plate-forme logistique .2 édition .édition d'organisation . paris .France .
75. Sekiou Lakhdar et al , 2004, gestion des ressources humaines , édition DE BOECK UNIVERSITÉ . Canada .
76. Sillero Alberto ,2002, diagnostic global de l'entreprise .édition Eska .paris .France.
77. Taïeb Jean-Pierre, LE HUEROU Françoise ,1997, la masse salariale , DUNOD, paris , France .
78. Taïeb Jean-Pierre, 2005 ,paie et administration du personnel , 2 édition DUNOD, paris , France .
79. Thévenet Maurice. 2004. le plaisir de travailler . favoriser l implication des perssonnes. Édition organisation .France.
80. Vatteville Eric , 1985 , mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise , édition ECONOMICA , paris , France .
81. Vitet Claude , 1975, évaluation des emplois et des salaires "méthodes pratiques, objectifs nouveaux", édition d'organisation , paris , France .
82. Voirin Gérard .1997.définir les fonctions .42 fiches - outils .2 édition . édition d'organisation .paris . France.
83. Weiss et al , 2005 , ressources humaines, édition d'organisation .paris . France.

2 .Thèses et Mémoires :

1. Begue Claire et Vetu Virginie. Octobre 2003. Politique de Rémunération du Dirigeant et Performance de l'entreprise . DESS Finance d'entreprise Université de Rennes I . Sous la direction de M .Alain Galesnes (le : 10/11/2005)
Voir : http://cerefia.univ-rennes1.fr/cerefia/pdf/Begue_Vetu_RemunerationDirigeant/bequevetu_mem2003.pdf
2. Cataliotti Julien et Claire Guillaume. La rémunération des dirigeants. Mémoire de fin d'études. HEC Majeure Finance 2006. Mémoire rédigé sous la direction de : David Thesmar. (le : 15/03/2007) voir : http://www.vernimmen.net/ftp/Memoire_de_fin_d_etudes_HEC_la_remuneration_des_dirigeants.pdf
3. D´Arcimoles Charles-Henri , LE Maux Julien , N 2, Sept 2005 , gouvernance d'entreprise et rémunération des dirigeants en France : variation sur la transparence et la performance , université paris 1 panthéon Sorbonne . (le : 17/02/2006) voir : http://cergors.univ-paris1.fr/docsatelecharger/cahier_d%20Arcimoles_Le%20Maux.pdf
4. Gélinas Patrice ; Avril 2001 : La rémunération des dirigeants d'entreprise : une analyse selon la perspective institutionnelle ; Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de docteur es philosophie (Ph-D.), Sciences de la gestion Bibliothèque nationale du Canada. (le : 27/04/2005) voir. http://www.irec.net/01en_rechercheaffiche.php3?249
5. Henninger Marie-Christine.15.nov. tome 1 .2000. recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliqué aux cadres non dirigeants. Thèse de doctorat : en sciences de gestion l'université Toulouse 1, (le : 22/09/2005) voir : http://mc.henninger.free.fr/Data/these_t1.pdf
6. Hereng Hélène , 7 juil 2003 , Réseau d'observation sociale caractérisation et Performance. Thèse de doctorat université des sciences sociales. (le : 07/06/2005) Voir. <http://www.biu-toulouse.fr/uss/scd/theses/fiches-pdf/hereng-h/ThHHereng.pdf>
7. Rodolphe Vallée , Laurent Litolff , Oct 2004 , les modes de rémunération des dirigeants d'entreprise , mémoire sous la direction de Isabelle Lhost et Denis Dubois , DESS Finance D'entreprise . (le : 20/05/2005) voir : http://www.aficnam.org/V2/documentspdf/MemFE04_16_-_L_enjeu_des_modes_de_remuneration_des_dirigeants_d_entreprise_-_LITOLFF_VALLEE.pdf?a4d48907cf695854f0e3c49fbd577165=80b91c90a63a00b9ed81fdd33d4cf456

3 .Revue et Périodiques :

8. Arcand Michel , Arcand Guy, Bayad Mohamed et Fabi Bruno . juin 2004. Volume : 2 Numéro : 2 . Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence , Revue internationale des relations de travail, juin , (le : 25/11/2006) Voir : http://www.uqtr.ca/revue_travail/Articles/2004JuinArcandArcandBayadFabiVol2Num2pp14-25.doc.pdf
9. Baker. George P, Jensen. Michael C and Murphy. Kevin J
COMPENSATION AND INCENTIVES: PRACTICE VS. THEORY
Journal of Finance, vol. XLIII, No. 3, July 1988, pp. 593 - 616.
Foundations of Organizational Strategy, Michael C. Jensen, (le : 17/04/2005)
<http://www-rcf.usc.edu/~kjmurphy/bjm.pdf>

10. Baraldi. L- Bel .F- Cavestro. W - 14 novembre 2002- Innovations organisationnelles et nouvelles formes de rémunération : Quelle cohérence dans la relation salariale ? Colloque Emplois flexibles, salaires rigides , (le : 13/08/2006) voir : <http://www.ptolemee.com/dares/Textes14nov/baralddid.pdf>
11. Bayd Mohamed, Arcand Guy, Arcand Michel et Allani Nada , Vol : 2 , N° 1 : 2004. Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles *Revue internationale des relations de travail*, janvier Pages : 74-93 (le : 07/01/2007) http://www.uqtr.ca/revue_travail/Articles/2004BayadArcandAllaniVol2Num1pp74-93.pdf.
5. Boudjemil Ahmed .9/10 Mars 2004. Performance des ressources humaines. L'institut des sciences de gestion (le : 24/02/2005) *الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة*
6. Chadat Pierre, Bories-Azeau Isabelle , Octobre 2005 , Volume : 3 ; Numéro : 2 ; L'APPRECIATION PAR LES EXPATRIÉS DES COMPLÈMENTS DE RÉMUNÉRATION LIÉS A LA MOBILITÉ INTERNATIONALE ; *Revue internationale sur le travail et la société*, (le : 13/11/2006) voir: <http://www.ces.fr/rapport/docton/05121624.pdf>
7. Chênevert DENIS. Tremblay MICHEL. 2002.vol 57. N° 2. Le rôle des stratégies externes et internes dans le choix des politiques de rémunération. *Revue relations industrielles*. (le : 11/05/2005) .voir : <http://www.erudit.org/revue/ri/2002/v57/n2/006783ar.html>
8. El Abiad Zohour , 3 Fev 2007, la politique de rémunération des dirigeants et la création de valeurs dans les entreprises familiales , journée internationale de management , (le : 07/04/2007)
9. Kalika michel ,Guilloux Veronique,Laval florence , septembre 1997. cahier de Recherche n° 48, human resource management integration and collaborative relations. the case of Moroccan subcontractors and French principals .., British academy for management (le : 23/10/2005) voir . <http://www.cis.gsu.edu/~emonod/USA/CV-michel-kalika.doc>
10. Lallemand Thierry, Plasman Robert et Rycx François ; 2005/2 ; La dispersion salariale stimule-t-elle la performance d'une firme ? Reflets et Perspectives, XLIII, (le : 09/05/2006) http://homepages.ulb.ac.be/~frycx/papers/Reflets_2.pdf
11. Lemistre Philippe et Tahar Gabriel. Novembre 2004. Note n°404. Salaire incitatif et rémunération des compétences. (le : 19/08/2006) voir : <http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/>
12. *Revue Gestion des Ressources Humaines* , N° 29-30, Dec 1998/ Jan-fev 1999, édition ESKA , paris , France . , voir : article de ROUSSEL Patrices : l'évaluation de l'efficacité de la rémunération sur la motivation et la satisfaction des salariés
13. *revue gestion des ressources humaines* , N° 34, NOV-DÉC 1999 ,édition ESKA , voir : BEAUMONT Michel , N 34, NOV-DÉC 1999, article : qualité de la gestion des ressources humaines.
14. *Revue GRH(gestion des ressources humaines)* , N° 40, avr-mai-juin 2001, édition ESKA , paris , France , voir : CASTAGNOS Jean-Claude, LE BERE Michel , N° 40, avr-mai-juin 2001, article : rémunération des cadres d'entreprise : régression ou mutation
15. *Revue GRH(gestion des ressources humaines)* , juil 2004 N° 53 , édition ESKA , paris , France , voir : article de Gilbert et Charpentier
16. Reynaud Bénédicte , *Revue économique*. 1993, Volume 44, Numéro 1. .voir article de : Reynaud Bénédicte Les théories de l'équité, fondements d'une approche cognitive du salaire d'efficience (le : 14/07/2006) voir. <http://www.persee.fr>
17. Roussel Patrice, Octobre 2000, note n° 326, LA MOTIVATION AU TRAVAIL - CONCEPT ET THÉORIES ; note de LIRHE , LIRHE -Laboratoire Interdisciplinaire

de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi ; (le : 12/07/2005) voir .
<http://w3.univ-tlse1.fr/LIRHE/publications/notes/326-00.pdf>

18. Stredwick John Volume 12 . N° 1 . 2000 .pp 9-18 European Business Review-
Aligning rewards to organisational goals - a multinational's experience-MCB
University Press . ISSN 0955-534X-(<http://www.emerald-library.com>) (le : 13/04/2006)
voir .
[http://homepages.ed.ac.uk/mainbg/Files/questioning%20the%20remuneration%20committee%20proc
ess%20-%202021%20feb%202007.pdf](http://homepages.ed.ac.uk/mainbg/Files/questioning%20the%20remuneration%20committee%20process%20-%202021%20feb%202007.pdf)

4 .Sites Internet

1. WWW.INSEE.COM
2. <http://www.bnpparibas.net>
3. WWW.SOCGEN.COM
4. Alcouffe Christiane. Septembre 2004. Note n°399. La rémunération des dirigeants en France fondements et pratiques. (le : 14/05/2007) voir: [http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/
http://mmee.free.fr/Divers/Indiv_Remuneration_032005.pdf](http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/http://mmee.free.fr/Divers/Indiv_Remuneration_032005.pdf)
5. AUBERT Cécile , AUBERT- MONPEYSSSEN Thérèse , Mars 2005
L'INDIVIDUALISATION DE LA RÉMUNÉRATION : APPROCHES ÉCONOMIQUES ET JURIDIQUES ; Recherche effectuée dans le cadre d'une convention conclue entre l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC (le : 11/07/2007) voir :
http://mmee.free.fr/Divers/Indiv_Remuneration_032005.pdf.
6. BENRAÏSS Laïla , PERETTI Jean-Marie Mars 2002 W.P. n° 631
DETERMINANTS DE L'EQUITE SALARIALE CHEZ LES CADRES MAROCAINS ET FRANÇAIS UNIVERSITÉ DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX MARSEILLE INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE SUR LES ORGANISATIONS ET LA GESTION (le : 19/11/2006) ,voir :
<http://www.lux-ias.lu/PDF/PerettiBenraiss.pdf>
7. BENRAÏSS Laïla. Méthodologie de construction d'une échelle de mesure : application du paradigme de churchil (le : 10/07/2005) voir : <http://www.lux-ias.lu/PDF/PerettiBenraiss.pdf>
8. Bloom Matt et Milkovich George T. 1998. Working Paper 98 – 11 .A SHRM
Perspective on International Compensation and Reward Systems. Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) (le : 17/01/2006) voir :
(<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/124>) (www.ilr.cornell.edu/CAHRS/)
9. Chênevert Denis , Tremblay Michel ; Avril 2001 ; Document de travail 09-2001. Une étude internationale sur la contingence de l'efficacité perçue des politiques de rémunération Bibliothèque nationale du Canada, 2001: Bibliothèque nationale du Québec, 2001(le : 12/03/2005) voir : <http://neumann.hec.ca/pages/denis.chenevert/09-2001.pdf>. site Web : <http://www.esg.uqam.ca/esg/crg/>
10. Chênevert Denis , Tremblay Michel , juillet 2001 , document de travail 20-2001; la rémunération est-elle un élément stratégique ; Bibliothèque nationale du Canada, 2001: Bibliothèque nationale du Québec, 2001 ; (le : 17/02/2005) voir :
<http://neumann.hec.ca/pages/denis.chenevert/20-2001.pdf> site Web :
<http://neumann.hec.ca/pages/denis.chenevert/20-2001.pdf>
11. Chênevert Denis ; Tremblay Michel ; juillet 2001 ; document de travail 20-2001; la rémunération est-elle un élément stratégique ; Bibliothèque nationale du Canada, 2001: Bibliothèque nationale du Québec, 2001 ; (le : 13/05/2005) voir :
<http://neumann.hec.ca/pages/denis.chenevert/20-2001.pdf> site Web :
<http://neumann.hec.ca/pages/denis.chenevert/20-2001.pdf>

12. Cloutier Julie. 2004 . DES PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION LA JUSTICE PROCÉDURALE : UNE MESURE D'EFFICACITÉ (le : 23/05/2006) voir : <http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome2/Cloutier.pdf>
13. FRIMOUSSE Soufyane et PERETTI Jean-Marie , 2005 , PERCEPTIONS ET VISIONS DE L'AUDIT SOCIAL PAR LES DRH DU MAGHREB(le : 13/05/2006) voir : http://ias2005.free.fr/Actes/Pdf/frimousse_peretti.pdf
14. Gallo Jim et al , (12/1998) HRM Accountability System Development Guide United States Office of Personnel Management ; Office of Merit Systems Oversight and Effectiveness ;HRM Accountability Committee Print (le : 03/07/2005) voir : <http://www.opm.gov/account/sdg.pdf>
15. Gilbert Patrick, Charpentier Marina 2004-2005 COMMENT ÉVALUER LA PERFORMANCE RH ? QUESTION UNIVERSELLE, RÉPONSES CONTINGENTES (le : 16/07/2006) voir : <http://gregoriae.univ-paris1.fr/protect/cahier/2004-05.pdf>
16. GRILL Philippe – QUIQUERES Guillaume . 2005. SENTIMENT D'ÉQUITÉ ET EFFORT Pour un enrichissement de l'approche économique de la relation salariale
17. Godechot et Fleury , N ° 17 , Juil 2005 : 2 , (le : 13/05/2006) voir : http://ssfa.free.fr/hopfichiers/fichierspub/c_emploi_17.pdf
18. GUILLARD Alexandre et ROUSSEL Josse ,2005. EVALUATION ET DEVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN : UN ENJEU CLE POUR L'AUDIT SOCIAL(le : 11/03/2007) voir : http://ias2005.free.fr/Actes/Pdf/guillard_rousseau.pdf
19. HENNINGER Marie-Christine , 2001 .Management stratégique des rémunérations : Quelle congruence entre nature de la stratégie de diversification et politique de rémunération ? (le : 15/06/2005) voir : <http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/>
20. HENNINGER Marie-Christine. Mars 2002. Note n° 362 . Perspective stratégique de la rémunération : du discours à la pratique (le : 16/08/2006) voir : <http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/>
21. Louart Pierre . POUR DES INTERVENTIONS SUR MESURE EN GRH MAIS QUI BAT LA MESURE ? (le : 12/02/2005) voir : <http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Louart.pdf>
22. Morrish Kath . 1994 . Navigating Human Resource BENCHMARKING . A guide for Human Resource Managers - by Workforce Management and Development Office- ISBN 0 646 21990 1, (le : 03/07/2007) voir : <http://www.dpc.wa.gov.au/PSMD/Publications/Documents/Human%20Resource%20Issues/Non-Current%20-%20Navigating%20Human%20Resource%20Benchmarking.pdf>
23. Nomden Koen , 2000/1 , L'évolution de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques de l'Union européenne ; Eipascope 2000 (le : 21/05/2005) voir : http://aei.pitt.edu/866/01/2000_1_4.pdf
24. OIRY Ewan. Novembre 2000 . PRINCIPES AMERICAINS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET CULTURE FRANCAISE : DESTABILISATION ET RECONSTRUCTION D'UN COMPROMIS ORGANISATIONNEL. (le : 13/02/2007) voir : <http://www.lest.cnrs.fr/lesdocumentsdetravail/oiry/principesamericains.pdf>
25. Rouby Evelyne , Solle Guy GESTION "PAR" LES COMPETENCES ET POSITIONNEMENT DU CONTROLE DE GESTION ? (le : 23/04/2006) voir : <http://www.strategie-aims.com/tunis/files/Programme.pdf>
26. Rousson Michel et Turansky Valérie . Rémunération et changement SEMINAIRE "INTERVENTION ET CHANGEMENT DANS LES ORGANISATIONS “
27. Tremblay Michel, Chênevert Denis, Sire Bruno. Avril 2001 ,2001s-34. Déterminants et efficacité des stratégies de rémunération : Une étude internationale des entreprises à

5 .Dictionnaires et Encyclopédies :

1. CLERC Denis .1997. Dictionnaire des question économique et sociales .les ateliers de Normandie . Roto Impression .paris
2. Encyclopédie de Comptabilité ,contrôle de gestion et audit .2000. sous la direction de Bernard Collasse . édition Economica .paris .France .
3. El Houda Dictionnaire , Français -Arabe,1997, édition Dar El Houda ,Ain Mlila ,Algerie.
4. Encyclopédie de Gestion , 1989 , sous la direction de PATRICK Joffre et IVES Simon., voir article de : ZARDET Véronique , systèmes et politiques de rémunérations du personnel , édition ECONOMICA , paris . France.
5. LAROUSSE Dictionnaire de Français, avril 2003 , Achevé d'imprimer par l'imprimerie Maury-Eurolives a Manchecourt , France ,diffusion exclusive : Omega international SARL ,Algerie.
6. LAROUSSE Dictionnaire de Français -Arabe,2004, édition Academia international , Beirut , Lebanon.
7. PERETTI Jean-Marie,2001, dictionnaire des ressources humaines , édition vuibert , 2 édition , paris, France.
8. Students English –Arabic Dictionary ,1974 , édition Dar El Mashreq , Beirut , Lebanon

قائمة الأشكال :

الصفحة	الموضوع
04	الشكل 1-1 : معايير قياس الأداء
23	الشكل 1-2 : علاقة تسيير الأجور بتسيير الموارد البشرية
36	الشكل 1-3 : مراحل تصميم نظام الأجور
38	الشكل 1-4 : هيكل الأجور
64	الشكل 2-1 : هرم الأجور الشاملة
65	الشكل 2-2 : التمثيل التنظيمي لتسيير الأجور
71	الشكل 2-3 : أجر التأهيل وأجر الأداء
74	الشكل 2-4 : نماذج أجر الكفاءة حسب " V. Marbach "
99	الشكل 2-5 : أبعاد مشاعر العدالة الأجرية
110	الشكل 2-6 : توزيع مكونات الأجر حسب الأهداف
121	الشكل 2-7 : اعتبارات اختيار طريقة تقييم الأداء
142	الشكل 3-1 : أنشطة التدقيق
148	الشكل 3-2 : الدراسة الإحصائية للصراع الاجتماعي
151	الشكل 3-3 : شجرة الأسباب لحوادث العمل
168	الشكل 3-4 : مقارنة أجور المؤسسة بالسوق حسب الدرجات الوظيفية
169	الشكل 3-5 : مقارنة أجور المؤسسة بالسوق حسب المؤسسة
172	الشكل 3-6 : منحنى " Gini "
207	الشكل 4-1 : الأقطاب الأساسية في " BNP Paribas "
219	الشكل 4-2 : مرتكزات تسيير الموارد البشرية بالبنك
220	الشكل 4-3 : تحديات تسيير الموارد البشرية بالبنك
223	الشكل 4-4 : هرم الأعمار في البنك لسنة 2006
225	الشكل 4-5 : تطور نسبة النساء إلى عمال البنك " BNP Paribas "
227	الشكل 4-6 : تطور التوظيف بالبنك " BNP Paribas "

227	الشكل 4-7 : التوظيف حسب التأهيل بالبنك لسنة 2005
229	الشكل 4-8 : أنواع التكوين بالبنك
230	الشكل 4-9 : إدارة المسارات المهنية بالبنك
234	الشكل 4-10 : العلاقة بين المشاركة ومخطط الادخار والاحتياط
244	الشكل 5-1 : تطور أعداد العمالة بالبنك " BNP Paribas métropole " من : 2003 – 2006
246	الشكل 5-2 : تطور هرم الأقدمية بالبنك " BNP Paribas métropole "
281	الشكل 5-3 : مناطق القبول و الرفض لاختبار " D-W " حسب " Regie "Borbonnais
284	الشكل 5-4 : التمثيل البياني لمصفوفة الارتباطات الذاتية لنموذج الأجر بالبنك " BNP Paribas Métropole .
290	الشكل 5-5 : اختبار ثبات تباين الأخطاء العشوائية في نموذج الأجر بالبنك " BNP Paribas Métropole "
293	الشكل 5-6 : التمثيل البياني لمصفوفة الارتباطات الذاتية لنموذج الأجر المتغيرة بالبنك " BNP Paribas Métropole "
297	الشكل 5-7 : اختبار ثبات تباين الأخطاء العشوائية في نموذج الأجر المتغيرة بالبنك " BNP Paribas Métropole "
299	الشكل 5-8 : التمثيل البياني لمصفوفة الارتباطات الذاتية لنموذج أعلى الأجر بالبنك " BNP Paribas Métropole "
315	الشكل 5-9 : تطور إجمالي أكبر عشرة أجور ب : " SOC GEN " و " BNP P " و " C Lyon " من 1978 – 2004
321	الشكل 5-10 : مدى الأجر للرجال والنساء في البنك BNP P لسنة 2005-2006

قائمة الجداول :

الصفحة	الموضوع
21	الجدول 1-1 : الفرق بين الحوافز والتعويضات حسب " Rodgers Stotz "
22	الجدول 1-2 : تسيير الأجر قديما وحديثا
27	الجدول 1-3 : الإستراتيجيات الأجرية حسب " Miles et Snow "
28	الجدول 1-4 : علاقة الأنظمة الأجرية باستراتيجيات الأعمال
30	الجدول 1-4 : مميزات الأنظمة الأجرية حسب مراحل حياة المؤسسة

61	الجدول 2-1 : تحليل القيود الأجرية
62	الجدول 2-2 : تحليل الأهداف الإستراتيجية للأجور
75	الجدول 2-3 : أجر الكفاءة قديما وحديثا
83	الجدول 2-4 : صفات فردية الأجور
108	الجدول 2-5 : المؤشرات الأجرية
155	الجدول 3-1 : مؤشرات المشاكل المرتقبة في السياسات الأجرية
166	الجدول 3-2 : مؤشرات تدقيق الكتلة الأجرية
216	الجدول 4-1 : تطور نتائج المجموعة البنك " BNP Paribas "
222	الجدول 4-2 : تطور توزيع العمالة في "BNP Paribas" في العالم
222	الجدول 4-3 : تطور توزيع العمالة في "BNP Paribas" حسب الأقطاب
223	الجدول 4-4 : تطور معدلات دوران العمل حسب المناطق الجغرافية بالبنك
224	الجدول 4-5 : تطور العمر المتوسط للعمال في البنك "BNP Paribas "
233	الجدول 4-6 : زيادات رأس المال المخصصة للعمال
247	الجدول 5-1 : تطور متوسط عمر العمال و الأقدمية بالبنك " BNP Paribas métropole
248	الجدول 5-2 : تطور توزيع العمالة الإجمالية حسب الجنس وطبيعة العمل بـ " BNP Paribas métropole "
249	الجدول 5-3 : توزيع عدد العمال الدائمين والعمال ذوي العقود المحددة المدة بـ " BNP Paribas métropole "
250	الجدول 5-4 : توزيع العمال حسب الجنسية بالبنك " BNP Paribas métropole "
251	الجدول 5-5 : مؤشرات تطور العمالة الخارجية بالبنك " BNP Paribas métropole
252	الجدول 5-6 : تطور التوظيف بالبنك " BNP Paribas métropole "
253	الجدول 5-7 : تطور الانصراف بالبنك " BNP Paribas métropole "
254	الجدول 5-8 : تطور الترقية بالبنك " BNP Paribas métropole "
255	الجدول 5-9 : تطور عدد المعاقين بالبنك " BNP Paribas métropole "
256	الجدول 5-10 : تطور الغياب بالبنك " BNP Paribas Métropole "
257	الجدول 5-10 : تطور عدد العمال المستفيدين من وقت عمل مرن بـ " BNP Paribas métropole "
258	الجدول 5-11 : تطور المستفيدين من عطل لأكثر من 6 أشهر بالبنك " BNP Paribas métropole "

259	الجدول 5-12 : تطور ظروف الأمن والسلامة المهنية " Paribas BNP métropole "
261	الجدول 5-13 : تطور تهيئة وقت العمل بالبنك " BNP Paribas métropole "
262	الجدول 5-14 : تطور أعباء تحسين ظروف العمل بـ " BNP Paribas métropole "
263	الجدول 5-15 : تطور مؤشرات التكوين المتواصل بـ " BNP Paribas métropole "
265	الجدول 5-16 : تطور مؤشرات التمثيل العمالي بـ " BNP Paribas métropole "
267	الجدول 5-17 : تطور بعض إجراءات حل المشاكل والنزاعات بالبنك " BNP Paribas métropole "
283	الجدول 5-18 : الارتباطات الثنائية بين متغيرات نموذج الأجور بالبنك " BNP Métropole Paribas "
285	الجدول 5-19 : اختبار التعدد الخطي لنموذج الأجور بالبنك " BNP Paribas Métropole "
288	الجدول 5-20 : المعالجة الأولية للتعدد الخطي لنموذج الأجور بالبنك " BNP Paribas Métropole "
289	الجدول 5-21 : المعالجة النهائية للتعدد الخطي لنموذج الأجور بالبنك " BNP Paribas Métropole "
292	الجدول 5-22 : الارتباطات الثنائية بين متغيرات نموذج الأجور المتغيرة بالبنك " BNP Paribas Métropole "
294	الجدول 5-23 : اختبار التعدد الخطي لنموذج الأجور المتغيرة بالبنك " BNP Paribas Métropole "
296	الجدول 5-24 : معالجة التعدد الخطي لنموذج الأجور المتغيرة بالبنك " BNP Paribas Métropole "
298	الجدول 5-25 : الارتباطات الثنائية بين متغيرات نموذج أعلى الأجور بالبنك " BNP Paribas Métropole "
300	الجدول 5-27 : اختبار التعدد الخطي لنموذج أعلى الأجور بالبنك " BNP Paribas Métropole "
307	الجدول 5-28 : مؤشرات جاذبية البنك " BNP Paribas " داخليا
308	الجدول 5-29 : مؤشرات جاذبية البنك " BNP Paribas " خارجيا
309	الجدول 5-30 : مؤشرات التحفيز و ترقية الأداء بالبنك
312	الجدول 5-31 : مؤشرات العدالة الأجرية
314	الجدول 5-32 : مؤشرات العدالة الخارجية بالبنك
316	الجدول 5-33 : مؤشرات الولاء التنظيمي بالبنك

318	الجدول 5-34 : تطور مؤشرات المرونة الأجرية
319	الجدول 5-33 : مقارنة الأجر المتوسط السنوي في " BNP P " " SOC GEN "
320	الجدول 5-33 : مقارنة نسبة أعلى 10% من الأجر إلى أدنى 10% من الأجر في " BNP P " " SOC GEN "
322	الجدول 5-34 : تطور نسبة أجر 1% و أجر 5% من العمال إلى أجر 95 % من العمال

قائمة الملاحق :

الصفحة	الموضوع
355-356	الملحق 1- 1 : البيانات المستخدمة في نماذج الانحدار المتعدد

ملحق 1-5 : البيانات المستخدمة في نماذج الانحدار المتعدد

1. تطور أعباء المستخدمين ومؤشرات الأداء بالمجموعة البنك " BNP " Paribas

2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	السنوات المؤشرات
10260	7903	7163	6763	6445	6467	6250	4040	3113	مجموع أعباء المستخدمين بمليون أورو
21,2	20,2	16,8	15,3	13,5	18,2	20,9	17,1	11,8	مردودية الأموال الخاصة "ROE" %
0,51	0,46	0,52	0,48	0,46	0,49	0,6	0,45	0,32	مردودية الأصول " ROA" %
5541,71	4715,23	3821,16	3557,9	3063,91	4625,58	5926,42	5958,32	3942,66	مؤشر " CAC 40 " بالنقطة
76,9	57,3	47,2	45,1	34,8	44,5	41,2	15,3	10,4	الرسمة بالبورصة بمليار أورو

2 . تطور أعباء المستخدمين ، الكتلة الأجرية ومؤشرات الأداء بالبنك " BNP " Paribas sa

2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	السنوات المؤشرات
4646	4131	3764	3757	3627	3803	4029	2468	2347	مجموع أعباء المستخدمين بمليون أورو
3375,54	3074,27	2728,53	2487,72	2484,56	2613	2614	1538	1474	الكتلة الأجرية بمليون أورو
17,3	14,9	13,8	10	13,2	21,6	19,6	6,2	16,1	مردودية الأموال الخاصة "ROE" %
0,52	0,37	0,46	0,38	0,5	0,57	0,56	0,47	0,42	مردودية الأصول " ROA" %
5541,71	4715,23	3821,16	3557,9	3063,91	4625,58	5926,4 2	5958,3 2	3942,6 6	مؤشر " CAC 40 " بالنقطة
76,9	57,3	47,2	45,1	34,8	44,5	41,2	15,3	10,4	الرسمة بالبورصة بمليار أورو

3. تطور مجموع الأجرور والرواتب ، الأجرور المتغيرة ، 10 % من الأجرور الأعلى ومؤشرات الأداء بالبنك " BNP Paribas métropole "

2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	السنوات المؤشرات
1838,5	1754,3	1690,3	1602,2	1703	1536,3	1562,7	-	-	مجموع الأجرور والرواتب بمليون أورو
365	319,9	305,7	240,2	297,2	269,8	238,2	-	-	مجموع الأجرور المتغيرة بمليون أورو
25806765	22899973	38074984	14595751	18265901	17572650	13540010	17860475	7949237	10 % من الأجرور الأعلى بالبنك بالأورو
17,3	14,9	13,8	10	13,2	21,6	19,6	6,2	16,1	مردودية الأموال الخاصة "ROE" %
0,52	0,37	0,46	0,38	0,5	0,57	0,56	0,47	0,42	مردودية الأصول "ROA" %
5541,71	4715,23	3821,16	3557,9	3063,91	4625,58	5926,42	5958,3 2	3942,6 6	مؤشر "CAC 40" بالنقطة
76,9	57,3	47,2	45,1	34,8	44,5	41,2	15,3	10,4	الرسملة بالبورصة بمليار أورو

ملاحظة : نظرا لعدم توفر معلومات عن أداء الفرع " BNP Paribas métropole " تم الاستعانة بمعطيات " BNP Paribas sa " التي تضم الفرع السابق ، عدا ما يخص مؤشر "CAC 40" و الرسملة بالبورصة لأنها نفسها سواء للفروع أو المجموعة البنك نفسها .

المفصّلات

- المفصّص العربي
- المفصّص الفرنسي
- المفصّص الإنجليزي

ملخص :

في سياق بيئة أعمال تركز على خلق القيمة ، يرتبط الوضع التنافسي للمؤسسات على نحو متزايد بقدرتها على اجتذاب واستبقاء العمال الأكفاء ، إذا فدور تسيير الموارد البشرية استراتيجي لأجل تحديد المواقع التنافسي للمؤسسات ، في الحد الذي يسمح فيه ليس فقط بتحقيق أهداف تسيير الموارد البشرية بل حتى الأهداف الاقتصادية والمالية ، ومن بين أنشطة تسيير الموارد البشرية نجد قضية الأجور التي تثير العديد من التساؤلات حول فعاليتها ، أخذا بالاعتبار لإمكان تأثيرها على سلوكيات العمال .

على أية حال تواجه المؤسسات عدة خيارات ممكنة في مجال السياسات الأجرية ، وعليه يجب أن تحدد على أي أساس يمكنها اختيار سياسة أجرية بطريقة تضمن معها تعظيم فعالية النظام الأجرى لديها .

لأجل الخوض في المنظور الاستراتيجي في تسيير الأجور ، يجب أن يكون هذا الأخير في حالة من التماسك والتآزر مع سياسات تسيير الموارد البشرية التي تبدو خياراتها متعددة بالنسبة للمؤسسات ، حيث في الواقع فإن المؤسسات تبحث قبل كل شيء عن خلق نوع من التناسق الداخلي و التماسك بين سياسات تسيير الموارد البشرية ، إذ أنه هناك بعض من السياسات الأجرية التي تتلاءم أكثر مع بعض جوانب تسيير الموارد البشرية.

من خلال المعطيات المجمع من الميزانيات الاجتماعية وتقارير التنمية المستدامة للبنك " **BNP Paribas** " ، أوضحت الدراسة الحالية أن فعالية السياسة الأجرية هي انعكاس للتآزر الداخلي بين تطبيقات تسيير الموارد البشرية ، وهو ما يبرر تأثيرها المتبادل ، كما تؤكد أن الأمر يتعلق بسياسة اجتماعية تساهم بتأثيراتها في تحسين الأداء التنظيمي ، على أية حال فإن عزل تسيير الأجور عن تطبيقات تسيير الموارد البشرية لا يكون له آثار معتبرة على المؤسسة ، ولأجل تحقيق أكبر قدر من ذلك يجب اندماجها في " نظام " من تطبيقات تسيير الموارد البشرية المتناسقة في خدمة أداء المؤسسة .

توفر النتيجة السابقة الدعم للرؤية القائمة على الموارد والتي تعتبر الميزة التنافسية في المؤسسة كانعكاس لتماسك وتأزر تطبيقات التسيير الداخلية ، كما أن الدراسة كشفت بأن الارتباط بين السياسة الأجرية والتطبيقات الأخرى في تسيير الموارد البشرية يقود لفعالية أكثر ارتفاعا في تسيير الأجور .

في أغلب الأحيان يشكك العديد من العمال والأشخاص في طبيعة الرابطة بين الأجور وأداء المؤسسات، حيث هذه الرابطة كانت محل بحوث عدّة أوصلت لنتائج متضاربة ، وعليه فإن الغرض من هذه الدراسة هو البحث في مدى تأثير الأجور بالأداء المالي؟ الاقتصادي؟ أو أداء البنك في البورصة ، بلأسلوب آخر هدف هذه الدراسة أن تتحرى العلاقة بين الأجور وأداء البنك .

استنادا إلى بيانات أجور عمال البنك المدرج ببورصة باريس ، تبين أن هناك علاقة إيجابية هامة بين الأجور وحجم البنك المقاس برسميته بالبورصة ، إذا فحجم البنك يُمكن أن يؤثر على أجور العمّال ، وبالتالي فإن حجم البنك من المحتمل أن يكون أفضل عامل لأجل التنبؤ بأجور العمّال ، وهي نتيجة تشير بأن المؤسسات تميل لمنح أجور و مكافآت أكثر إلى العمّال كلما تحسن أدائها .

كل مؤسسة لها نظام أجرى يتوقع أن ينجز عدد ا من الأهداف المهمة ، حيث أخذ أجر العمال مدلوله كعنصر طبيعي للتحفيز، تحقيق الالتزام والرضا، و تنمية الولاء، إضافة للتشجيع على خلق القيمة ، فليس هناك من شك في أنّ النظام الأجرى الذي يم كن أن ينجز هذه الأهداف سيفدّم مساهمة إيجابية للغاية في مجال تحقيق الفعالية التنظيمية .

إذن يؤكد تبني النظرة الإستراتيجية في تسيير الأجور على أن المؤسسة ستكون قادرة على تختار أيّ نظام أجرى يساهم بشكل ملحوظ في تنمية الأداء التنظيمي لها .

الكلمات المفتاحية : الأجور ، الفعالية ، التناسق والتآزر ، الأداء .

Résumé :

Dans un environnement d'affaires axé sur la création de valeur, La position concurrentielle des entreprises est liée de plus en plus à leur capacité d'attirer et de retenir du personnel compétent, donc le rôle de la gestion des ressources humaines GRH est considéré aujourd'hui comme étant stratégique dans le positionnement concurrentiel des entreprises, dans la mesure où elle permet non seulement d'atteindre des objectifs strictement GRH mais aussi des objectifs économiques et financiers, parmi les activités de la GRH, la rémunération est de plus en plus questionnée à l'égard de son efficacité ,Compte tenu de l'influence de la rémunération sur les comportements.

Toutefois, les entreprises sont confrontées à plusieurs choix possibles en matière de politiques de rémunération. Ils doivent déterminer sur quelle base pour sélectionner une politique de façon à maximiser l'efficacité du système de rémunération .

Pour accoler l'épithète stratégique à la gestion de rémunération, il faut que celle-ci puisse être en synergie avec les autres pratiques de GRH, qui sont plusieurs pour les entreprises , car en effet, les entreprises cherchent avant tout à créer de la cohérence interne entre leurs politiques de ressources humaines, puisque il ya des politiques de rémunération qui sont mieux adaptées avec certains aspects de gestion des ressources humaines.

A partir de données recueillies auprès des bilans sociaux et des rapports de developments durable de "Bnp Paribas " la présente étude met en évidence que l'efficacité de politique de rémunération est davantage le reflet de synergie et cohérence interne des pratique GRH, ce qui justifie sont influence interactive ,aussi il confirme qu'il s'agit d'une pratique sociale contribuant par ses effets à l'amélioration de la performance

organisationnelle , toutefois, isolé des autres pratiques de GRH, la gestion des rémunérations n'aurait pas seul des effets considérables dans l'entreprise ,et pour tirer le meilleur parti de cette pratique, il doit s'insérer dans un « système » de pratiques de GRH cohérentes, au service de la performance d'entreprise .

Cette résultat apportent un certain appui à la vision basée sur les ressources en suggérant que l'avantage concurrentiel d'une entreprise est surtout le reflet de la synergie entre les pratiques internes de gestion ,L'étude montre à cela que le rapport entre la politique de rémunération et les autres pratiques en matière de GRH mène à une efficacité plus élevée dans la gestion des rémunérations.

Le lien entre la rémunération et la performance des entreprises a souvent été remis en cause par les travailleurs et le grand public, ce lien a fait l'objet de plusieurs recherches qui ont produit de résultats contradictoires, donc cette étude cherche si la rémunération est influencé par la performance financière ?économique ?boursière de BNP Paribas, De l'autre manière le but de cette étude est d'étudier la relation entre la rémunération et la performance de banque .

Sur la base des données portant sur la rémunération des employés de BNP Paribas cotée à la bourse de Paris, nous trouvons une relation positive et significative entre les attributions de rémunération et la taille de la banque mesurée par sa capitalisation boursière , donc la taille de banque pourraient influencer la rémunération des travailleurs , par consequence la taille de banque est probablement le meilleur prédicteur de la rémunération des travailleurs , le résultat indiquent que des sociétés avec une bonne performance tendent à accorder plus de rémunération aux travailleurs .

Chaque entreprise a un système de rémunération qui devrait accomplir un certain nombre d'objectifs important , La rémunération

des travailleurs a pris tout son sens en tant que élément naturel de motivation, d'implication, de satisfaction, de fidélisation, et d'encouragement à la création de valeur, Il ya peu de doute qu'un système de rémunération qui peut atteindre ces objectifs peuvent apporter une contribution très positive à l'efficacité organisationnelle .

C'est en adoptant une approche stratégique que l'entreprise pourra faire des choix qui permettront au système de rémunération de contribuer significativement à la performance organisationnelle .

Mots Clés : Rémunération , efficacité ,coherence et sinergie , performance

.

Abstract

In a business environment focused on creating value , the competitive position of firms is increasingly linked to their capacity to attract and retain competent workers , Thus the role of the human resource management (HRM) is considered today as being strategic for the firms competitiveness, insofar as it not only achieve the objectives strictly " HRM "but also economic and financial objectives Among the activities of the HRM, compensation is more and more questioned towards its effectiveness, Taking into account the influence of compensation on behaviors .

However, the firms are confronted with several possible choices of compensation policies, They must determine on which basis to select a policy in order to maximize the effectiveness of the compensation system .

To attach strategic attribute to the compensation management, it is necessary that this one be in synergy and coherence with the other HRM practices, who are several for the firms , as indeed, firms seek above all to create internal coherence among their human resource policies, Since there is some compensation policies which are adapted better with some aspects of human ressource management .

From data wich is received from social reports and sustained development reports of BNP Paribas the present study highlights that the effectiveness of the compensation policy is more the reflection of internal synergy and coherence of human ressource management practices , which justifies are interactive influence , Too it confirms as it is about a social practice contributing by its effects to the improvement of the organisational performance , However isolated from the others practises of human ressource management , the compensation management would not have only considerable effects in the firm , To get the best from this practice, it

must fit in one "system" of coherent practices of human resource management , consistent in the service of the firm performance .

This result bring some support to the resource based perspective which suggest that the competitive advantage of a firm is especially the reflection of synergy between the internal practices of management ,then the study show that the relationship between compensation policies and other HRM practices leads to a higher efficiency in compensation management .

The link between organizational performance and compensation has often been challenged by workers as well as by members of the public ,this link was the object of several research which produced contradictory results, so this study seeks to clarify the relationship may exist between compensation and financial performance ? economic ? or financial market performance of the bank BNP Paribas , In other way the purpose of this study is to investigate the relation between compensation grants and bank performance .

On the basis of the data relating to compensation of the employees of BNP Paribas dimensioned with Paris financial market,we find a significant positive relationship between compensation and the size of the bank measured by its capitalization in financial market , therefore the size of BNP Paribas could influence the compensation of the workers , as a result the bank size is probably the best predictor of workers compensation ,this Result indicate that firms with a good performance tend to grant more compensation to the workers .

Every firm has a compensation system that is expected to accomplish a number of important objectives , The compensation of the workers took all its feel as natural element of motivation, implication, satisfaction, development of loyalty, and encouragement to the creation of value , so there is little doubt that a compensation system which can

accomplish these objectives can make a very positive contribution to organizational effectiveness .

In adopting a strategic approach, the firm will be able to choose which compensation system will contribute significantly to the organizational performance .

Keywords: Compensation, effectiveness , coherence and synergy , performance .