

# الفصل الثاني: تحليل رأس المال البشري من جانب الموارد والمهارات

ماجستير ادارة الموارد البشرية – جامعة بسكرة 2024-2025

---

أ.د/ دبله فاتح.

# مقدمة

- الأفراد في المنظمة هم رأسمالها البشري الحقيقي وموردها الثمين
- يحتاج هذا المورد الى إدارة كمية (تطور أعداد العاملين توزيعهم على الأقسام والادارات والوظائف والمناصب...) ونوعية (تحديد المهارات المطلوبة للعمل ومستوى توافقها مع الافراد واتاحتها لديهم وربطها ببرامج التدريب وحركة التحويل الداخلي والاستقطاب...)
- رأس المال البشري هو المعرفة، والمهارات، والقدرات التي يمتلكها الأفراد وتساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية

## عناصر الفصل

1. إدارة الموظفين والمهارات: قياس واعداد ميزانية الموظفين، والتنبيؤ بتحركات الموظفين ودمجها
2. تأثير التغيرات الاجتماعية والاقتصادية على وظيفة الموارد البشرية: الإدارة المهنية، التكافؤيين الجنسين، الهرم السني، إلخ.
3. قياس الخلل والمناخ الاجتماعي: التغيب، الدوران.
4. التكاليف المرئية والتكاليف المخفية: تسليط الضوء على تكاليف الأعطال وحسابها.

1. إدارة الموظفين والمهارات: قياس واعداد ميزانية الموظفين، والتنبؤ بتحركات الموظفين ودمجها

## أولا، الكتلة الأجرية La masse salariale

### 1. تعريف الكتلة الاجرية

- العناصر الدائمة
- العناصر المتغيرة
- العناصر الاستثنائية

### 2. تأثير سياسات المستوى

- تأثير المستوى Effet niveau
- تأثير الكتلة Effet masse
- تأثير التأجيل Effet report

### 3. تأثير فعل الهيكل الوظيفية على الكتلة الأجرية

- أثر نوريا **l'effet Noria**
- المؤشرات الرئيسية للموارد البشرية **Les indicateurs clés ressources humaines**

# مفهوم الكتلة الأجرية:

تمثل مجموع المكافئات التي تدفعها الشركة للموظفين، يختلف المبلغ ومكونات الكتلة الأجرية حسب السياق الذي يتم تعريفها فيه.

## كتلة الأجر وفقا :

### التصريحات الاجتماعية الاسمية

تركز فقط على المبالغ من الأجر التي تدخل في حساب الاشتراكات الاجتماعية للموظفين والتي تدفعها المنظمة للضمان الاجتماعي .

### للمحاسبة

تشمل جميع الأعباء والمصاريف والتكاليف المتعلقة بالموظفين .

وثيقة التصريحات الاجتماعية الاسمية DSN تشكل مصدرا فاعلا للمعلومة بالنسبة لمراقبة التسيير الاجتماعي

الكتلة الاجرية حسب تعريف وثيقة التصريحات الاجتماعية الاسمية تتمثل في مجموع الأجور الخامة الخاضعة لاشتراكات الضمان الاجتماعي، هذا التعريف يستبعد إذا أعباء رب العمل.

➤ الفرق بين الكتلة الأجرية الاجتماعية والمحاسبية هو أن المحاسبية تشمل التكاليف الإضافية مثل التكاليف الاجتماعية والمزايا غير المباشرة التي توفرها الشركة للموظفين (مثل تأمينات الرعاية الصحية أو خطط التقاعد

## العناصر الدائمة للكتلة الأجرية:

➤ الرواتب الأساسية : المبلغ الأساسي الذي يُدفع للموظفين بغض النظر عن الأداء أو تغييرات السوق.  
➤ البدلات والحوافز : تشمل الحوافز التي تُمنح بناءً على الأداء الفردي أو الجماعي. كعلاوة الاقدمية Prime d'ancienneté، التي تمنح نظير وفاء العامل للمنظمة وخبراته المتراكمة. علاوة الانضباط ، علاوات مرتبطة بظروف العمل، وأيضا هناك الأعباء الاجتماعية لرب العمل،

## العناصر المتغيرة

➤ قد تتضمن جزءا من الراتب أو ساعات العمل الإضافية والمكافآت المرتبطة بالأداء، والتي تختلف باختلاف المواقف مثل الظروف الاقتصادية أو الإنجازات الفردية.

## العناصر الاستثنائية للكتلة الأجرية :

➤ تضم هذه الفئة عناصر غير متوقعة، كالمكافآت الخاصة، قد تكون فردية أو جماعية مثل مكافآت الأحداث الخاصة، كالحصول على شهادة أو النجاح في مشروع أو الزواج أو ميلاد أول مولود للموظف (شهر أو شهرين راتب اضافي...)، كما يمكن أن تضم أيضا بعض التعويضات عن مغادرة العمل مثلا أو انقطاع عقد العمل لسبب ما .



## نفرق بين المفاهيم :

الأجر الأساسي أو القاعدي *Salaire de base*

الأجر الخام أو الاجمالي *Salaire brut*

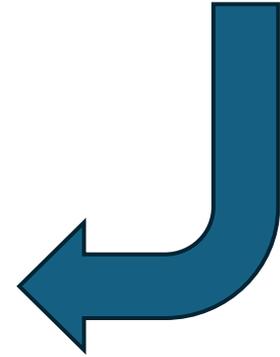
الأجر الصافي *Salaire net*

الأجر الحقيقي *Salaire réel*

إن السياسات المتعلقة بزيادة الرواتب التي تقترحها الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر على مقدار كتلة الأجور. ومن أجل التوقع والتخطيط للنفقات المتعلقة بكتلة الأجور، يتم استخدام تقنيات لتقدير تطور كتلة الأجور الأكثر تمثيلية وتمثل في :

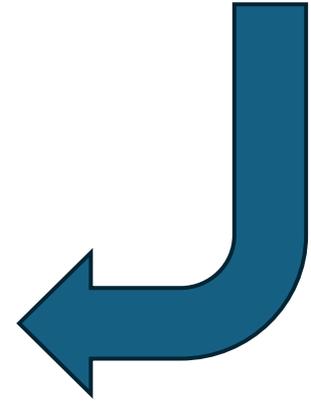
### □ تأثير المستوى :

- ❖ تتسم سياسة زيادة الرواتب باقتراح نسبة معينة للزيادة تُطبق على الرواتب الأساسية الخام السارية في وقت تنفيذ السياسة.
- ❖ يوجد عموماً التزام قانوني على الشركات بزيادة الرواتب. نسبة الزيادة يتم تحديدها من خلال التفاوض بين أصحاب العمل والموظفين أو ممثليهم. ومع ذلك، تتدخل الدولة في زيادة الحد الأدنى للأجور. ويقوم الشركاء الاجتماعيون بالتفاوض على زيادة الحد الأدنى للأجور بحسب الفئات الوظيفية والاتفاقيات الجماعية.



## تأثير الكتلة:

تأثير الكتلة يمثل التأثير الفعلي للنفقة على الشركة. عندما يتم تطبيق الزيادة في اليوم الاول من السنة الجبائية، فإن تأثير الكتلة وتأثير المستوى يكونان متماثلان. ولكن إذا تأخرت الزيادة في الكتلة الأجرية لأشهر مثلا خلال السنة فأكد أن التأثير على الكتلة سيكون أقل.



**تأثير التأجيل:** ويتمثل في قياس أثر الالتزامات المالية أو قرارات الزيادة الأجرية المتخذة خلال السنة (ن) في الدورة المالية (ن+1) القادمة. ان الهدف من تأثير التأجيل هو توقع اثار قرارات التسيير المتخذة والمتعلقة بالزيادات في الأجور على الدورات المالية القادمة.

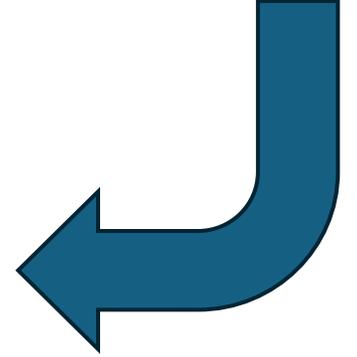
**معدل أثر التأجيل = (الكتلة الأجرية أثر المستوى - الكتلة الأجرية أثر الكتلة) \**  
**الكتلة الأجرية أثر الكتلة x 100**

معدل الزيادة الأجرية الذي سيطبق خلال السنة المالية القادمة.

**أثر التأجيل يساوي اذا = الكتلة الأجرية أثر الكتلة x معدل أثر التأجيل**

مبلغ التكلفة الاضافية المرتبطة باجراء الزيادة الاجرية للسنة ن+1 مقسوما على السنة ن+2.

**الكتلة الأجرية أثر التأجيل = الكتلة الأجرية أثر الكتلة + أثر التأجيل الكتلة**  
**الاجرية المالية التي تتضمن أثر اجراءات الزيادة الأجرية للسنة ن+1 مقسوما على**  
**السنة ن+2.**



## تأثير الهيكله الوظيفية على الكتله الأجرية:

➤ التغيير داخل تركيبة الكتله الاجرية يؤثر مباشرة في مبلغ الكتله الاجرية. وذلك يحتاج ذلك لمتابعة كل التغييرات في الحركات الداخليه للموظفين بين الأقسام والتغييرات في تركيبة الموظفين مثل تعيين موظفين جدد أو ترقيات.



## دراسة حركة الترقيات الوظيفية المتوقعة:

- ❖ على تخطيط للموارد البشرية ان يتابع حركة الترقيات المستقبلية بين المستويات الادارية داخل المنظمة على مدى الفترة الزمنية محل التخطيط، بهدف معرفة الوظائف التي ستكون خالية مستقبلا في كل مستوى ، ومن المرشحون لشغلها من المستويات الادنى، حيث تفيد تلك المتابعة في معرفة الوظائف التي لا يوجد شاغل لها من داخل المنظمة.
- ❖ عندما تصبح احدى الوظائف شاغرة فان الادارة قد تفكر في الاستقطاب الداخلي أي بترقية احد الموظفين في المستوى الاداري الادنى او قد الى الاستقطاب الخارجي.
- ❖ ولجل ذلك تقوم الادارة بأعداد جداول او خرائط تلتجىء احلال يوضح الترقيات المتوقع حدوثها و بالتالي الكشف عن النقص المتوقع في القوى العاملة بشكل مبكر مما يساعد على التخطيط لمعالجة هذا النقص.
- ❖ كذلك بالرجوع الى سجلات العاملين يمكن معرفة عدد و نوع الافراد الذين سيحالون على التقاعد خلال فترة التخطيط ويؤخذ هذا ايضا بعين الاعتبار في مخطط القوى العاملة.

## - مراجعة الوظائف الحالية

- ❖ تهدف المراجعة الى التعرف على نقاط القوة والضعف في الوظائف ومتطلباتها على ان تشمل هذه الدراسة على تحليل شامل لكافة الوظائف لتشكّل الأساس للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، حيث ينبغي الحصول على معلومات كاملة ودقيقة حول :
- ❖ عدد الوظائف الحالية.
- ❖ اهمية الوظائف الحالية.
- ❖ الوظائف المطلوبة لتلبية متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنشأة.
- ❖ ما هي ابعاد ومواصفات الوظائف الجديدة المطلوبة .
- ❖ للحصول على المعلومات المطلوبة يتطلب الامر الرجوع الى الهيكل التنظيمي والى الوصف الوظيفي.

## تدقيق المهارات:

هنا يقوم المحلل بإجراء تحليل مفصل للموظفين ومستوى مهاراتهم بالرجوع الى سجلات وملفات وقاعدة المعلومات الخاصة بالعاملين، وتتمثل تلك المعلومات في التالي:

❖ بيانات شخصية : الجنس، الحالة الاجتماعية ، السن.

❖ الراتب والتدرج الوظيفية: الراتب عند التعيين والراتب الحالي، تواريخ الحصول على العلاوات والزيادات، الوظائف التي شغلها الموظف في المنشأة.

❖ بيانات خاصة بالشركة: خطة التقاعد،

❖ قدرات الفرد: اللياقة الصحية، الدرجات التي حصل عليها في امتحانات

❖الميول وافضليات الفرد: مواقع العمل المفضلة ، نوع العمل، التخصص

# تأثير نوريا L'effet Noria



○ يشير تأثير النوريا إلى قياس تأثير دخول وخروج الموظفين على كتلة الأجور في المؤسسة، وذلك بناءً على الفرق في الأجور بين الموظف المغادر والموظف الجديد.

○ غالبًا ما يكون تأثير النوريا سلبياً، حيث يكون الراتب الاجمالي للموظف الجديد أقل من راتب المغادر. يعود ذلك إلى خبرة الموظف المغادر وتطور مهاراته داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة راتبه بمرور الوقت. على النقيض، يكون الموظف الجديد أقل خبرة وبالتالي يتقاضى راتباً أقل.

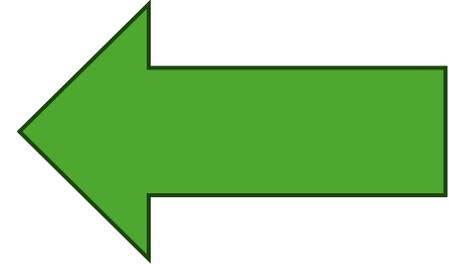
○ لا يكون تأثير النوريا دائماً سلبياً، في حالات تكون المؤسسة أو المشروع في مرحلة نمو وتطور وتكون المواهب الضرورية للعمل قليلة أو نادرة يصبح هنا السقف الاعلى للأجر الذي كان يتقاضاه الموظف المغادر غير ملزم في التفاوض على الأجر مع الموظف الجديد. اذا النوريا تمثل مساحة المناورة للكتلة الأجرية كي لا تتعدى ميزانية التوظيف....

## Étymologie de « noria »

De l'espagnol *noria*, lui-même de l'arabe *ناعورة*, dérivé de *na'ar*, signifiant « lancer, faire jaillir ».

## المؤشرات الرئيسية في الموارد البشرية

1. معدل الغياب أو التغيب **Le taux d'absentéisme**
2. معدل دوران العمل **Le taux de rotation ou Turnover**



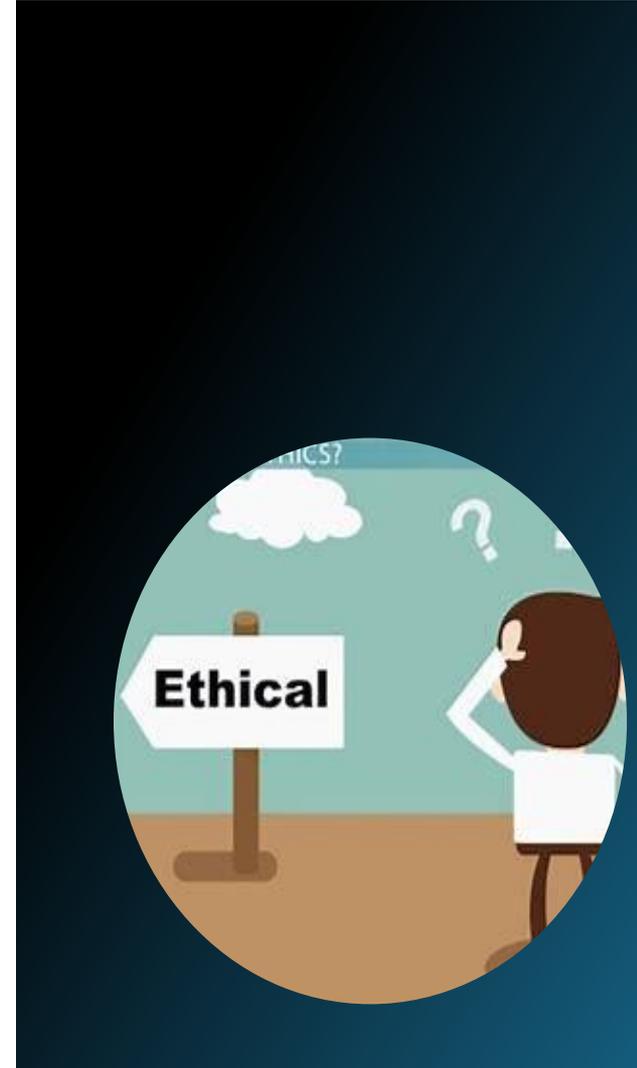
➤ يسمحان بتقدير جيد للتكاليف الاضافية التي يمكن ان تؤثر في ميزانية الكتلة الأجرية.

2. تأثير التغيرات الاجتماعية والاقتصادية على وظيفة الموارد البشرية:  
الإدارة المهنية، التكافؤ بين الجنسين، الهرم السني، إلخ.

1. الإدارة المهنية: تحقيق توازن بين تحقيق أهداف المنظمة وتطوير مهارات الفرد.
2. التكافؤ بين الجنسين: ضمان توفر فرص متكافئة للموظفين من الجنسين.
3. الهرم السني: يمثل التوزيع العمري للقوى العاملة وتوازنه بين الخبرة والابتكار.

## الادارة التقديرية للوظائف والمهارات

**GPEC**



## مقدمة

- ما هي مهام الادارة التقديرية أو التنبؤية للوظائف والكفاءات ؟
- ما هي أهم تطوراتها الحديثة ؟ (المهن والوظائف والمهارات ) ؟ ...

## □ ادارة الموارد البشرية ادارة استراتيجية تعمل ضمن إطار المفاهيم التالية:

1. اعتبار المورد البشري اصل استثماري يجب إدارته وتطوير كفاءته.
2. إشراك ادارة الموارد البشرية في التخطيط الشامل للمنظمة.
3. إعداد سياسات تتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية وطموحاتهم الوظيفية
4. تهيئة مناخ وظيفي يساعد الموظفين على استثمار مهاراتهم وقدراتهم.
5. تصميم وإعداد أنشطة ادارة الموارد البشرية متناسقة مع أهداف وأنشطة الإدارات الأخرى

## الادارة التقديرية للمناصب والكفاءات

### La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

- تشير الى عملية تكييف وضمنان توافق كمي ونوعي للوظائف والمناصب والمهارات مع متطلبات استراتيجية المنظمة والتحولات البيئية المختلفة. هي اذا مسار تسييري توقعي للموارد البشرية تسمح بمرافقة ومتابعة التغيير المنظماتي.
- تسمح على مستوى المؤسسة في اطار التطورات الاقتصادية التي تعيشها بتحديد ومعالجة الفروقات بين الموارد المتاحة والحاجات من الموارد البشرية.
- ظهرت وتطورت اساسا في المنظمات الخاصة، ولكنها ايضا قابلة للتطبيق في قطاعات كثيرة ومنها القطاع العمومي، تحتاج للتأقلم والتكيف مع خصوصيات كل ميدان.
- ظهرت في سنوات 1960-1970 من القرن الماضي وكانت تهتم بتقدير الأعداد من العمالة (ادارة تقديرية للعاملين) وظهرت كادارة تقديرية للمناصب والمهارات بعد الصدمة البترولية 1974.

## المقاربة بالادارة التقديرية GPEC

- ادخال مفاهيم حديثة وجديدة :
- المهنة، التقييم، المهارات، المشروع المهني الشخصي

### • ثلاثة مفاهيم اساسية جديدة في هذا الطرح

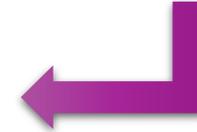
- **Le poste** : المنصب يرتبط بمجموع النشاطات والمهام للفرد في اطار وحدة تنظيمية معينة (مصلحة، وحدة...)، ووضعية واحدة (وضعية وظيفية، مكانة في التدرج الوظيفي، مسؤولية ممارسة)، بخصوصياته التنقل وساعات العمل.
- **Le Métier** : يشير لمجموعة من المناصب التي تربطها مهارات متقاربة ممكن ادارتها بشكل شامل. يفترض ان تكون لها مدونة المهن
- **La compétence** : هي معرفة الفعل **Savoir- agir**، في وضعية مهنية معقدة وتهدف لتحقيق غاية ما وتشير لمجموع : **savoir- savoir- faire, savoir être** تنشأ من التعلم والخبرة، قابلة للتغير والتطور وتحتاج للمتابعة والتحديث.

## المقاربة التقليدية

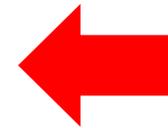
- ممارسات ادارية بيروقراطية تقليدية :  
**Statut, qualifications, carrières**

- لتطبيق GPEC نحتاج لنشر وتقاسم هذه المفاهيم من طرف الأفراد.
- يجب ان يتم تطبيقها بصرامة لتسيير المناصب والمهارات اولا ثم تأتي بعدها العملية التقديرية

## ❖ من أهدافها :



• مقاربات تقليدية



• مقاربات حديثة

- تفادي المشاكل المرتبطة بالاستقطاب والاختيار والتعيين
- معالجة الاختلالات الكمية من العجز والفائض
- التحكم في ادارة التدريب
- تطوير مؤهلات العاملين
- تثمين المهارات الفردية والجماعية للأفراد
- متابعة تطور العمل في المنظمة
- تطوير الحركات الوظيفية والمهنية للعاملين
- تفضيل اندماج الأفراد في مشروع التطوير المهني الفردي
- استباق التوافق بين المهارات والمناصب
- التحكم في نتائج التطور التكنولوجي والاقتصادي
- **تحسين ادارة المسارات المهنية**
- تخفيض مخاطر التكاليف المرتبطة بحالات عدم التوازن والاختلالات

- التأثير على دافعية الافراد وتحسين مناخ ومجال وعلاقات العمل والاداء المنظماتي وتلبية طموحات واهتمامات الأفراد



المرحلة الرابعة	المرحلة الثالثة	المرحلة الثانية		المرحلة الاولى
سياسات اصلاحية (دخول ، خروج، ترقيات، تكوين وتدريب.....	تحليل للفروقات	موارد مستقبلية	←	موارد حالية
		احتياجات مستقبلية	←	احتياجات حالية

❖ **GPEC لها دور تقديري ودور وقائي للتوفيق بين الموارد والاحتياجات**

❖ **GPEC لها بعدين فردي وجماعي (ادارة المسار المهني الفردي، برامج التوظيف والتدريب الجماعية....)**

# ضمن ممارسات تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

1- تحديد وتحليل نوع الأعمال المطلوبة

2- تقدير العمالة المطلوبة

3- تحليل الوضع الراهن

4- تحليل سوق العمل

5- تحليل العجز والفائض الكمي والنوعي

6- مواجهة العجز والفائض

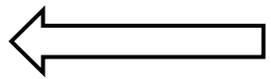
خطوات  
تخطيط  
الاحتياجات  
البشرية

## يمكن أن تمارس بثلاث مستويات



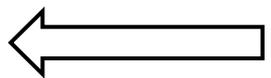
• GPEC عن طريق برامج التدريب والحركية الوظيفية

المستوى الأول : البارد



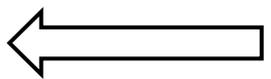
• GPEC عن طريق برامج التوافق والمغادرة الطوعية

المستوى الثاني: المعتدل



• GPEC في حالات غير متوقعة اللجوء الى اعادة الهيكلة

المستوى الثالث : الحار



❖ GPEC تبقى ممارسة تنظيمية محورية لها امتيازاتها ومخاطرها وأيضا حدودها....

## منهجية GPEC مرتكزة على ثلاث محاور

- **أولا** : تحديد المهارات المطلوبة
- **ثانيا**: جرد المهارات الحالية (اهم مرحلة لانها تحتاج لتظافر جهود الكثير من ادارات الموارد البشرية وانشاء لغة مشتركة بينهم)
- **ثالثا**: وضع البرامج لتنمية المهارات المطلوبة وهي ايضا مرحلة هامة

➤ ادارة تقديرية لمجموعات العاملين **Effectifs**

➤ ادارة تقديرية للمهارات **Compétences**

➤ ادارة تقديرية للوظائف **Emplois**

➤ ادارة تقديرية للمسارات **Carrières**

تشمل أربعة مظاهر

• مدونة المهن الممارسة داخل المنظمة ضرورية جدا لبناء مرجعية المهارات

• تحتاج المنظمة لبنائها من أجل وضع سياسات الموارد البشرية (Fiches de poste, fiche d'évaluation annuelle... ) ، أيضا نظام معلومات الموارد البشرية  ووضع هرم الأعمال لكل مهنة لسنتين أو ثلاثة ومتابعتها ووضع التقديرات لها وتحديد الاحتياجات الكمية المتوقعة من الأفراد.



✓ ما هو هرم الأعمال للمهنة ؟ وفيما يفيد ؟

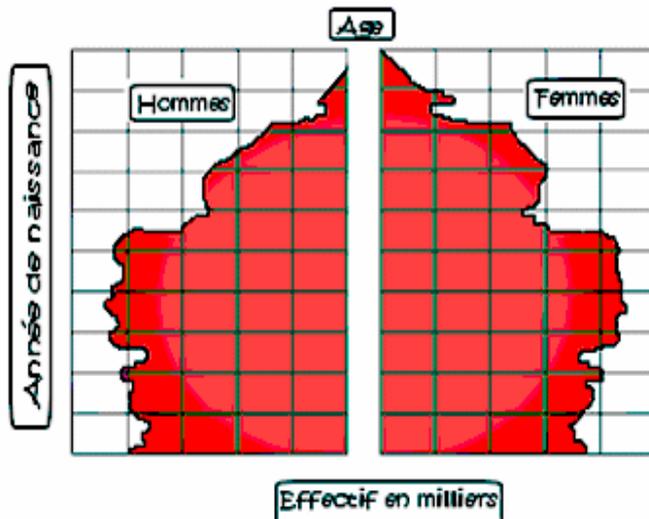
La pyramide des ages ✓

# هرم الأعمار

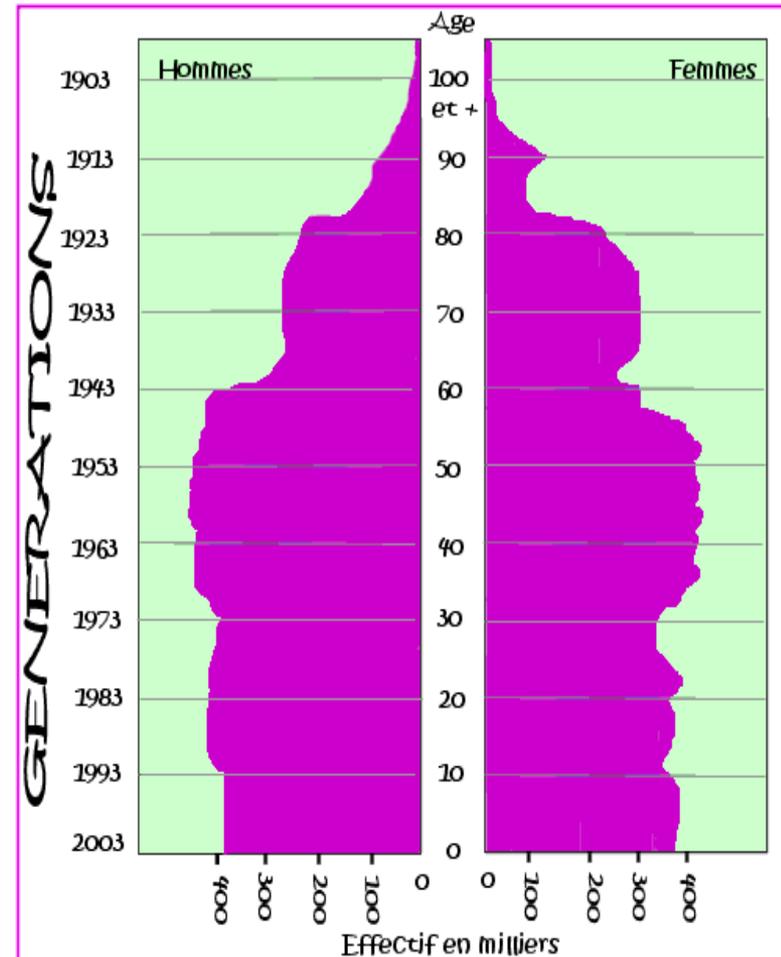


## Apprends

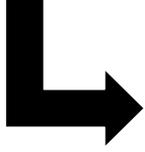
- Dans une pyramide des âges, les **hommes** sont placés à **gauche** et les **femmes** à **droite**.
- L'axe central indique **l'âge** des personnes de 10 ans en 10 ans.
- Au bas de la pyramide on trouve les **derniers nés**, et en haut les personnes **les plus âgées**.
- Sur un axe vertical, on peut lire **l'année de naissance** des personnes.
- Sur l'axe de la base de la pyramide, on peut lire le **nombre de personnes en milliers**.



Pyramide des âges de la France au 1er janvier 2004



Sources : INSEE



تطور المناصب والوظائف  
Evolution des emplois et les  
compétences

يجب الانتباه الى ضرورة متابعة تطور المناصب والوظائف والمهن تبعا لتطورات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية PESTEL

- هنالك وظائف ومهن ستختفي مستقبلا وتزول الحاجة اليها (الباعة بالمحلات، تجربة (Decathlon
- ووظائف جديدة ستظهر تبعا للحاجة لها (مبرمج الاجهزة بالمحلات ومزودها)
- ووظائف ستخضع للتعديل (ادخال الرقمنة مثلا على الكثير من الاعمال، العمل المنزلي، الرد على الشكاوي وتقديم الدعم وخدمات ما بعد البيع...)

## تصنيف الوظائف

الوظائف القيادية	الوظائف الكتابية	الوظائف التخصصية
<ul style="list-style-type: none"><li>● مدراء الأقسام</li><li>● المدير العام للأقسام</li><li>● القيادة الإدارية</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● السكرتارية</li><li>● الاستعلامات</li><li>● مشغل الحاسبات</li><li>● التحرير</li><li>● الصادر والوارد</li><li>● حفظ الملفات</li><li>● المساعدين الإداريين</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● الاستشارات والتوجيه</li><li>● خبراء تقييم الوظائف</li><li>● خبراء تصميم وتحليل الوظائف</li><li>● خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز</li><li>● خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي</li><li>● خبراء التطوير والتنمية الوظيفية</li><li>● خبراء علاقات الموظفين</li></ul>

المهارات الفنية: تختص بطبيعة العلم.

المهارات السلوكية: الاتصال، التفاوض، تكوين العلاقات، التحفيز

المهارات الفكرية: القدرة على التفكير المنطقي، التنبؤ، اتخاذ القرار

مهارات  
مدير  
الموارد  
البشري  
ة

## مهارات عامة للقائمين بإدارة الموارد البشرية

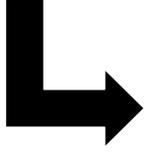
- معرفة بطبيعة العمل وجوانبه النظرية والعملية.
- إلمام بطبيعة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.
- إلمام بطرق العمل ومقاييس الأداء والإنتاجية.
- معرفة القوانين والأنظمة الحكومية في مجال العمل.
- قدرة إقناع أصحاب المصالح.
- الاستماع والإنصات الجيد.
- تكوين العلاقات مع مختلف الأطراف.
- القدرة على الاتصال بمختلف الأشكال.

## المعارف والمهارات والكفاءات والقدرات

	النوع	الشرح
1	المعارف Les connaissances	○ نظرية مكتسبة من التعلم او التجربة، الملاحظة والاستماع والتقليد / التعلم التقليدي التلقيني- غير كاف الان
2	المهارات Les compétences (de base, douces ou Soft skills...)	○ القدرة على تحويل المعرفة الى ممارسة، تحتاج للتطبيق العملي - تعلم حديث عملي يركز على النتائج والسلوكيات

## المعارف والمهارات والكفاءات والقدرات

3	المؤهلات : Les qualifications	<ul style="list-style-type: none"><li>• اعتراف وتقديم شهادات، كفاءات، تقييم مهني لموظف بناءا على بطاقة قياس متدرجة، حسب تكوينهم الأساسي وخبرته المهنية وطبيعة عمله ومستوى مسؤولياته. تشير أيضا للقدرة على ممارسة مهنة أو وظيفة ما.</li></ul>
4	القدرات، الكفايات Les aptitudes, les capacités	<ul style="list-style-type: none"><li>• خاصية القيام بأفعال معينة، فطرية أو جزئيا مكتسبة وقابلة للتطوير</li></ul>



## المهارات والكفاءات

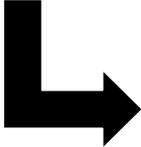
تقليديا : المهارات القاعدية- الاساسية  
(التخصص)



• هناك نوعان رئيسيان من المهارات :

حديثا : المهارات الناعمة (التواصلية،  
العلاقاتية- السلوكية)





## المهارات الناعمة / السلوكية – Soft Skills

في تقريره حول مستقبل العمل، « **Future of Work** » قدم المنتدى الاقتصادي العالمي قائمة المهارات الناعمة الأكثر بحثًا وطلبًا من طرف المنظمات :

- *La résolution de problèmes complexes.*
- *L'esprit critique.*
- *La créativité.*
- *Le management.*
- *L'esprit d'équipe.*
- *Le jugement et la prise de décision.*
- *Le sens du service.*
- *La négociation.*
- *La flexibilité.*
- *L'intelligence émotionnelle, compétence douce qui fait la différence.*

D'après la dernière étude Cadremploi/Michael Page publiée à ce sujet, 62 % des entreprises sont aujourd'hui prêtes à recruter principalement sur la base Soft Skills des candidats.

- <https://culture-rh.com/les-10-tendances-du-management-2021/>

### 3. قياس الخلل والمناخ الاجتماعي: التغيب، الدوران.

التغيب ودوران العمل مؤشران أساسيان يتأثران بمناخ ومجال وعلاقات العمل

#### المؤشرات المفتاحية للموارد البشرية

1. معدل الغياب أو التغيب **Le taux d'absentéisme**
2. معدل دوران العمل **Le taux de rotation ou Turnover**

تشمل المؤشرات الرئيسية في الموارد البشرية، مثل معدل الغياب ومعدل دوران الموظفين، تكاليف إضافية تؤثر على ميزانية الأجور في الشركة. يعد معدل الغياب مؤشراً مهماً يعكس نسبة الموظفين الغائبين عن عملهم في الوقت الذي من المفترض أن يكونوا فيه في وظائفهم. هناك بعض حالات الغياب الطبيعية مثل الإجازات المرضية، إجازات الأمومة، والإجازات التدريبية. ولكن عندما يكون معدل الغياب مرتفعاً، فإنه غالباً ما يشير إلى وجود تدهور في المناخ الاجتماعي داخل الشركة.

➤ يسمحان بتقدير جيد للتكاليف الإضافية التي يمكن أن تؤثر في ميزانية الكتلة الأجرية.

# الغياب

**تكاليف الغياب:** عندما يغيب الموظف عن عمله، وخاصة خلال الأيام الثلاثة الأولى من المرض في القطاع الخاص، لا تدفع له مؤسسة الضمان الاجتماعي. ولكن يمكن للاتفاقيات الجماعية أن تغطي هذه الأيام عبر تقديم تعويض مالي. وبالتالي، يمثل غياب الموظف تكلفة مباشرة على صاحب العمل من اليوم الأول في حالة وجود اتفاقية تتعلق بالتعويض عن الإجازات المرضية.

**أسباب الغياب:** يرتبط الغياب بعدة عوامل، منها ظروف العمل الصعبة، عدم التوازن بين الحياة العملية والشخصية، بالإضافة إلى غياب الحوافز المناسبة أو ضعف تواصل المديرين مع الموظفين. وتشير هذه العوامل إلى أن الغياب يمكن أن يعكس مستوى رضا الموظفين عن عملهم.

**حساب معدل الغياب:** يمكن حساب معدل الغياب على النحو التالي:

• **معدل الغياب** = (عدد أيام الغياب ÷ العدد الإجمالي للموظفين) ÷ 365 × 100 ويتم متابعة هذا المعدل بانتظام لتحليل تكاليف الغياب وتأثيره على العمليات التشغيلية للشركة.

## معدل دوران الموظفين

يشير «معدل دوران الموظفين» إلى حركة تنقلات الموظفين داخل وخارج الشركة، ويعكس معدل تجديد القوى العاملة داخل المؤسسة. يتمثل دخول الموظفين في التعيينات بعقود دائمة أو مؤقتة، بينما تشمل الخروج انتهاء العقود، الاستقالات، أو التقاعد.

- ❖ **معدل دوران العمل** : يعد التنبؤ بمعدل دوران العمل في المنظمة ركنا اساسيا في مجال تخطيط الموارد البشرية، فارتفاعه يعتبر مؤشرا لسوء ادارة الموارد البشرية.
- ❖ ذلك ان التنبؤ بمعدل دوران العمل يوضح عدد ونوع الموارد البشرية التي سوف تحتاجها المنظمة مستقبلا لتغطية الخسارة البشرية المتوقعة والتي تسمى بعملية الاحلال.
- ❖ يشير الى معدل تكرار التغيرات الحاصلة في قوة العمل الموجودة في المنظمة, لذلك فان احتساب هذا المعدل والتنبؤ به يعتبر ركنا اساسيا في عملية التخطيط. فارتفاعه يعتبر مؤشرا الى الحاجة الى قوة عمل تغطي الخسارة الناتجة عن خروج افراد.

## تأثيره على الشركة:

**التنظيم الداخلي:** عندما يتم تعيين موظف جديد، يمر بمرحلة اكتشاف وتعلم البيئة الجديدة. حتى وإن كان لديه خبرة، فإن إنتاجيته تكون أقل من الحد الأقصى حتى يعتاد على النظام الداخلي.

**التكلفة:** تشمل التكاليف فترة التدريب والتعلم، حيث قد يتواجد الموظف الجديد بجانب من يسبقه لتعلم المهام. في هذه المرحلة تتحمل الشركة تكلفة مزدوجة، حيث تدفع لاثنتين من الموظفين لشغل نفس المنصب مؤقتاً.



## التكاليف الإضافية عند مغادرة الموظف:

عند مغادرة الموظف، تدفع الشركة أحياناً تعويضات عالية خاصة إذا كان لديه سنوات خدمة طويلة. كما أن هناك تكاليف أخرى مثل دفع مستحقات الإجازات غير المستخدمة.

## حساب معدل دوران الموظفين

يمكن حساب معدل دوران الموظفين كالتالي: عدد الموظفين الداخلين + عدد الموظفين الخارجين ÷ العدد المتوسط للموظفين × 100



## 4. التكاليف المرئية والتكاليف المخفية: تسليط الضوء على تكاليف الأعطال وحسابها.



التكاليف المرئية: رواتب، حوافز، ومزايا.....

التكاليف المخفية: تكاليف الأخطاء والتدريب، البطء في الأداء، وفقدان الإنتاجية.

لا شك أن الأعطال لها تكاليف على الموارد البشرية من ناحية زيادة عدد ساعات العمل وعدد الأفراد....

تكاليف الجودة المرئية (الفشل الداخلي والفشل الخارجي والتقويم والوقاية) وتكاليف الجودة المستترة (عدم كفاءة الأنظمة).