



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المرجع :/2022

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

أثر الأجور على أداء العاملين دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - ميلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الأستاذ:

- سنوسي أسامة

إعداد الطالبتين

- بلقيس بوهورور

- روميضاء بوبيادة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	خوازم حمزة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	سنوسي أسامة
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	الوافي حمزة

السنة الجامعية 2022/2021



شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وما وفقنا به لإنجاز هذه المذكرة والذي لم نكن لنحققه لولا دعوته، فلك
الشكر والحمد

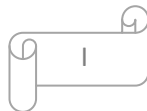
نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا المحترم "سنوسي أسامة" الذي أشرف على هذه المذكرة وقدم لنا أحسن
توجيه

إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

تحية شكر واحترام إلى السيد المؤطر "بونابراج" على مديد العون لنا، ومن خلاله نشكر كافة عمال
مؤسسة سونلغاز الذين استقبلونا بحفاوة ولم يبخلوا علينا بما تحتويه مؤسساتهم من وثائق رسمية

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز المذكرة

إلى كل من حملهم قلبنا ونسيهم قلمنا



إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد

أهدي ثمرة جهدي إلى درعي الذي به احتميت، وفي الحياة به اقتديت، إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى مصدر فخري واعتزازي أبي الغالي.

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء، إلى التي وهبت فلذة كبدها كل الحنان، وكانت دعواها لي بالتوفيق تتبطني خطوة خطوة في عملي، إلى من قالت لي واصلي وأنا معك، وكانت تتمنى رؤيتي وأنا أحقق هذا النجاح، إلى نور بصيرتي أُمي.

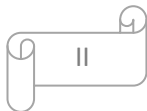
إلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم أخي وأخواتي، عمار، أميرة، ملاك.

إلى من ساندني وخط معي خطواتي ويسر لي الصعاب، إلى من وقف بجانبني في الليالي الحالكة والأيام الضاحكات من بداية المشوار إلى نهايته، خطيبي العزيز.

إلى رفيقات دربي وأقرب الناس إلى قلبي

إلى جدتي أطل الله في عمرها وإلى كل أقاربي وأحبابي دون استثناء.

روميساء



إهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام، إلى مدرستي الأولى في الحياة، إلى رفيق الكفاح في مسيرة حياتي، إلى من أعتمد عليه في كل صغيرة وكبيرة

أبي الغالي أطال الله في عمره

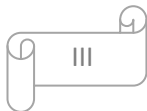
إلى روح أمي الزكية الطاهرة

إلى من تقاسموا معي عبء الحياة وشاركوني حلو هذا الزمان ومره "إخوتي"

إلى كل صديقاتي اللاتي تقاسمت معهن أجمل وأتعس الأيام

وإلى كل من علمني حرفا لأصل إلى ما وصلت إليه

بلقيس



ملخص:

حاولت الدراسة الموسومة بالأجر وأثره على أداء العاملين، تشخيص الواقع الفعلي لأثر الأجر على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة، وقد تناولت الدراسة مختلف الاتجاهات والمداخل النظرية والأبحاث الميدانية التي عالجت مسألة الأجر كمتغير يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي طبق على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة قدر بـ 30 عامل، ومن أجل تحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss19.

تم التوصل من خلال هذه الدراسة أن هناك عدالة في توزيع الأجر بين مختلف فئات العمال، كما أن ممارسات الأجر المطبقة تساهم في تحفيز العمال لتقديم المزيد من الجهد، وكذلك الاهتمام بتقييم العاملين اعتماداً على معايير دقيقة وواضح.

الكلمات المفتاحية: الأجر والرواتب، الأداء، تقييم الأداء الوظيفي.

:Abstract

The study, tagged with wages and the performance of workers, tried to diagnose the actual reality of the impact of wages on the performance of employees of the National Electricity and Gas Distribution Company with a tendency. The study addressed various trends, theoretical interventions and field research that addressed the issue of pay as a variable associated with the rest of the organizational construction variables of the institution, and to achieve the objectives of the study the researchers used the analytical descriptive approach, and relied on the questionnaire as a data collection tool, which was applied to a random sample of the study community estimated at 30 workers, and in order to analyze the data program was used Statistical package 19spss. One of the most important results that.

Key words:wages and salaries, the performance, job performance evaluation.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر وتقدير
III_ II	الإهداء
IV	الملخص
VIII_ VI	فهرس المحتويات
XI_ X	فهرس الجداول والأشكال
XII_ XI	فهرس الملاحق
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للأجور وأداء العاملين	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للأجور
3	المطلب الأول: مدخل للأجور والرواتب
13 - 3	أولاً: ماهية الأجور والرواتب
15 - 13	ثانياً: أنواع ووظائف الأجور
19 - 15	ثالثاً: نظريات ونظم دفع الاجور والرواتب
19	المطلب الثاني: أساسيات حول الأجور والرواتب
22 - 19	أولاً: معايير ومبادئ تحديد الأجور والرواتب
24 - 22	ثانياً: عوامل وأسس تحديد الأجور، تقييم الوظائف للوصول الى الأجر الأساسي
26 - 24	ثالثاً: هيكل الأجور والرواتب
28 - 26	رابعاً: مراقبة الأجور
28	المطلب الثالث: نظام الأجور
33 - 28	أولاً: ماهية نظام الأجور
38 - 33	ثانياً: أساسيات نظام الأجور
40	المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي
40	المطلب الأول: مدخل للأداء الوظيفي
49 - 40	أولاً: ماهية الأداء الوظيفي
53 - 49	ثانياً: نظريات وعوامل الأداء الوظيفي

58 - 53	ثالثا: أساسيات الأداء الوظيفي
58	المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
63 - 58	أولا: ماهية تقييم الأداء الوظيفي
66 - 64	ثانيا: مميزات وأسباب وطرق تقييم الأداء الوظيفي
68 - 66	ثالثا: معايير ومسؤوليات تقييم الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة فيه
68	المطلب الثالث: أساسيات حول تقييم الأداء الوظيفي
70- 68	أولا: أسس ومدة تقييم الأداء الوظيفي، تدريب القائمين بتقييم الأداء
74 - 70	ثانيا: مشاكل وصعوبات تقييم الاداء الوظيفي، شروط نجاح وعوامل فشل تقييم الأداء الوظيفي
75	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
77	تمهيد
78	المبحث الأول: الدراسات السابقة حول الأجور وأداء العاملين والعلاقة بينهما
84 - 78	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول الأجور
92 - 84	المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول الأداء الوظيفي
96 - 92	المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول العلاقة بين الأجور والأداء الوظيفي
97	المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
97	المطلب الأول: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
97	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
97	أولا: التعقيب على دراسات الأجور
98 - 97	ثانيا: التعقيب على دراسات أداء العاملين
98	ثالثا: التعقيب على الدراسات التي ربطت الأجور بأداء العاملين
98	المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الأجور على أداء العاملين	
100	تمهيد
101	المبحث الأول: عموميات حول شركة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-
101	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول شركة توزيع الكهرباء والغاز
101	أولا: تعريف شركة توزيع الكهرباء والغاز

103-101	ثانيا: نشأة شركة توزيع الكهرباء والغاز
103	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز
111-105	المطلب الثالث: مهام كل من هياكل الشركة ومصالحها
111	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وتحليل البيانات
111	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
112-111	أولا: نموذج ومتغيرات الدراسة
114-112	ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة وأدواتها
115-114	ثالثا: تصميم واختيار مقياس أداة الدراسة
117-115	رابعا: أساليب المعالجة الاحصائية لبيانات الدراسة، صدق وثبات أداة الدراسة
117	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
122-117	أولا: وصف خصائص وسمات عينة الدراسة
127-122	ثانيا: تحليل نتائج محاور الدراسة
127	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
129-127	أولا: اختبار الفرضية الرئيسية
132-129	ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية
133	خلاصة الفصل
136-135	الخاتمة
141-138	قائمة المصادر والمراجع
153-141	قائمة الملاحق

A graphic of a scroll with a black outline and a grey shadow on the left side. The scroll is unrolled, showing the text inside. The text is in Arabic and is centered on the scroll.

فهرس الجداول

والأشكال

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	التطور التاريخي للأجور	4
02	بطاقة تعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة -	103
03	توزيع العمال حسب الرتبة و الجنس	113
04	مقياس الاجابة على الفقرات	115
05	أطوال فقرات المقياس	115
06	آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين للاستمارة	116
07	نتائج الثبات حسب معامل ألفا كرونباخ	117
08	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	117
09	توزيع عينة الدراسة وفق متغيرالعمر	118
10	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	120
11	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الأجر	120
12	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة	122
13	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور الأجور	123
14	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور أداء العاملين	126
15	تحليل الإنحدار البسيط الفرضية الرئيسية	128
16	تحليل الإنحدار البسيط الفرضية الفرعية الأولى	129
17	تحليل الإنحدار البسيط الفرضية الفرعية الثانية	130
18	تحليل الإنحدار البسيط الفرضية الفرعية الثالثة	131

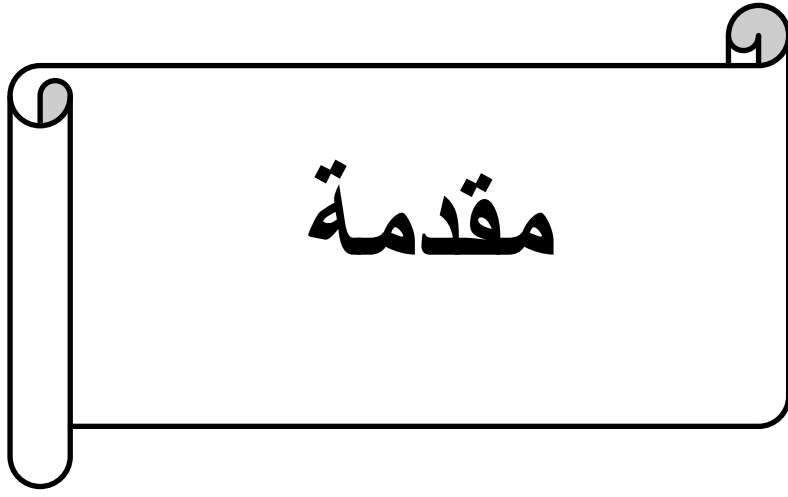
فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	هرم الأجر	01
37	خطوات تصميم نظام الأجر	02
63	خطوات تقييم الأداء	03
104	الهيكل التنظيمي للشركة	04
105	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	05
112	نموذج الدراسة	06
118	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	07
119	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	08
120	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	09
121	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الأجر	10
122	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة	11

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
144-141	الاستبيان	01
145	معامل الثبات ألفا كرونباخ	02
146	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	03
146	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	04
147	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	05
147	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الأجر	06
148	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة	07
149-148	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الدراسة	08
150-149	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	09

153-150	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	10
---------	-------------------------------	----



تمهيد

لا جدال في أنه لا قوة ولا ثروة بدون إنسان، ولهذا تتوقف فعالية كل إدارة في إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها على فعالية أداء عمالها ومدى كفاءتهم إلى جانب جملة من العوامل والإمكانيات التقنية والمادية (تنظيم الإدارة، موارد مالية، الاستراتيجية المتبعة ... إلخ)

وإذا كانت فعالية الإدارة مرتبطة أساساً بفعالية عمالها، فهي ملزمة إذن بالاهتمام بالبعد البشري في تسييرها من خلال العمل على تحفيز هؤلاء العمال، وبالتالي تأمين الموارد البشرية.

وللوصول إلى رفع وتحسين فعالية العمال، تستعين الإدارة بأدوات وتقنيات تمكنها من تحقيق هذا الهدف، ولعل أهم هذه الأدوات على الإطلاق هي "الأجور" خاصة لما لها من علاقة وثيقة ودائمة مع العامل والمجسدة من خلال حياته المهنية.

تعتبر الأجور ومختلف التعويضات الملحقة بها من أهم الحقوق الأساسية للعامل، كما أنها من أهم التزامات صاحب العمل تجاه العامل. ويرجع الاهتمام بهذا العنصر لكونه يكتسي طبيعة مزدوجة، فله وجه إنساني ووجه اقتصادي، ومن جهة أخرى يمس العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العامل ورب العمل.

وبما أن الأجر يتغير من عامل لآخر إذن فهو أحد أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في الأداء الفردي للعاملين وهذا لأن المسار المهني لهذا الأخير ليس جامدا وثابتا، إنما هو مسار ديناميكي يتطور من خلال الترقية، التكوين، تغيير المناصب في إطار الحركية إلى أن يصل هذا العامل إلى ما يسمى بإنهاء علاقة العمل.

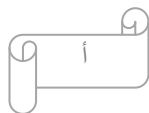
01- الإشكالية:

العمل المعروض في هذا البحث يندرج في إطار المساهمة في التفكير القائم بخصوص محور أساسي لتسيير الموارد البشرية المتمثل في الأجور، ونظرا لارتباطه الكبير بالأداء الوظيفي نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير نظام الأجور على أداء عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز في ميلة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل للأجور والرواتب أثر على أداء العاملين بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة.
- هل للتعويضات أثر على أداء العاملين بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بميلة.
- هل للمكافآت أثر على أداء العاملين بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بميلة.



. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لأثر الأجور على أداء العاملين.
02- الفرضيات:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية تقدمنا بأحد الإجابات المؤقتة للدراسة والمتمثلة فيما يلي:

• **الفرضية الرئيسية:**

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظام الأجور (الأجور والرواتب، التعويضات، المكافآت) على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - ميلة- عند مستوى معنوية 0.05

• **الفرضيات الفرعية:**

. **الفرضية الفرعية الاولى:**

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للأجور والرواتب على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة عند مستوى معنوية 0.05.

. **الفرضية الفرعية الثانية:**

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتعويضات على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة عند مستوى معنوية 0.05 .

. **الفرضية الفرعية الثالثة:**

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمكافآت على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة عند مستوى معنوية 0.05 .

03- المنهج المتبع في الدراسة:

لمعالجة مشكلة البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ففي الجانب النظري تطرقنا لأهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول لعناصر موضوع البحث، وهذا ما تقتضيه طبيعة الدراسة المراد بحثها.

أما الجانب الميداني تم الاعتماد على دراسة الحالة (المنهج الإحصائي) من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة سونلغاز بميلة، ويظهر من خلال جمع البيانات الذي سوف نستعمل فيه الاستبيان، ثم تحليله لاختبار الفرضيات والخروج بنتائج وتقديم اقتراحات.

04- أهمية الموضوع:

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يعالج موضوع جد هام، فقد أجمع العديد من الباحثين على اعتبار أن المؤسسة هي النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، وهدفها الأساسي ضمان البقاء والاستمرارية في المحيط الاقتصادي ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال الاهتمام بأداء العامل وجعله أكثر فعالية في خضم أنظمة الأجور الرشيدة، العقلانية، وترجع الأهمية العلمية للبحث فيما سوف تتوصل إليه الدراسة

من نتائج البحث وما سوف تطرحه من مقترحات وتوصيات قد يستفيد المسؤولون من نتائجه، كما أنه سوف يصبح أرضية نظرية ودعم للدراسات الأخرى المكملة له.

05: أهداف الدراسة:

لكل موضوع بحث أهداف يسعى الباحث لتحقيقها، وموضوع بحثنا كغيره من المواضيع نطمح من خلاله للإجابة على كيفية تأثير نظام الأجور على أداء العاملين. ونذكر أهم الأهداف التي نسعى إليها من خلال بحثنا هذا، والمتمثلة فيما يلي:

. تعميق مستوى الفهم لموضوع الأجور ومدى تأثيره على أداء العاملين.

. الربط بين الأسس النظرية والواقع العملي.

. إثراء المكتبة الجامعية بالمعلومات والبيانات في هذا المجال.

. التعرف بموضوع الأجر لدى مؤسسة سونلغاز كعامل مؤثر بدرجة كبيرة في الأداء ومن تم الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيه.

. السعي لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين المتغيرين (الأجر والأداء الوظيفي).

06- أسباب اختيار الموضوع:

وقع الاختيار على هذا الموضوع انطلاقاً من الدوافع التالية:

• أسباب ذاتية:

. رغبتنا في البحث والاستطلاع في موضوع الأجور الذي يعتبر حديث الساعة (لما نعيشه من ضعف في

القدرة الشرائية) وأثره في رفع مستوى الأداء لدى العاملين.

. قلة الأبحاث عن هذا الموضوع.

. طبيعة اختصاصي في إدارة الأعمال.

• أسباب موضوعية:

. إمكانيات البحث متوفرة، أي أن هذا الموضوع قابل للدراسة نظراً لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة.

. البحث ميدانياً لتوفر معلومات وبيانات في هذا المجال ومعرفة مدى الاهتمام بالأجور في المؤسسات

لتحسين أداء الفاعلين فيها.

07: حدود الدراسة:

. الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية خلال مدة زمنية إجمالية قدرت بشهرين وكانت الانطلاقة

العملية للدراسة الميدانية بعد اعداد استمارة الاستبيان وتعديلها في شكل نهائي وتوزيعها على مجموعة من

العمال بطريقة عشوائية وملئها.

. الحدود المكانية: هو ذلك الإطار أو النطاق الذي أجريت فيه هذه الدراسة و المتمثلة في شركة توزيع

الكهرباء و الغاز (سونلغاز) ميلة.

- الحدود البشرية: تم اختيار عينة عشوائية من العمال في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.

08- أدوات الدراسة:

• المسح المكتبي:

. اعتمدنا على المراجع باللغة العربية واللغة الأجنبية.

. المجالات المختصة في هذا المجال.

. الأنترنت.

• المسح الميداني:

. الاستبيان.

09- هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول، تناول الفصل الأول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة كمفهوم الأجور واداء العاملين، أما الفصل الثاني تناول أهم الدراسات التي درست الموضوع بمختلف التوجهات، في حين تناول الفصل الثالث الواقع النظري للمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال إعطاء تعريف حول المؤسسة مهامها وهياكلها، وكذا دراسة العلاقة الموجودة بين نظام الأجور وأداء العاملين، كما تم التطرق الى أسس جمع المادة العلمية وطرق تحليل البيانات.

10- صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث:

• عدم قبولنا في معظم المؤسسات لإجراء الدراسة الميدانية .

• قلة الدراسات السابقة التي تربط بين المتغيرين (نظام الأجور وأداء العاملين).

11- مصطلحات الدراسة:

إن كل اختصاص علمي ينفرد بمصطلحات ومفاهيم، مما يستوجب تحديدها بدقة لإزالة الالتباس

والغموض، وفي موضوعنا الراهن لدينا المفاهيم التالية:

• الأجر، الراتب: تمثل كل من الأجور والمرتبات تعويضا نقديا مباشرا يحصل عليه الفرد لقاء مساهماته

التي يقدمها للمنظمة التي يعمل بها، فهما متشابهان من حيث المضمون ويختلفان من حيث الاستخدام

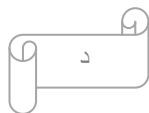
فالشائع في الرواتب تطلق على شاغلي الاعمال المكتبية والإدارية، حيث يتم الدفع لهم على أساس

الزمن ويسمون بالموظفين، أما الأجر فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال

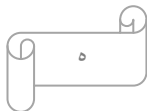
الصناعية والإنتاجية، حيث تدفع تعويضاتهم على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن أو على

أساسهما معا.

• المكافآت: هي الجائزة التي يحصل عليها العامل مقابل خدماته.



- التعويضات: يشير تعويض الموظف الى كافة أنواع الأجر أو العوائد التي يحصل عليها الموظف نظير اشتغاله بوظيفة معينة وهي جميع أنواع المقابل المادي، والمعنوي، والمزايا، والخدمات التي تقدم للعاملين نظير قيامهم بالأدوار المسندة اليهم وأداء المهام الموكلة اليهم، ونظير مساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.
- الأداء: هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى اتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر.
- تقييم الأداء الوظيفي: هو عملية منهجية ودورية لتقدير الأداء الوظيفي للموظف الفردي والإنتاجية فيما يتعلق ببعض المعايير الموضوعية مسبقا والأهداف التنظيمية.



الفصل الأول

الإطار النظري للأجور وأداء
العاملين

تمهيد:

مما لا شك فيه أن أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها تطبق ما يعرف بنظام الأجور، فمقابل جهد العاملين تقدم لهم أجور كمكافأة لهم، ولهذا فلأجور أهمية قصوى في تشجيع العاملين وتحفيزهم لتقديم المزيد من الأداء والإنتاجية، لذلك حاولنا في هذا الفصل دراسة منظومة الأجور من خلال التطرق لمكونات الأجور، أنواع نظام الأجور، طرق تحديد نظام الأجور، خطوات تصميم الأجور، إضافة إلى نظريات الأجور. ونظرا للتغيرات السريعة الحاصلة في المؤسسات الاقتصادية من تطورات في أنظمة الأجور، واشتداد المنافسة بين المؤسسات أدى إلى بروز الدور الفعال لهذه الأنظمة التي فرضت على المنظمات السعي إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء من أجل استمراريتها، ومن أجل رفع مستوى الإنتاج والكفاءة الإنتاجية لأي مؤسسة لا بد من إدخال العامل البشري بصورة فعالة والمحافظة عليه لتحسين الأداء الفردي، وبالتالي الأداء المؤسسي، وهذا ما سنتناوله بالتفصيل والتحليل في هذا الفصل.

وبناء على ما تقدم قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين أساسيين، كالتالي:

- المبحث الأول: الإطار النظري للأجور
- المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

المبحث الأول: الإطار النظري للأجور

تعتبر الأجور من أهم العوامل التي تؤدي إلى خلق علاقة طيبة بين العمال والإدارة، كما أنها أداة لقياس مدى رضا وأداء الفرد عن عمله، وعن الأجر الذي يحصل عليه لقاءه، سواء أكان هذا الأجر عينيا أو نقديا، وتشير كثيرا من الاحصائيات إلى أن أغلب المشاكل والخلافات المالية مع الإدارة تعود في أساسها إلى الأجر، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى بعض الجوانب المتعلقة بالأجر.

المطلب 01: مدخل للأجور

أولاً: ماهية الأجور

1. التطور التاريخي والمفاهيمي للأجور:

اعتبرت النظرية الكلاسيكية La Teoría Clásica من القرن (17)، أن الأجر rémunération أو الراتب sueldo للعمال Trabajadores في هذه الفترة، يُحدد بقانون العرض والطلب ley de la oferta y la demanda، لأن المؤسسة تتباعد درجة الضرورة (الأهمية)، التي ترتبط بنوع العمل بشكل معين، ومستوى الوفرة Abundancia أو الندرة Escasez الموجودة في السوق.

وقد حاولت النظريات التي عالجتها مفهوم الأجر، كل على حدة، شرح ميكانيزمات تكوين وتحديد مستويات الأجر، فالنظريات التقليدية المنبثقة عن أفكار كلاسيكيو كينز keynes. اعتبرت الأجر كسعر التوازن الذي يتشكل في سوق السلع والخدمات. أما بالنسبة لسميث Smith أو ريكاردو Ricardo، فإن مستوى الأجر يتشكل في الواقع تلقائيا في نقطة التوازن بين عرض الحائزين على وسائل الإنتاج الذين يريدون توظيف أفراد جدد، وطلب العمال الباحثين عن الوظائف. كما يوجد هناك عدة عناصر خارجية في التبادل بين العرض والطلب على العمل تعتبر (قواعد، مقاييس، أنظمة الضبط) Les règles derégulations التي تشكل الإطار التحليلي للأجور، فالأجر يميل تلقائيا لمستواه "الطبيعي" مهما كانت الاختلالات في التوازن تحت تأثير عامل المنافسة ولعبة العرض والطلب.¹

الجدول الموالي يمثل مراحل التطور التاريخي بشكل محصور زمنيا:²

1 حمزة فيلاي، أهمية التكامل بين عملية التقييم ونظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، الجزائر، 2009، ص 43.
2 المرجع نفسه، ص 44.

جدول رقم (01) : التطور التاريخي للأجور

العصور	شروح
فترة العبودية والرقيق	- كانت تعيش المجتمعات الزراعية القديمة بشبه اكتفاء ذاتي اقتصاد مغلق (،) حيث كانت تنفيذ جزء كبير من العمل بالرقيق، الذي لا يحصل من سيدها إلا على الطعام والسكن. - كان عدد كبير آخر من العمال مستخدمين بالرقيق، حيث كانوا ملحقين بالأرض ويعملون بالمشاركة، يحصلون على جزء من المحصول كمقابل للعمل (فينظرنا يمثل هذا النظام الإقطاعي)
القرون الوسطى	- في الفترات التي تسمى تنقص (قلة) في اليد العاملة جراء الأوبئة، اكتسب العمال قدر من الحرية. - في المدن، استغل الحرفيون نظروا فالعملوا الأجور ذات المستويات العليا للعمال الزراعيين. - يدفع جزء كبير من أجور العمال في شكل سلع وخدمات، كما أن أجورهم كانت متتابعة (مراقبة) للإبقاء على كلفتها في مكانها قد يفسر الباحثون هذا بعدم وجود شيء اسمه الترقية في تلك الحقبة.
الفترة الصناعية	- في الاقتصاد المفتوح للفترة الصناعية، كانت تقوى السوق حرة التصرف، مما أتاحت فرصة للتوسع في بعض الأحيان. - كما يُدفع للعمال عن طريق الإنتاج، كما كان الأجور مساوياً للإنتاج و مدفوعاً بسلع وخدمات، مكافئة للتقود المحسوبة (المحددة). - لاستدراك هذا التعسف، اكتسب عدد كبير من العمال قوانين لحمايتهم، وتنظيم نظاماً للأجور العينية.

المصدر: حمزة فيلالي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

2. تعريف الأجور:

في اللغة يعبر الأجر عن الثواب والمكافأة، وكلمة الأجر تدل على معنيين متقاربين: معنى شرعي يقصد به الجزاء على العمل الصالح أو الثواب على نحو ما جاء في القرآن الكريم "إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُصْلِحِينَ" (سورة الأعراف، من الآية 170) ومعنى اقتصادي يعني الجزاء على العمل فهو بهذا المعنى قيمة قوة العمل البشري بشقه المادي أو الغير مادي، وكلمة الأجر وجمعها الأجور تبدو دخيلة على العربية ويعود استعمالها منذ العصر الجاهلي، وخضعت لأحكام اللغة العربية في الاشتقاق والتصريف، بدخولها القرآن الكريم في أكثر من موضع.

أما الأجر باللغة الفرنسية يسمى (Salair) وهي مستمدة من الكلمة اللاتينية Salarium وهو مصطلح يرمز عند روماء إلى العلاوات الممنوحة للمقاتل، وأستخدم بعد ذلك كإفهاماً للمفهوم العاماً لمتعلقاً بالدفع، ويفهم من

كلمة الأجر في الاقتصاد السياسي ذلك الجزء العائد للعامل خلال التقويم الثروة، ويشار إلى المكافأة العمل المبذول من طرف صاحب الوظيفة بالراتب Traitement للدلالة على أن صاحبه موظف، كما أن هناك عدة مصطلحات للدلالة على الأجر على غرار rémunération، rétribution، oppoiment، commission... وأشملها وأكثرها تداولاً rémunération.

فحسب موسوعة دالوز (Daloz) 1961 في القانون لم يعد الأجر إلا جزءاً من كسب العمل، و إن هذا الكسب لا يتكون فقط من المبالغ المدفوعة مقابل العمل، ولكن أيضاً من المبالغ المدفوعة بمناسبة العمل، وما ذلك إلا لأنه قد أصبح لأجر وظيفة غذائية مسيطرة تفصلها عن المقابلة للعمل المقدم بواسطة العامل. لقد توحد الأجر بالمرتب الذي هو مجموع الامتيازات للصيقة بالوظيفة العامة، يهتم باحتياجات العامل أكثر بكثير من اهتمامه بقيمة العمل الذي يؤديه.

أما محمد شطا يقدم تعريف الأجر كما يلي:

"الأجر أو المرتب هو نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي، يتحدد بما يضمن مستوى لا تقمنا الحياة، طبقاً للمستوى الاقتصادي والحضاري بلداً، ويتفاوت هذا الأجر أو المرتب بمقدار ما يسهم به العامل، وهو "الدخل القومي" وهذا التعريف يجسد محاولة لربط الأجر بعناصر من مستوى معيشة الأفراد في المستوى الذي يتغير من مجتمع إلى آخر ومنزماً إلى آخر، وكذلك بما يقدمها لأجير أو العامل من جهد في الاقتصاد الوطني الذي يعتبر جزءاً من الدخل الوطني الكلي.

الأجر بمعناه الواسع، كافة المبالغ النقدية والعينية التي يتقاضاها الموظف أو العامل خلال العمل هي المؤسسة، وهو ذلك المعنى شاملاً لأجر الأساس مضافاً إليها كافة التعويضات المالية والامتيازات الرعاية الصحية مثلاً.

يقصد بالأجر "ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله وجهدها الذي يبذلها للمؤسسة لذلك نجد أن الأجر وجهان، الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المؤسسة وتحصل عليها مقابلها في شكل إنتاجية من الفرد، والثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليها العنصر البشري لسداد احتياجاتهم مقابل جهدهم الذي يبذلها للمؤسسة¹.

أما المشرع الجزائري فقد تطرق لكل من مفهومي الأجر والأجير حيث عرف الأجير في المادة رقم ثمانية من القانون (90_11) الصادر في 21 أبريل 1990م والخاص بقانون العمل، بأنه كل شخص يقدم عمل فكري أو يدوي بمقابل في إطار منظمة ولحساب شخص مادي أو معنوي، عمومي أو خاص.

وعرف الأجر بأنه مقابل العمل الذي يقدمه العامل، لذلك يستحق أجره أو راتبه متناسباً بنتيجة العمل لميعد التباين في المصطلحات بخصوص الأجر مهم، بل أصبح يستعمل مصطلحاً عاماً المتمثل في التعويض وبخاصة التعويض المالي والتي تقابل الأجر العامل للدلالة على كل ما يترتب ويقابل العمل ويتحصل عليها العامل.

¹حسين محمودي، أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، سنة 2015-2016، ص72.

يسود الاتفاق بين كتاب إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بأن العقد المبرم بين الفرد العامل والمنظمة هو عقد اجتماعي واقتصادي وقانوني وأخلاقي من خلال أداء الحقوق والواجبات، ومن بين حقوقه هو تعويضه عما يقدمه من عمل، سواء كان هذا التعويض مالياً على شكل أجور ورواتب وحوافز ويسمى هذا التعويض عرفاً بالتعويض المباشر كونه يرتبط بالعمل ويدفع على أساس أداء الفرد لعمله، أو أن يكون التعويض غير مباشر كونه مرتبط بمتغيرات أخرى إذا ما تحققت فإنه يمكن أن تقود إلى تحسن في أداء الفرد العامل، فالتعويض غير المباشر يتضمن مكافأة عينية ومعنوية للفرد كالمزايا الاجتماعية والصحية والمشاركة في صنع القرارات وغيرها، والتي يمكن أن تؤدي إلى زيادة رضا الفرد ودافعيته مما ينعكس بتحسين أداءه لأعماله وأدواره ومن ثم مساهمته في المنظمة، وبغض النظر عن التسمية التي تستخدم لوصف نظام التعويض أو الدفع في المنظمة، فإن أغلب المنظمات تهتم اليوم بنظام التعويضات وتصرف لذلك الجهد والوقت الكبير في سبيل تبني أنظمة دفع فعالة.

استناداً إلى ما سبق، فإن التعويضات المالية هي تلك التعويضات التي تجعل للمنظمة مكان مناسب للعمل، وتجعل الوظيفة مصدر اقتصادي لكل فرد عامل، يتمكن من خلال ما يحصل عليه من مكافأة مادية في شكل أجور وامتيازات أو رواتب من تغطية تكاليف معيشية، ويتمحور الهدف الأساسي من التعويض المباشر بجذب العامل إلى العمل، وتحفيزه لتقديم الجهد المطلوب في سبيل تحقيق الأداء المرغوب من قبل المنظمة.

مهما كان الاختلاف بين كتاب إدارة الموارد البشرية بخصوص استعمالات المصطلحات تقنياً، فإن النقطة التي تستوقفنا وتحتاج إلى توضيح ترتبط بالمصطلحين التعويض والمباشر، فمصطلح تعويض يشير إلى الجهد والوقت الذي يخصصه العامل للوظيفة والمنظمة الذي يمكن أن يخصصه لنشاطات حياتية أخرى، فمقابل هذا الجهد والوقت تقدم المنظمة للفرد العامل مبالغاً ليسمى بالتعويض سواء كان بصيغة مكافأة مالية فقط، أو مكافأة وامتيازات مالية مختلفة أخرى، يمكن التعبير عنها بوحدة النقد.¹

أما كلمة مباشر، ترتبط بأداء الفرد العامل الذي يستحق عليه أجر مباشر ضمن مستوى معياري محدد، كما يستحق زيادة في هذا الأجر عندما يتجاوز المستويات المعيارية، تبرز منطقية هذا التفسير بأن الوظائف أو مناصب العمل تتباين بأجورها ورواتبها، لذا نجد بأن أول وأهم نشاط من أنشطة تصميم أنظمة التعويضات المباشرة تبدأ بتقييم الوظائف (مثل ما سوف نتطرق له لاحقاً) ضمن معيار أو معايير محددة ومن ثم تحدد قيمة كل وظيفة على أساس مدى مساهمتها في الأداء العام للمنظمة، وبعدها يحدد أجر الوظيفة أو راتبها، كما أن التعويض المباشر يستلم من قبل الفرد العامل حال ارتباطه بالمنظمة بغض النظر عن مستوى أدائه، وهذا ما يؤكد بأن التعويض المباشر يرتبط بالأداء علاوة على ارتباطه بعضوية الفرد في المنظمة بناء على ما تقدم، يمكن تعريف التعويض المالي بأنه كل ما يحصل عليه الفرد العامل من أجر

¹حسين محمودي، مرجع سبق ذكره، ص73.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور و أداء العاملين

أساسي وامتيازات مالية أخرى(مكافآت بصيغة النقد) منذ لحظة دخوله المنظمة وحتى انتهاء علاقته بها حيث يتحول التعويض المباشر إلى رواتب أو امتيازات تقاعدية ويستهدف التعويض زيادة دافعية الفرد للعمل وتحسين قيامه بأدواره أو أدائه.

وفي الأخير يمكن تعريف الأجر بأنه ذلك المبلغ النقدي بما في ذلك كل الامتيازات العينية، الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي يقوم به في المنظمة، بحيث يمكنه من تأمين احتياجاته الأساسية بالدرجة الأولى، و يمكنه من الادخار الذي يسمح له بالاستثمار ولو على المدى الطويل، كما يكون هذا المقابل قادراً على تحفيز العامل لبذل مزيد من الجهد لإنتاج أفضل كما ونوعاً أو على الأقل تأمين مستويات الإنتاج الحالية من حيث الكم والكيف ودون إلحاق الضرر بالمنظمة أو العامل.¹

3- أهمية الأجور:

تبرز أهمية الأجور على المستويات التالية:

أ - أهمية الأجور على مستوى الأفراد:

تعتبر الأجور المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين وهي المصدر ويحدد لأجر التقدير العام لمهارات وقدرات ومؤهلات الأفراد، وتؤثر الأجور أيضاً على مكانة الفرد الاجتماعية حيث تقاس منزلة الفرد في المجتمع بما يحققه من كاسب مالية. وتدفع الأجور الأفراد للترقى الوظيفي والعلمي عن طريق زيادة كفاءة الفرد لتحسين إنتاجيته ومؤهلاته للاستفادة من المزايا المتاحة في الأجور والمكافآت وهو ما يعنى أن للأجور أهمية كبرى للأفراد العاملين التي تظهر في أنها:

- تشجع العاملين وتحفزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية.

- تساعد على تخفيف حدة الاضطراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم.

- تمثل للأجور والرواتب العائد الوحيد للموسوالممكن تقياسه لتوظيف العاملين كافة امكانياتهم في العمل.

ب . أهمية الأجور على مستوى المنظمة: تتلخصها لأهمية في:²

- تعتبر الأجور والرواتب من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة وتوطيد وحسنه بين العاملين والمنشأة، فمن المعروف أن درجة رضا الفرد عن عمله وحبها للمنشأة تتوقف على الحد كبير على ما يحصل عليه من أجر أو راتب . لذلك فإننا لاهتماموا العناية بوضع خطة أجور ورواتب عادلة وسليمة أمر في غاية الأهمية، لأن معظم الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الادارة تسببها الأجر، علنا اعتبارا لنا الأجر الراتبين وقفعلها المستوى بالمعيشيوا الاجتماعيا على العاملين.

¹حسين محمودي، مرجع سبق ذكره، ص74.

²سالم شرماط، نظام الاجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية، دفاقر السياسة والقانون، المجلد13، العدد03، الجزائر، سنة 2012، ص160.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور و أداء العاملين

- وتلعب الأجور دوراً هاماً في توزيع الموارد البشرية، وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن، فعن طريقها يمكن استقطاب العمالة في بعض الأحيان كما هو الحال في دول النفط.

- تمثلاً لأجور جزءاً من تكلفة إنتاج السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتشير الإحصاءات أنها قد تتراوح ما بين 22 % إلى 22% من التكلفة. وعليه فهذه تكلفة عالية. والاستخدام الأمثل لهذه التكلفة وبالشكل الذي يدير أكبر ناتج هوشي مطلوب، كما أن التوفير في ميزانية الأجور والتعويضات يساهم مباشرة في زيادة أرباح المنظمة.

- تعتبر عنصران من عناصر الإنتاج، واناختلفت تلك النسبة من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاطها ومدى اعتمادها على رأس المال البشري والفكري، ففي صناعات تكرير البترول ولاتعدت تلك النسبة 0 % من التكلفة الإنتاج، بينما في صناعات المنسوجات تصل إلى حوالي 22 % من التكلفة، ولذلك يجب أن يتوافقاً لأجر معدة عوامل مؤثرة منها:

- إنتاجية الموظف ومهارته ومستوى المسؤولية.

- أن لا يشكك علناً أصحاب المصلحة وما الكيان المنظمة.

- أن لا يتعارض مع المنظمة والقوانين الحكومية.

ج - أهمية الأجور بالنسبة للدولة والمجتمع :

وتظهر كما يلي:

- تمثلاً لأجور المصدر الجوهر للقوة الشرائية المحركة للاقتصاد القومي وكلما تحسنت الأجور يميل السوق إلى الانتعاش كالأقطاعات الاقتصادية بالمجتمع (النمو الاقتصادي... التضخم وزيادة البطالة). كما أن الأجر بالنسبة للمجتمع يمثل الوجهة المنظمة وسمعتها وهو وسيلة استقطاب الكفاءات البشرية النادرة والحرص على الاحتفاظ بها في المنظمة.

- ومن جانب آخر تعتبر الأجور عنصراً مؤثراً على الاستهلاك في المجتمع، فارتفاع الأجور يعني ارتفاعاً في تكلفة إنتاج السلعة، وبالتالي ارتفاعاً في الأسعار، الأمر الذي يؤدي إلى الحالة من التضخم الاقتصادي، وركود في بيع وتصريف السلع، وبالتالي انخفاض الإنتاج.

كما أن خفضاً للأجور، وان كان يترتب عليه خفض التكاليف، وبالتالي الأسعار، إلا أنه في المقابل يعيد مقدرة الموظف والعامل على شراء الكميات التي يحتاجها وبالتالي يعود إلى الحالة الركود في البيع والتبعية التي يترتب عليها انخفاض الإنتاجية الأخرى.

وهو ما يعنى أن الأجور تحرك الطلب والعرض، وتمثل وسيلة لتوزيع الدخل، ومقياس للعدالة التي تقاس بمقدار ما يحصل عليها الفرد مقابل ما يقدمه عمله.¹

4- مكونات الأجور:

1 سالم شرماط، مرجع سبق ذكره، ص 161.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور و أداء العاملين

إن الهدف الأساسي من برنامج الأجور والمرتبات هو الربط بين ما يتقاضاه الفرد وما ينتجه، فإذا تم الربط بين الاجر والوقت المخصص للعمل فهذا يعني أن الفرد يعطي وقته للعمل، ولكن ليس كل مجهود يولد أداء بحيث ينتج ما يعتقد أنه يكفي للحصول على الأجر، ولكن إذا ما تم التمييز بين الأفراد حسب المقدرة والجدارة في الأداء سواء بالترقية أو بزيادة الاجر او بأي وسائل تشجيعية أخرى لتعويض النقص في خطط الأجور ذلك أدى الى وجود دافع لدى الفرد لبذل جهد أكبر.

فالأجر الأساسي يوفر للفرد قدر من الرضا، لكنه قد لا يولد الحماس أو الدافع القوي لأداء جيد للعمل، لذلك يتطلب الأمر وجود هيكل للحوافز كالزيادة في الاجور المقابلة للخدمات، أو أي مدفوعات نقدية غير مرتبطة بالأجر بصفة رئيسية، يتحملها صاحب العمل لمواجهة غلاء المعيشة، وكذلك ما يدفع للأفراد عن الإجازات والعطل وإعطائهم وجبات غذائية منخفضة السعر، أو مساكن منخفضة الإيجار، وبذلك تشمل الحوافز على الخدمات والمكافآت النقدية إضافة للأجر الأساسي والتي تهدف الى تحسين مستوى العيش للفرد سواء تحصل عليها أثناء مدة خدمته أو بعد تقاعده.¹

بصفة عامة تتنوع خطط الحوافز والمكافآت للعمال، ونجد الخطط التالية التي تختلف فيما بينها على النحو التالي:

أ. خطط تقوم على دفع حوافز إضافية الى أجرته أو مرتبه الأساسي، وتدخل في تكوين أجره.

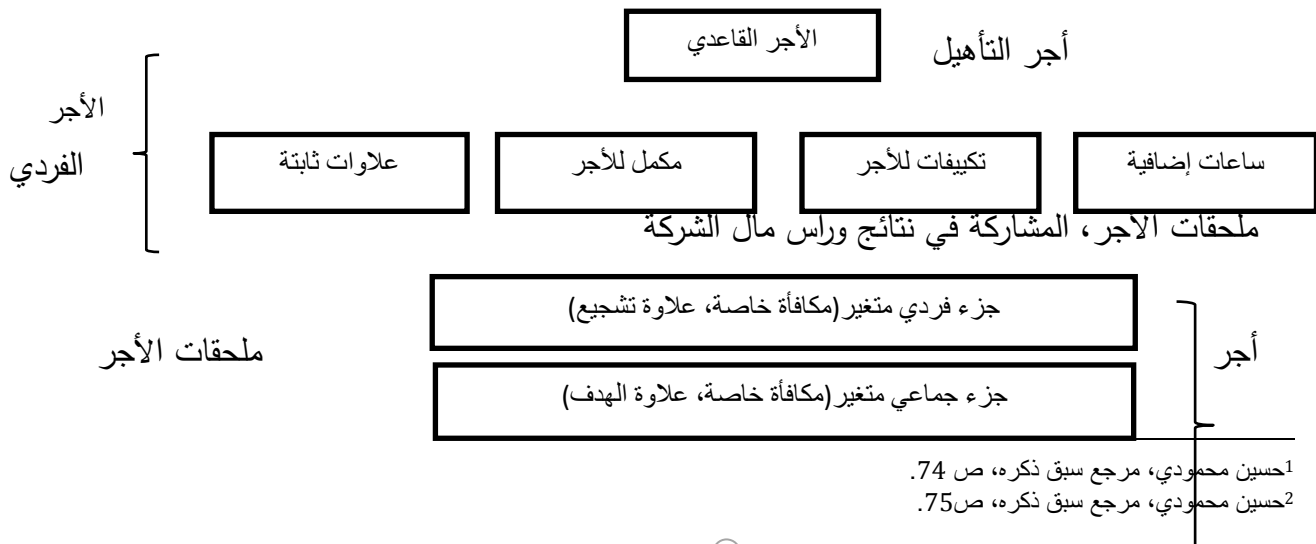
ب . خطط تقوم على دفع هذه الحوافز الى ما بعد الإحالة على التقاعد.

ج . خطط يتحدد فيها المقابل الذي يتحصل عليه العامل بدرجة مستوى الأداء مثل المشاركة في الأرباح.

د. خطط أساسها الحوافز الجماعية لكل الأفراد بالمؤسسة أو بمجموعة معينة منها.²

ويمكن تلخيص ذلك في الشكل الموالي:

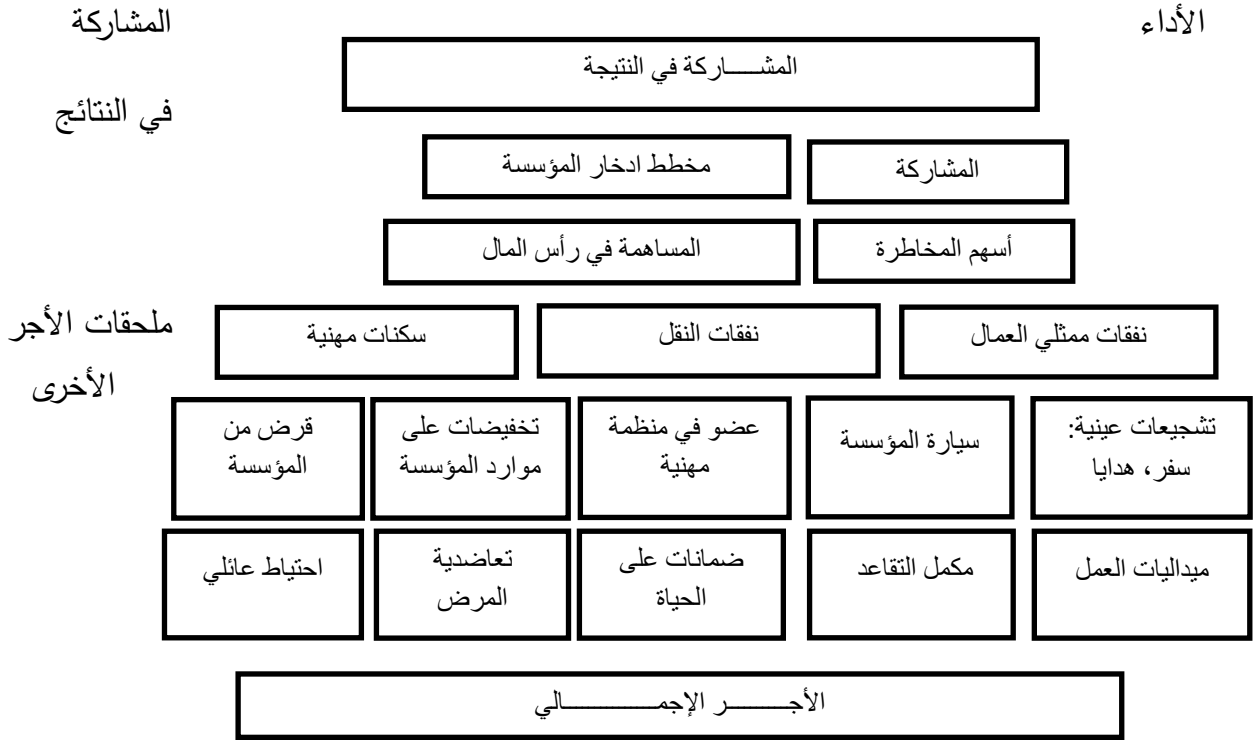
الشكل رقم (01): هرم الأجور



¹حسين محمودي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

²حسين محمودي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور و أداء العاملين



المصدر: أمال بورغادة، الاجرة كوسيلة لصمود البنك العمومي في ظل المنافسة، البنك العمومي الجزائري رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2000، ص67
أما محمد مرعي أورد مكونات الأجر بشكل تفصيلي على النحو التالي:

أ. الأجر الأساسي: يشكل الجزء الثابت والمقرر بموجب قواعد وقوانين تطبق على المنظمات، حيث يحدد الأجر الأدنى المطبق على كل من المهن والقطاعات، كما تحدد بنية الأجر المتعلق بالتصنيف العمالي على الصعيد القطاعي وعلى مستوى المؤسسة من خلال اتفاقيات جماعية.

ب. الأجر المتمم: يكمل الأجر الأساسي غالبا بمكافآت، تعويضات، ساعات إضافية والعديد من المزايا العينية:

- تعويضات الأقدمية.
- الساعات الإضافية.
- ج. المكافآت الأخرى:

- التعويضات عن أوضاع العمل الخاصة (الوسخ، المخاطر).
- انتفاع العامل من إنتاج أو من إنتاجية مركز العمل.
- ربط العاملين بالأداء الاقتصادي للمؤسسة.

د. المزايا العينية:

- تسعيرة مخفضة على منتجات أو خدمات المؤسسة.
- دفتر قسيمة خاصة بمطعم المؤسسة.
- نفقات الاشتراك في النوادي الثقافية أو الرياضية.
- سيارة المؤسسة.
- هاتف.
- رحلات.
- سكن.
- وضع تجهيزات المؤسسة تحت التصرف (آلة النسخ، جهاز كومبيوتر...)¹.

5 - أبعاد الأجور

انطلاقاً من أهمية الأجور بالنسبة لكل من العمال والوحدات الاقتصادية والمجتمع، نستطيع القول بأن هناك مجموعة من الاعتبارات التي تنطوي عليها الأجور، فلقد وقف بلشر (Belcher) على هذه الاعتبارات وقسمها الى اعتبارات اقتصادية من حيث كون الأجور ثمناً يدفع مقابل عمل، كما حدد للأجر جوانب اجتماعية ونفسية وسياسية وأخلاقية، سنتناولها تباعاً.²

أ- البعد الاقتصادي: يرى بلشر أن الأجر كالعملة المعدنية له وجهان، الأول يمثل التكلفة بالنسبة لصاحب العمل، أما الوجه الآخر فيمثل الدخل بالنسبة للعامل، فيكون المدفوع مقابل الحصول على خدمات عبارة عن عملية اقتصادية محكومة بنفس المنطق لأي عملية شراء، حيث يحاول المشتري أو رب العمل أن يحصل على أكبر قيمة وأعلى جودة ممكنة مقابل ما يدفعه من نقود، وفي هذا الاتجاه أيضاً يبيع العامل خدماته للحصول على أعلى سعر ممكن، في إطار هذا المنطق يفترض أن سعر العمل يتحدد على أساس طلب المشترين وعرض البائعين، مما ينتج عنه تخصيص العنصر الاقتصادي المحدود الكمية والمتجسد في العمل الذي ينفرد بخصائص تختلف عن باقي العناصر أو السلع الأخرى. إضافة الى هذا فإن الاعتبارات الاقتصادية للأجور تراعي تأثير الأجور على الاقتصاد وتأثيرها به، أي على العلاقة المتبادلة بينهما، فالأجور يمكن أن تساهم في تنشيط الاقتصاد من خلال توسيع عملية الاستهلاك وبالتالي تنشيط عملية الانتاج، ومن خلال استخدام المتبقي أو الفائض من الأجور في استثمارات معينة تخلق فرص عمل ومصادر دخل إضافية تساهم في دعم وتطوير الاقتصاد وزيادة امكانيته لدفع أجور مرتفعة تساعد في تحسين المستوى المعيشي لجميع الأفراد.

ب - البعد الاجتماعي: يسود الاعتقاد بأن الأجر يمثل مقياساً لقيمة العامل في المؤسسة التي يعمل بها وبالتالي قيمته في المجتمع الذي يعيش فيه، بمعنى الأجر يعكس المركز الاجتماعي للفرد ولأسرته، وهذا ما يفسر لنا ما يعلقه الأفراد من دلالات حتى على الاختلافات الطفيفة في الأجر ومن آمال على زيادة الأجور

¹حسين محمودي، مرجع سبق ذكره، ص76.
²المرجع نفسه، ص80.

وارتفاعها، ويظهر أيضا الأهمية التي يعلقها الأفراد على طرق الدفع (يومي، شهري، سنوي)، كما يبرر أيضا نظرة المجتمع للأفراد من خلال الأجور التي يتقاضونها وما توفره لهم من سلع وخدمات، مما يدفع الأفراد الى بذل المزيد من الجهد لتحسين أدائهم وتطويره لتحسين أوضاعهم الوظيفية من أجل الحصول على المزيد من الأجور، وهذا ما يدفع بعض الأفراد الى اللجوء لما يسمى بتعديل الوضع الوظيفي بعد حصولهم على شهادة دراسية جديدة أعلى من الشهادة المعينين على أساسها، حيث يقابل الشهادة الجديدة فئة جديدة للأجور، وبالتالي الحصول على أجر أعلى، متوقعين أن يؤدي ذلك الى تحسين مركزهم الاجتماعي والمالي.

ج - الأبعاد النفسية للأجور: إن أداء الأفراد يتأثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات من أهمها العوامل النفسية التي تؤثر سلبا أو ايجابا على هذا الأداء، وهذه العوامل النفسية لاسيما الروح المعنوية تتأثر بدورها بعدد كبير من المتغيرات أهمها الأجور، وبالتالي بقدر ما تساهم به الأجور في تحقيق الاستقرار والراحة النفسية للأفراد، بقدر ما تدفعهم لتحسين أدائهم في العمل، فإذا كانت الأجور غير قادرة على تأمين احتياجات الأفراد فستجعلهم في حالة قلق وتفكير مستمرين لتأمين متطلباتهم مما يؤثر سلبا على أدائهم في العمل، وبالتالي على النتائج المتوقع تحقيقها بهم.¹

من هنا، تمثل ضرورة ملحة، تفتن الإدارات الى هذه الناحية الهامة بزيادة التركيز والاهتمام على الحالة المعنوية والنفسية للأفراد من خلال العدالة في التعويضات الأخرى أيضا(غير الأجر) والابتعاد عن المعايير الذاتية والحكم الشخصي للرؤساء بخصوص العمل، والاعتماد على أسس عادلة ومعايير واضحة لمنح التعويضات.

د- البعد السياسي للأجور: تنطوي هذه الاعتبارات على سياسة الدولة فيما يتعلق بسياسة الأجور المطبقة في البلد من خلال القوانين واللوائح التي تصدرها وتطبقها فيما يتعلق بالأجور، حيث تستطيع الدولة ومن خلال تبني سياسة محفزة للأفراد يدفع بموجبها أجورا مناسبة أو مرتفعة تمكن من المساهمة في تحسين علاقاتها معهم.

هـ - الأبعاد الأخلاقية للأجور: تنطوي هذه الاعتبارات على مدى تأثير المستوى الأخلاقي للأفراد بالأجور التي يتقاضونها، وعلى العدالة في توزيع الأجور والمساواة فيما بين الأفراد وذلك بالنسبة للأعمال والأنشطة التي يقومون بها، وعليه من الضروري أن تساهم الأجور في المحافظة على التوازن الأخلاقي للأفراد والعمل على رفعها وتصحيحها، لأن انخفاض الأجور قد يدفع الأفراد الى سلوكيات غير أخلاقية كالرشوة أو استغلال الوظيفة لأغراض خاصة.

بعد استعراض الاعتبارات التي تنطوي عليها الاجور كما أوردتها بلشر، يرى الباحث أن للأجر بعدا آخر لا يقل أهمية عن سابقه يتمثل في الجانب الثقافي كما نوضحه فيما يلي:

¹حسين محمودي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

و. البعد الثقافي للأجر: يتجلى هذا الاعتبار في العلاقة بين الأجور ومساهماتها وتأثيرها على المستوى الثقافي للمجتمع، وذلك من خلال مساهمتها في مساعدة الأفراد على متابعة دراستهم ورفع مستواهم الثقافي نظرا لامتلاك مصادر ومناهل المعرفة عن طريق شراء الكتب والمجلات واستخدام التكنولوجيات الحديثة وغيرها، والتي من الممكن أن تساعدهم على كسب الثقافة والمعرفة ومتابعة كل جديد في مجال العلم والمعرفة، فإذا كانت مستويات الأجور لا تكفي حتى لتلبية الحاجات الأساسية يكون من الصعب الحديث عن توفر مقومات هذا الجانب، بل أن بعض الأسر الفقيرة قد تدفع بأبنائها لتعلم وممارسة إحدى المهن أو الحرف لكسب المال وزيادة دخلهم بدلا من تشجيعهم على متابعة التحصيل العلمي والثقافي، من جراء ما تخلقه الأجور المتدنية من مشاكل اقتصادية لهم.¹

ثانيا: أنواع ووظائف الأجور والرواتب

1- أنواع الأجور والرواتب:

توجد أنواع مختلفة وتقسيمات متباينة للأجر، ويظهر هذا التباين من خلال الجوانب الاقتصادية المختلفة، إذ سنكتفي بذكر التسميات الأكثر شيوعا.

أ. الأجر النقدي (الإسمي): هو مقدار من المال يتحصل عليه العامل مقابل تأدية عمله في فترة زمنية معينة، وهو لا يعبر عن القوة الشرائية للنقود التي قد يحصل عليها مقابل عمله، كما لا يعكس هذا الأجر مستوى إنتاجية الفرد.

ب. الأجر الحقيقي: وهو عكس الأجر الإسمي، فهذا الأجر يعبر عن كمية السلع والخدمات التي يرغب العامل الحصول عليها مقابل أجره النقدي وبالتالي فهو يعكس المستوى المعيشي للعامل كونه يتوقف على مستوى الأسعار الذي يكون في الغالب غير معروف وبالذقة المرغوبة، ومنه فهو ناتج قسمة الأجر النقدي على المستوى العام للأسعار.

ج. الأجر الجاري والأجر الطبيعي: يتحدد الأجر الجاري في الأجل القصير من خلال التوازن في سوق العمل بين العرض والطلب، بينما يتحدد الأجر الطبيعي في الأجل الطويلة، فهو ذلك الأجر (تعريف ريكاردو للأجر) الذي يسمح للعامل بالبقاء على قيد الحياة (مستوى الكفاف). ويتغير الأجر الجاري حول الأجر الطبيعي كما يتذبذب الإنتاج حول مستواه الكامن.

د. الأجر التأشير: ويتم تأشير الأجور من خلال ربط مستوى الأجور بالمستوى العام للأسعار وهذا من أجل إبراز الآثار السلبية للتضخم على الأجور بغية المحافظة على القدرة الشرائية له.²

2- وظائف الأجور والرواتب:

أ. تخصيص وتوزيع الموارد البشرية:

¹حسين محمودي، مرجع سبق ذكره، ص 81.
²وردية جاودي، تسيير الأجور في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2006-2007، ص 138.

تجذب الأجور الأفراد (القادرين والراغبين في العمل) لوظائف محددة دون غيرها ومن ثم يتم توزيع الموارد البشرية وفق معدلات الأجور في الوظائف والأنشطة المختلفة. إذن تستخدم الأجور لتحريك العمالة جغرافيا وصناعيا و مهنيا. فالطلب على المهن الصناعية نظرا لارتفاع أجورها أكبر من الطلب على المهن الزراعية والمكتبية لانخفاض أجورها كما أن الطلب على الوظائف الهندسية والحاسبات الالكترونية اليوم أكثر من غيرها بسبب توسع فرص التوظيف وارتفاع الاجور في هذه المجالات الجديدة ولقد انخفض الطلب على وظائف التعليم مثلا عن غيرها بسبب انخفاض أجورها في حين زاد الطلب النسبي على وظائف تعليم الرياضيات والعلوم واللغات عن غيرها بسبب فرص زيادة الدخل بالدروس الخصوصية والعمل في المدارس الخاصة. أما جغرافيا فزادت الهجرة للعمل في الأسواق العربية عن السوق المحلي نظرا لارتفاع الأجور هناك وهجرة العمالة من الريف للمدن لارتفاع الأجور بالمدينة وخاصة بالقطاع الخاص، ويرغب الشباب في العمل بالصناعات البترولية والبتروكيمياوية نظرا لارتفاع أجورها عم الصناعات التحويلية أو التجميعية الأخرى.

ب - الاستخدام الاقتصادي للموارد البشرية:

تدفع أجور الناس لاختيار أنسب الوظائف المناسبة لكل مجموعة من المهارات والقدرات الفردية وبالتالي يتحقق التشكيل الاقتصادي للموارد البشرية فالأجر المناسب يشجع الفرد في توظيف قدراته ومهاراته في أفضل الوظائف، وعليه من المتوقع تشجيع النظام الفعال للأجور لكل من أصحاب العمل والعاملين للتخصيص الفعال للموارد البشرية.

ج - تحقيق الاستقرار الاقتصادي والنمو:

ويترتب على تخصيص الموارد البشرية واستخدامها اقتصاديا عن طريق النظام الفعال للأجور تحقيق الاستقرار والنمو في المجتمع، مثال: التوازن بين الانتاج والدخول.

ومن الضروري تناسق وتناسب معدلات نسب الزيادة في الاجور مع مستويات تسعير المنتجات النهائية منها من التضخم والكساد، فيترتب عن انخفاض الأجور (باعتبارها جزءا من الدخل الكلية) دون انخفاض في الانتاج آثار انكماشية، في حين يترتب على الزيادة الكبيرة في الأجور أسرع من الزيادة في الانتاج سوف تؤدي الى عدم تشجيع الاستثمارات، لذلك نحن ننادي بالاستقرار مع معدل نمو معقول في الحياة الاقتصادية وهو ما يمكن انجازه عن طريق نظام الأجور في المجتمع، حتى يتحقق التوازن والتوسع.

4. تحقق الأجور اشباعا للحاجات الاجتماعية والمكانة والمركز الأدبي:

صحيح ان الأجور تشبع سلم الحاجات الإنسانية (المادية_ الأمنية_ الاجتماعية_ السيكولوجية _ إثبات الذات) ولكنها عادة ما تعكس المركز الادبي والاجتماعي والتنظيمي للفرد في المجتمع، كما يحدد الأجر مستوى المعيشة لأفراد الأسرة وأسلوب حياتها ونمط استهلاكها وعادات شرائها.¹

ثالثا: نظريات ونظم دفع الأجور والرواتب

1. نظريات الأجور:

1 زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 220.

تعددت النظريات حول الأجور، دون أن تصل أية واحدة منها لتسليط الضوء على شمولية هذا العنصر الحساس في علاقة العمل، بل كل واحدة تلقي الضوء على ناحية من نواحي هذا العنصر الحساس تماشياً مع الوضعية الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية من حيث الزمان والمكان. كما أن لهذه النظريات تطبيقات في الوظيفة العمومية لا سيما في الوقت الراهن.

أ. نظرية أجر الكفاف:

أخذ الاقتصادي البريطاني ريكاردو (1772-1823) الفكرة السائدة في القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر، التي مفادها أن أجور العمال غير المهرة لن ترتفع إلا قليلاً جداً من مستوى الكفاف وعمل على تطويرها في نظرية الكفاف أو القانون الحديدي للأجور، مدعياً أن زيادة الأجور بصورة مفرطة تؤدي إلى زيادة السكان بنسبة تفوق عن نسبة تزايد المواد الغذائية والضروريات الأخرى.

فتماشياً مع نظرية العرض والطلب، فإن زيادة السكان ستؤدي إلى زيادة عدد العمال، مما يضاعف الطلب على العمل مقارنة للعرض ينتج عن ذلك انخفاض الأجور إلى حد الكفاف، وهو ما يلاحظ في بعض دول آسيا وإفريقيا التي تعرف كثافة سكانية عالية وأجور منخفضة حتى في وقتنا الحالي.

إلا أن الواقع في الدول العصرية المتقدمة التي انخفضت فيها نسبة الولادات، بالرغم من تحسن الأجور وارتفاعها فوق مستوى الكفاف بحد كبير بفضل الزيادة في الكفاية الصناعية، مما يؤدي إلى اعتبار هذه النظرية غير سليمة أو بالأحرى فإنها تتادي بعدم المطالبة بالزيادة ورفض تكتلات العمال للدفاع عن وضعيتها المعيشية والاستسلام لأمر الواقع.

ب . نظرية مخصص الأجور:

ظهرت هذه النظرية بعد منتصف القرن التاسع عشر، تحت قيادة الاقتصادي البريطاني جون إستيوارت ميل (1806-1873) وهي تقضي بأن كل مؤسسة تخصص جزءاً محدداً وثابتاً، في المدى القصير، من رأسمالها لتغطية أجور العمال باعتبارها تكلفة المستوى مع عناصر الإنتاج الأخرى وهو يقسم على مجموع العمال، والعكس صحيح إذ تنخفض الأجور عند زيادة العمال.

إن زيادة الأجور التي يتحصل عليها العمال في بعض الصناعات من جراء الضغوطات التي تمارسها النقابات، أو الظروف الاقتصادية المواتية لهم فإنهم يفعلون ذلك على حساب بقية العمال الذين ستسقط أجورهم، ليس صحيح أن المؤسسة تعد ميزانيتها ومخطط عملها وفقاً لمقاييس عديدة منها الأجور، ولكن بدرجة الدقة والثبات التي يدعيها مناصري هذه النظرية، باعتبار أن تسيير الموارد البشرية يتسم بالمرونة ولو في مدة قصيرة، وقد تتأثر هذه الكتلة المخصصة من جراء الزيادات المقررة نتيجة الزيادة في الدخل القومي، أو إقرار زيادات في أحد عناصر الأجور (الاشتراكات) هذه النظرية تؤيد الموقف الرأسمالي باستثناء الموظف

في تحديد الأجور وتجعله يرضخ لما يقرره دون مناقشة، ضاربا عرض الحائط المبدأ الأساسي في النظام الليبيرالي القاضي بحرية التعاقد، والعقد شريعة المتعاقدين.¹

ج . نظرية الإنتاجية الحدية:

انصب الاهتمام على هذه الفكرة مع بداية القرن العشرين، تستند على التحليل الحدي للإنتاج والذي بمقتضاه يحدد الأجر، وأن إنتاجية الموظف هي التي تحدد الأجر وفقا للحد الأدنى للإنتاج الذي يحدده صاحب العمل. وأن صاحب العمل يستمر في تشغيل الموظف الى حد الوصول إلى قيمة الإنتاج المحددة. وهنا تتساوى قيمة العمل مع قيمة الإنتاج المحقق.

وهذه النظرية تشبه الى حد كبير نظرية مخصصة للأجور، إذا ارتفعت الأجور فوق هذا المستوى ستؤدي الى البطالة ومن الصعب تقدير انتاجية "العمال الحديين". ومن البديهي أن المستخدم يسعى إلى تحقيق أرباحا بأقل تكلفة برفع مستوى الحد الانتاجي مما يؤثر بالنقصان في مقدار الأجر، وإن الإنتاج لا يتأثر إلا بالجهد البشري وإنما تتدخل فيه عوامل أخرى الآلات وتركيبية السلع وكذا ظروف العمل. كما أن الأجر يتحدد تبعا لعدة اعتبارات اجتماعية وشخصية وغيرها.

د. نظرية التساوم:

ترتكز هذه النظرية الليبيرالية على مبدأ الاتفاق على أجر اثر مساومة بين صاحب العمل والموظف وتذهب هذه النظرية إلى اعتبار أن الأجر يحدد وفق حدين أعلى وأدنى، والتساوم يتم تبعا لمدى حاجة صاحب العمل الملحة الى العمال واضطرار الموظف بقبول المناصب المتاحة ويتوقف الأمر على قوة كل طرف من المساومة.

ويعاب على هذه النظرية أنها لم تقدم توضيحات لتسيير الحدين الأعلى والأدنى، وما هي مؤشرات وأسس المساومة التي تدفع بصاحب العمل قبول دفع حد أعلى، وما هي الأوضاع التي تسمح له دفع حد أدنى وقبوله من طرف الموظف دون أية مقاومة.

ويلجأ الى المساومة الجماعية أو ما يسمى بالاتفاقيات الجماعية لتحقيق التكافؤ بين مساعي أرباب العمل وطموحات العمال وحتى في الوظيفة العمومية التي فتحت المجال لهذه الطريقة لما لها من فوائد على تحقيق الاستقرار ورضا القوة الموظفة.²

هـ . نظرية القوة الشرائية:

¹بلعيد عبد الله، إصلاح نظام الأجور في الوظيفة العمومي، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، سنة 2018-2019، ص22، ص23.
²بلعيد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص23، ص24.

تتعلق هذه النظرية من اعتبار الأجر موجه لاقتناء مواد مختلفة فهو يترجم إذا بالقوة الشرائية للموظف، وبالتالي إذا كانت الاجور أي القوة الشرائية مرتفعة، فإن الاستهلاك يزداد مما يسمح بتسويق المنتجات وزيادة في الانتاج مما يحقق الازدهار وتقدم الصناعة، اما إذا انخفضت فإن الاستهلاك ينخفض مع تراجع أرباح المؤسسات، مما يؤدي الى تخفيض الانتاج ولجوء أصحاب العمل الى تخفيض عدد العمال وبالتالي البطالة.

وهذا ما أدى بأصحاب هذه النظرية الى اعتبار أن السياسة السليمة تقضي بضرورة الاحتفاظ بالأجور الثابتة واللجوء الى تخفيض الضرائب وزيادة مزايا التأمينات الاجتماعية، للمحافظة على القوة الشرائية للعمال وتشجيعها للاستهلاك.

إذا كانت هذه النظرية تكتسي نوع من الصحة باعتبار أن المستهلك الأساسي هو شريحة العمال، إلا أنها لا يمكن الاعتماد عليها لتفسير الانكماش الذي يحصل نتيجة فقد أسواق التصدير وعدم قدرة منافسة الموارد المستوردة دون ان نغفل آثار التضخم، وارتفاع الأسعار التي تتجم عنها سلوكيات قد تؤدي الى زيادة الاستهلاك لبعض المواد دون غيرها.

و. نظرية العرض والطلب:

ينادي بهذه النظرية المفكرين الليبراليين في ظل الحرية الاقتصادية ونمو المنافسة في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، ولا سيما الاقتصادي البريطاني آدم سميث (1723-1790)، الذي يرى أن تحديد الأجور وفقا لقانون العرض والطلب سيؤدي بالطبع بالعمال للاتجاه الى الأجور العالية في الصناعات، المهن والمناطق التي توفر فرص عمل مغرية وبحاجة الى عمال أكثر، وسيتم هجرة تلك التي يكثر فيها عرض قوة العمل على الطلب منها بحيث تنخفض فيها الأجور، مما يحث حركة العمل وتحسين توزيع قوى العمل والازدهار الاقتصادي.

إن الواقع يؤكد لنا أن الأجر الأعلى لا يؤدي حتما الى تنقل العمال وإنما كذلك ظروف العمل، عدم الابتعاد من مناطقهم، وكذا الحرص على الاحتفاظ باليد الموظفة المهرة لترقيتهم في الوظائف الجديدة...إلخ. لا يستجيب قانون العرض والطلب في تحديد الأجور، الحرية، المنافسة والاقتصاد، وإنما تتدخل عوامل أخرى مثل نضال النقابات وقوتها لفرض مطالبها من خلال الاتفاقيات الجماعية، وكذا تدخل الدولة لعرض حد أدنى للأجور وتنظيمها.

ي - نظرية الأجر العادل:

انتهى بعض البارزين من علماء الاقتصاد الى وضع نظرية الأجر العادل تقتضي بأن الأجر يساوي المجهود المبذول والزمن الذي ينفقه في العمل وهذا ما توصي به المنظمات الدولية والاقليمية للعمل تعبيرا لمطالب الطبقة الشغيلة، وحرصا على حمايتها من بشع أرباب العمل. ويذهب البعض الى الاعتداد بما يحققه صاحب العمل من ربح وهذا غير موضوعي.

ومفادها أن قياس الأجر يستند على معطيات عديدة ليس فحسب كمية الانتاج وإنما كذلك على معايير ومحددات الاجور واضحة من تصنيف وترتيب مناصب العمل وتحديد نظم ومعايير العمل والأهداف المسطرة لكل عمل، لأن الخسارة أو عدم تحقيق الاهداف قد تسبب فيها عوامل خارجية عن إرادة وجهد الموظف.

وتشير هذه النظرية الى أنه كلما عومل الفرد بالعدل في علاقته الوظيفية ينمي فيه الرضا وقبول وضعيته طالما أنه يحس عند مقارنة نفسه بفرد أو أفراد يكلفون بنفس المهام ويستوفون نفس المؤهلات والقدرات والخبرات وما يتلقاه مقابل هذا العمل.¹

إلا ان تجسيدها يتطلب تنظيم دقيق في تسيير المؤسسة وشفافية تامة في الحسابات من أرباح وخسارة وكذا تقدير دقيق للمجهود المبذول فرديا وجماعيا، كما يستعصي تجسيدها لصعوبة تحديد أهمية الرأسمال على العمل أو العكس.

2- نظم دفع الأجور:

هناك أساسين متعارف عليهما تتفرع عنهما كافة طرق دفع الرواتب والأجور وهما:²

أ. **الأجر على أساس الزمن:** بموجب هذا الأساس يتقاضى الفرد أجره على أساس المدة الزمنية التي يقضيها في العمل الرسمي كالساعة، او اليوم، أو الشهر، أو السنة، ولا يتغير الأجر بتغير كمية الانتاج. وفي الحياة العملية وجد أن دفع الأجور على أساس الزمن بشكله المطلق غير عملي، إذ لا بد من تخصيص مكافآت للأفراد المتميزين في انتاجهم لأن عدم التمييز بين الفرد المنج وغير المنتج يقضي على التحفيز في العمل و يضعف الروح المعنوية. ويؤخذ على نظام الدفع على أساس الزمن مآخذ متعددة أهمها:

- لا يوفر حافزا قويا للعمل بكفاءة، للمساواة في التعويض بين الفرد النشط وغير النشط، ويتقاضى الجميع تعويضا واحدا في نهاية الفترة الزمنية.
- لا يشجع روح الابتكار في العمل لدى العاملين الأكفاء لمساواتهم بالعاملين العاديين.
- عدم التأكد من التكلفة الحقيقية للعمل، فقد يختلف الانتاج بدرجة ملحوظة بينما الأجر او الراتب المدفوع لا يتغير.

ب. **الأجر على أساس الانتاج:** بشكل عام يتقاضى الفرد أجره بموجب هذا الأساس على ضوء كمية ونوعية انتاجه بحيث يحصل على عائد إضافي إذا زادت كمية انتاجه، ويتحمل عبء انخفاض انتاجه مع المنشأة ويتم الدفع هذا إما بتحديد أجر واحد للوحدة المنتجة، أو يكون التحديد في صورة وقت مسموح به لإنتاج عدد معين من الوحدات. ويوفر هذا الأساس العديد من المزايا يمكن تلخيصها فيما يلي:

¹ بلعيد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص25
² الكركر محمد، سياسة الأجور في الجزائر "واقع وأفاق"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، سنة 2007-2008، ص79، ص80.

- يعتبر حافظا قويا للعمل بكفاءة، مما يعود بالدفـع على العاملين على شكل زيادة في أجورهم، وعلى المنظمة كزيادة في رقم انتاجها نتيجة زيادة كفاءة العاملين في العمل.
- يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم، وذلك لزيادة انتاجهم وبالتالي الأجر الذي يتقاضونه.
- جميع العاملين يسعون الى رفع انتاجيتهم لأقصى حد لرفع أجورهم وبالتالي دخلهم، مما يؤدي لارتياح الإدارة من مسؤولية تحقيق الانتاج الأمثل لأن في ظل هذا الأساس يمكن تقدير تكلفة العمل.
- تحقيق العدالة في دفع الأجور إذ يتقاضى كل فرد عائدا حسب عمله.

المطلب الثاني: أساسيات حول الأجور

أولاً: معايير ومبادئ الأجور

1. معايير تحديد الأجور:

إن وضع نظام مناسب للأجور من أكثر الوظائف أهمية وحساسية في عمل ادارة الموارد البشرية في المنظمة. فمن الناحية النظرية يجب أن تحدد الأجور في المنظمة بشكل يكفل اشباع حاجات العاملين فيها، لأن ذلك يساعد في تحفيزهم ودفعهم للعمل بجد وإخلاص. ومادامت حاجات الأفراد مختلفة ومتباينة فإنه لا بد من اعداد نظام للأجور يستطيع التكيف مع هذه الحاجات الفردية المتباينة. كما اقرار وتطبيق نظام يربط بين انتاجية الفرد من ناحية وأجره من ناحية أخرى يمثل مدخلا أساسيا لتحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن للمنظمة استخدام المعايير الآتية لتحديد الأجور:¹

- الأداء: إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجرا يتناسب مع أدائه تبعا لمعايير موضوعة ومحددة بشكل مسبق.
- الجهد: يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها انجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافيا.
- الأقدمية: تؤثر الأقدمية في العمل في نظام الأجور.
- المؤهل العلمي والخبرة: ان المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عدد التحاقه لأول مرة في المنظمة. ولسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة والخبرة.
- مستوى صعوبة الوظيفة: يعتمد هذا المعيار على مواصفات شغل الوظيفة (الفكرية و الجسدية) في تحديد الأجر. فالوظيفة المتكررة التي يسهل تعلمها يستحق أجرا أقل من الوظائف المعقدة المضنية فكريا وجسديا. كما أن مقدار سلطات الوظيفة عامل محدد لأجرها.
- المستوى المعيش المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق: تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل، وأدى ذلك الى خفض مستوى معيشته،

¹سالم شرماطه، مرجع سبق ذكره، ص164.

مما يجعل الكثير من المنظمات العالمية تميل الى تحديد الأجور وفقا للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار.

هذا بالإضافة الى العديد من العوامل والمتغيرات الأخرى التي لخصها الباحث في :

• امكانيات الدولة المادية والاقتصادية وحجم مواردها المستثمرة وعوائدها الصافية ودخلها القومي وما تخصصه للأجور والرواتب. فكلما زادت هذه الموارد زاد احتمال ارتفاع معدلات الأجور عما عليه في الدول ذات الامكانيات والموارد المحدودة، مع بقاء تأثير العوامل الأخرى واحتمالاتها المتعددة حيث تظل العوامل متداخلة مع بعضها البعض.

• طبيعة المهن وطبيعة الظروف المحيطة بشاغليها في المجتمعات المختلفة، فالمهن التي تستلزم التنقل أو العمل في الصحاري أو بين المرتفعات أو على الحدود أو في المناطق النائية تتأثر كثيرا بالمناخ المحلي للدولة وبموقعها الجغرافي وبالظروف المحلية للمجتمع أكثر من غيرها من المهن والوظائف التي تأتي بالمكاتب وداخل المدن.

• كما أن الظروف العامة للدولة وخاصة المتعلقة بالأمن والاستقرار أو عدمه تؤثر كثيرا على درجة اقبال العاملين عليها ويزيد من احتمال مطالبتهم برواتب أعلى أو منحهم علاوات او بدلات خاصة لا تمنح عادة للعاملين في ظروف أو مجتمعات أكثر أمنا واستقرارا.

وعليه، فإن الاجور ترتبط مباشرة بالخصائص البيئية، حيث أن نقص الموارد البشرية وارتفاع الأسعار يؤثر تأثيرا مباشرا على هيكل الأجور ومستواه. ويمكن أن ينجح هيكل الأجور نحو الوظائف النادرة حيث يكون التفاوت كبيرا بين أجور المديرين والفنيين والمهنيين. وربما يكون المعيار في تحديد الأجور هو الحاجة للشخص، وليس مقدار واجبات ومسؤوليات الوظيفة.¹

2. مبادئ تحديد الأجور والرواتب:

يجب على إدارة الموارد البشرية في المنظمة، مراعاة المبادئ التالية عند تحديد الأجور والرواتب للعاملين بها ومن هذه المبادئ:²

أ. مبدأ العدالة: يشير هذا المبدأ الى ضرورة ان يكون الأجر عادلا، أي أن يركز على أسس ثابتة وموضوعية تسري على كافة العاملين دون تفرقة، ويمثل هذا المبدأ الجانب النفسي للأجور والرواتب.

ب . مبدأ المساواة: يعني هذا المبدأ بأنه يجب أن تكون هناك مساواة في تحديد الأجور والرواتب للوظائف والأعمال التي تتساوى أو تتساوبه في المسؤوليات والواجبات.

¹سالم شرماطه، مرجع سبق ذكره، ص165.
²محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2014، ص178.

مما يتطلب اعتماد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد قيمة ومن ثم أهمية كل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى، ويمثل هذا المبدأ الجانب الموضوعي للأجور والرواتب، "ولقد أقرت منظمة العمل الدولية في دستورها مساواة وتكافؤ الأجور في الأعمال المتكافئة".

ج . مبدأ الكفاية: يعني هذا المبدأ أن تكون الأجور والرواتب كافية لمساعدة الفرد في مواجهة متطلبات الحياة المختلفة والتزاماته المتعددة، مما يتطلب أن يؤخذ في الاعتبار عند وضع وتحديد الاجور والرواتب بعض الأسس مثل مستوى المعيشة، معدل الأسعار وغيرها من الأسس بحيث يتحقق مبدأ الكفاية. ويمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي في الأجور والرواتب.

ولكي تصبح الرواتب والأجور مؤثرة في تحفيز العاملين لتحسين أدائهم يجب أن يدرك هؤلاء العاملون بأن المنظمة تدفع لهم تعويضا "أجرا" عادلا عن أدائهم وعن تحسنه، بجانب ذلك يجب أن يدرك العاملون بأن الاجور التي يتحصلون عليها تتناسب او تتساوى مع ما يمتلكون من امكانيات وخبرات ومهارات، وأفضل وسيلة لتحقيق ذلك استخدام تقييم الوظائف الذي يساعد على وجود تناسق بين هيكل الأجور والرواتب في المنظمة وبين هيكل الأجور والرواتب في المنظمات وفي أسواق العمالة الأخرى.

ثانيا: عوامل وأسس تحديد الأجور، تقييم الوظائف للوصول الى الأجر الأساسي

1- عوامل تحديد الأجور:

إن تحديد الأجور يتم بناء على مجموعة من العوامل، وهي:¹

أ- العوامل الاقتصادية:

للأجر وجهان وجه يمثل التكلفة من وجهة نظر صاحب العمل، ووجه آخر يمثل الدخل بالنسبة للعامل وفي الوقت نفسه يمثل السعر بالنسبة لصاحب العمل، أي ما يدفعه مقابل توظيف أحد عوامل الانتاج، وهذا المعنى يمثل المدفوع مقابل خدمات العامل عملية اقتصادية، وبالتالي فإن سعر العامل يتحدد على أساس طلب المشترين (أصحاب العمل) وعرض البائعين والمتمثلين في العاملين.

ب - العوامل الاجتماعية: إن الفرد أو العامل يرى الأجر كونه مركز أدبي ودلالة اجتماعية كما أنه عن طريقه يلبي حاجياته المختلفة ولذلك فإننا نجد العديد من العمال يعلقون أمالا كبيرة عليه.

ج - العوامل النفسية: يعتبر الأجر من أهم المحفزات والمؤثرات النفسية التي تلعب دورا كبيرا في أداء العامل وكذلك تلبية الحاجات النفسية.

¹الكر محمد،مرجع سبق ذكره، ص49.

د - **العوامل الأخلاقية:** ليس هناك خلاف في أنه يجب أن تكون المكافأة عادلة إلا أن الاختلاف يظهر عندما يراد تحديد المقصود بالعدالة في المكافأة، فليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة ومن هنا ظهرت الاختلافات حول تحديد العوامل التي يدفع أصحاب العمل المكافآت مقابلها.

و- **العوامل الإدارية:** وهي تلك المتعلقة بمحتوى الوظيفة كما تبينها عوامل التحليل الخاصة بها والتي من خلالها تظهر طبيعة واجبتها ومسئولياتها وظروف أدائها ونطاق إشرافها ونظم الاتصال واتخاذ القرارات الخاصة بها.

2- أسس تحديد الأجور:

إن العوامل السابقة تفرض مراعاة الأسس وذلك عند وضع سياسة الأجور في المنظمة:

- أن تعكس اختلافات في الاجور بين الوظائف المختلفة الاختلافات الحقيقية في درجة صعوبة واجبات ومسؤوليات الوظائف.
- أن تتناسب معدلات الأجور المدفوعة من قبل المنظمة مع مثيلاتها في المنظمات الأخرى في المحيط نفسه، فانخفاضها يؤدي الى ترك الموظفين الأكفاء العاملين في المنظمة للعمل في منظمات أخرى، وانخفاض الانتاجية تبعاً لذلك.
- التوازن بين قيمة ما تحصل عليه المنظمة من قوة عمل الأفراد وبين ما تتحملة المنظمة نظير تلك القوة من تكاليف اجمالية، في شكل أجور ونفقات أخرى كالمزايا التي يحصل عليه العاملون.
- أن يكون هناك تناسب بين الأجور وتكاليف المعيشة للمحافظة على الروح المعنوية للعاملين.
- أن يتم وضع حدود دنيا وعليا لأجر الوظيفة.
- أن يعكس نظام الأجور الارتباط ما بين ما يدفع العامل كمقابل وبين أدائه الفعلي.
- أن يتناسب نظام الأجور مع قدرة المنظمة المالية ومركزها المالي.¹

3- تقييم الوظائف للوصول الى الأجر الأساسي:

يتم إعداد تقييم الوظائف للوصول الى الأجر الأساسي العادل للوظائف. وتقييم الوظائف هو نظام رسمي لمعرفة القيمة النقدية الوظيفية بالمنظمة، ويعرفه البعض بأنه تحديد الأجر الواجب دفعه للوظيفة بناء على متطلبات ومسؤوليات وظروف عمل الوظيفة ومؤهلات من يشغلها متناسبا مع وصف الوظائف الأخرى بالمنظمة ومستوى الأجور في نفس الصناعة وقدرة المنظمة على الدفع ومستوى المعيشة. ويعتمد تقييم الوظائف على توصيف الوظائف ولذلك لا يمكن إعداد تقييم للوظائف إلا إذا وجدت كشوف وصف الوظائف معدة سابقا. ويوجد عدة طرق لتقييم الوظائف هي:²

¹الكر محمد، مرجع سبق ذكره، ص50.

²حامد أحمد رمضان بدر، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للنشر، مصر، سنة 1994-1995، ص283، ص284.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور و أداء العاملين

• طريقة الترتيب: تتمثل هذه الطريقة في ترتيب الوظائف حسب درجة ازدياد مسؤوليات الوظيفة وأعبائها وظروف أدائها والمؤهلات المطلوبة في شغلها. حيث توضع الوظيفة ذات المتطلبات الأكثر في الأول ثم يأتي بعدها الأقل في المتطلبات وهكذا حتى يتم ترتيب الوظائف. ويتم ذلك الترتيب بناء على المعلومات الموجودة في الوظائف بكشوف وصف الوظائف المتضمنة بيانات عن الوظائف ومؤهلات شاغليها، ويقوم بذلك الترتيب أفراد لديهم خبرة في ذلك العمل أو مدربين عليه.

• طريقة الدرجات: تبدأ الطريقة بإيجاد درجات معينة للوظائف، وكل درجة بها مواصفات وشروط تسمح أن يندرج تحتها عدة وظائف ذات أعمال ومسؤوليات وظروف عمل ومؤهلات لشاغليها تكون متقاربة ويمكن بقدر الإمكان تمييز وظائف هذه الدرجة عن وظائف الدرجات الأخرى، وتكون الدرجات عن طريق تشكيل لجنة من العاملين على أن يكون من بينهم مدير شؤون الأفراد حيث تستعرض هذه اللجنة وصف الوظائف الموجودة بالمنظمة وتقسم هذه الوظائف الى مجموعات مميزة من ناحية الأعمال المطلوبة لإنجازها ومسؤولياتها وظروف أدائها ومؤهلات شاغليها، وتقوم اللجنة بإعطاء وصف عام مركز عن كل مجموعة من الوظائف، وهذا الوصف يعتبر وصف لدرجة معينة وهكذا يمكن إعداد درجات الوظائف.

• طريقة النقاط: تهدف هذه الطريقة الى إعطاء قيمة رقمية في شكل نقاط لكل وظيفة، والوظيفة التي تأخذ عدد أكبر من النقاط تعتبر قيمتها أعلى من الوظيفة التي تأخذ عدد نقاط أقل. وهذا يعني أن أعمال ومسؤوليات وظروف ومتطلبات أداء الوظيفة الأولى أكبر وأصعب من الوظيفة الثانية وتتضمن هذه الطريقة الخطوات التالية:

✓ تحديد الوظائف التي سيشغلها التقييم.

✓ إنشاء جدول أو معيار التقييم.

✓ إعطاء قيم للوظائف الحالية.

• طريقة العوامل المقارنة: وفكرة هذه الطريقة هي تقييم الوظائف الموجودة بالمنظمة بقيمة نقدية (أجر) وذلك عن طريق تحديد القيمة النسبية لعوامل كـب وظيفة مقارن بالقيمة النقدية لعوامل الوظائف المعيارية بالمنظمة. والوظائف المعيارية هي الوظائف الممثلة لجميع وظائف المنظمة والتي يرى العاملين بالمنظمة أن أجرها مقبول في نظرهم وعادل ويتمشى مع مستوى الأجور لمثل هذه الوظائف في الشركات المماثلة في نفس الصناعة.

ثالثاً: هيكل الأجور والرواتب

1- إعداد هيكل الأجور والرواتب:

يتطلب إعداد هيكل الأجور القيام بعدة خطوات أساسية:

• تحديد عدد درجات أو فئات الوظائف: بعد تقييم الأهمية النسبية لكل وظيفة، يصبح في الامكان تحديد أجر كل وظيفة، وفي أغلبية المنظمات يتم تجميع الوظائف المتقاربة من حيث الأهمية أو الطبيعة في نفس

الفئة. ويتم بعد ذلك تجميع الوظائف المختلفة في عدد محدد من الفئات. ويختلف أساس تجميع الوظائف في فئات باختلاف طريقة التقييم المتبعة

- تحديد أجور الفئات المختلفة: بعد تحديد عدد الدرجات، يخصص لكل منها معدل للأجر يتفق وقيم الوظائف التي تضمها الدرجة. وتعامل كافة الوظائف في هذه الفئة نفس المعاملة من حيث الأجر.
- تطبيق هيكل الأجور الجديد: تتم مقارنة هيكل الأجور الجديد بمعدلات الأجور السيء تدفع للوظائف المماثلة في الوقت الحاضر ويتم تعديل الفروقات في حالة ظهورها.¹

2- المكونات الأساسية لهيكل الأجور:

حتى يمكن أن نصل لهيكل أجور جيد ينبغي أن يبنى على المكونات التالية:

- يحدد الأجر الأساسي بناء على وصف الوظيفة ومؤهلات من يشغلها ويتم ذلك بواسطة تقييم الوظائف الذي يحدد القيمة النسبية للوظائف حسب اختلاف أعمال ومسؤوليات وظروف أداء ومؤهلات من يشغل كل وظيفة

- بعد تحديد أجر كل وظيفة يتم إنشاء هيكل الأجور العادل للوظائف ويعدل ذلك الهيكل إذا استلزم الأمر لينفق مع مستوى الأجور في الصناعة التي تعمل بها المنظمة وفي نفس المنطقة الجغرافية. وبعض الشركات تأخذ استراتيجية أن يكون مستوى أجورها أعلى من مثيلاتها في الصناعة، والبعض الآخر يعمل على تساوي أجورها مع مستوى الأجور في الصناعة، والبعض الآخر يدفع أجور أقل. وعلى الإدارة العليا أن تقرر حسب ظروفها أي استراتيجية أجور سوف تستخدمها.

- يضاف للأجر الأساسي المحدد بواسطة تقييم الوظائف زيادات (علاوات) لتعويض الأقدمية وارتفاع مستوى الكفاءة للأفراد. ويكون ذلك في حدود مدى الدرجة المالية.

- يدفع للأفراد أجور حافزة (أجور تشجيعية) لتعويضهم عن عملهم المميز، وهي إما ان تدفع على أساس فردي أو على أساس جماعي.

- معظم الوظائف يحدد أجرها بناء على أعالي الوظيفة ومسؤوليات وظروف أدائها ومؤهلات من يشغلها. ماعدا وظائف الإدارة العليا وبعض الوظائف المهنية الشخصية حيث تلعب المواصفات والمؤهلات الشخصية لشاغلي هذه الوظائف دور أساسي في تقييمها.

- دائما تحدث تغييرات في هيكل الأجور. وذلك لوجود حركة في الأفراد مثل الترقية، النقل، التدريب وكذلك نتيجة لتغيير تقييم الوظيفة، مما يستلزم إحداث تغييرات في أجور العاملين وتقوم إدارة الأفراد بالإشراف على إدارة الأجور.²

3. هيكل الرواتب والأجور الأساسية:

يعرف على أنه إطار عام يشتمل على القواعد والضوابط التي بموجبها يتم دفع رواتب وأجور العاملين في المنظمات.

¹احمد اوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص138.
²حامد أحمد رمضان بدر، مرجع سبق ذكره، ص181، ص182.

ومن المتعارف عليه بأن هناك عددا من الهياكل الشائعة في الاستخدام، يمكن للمنظمة أن تطبق واحدا أو أكثر، وذلك وفقا لطبيعة عملها ووظائفها، وفيما يلي هذه الأنواع:¹

• هيكل الأجور والرواتب على أساس المعرفة Knowledge-basedpay:

يتم تصميمه بأن تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد جدول الوظائف الموجودة في المنظمة، ويحدد بجانب كل وظيفة المعرفة أو المعارف التي تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء لدى شاغلها وفاعليته، حيث كلما تعلم معرفة جديدة، يعني ذلك أن أدائه قد تحسن وارتفعت وتيرته وقدرته على تحقيق الاهداف المحددة لوظيفته.

ويحدد عادة تعويضا ماليا مباشرا لكل معرفة ، يستحقه الفرد عندما يلم بها ويكتسبها، وفي هذه الحالة يزداد الراتب والأجر مع زيادة وتنوع معارف الفرد المحددة لوظيفته ووظائف أخرى محتمل ترقبته إليها مستقبلا.

على سبيل المثال، يصنف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات عادة من حيث رتبهم العلمية ضمن ثلاث فئات هي: أستاذ مساعد (مدرس في بعض الجامعات)، أستاذ مشارك، أستاذ، ولكي ينتقل عضو هيئة التدريس من رتبة علمية (فئة) لأخرى أعلى يتوجب عليه القيام ببحوث ودراسات علمية متنوعة (وسميت بالإنتاج العلمي) خلال فترة زمنية محددة، يكتسب من خلالها المزيد من المعرفة في مجال تخصصه، مما يحسن من مستوى معرفته العلمية الذي ينعكس إيجابا على مستوى إعطائه التدريسي للطلبة.

ويمكن القول بوجه عام: أنه بموجب هذا الهيكل كلما تعلم الفرد معرفة جديدة ازداد راتبه.

ويستخدم هذا الهيكل عادة بالنسبة لجميع أنواع الاعمال والوظائف، ويتميز بأنه يشجع الموارد البشرية على اكتساب المعارف بشكل مستمر مما يخدم مصلحة المنظمة ومصالحهم، ويساعد أيضا على جعل المنظمة

منظمة تعلم مستمر Learning Organization.

• هيكل الرواتب والأجور على أساس المهارة يصطلح عليه بـ SkillBasedpay، ويتم تصميمه من خلال الأسلوبين التاليين:

✓ اتساع المهارة من خلال تنوعها: يتم تصميم الهيكل بموجب هذا الأسلوب عن طريق تصنيف وظائف المنظمة بمجموعات متشابهة ومتجانسة من حيث طبيعتها مثال: مجموعة الوظائف الهندسية، مجموعة وظائف الصيانة، مجموعة الوظائف المكتبية والسكرتارية...الخ، ويحدد لكل منها مجموعة من المهارات اللازمة لأداء وظائفها، كما يحدد تعويض مالي لكل مهارة منها.

فعندما يعين شخص ما في وظيفة ضمن إحدى المجموعات، يختبر لتحديد المهارات التي يمتلكها، حيث يحدد راتبه أو أجره في ضوء التعويضات المخصصة لكل مهارة، ومع مرور الزمن يزداد الراتب مع اكتساب الفرد مهارة جديدة وتكون الزيادة بمقدار التعويض المالي المحدد لها.

✓ عمق المهارة: يتم تصميم هيكل الرواتب والأجور بموجب هذا الأسلوب بإعداد جدول الوظائف التي يراد تصميم هيكل لها، ويحدد بجانب كل وظيفة المهارة الأساسية المطلوبة لشغلها فعلى سبيل المثال : سائق في

¹محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص281.

شركة نقل لا بد من توفر مهارة وفن قيادة السيارة لديه، ويزداد راتب السائق مع زيادة قدمه الوظيفي، وممارسته لهذه المهارة الذي يجعل مستوى أدائه أكثر جودة وتميزاً، إذ نجد أن زيادة الراتب أو الأجر بموجب هذا الهيكل مرتبطة بالقدم الوظيفي وممارسة نفس المهارة المطلوبة لكل وظيفة أو عمل.

رابعاً: مراقبة الأجور

1. الرقابة على إجمالي الأجور:

يرى العالم سكوت أن هدف الرقابة على الاجور يتلخص في ثلاث نقاط:¹

- أن لا تتعدى قائمة الأجور الميزانية التقديرية.
 - أن تتناسب تكاليف العمل في كل قسم مع الخدمات التي يؤديها هذا القسم.
 - يجب أن يعدل أجر كل موظف تبعاً لتغيير العمل الذي يقوم به ولدرجة كفاءته في أدائه.
- يكون المنطلق الأولي في هذه الرقابة هو وضع نظام ثابت وعادل للأجور بوجه عام، وتبدأ هذه العملية في عمليات وضع نظام الأجور وتقديرها مما يدفع رؤساء الأقسام من خلال لجان الأجور الى رفع أجور عمال أقسامهم ومن ثم طلب الزيادات بالأجور في نهاية كل فترة مالية، وقد يرى بعضهم أن الدعامة الرئيسية للرقابة على الأجور هي في مجمل الأجور في جميع أقسام المنظمة. فيطلب من رؤساء الأقسام تقدير أجور العمال في أقسامهم، والواقع أن درجة الدقة والتفصيل في هذه الرقابة تختلف بين منظمة وأخرى، فقط تتبنى المنظمة عملية الرقابة والموازنة يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً، ويمكن استخدام كشوف ساعات العمل أو بطاقات الشغل أو كشوف الأجور في عملية الرقابة، أو تستخدم جميعها.
- وقد تلجأ بعض المنظمات الى الرقابة على اجمالي الأجور من خلال دوران العمل وكميات الانتاج، كما يمكن استخدام معدلات ونسب محددة مقدماً بحسب دراسات علمية وعملية مسبقة لتحقيق الرقابة على هذه الأجور، كالربط بين ساعات العمل والأجور، أو كميات الإنتاج والأجور، أو كلفة الإنتاج والأجور، أو رقم المبيعات والأجور، ويمكن أن تدمج هذه الأرقام والنسب في الميزانيات التقديرية، ويتوصل إليها بماء على عمليات دراسة أرقام الفترات الماضية وتحليلها.

2. الرقابة على مستويات الأجور:

تقوم المنشآت بعمليات الرقابة على مستويات الأجور بوسائل عديدة أهمها:²

- اعداد تقارير دورية لموازنة فئات الأجور مع الوظائف المختلفة وفئات العمال (فئات الأجر الزمني وفئات الأجر بالإنتاج) لتحديد الفئات أو الأجور غير الطبيعية ومعالجتها.
- اعداد رسوم بيانية ومنحنيات تكرارية لعدد الموظفين لفئات الأجور المختلفة. وموازنتها خلال فترات، وتحديد الانحرافات في هذه المصورت البيانية ومعالجتها.

¹أحمد مطلق علي، محمد فائق سرايحي، فخرية الحموي، مبادئ في التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج والأجور، حقوق التأليف والطبع والنشر محفوظة لوزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، سوريا، سنة 1980، ص214.

²أحمد مطلق علي، محمد فائق سرايحي، فخرية الحموي، مرجع سبق ذكره، ص215.

- اجراء بحوث استقصاء أجور في المنطقة التي يقوم فيها المصنع وموازنتها مع الأجور الواقعية في المصنع ومن ثم تعديل خط الأجور في المصنع بما يتلاءم مع الظروف القائمة في المنطقة.
- موازنة متوسط الأجور مع الأجور ومع سرعة دوران العمل في المصنع. وعندما يكون معدل دوران العمل عاديا وفئات الأجور تتجه نحو الارتفاع فيستلزم ذلك رقابة أكثر احكاما على الأجور والزيادة التي تمنح على الأجور والرواتب في المصنع.
- أسلوب موازنة الأجور الفعلية بالأجور المحددة في برامج الأجور بحسب نظام تقويم الأجور.

3. مراقبة جهاز الأجور:

إن مفهوم جهاز الأجور هو تقسيم الوظائف داخل المصنع الى درجات ومراتب أو الى مجموعات وفئات، وتحديد الأجر الأدنى والأعلى لكل وظيفة ولكل مجموعة من الأعمال أو الوظائف، والمراقبة لهذا الجهاز تستوجب تقويم الأعمال الجديدة وإعادة تقويم الأعمال القديمة التي تتبدل بعض جزئيات محتوياتها أو كل محتوياتها، ومن ثم توزيع الموظفين بحسب تقسيمات الوظائف التي يقومون بها فعلا.¹

المطلب الثالث: نظام الأجور

أولاً: ماهية نظام الأجور

يحظى نظام الأجور بأهمية خاصة فهو لم يعد مجرد وسيلة تتلاءم مع طبيعة المهمة التي يمارسها الموظف فحسب، ولكن هو أيضا يعد عنصرا مهما وحاسما في تصور حياته المهنية وطريقة تسييرها.

1- تعريف نظام الأجور وأهدافه:

أ. تعريف نظام الأجر:

يمثل الأجر مجموع ما يدفع للفرد في مقابل قيامه بالعمل المطلوب منه، وهو يشمل الأجر والمكافئات ومختلف المزايا والخدمات التي يحصل عليها الفرد في عمله. ويمكن تعريف الأجر على أنه مجموع المنافع الاقتصادية، والاجتماعية، والبيكولوجيا التي يستفيد منها الفرد العامل سواء مباشرة أو بطريقة غير مباشرة كتعويض عن مساهمته (مجهوداته، طاقته، وأفكاره) في المنظمة. ويمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد ويشمل كل ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بالعمل.²

ب . أهداف نظام الأجر:

¹أحمد مطلق علي، محمد فائق سرايحي، فخرية الحموي، مرجع سبق ذكره، ص216.
² حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص139.

يهدف نظام الدخل الى بناء نظام عادل للدفع يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم ومستويات أدائهم ويتطلب ذلك من جهة إجراء تقييم للوظائف لتحديد قيمتها النسبية ومن جهة أخرى تسعير هذه الوظائف بأخذ العوامل الأخرى: التشريع، قدرة المنظمة المالية، الأسعار المطبقة في السوق... الخ، بعين الاعتبار. ومن أهم الأهداف المحققة عند تطبيق نظام فعال للأجر:¹

- الحفاظ على العمال الحاليين: خاصة منهم العمال ذوي الكفاءات العالية.
- الحصول على عمال أكفاء: توظيف عمال جدد لديهم القدرات والطاقات الضرورية للمنظمة.
- تشجيع التصرفات المرغوب فيها: بمعنى توجيه سلوكيات العمال إيجابيا.
- مراقبة التكاليف: بمعنى الضغط على تكاليف اليد العاملة.
- زيادة الفعالية التنظيمية والإدارية: حيث يؤدي تشجيع العمال الى الاهتمام أكثر بالمهام الموكلة لهم وأخذ مسؤولياتهم مما يحسن من مستوى الأداء على مستوى الوحدات المختلفة وعلى المنظمة ككل.

2. الاتجاهات النظرية المفسرة لنظام الأجور:

أ. الاتجاه النظري الرأسمالي:

فنظام الأجور يختلف باختلاف النظام الاقتصادي السائد في المجتمعات فمثلا في النظام الرأسمالي تسود الملكية الفردية لوسائل الانتاج ويسود نظام الانتاج الكبير وحصول صاحب العمل على الربح، هذا النظام يركز أساسا على خدمة مصالحه الخاصة ومختلف الحوافز والمكافآت في صورة مالية وذلك قصد تشجيعه للمساهمة في تقديم المزيد من الجهود لتحقيق إنتاج عالي، غير أن هذا الأسلوب تراجع تراجعاً كبيراً خاصة إثر الأزمة الاقتصادية، فبعد الحرب العالمية الثانية تغيرت النظرة وأعتبر العامل كائناً اجتماعياً وليس مجرد وسيلة للإنتاج، والأجور والحوافز تعطى له بغرض تقديره. ومن أهم المفكرين الرأسماليين نذكر ما يلي:

- آدم سميث Adam Smith (1723م-1790م):

أول من تكلم عن الثروة آدم سميث وأكد بأنها تنتج بكل اختلافاتها نتيجة العمل الإنساني وليس الى قوى الطبيعة كما كان سائداً في الفكر الاقتصادي السابق، وبدون عمل الانسان تبقى مختلف القوى الطبيعية كالأرض وما بداخلها من كنوز وما فوقها من ثروات غير نافعة، فهي عبارة عن مواد أولية لا يمكن الاستفادة منها إلا عن طريق العمل الإنساني، فالدخل السنوي الذي يتحصل عليه العامل هو نتيجة تعاون كافة الشعب في مختلف المجالات والثروة تتعاضم وتكبر طبقاً لنوع العمل الذي يقدمه العامل وبالتالي هذا العامل يتحصل على أجر مقابل عمله، هذا الأخير يساهم في خلق الثروة.

1 المرجع نفسه، ص139.

كما ان الأجر يدفع مقابل المجهود البشري الذي يراه منظم المشروع لازما لإتمام هذه العملية الانتاجية سواء كان المجهود انتاجي، جسماني، فني او ذهني لهذا تتضمن الأجور العمال العاديين والفنيين والمهنيين والموظفين في الإدارة.

كما أن آدم سميث يرى بأن مجموع الأجور في مؤسسة انتاجية تمثل كسر متغير في قيمة المنتج، الكتلة النقدية التي أسماها آدم سميث صندوق يوزع على العمال حسب كفاءتهم لكن من الأفضل أن تبقى ثابتة، هذا الصندوق لا يرتفع إلا إذا ارتفعت القيمة النسبية للمنتج ومستوى الأجر لا يتغير إلا إذا تغير رقم الأعمال او عدد العمال.

كما أن الأجر عند سميث يدفع للعامل مقابل جهده المبذول وهذا الجهد باختلافه سواء كان جهدا مهنيا أو وظيفيا، انتاجيا، عضليا أو فكريا، فالأجر يشمل كل العمال سواء كانوا عاديين أو مهنيين. وذكر آدم سميث أن (حد الكفاف) هو الأجر الذي يكفل العامل مستوى من المعيشة يبقيه على قيد الحياة، كما ان ظروف الاجر المرتفع ستؤدي الى حياة أفضل، الأمر الذي معه يتغير بعدها الأسلوب المعيشي في حياة العامل، وثقافة عائلته، ومستواها الاقتصادي والإيديولوجي، مما يزداد معه عرض العمل على طلبه، وبالتالي انخفاض في الأجور نظرا لزيادة العرض.

• دافيد ريكاردو (Ricardo) (1772م-1823م):

عرف دافيد ريكاردو بنظرية الكفاف، وتعتبر بأنها نظرية ظالمة، فقد حدد ريكاردو كغيره من الاقتصاديين البورجوازيين قيمة السلعة، حيث أنها تتوقف على كمية العمل المطلوب إنتاجها، فالأجر يعطى للعامل على أساس ما يسد رمقه، ولا يزيد هذا الأجر وبذلك فهذا استغلال واضح للعامل، كما أن ريكاردو يقسم نتاج العمل بين ثلاث طبقات هي طبقة الملاك وهي تمثل الربح، ثم طبقة رأس المال وهي تمثل الربح وطبقة العمال وهي تمثل طبقة المأجورين والتي توزع عليهم الأجور.¹

• توماس روبرت مالتيس (Thomas Malthus) (1766م-1823م):

عرف بنظرية العرض والطلب وهو مفكر بريطاني ومؤسس لعلم السكان في كتابه "مقالة حول مبدأ السكان" الذي صدر عام 1798م حاول مالتوس أن يعطي فكرة حول إمكانية النمو السكاني وكيف يؤثر على العرض والطلب، فقد حاول مالتوس ان يشرح مسألة أن السكان يزدادون بشكل كبير من ازدياد خيرات الأرض التي هم بحاجة إليها لتأمين بقائهم واستمراريتهم، وبذلك اقترح ضرورة الحد من الولادات قصد تقليل عرض اليد العاملة وأنه نادى بضرورة تحديد النسل، كما أنه أقر بأن التطورات الحادثة تساهم في تفاقم ظاهرة البطالة وبذلك لا يسمح لأي إنسان أن يبيع مالكا ومواطننا وعاملا بحسب عصر التطورات التكنولوجية.

ب - الاتجاه النظري الاشتراكي:

حمزة قادري، نظام الأجور وأداء العامل، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، لسنة 2012-2013، ص54، 55.

تعتبر الاشتراكية كمرحلة انتقالية بين الرأسمالية والشيوعية، فالإنتاج لا يحصل بهدف التبادل والسعي وراء الربح وإنما يظهر ويتشكل من اجل تأمين حاجات الناس الضرورية، وعلى هذا الأساس يتم القضاء على الملكية الخاصة في النظام الاشتراكي فتصبح الملكية ووسائل الإنتاج عامة.

فنظام العمل في الاشتراكية ينطلق من ثلاث نقاط أساسية:¹

✓ فالعمل يعتبر ذو قيمة جماعية، فأدوات ووسائل الإنتاج هي ملك للجميع أي ملكية عامة.

✓ أن العمل ومنه الإنتاج لا يحدده قانون العرض والطلب وإنما يحدد حاجات المجتمع، فأجر العامل لا يعتمد على قانون العرض والطلب وإنما يركز على حسب سياسة المفهوم الجماعي للملكية والعمل أيضا.

✓ هدف النظام الاشتراكي هو تحقيق القاعدة كل حسب قدرته ولكل حسب حاجته أي أن مقدار ما ينبغي أن يقدمه العامل يتقرر بإمكانياته لكن مقدار ما يتقاضاه فيكون بحسب حاجته.

• كارل ماركس Karl Marx (1818م-1883م):

تعرف نظريته بالقيمة التبادلية، فمعظم أعمال كارل ماركس كانت نقدا للمجتمع الحديث الذي كان بالنسبة له هو الرأسمالية، فقد كان يرى أن إحدى الطرق التي يشتغل بها الإنتاج الرأسمالي أنه يجعلهم يشعرون بغريتهم عن إنتاج أيديهم وتتعدى تأثيرات الرأسمالية السلبية مكان العمل الى حد كبير، فتتمحور انتقادات كارل ماركس في فكرة أساسية واحدة هي العلاقات الإنسانية التي تتطلب الرأسمالية لا تسمح للناس بالوصول الى إمكاناتهم الكامنة التي يرى أنها أجزاء أساسية من الطبقة البشرية.

حسب هذه النظرية فإن حجم الاجور يمكن أن يقاس بقيمة المنتجات والتي تحترم القانون الاقتصادي، أي أنه يدخل في تحديد الاجر عنصر مهم ألا وهو قوة العمل وبذلك اعتبرت هذه النظرية خاطئة لكونها لم تعرف الأجر والمنتوج بشكل صحيح من إدخالها في قيمة تبادل العناصر الاخرى لسعر الاستهلاك

هذه النظرية جاءت للرد على الشكل الفاضح لنظم الأجور البورجوازية القديمة، أي النظام الرأسمالي، هذا الأخير الذي كان يسير لصالح المصلحة الخاصة لصاحب العمل.

فكارل ماركس ينظر الى المجتمع بأنه منظومة من العلاقات الاجتماعية أساسها العلاقات المادية، فالمجتمع هم نتاج الفعل المتبادل للبشر وهذا معناه ليس مجرد تجميع ميكانيكي أو آلي لعدد من الأفراد وإنما المجتمع هو الأفراد في علاقاتهم الاجتماعية التي تنشأ بينهم من خلال عملية العمل أو عملية الإنتاج.

فهذه النظريات التي تطرقنا إليها مهما كان وزنها ومهما كان دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية، إلا أنها يشوبها نوع من الغموض ولا محالة تقع في هفوات، الأمر الذي يؤدي الى ظهور نظريات أخرى مناهضة لها.

3- طرق تحديد نظام الأجور:

¹المراجع نفسه، ص56، ص57، ص58.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور و أداء العاملين

هناك عدة طرق أو خطط يحسب على أساسها أجر العامل، فمعظم المؤسسات تعتمد عليها، وذلك لتحفيز العمال على تحسين إنتاجيتهم نذكر منها ما يلي:¹

أ. طريقة تاييلور Taylor:

قدم تاييلور طريقته سنة 1880، فبعد تتبعه لحركات العامل وحصره للشيء المهم والضروري منها، حدد عدد الوحدات الواجب إنتاجها في اليوم أي قام بوضع معدل قياس للوحدات التي يمكن إنتاجها في وحدة زمنية وربط ذلك بالمعدل الأجر المناسب عند وصول العامل الى الرقم القياسي. والمثال على ذلك هو وضع معدل إنتاج لوظيفة ما 20 وحدة والمعدل الأدنى والأعلى على التوالي للقطعة =12سنتا، 15 سنتا.

فإذا انتج العامل عدد من القطع أو الوحدات في اليوم تقل أو تساوي 19 وحدة يطبق المعدل 12 سنتا فيكون: $12 \times 19 = 228$ سنتا = 2.28 دولار وعند 20 وحدة: $15 \times 20 = 300$ سنتا = 3 دولار. فهذه الطريقة لاقت معارضة من طرف العمال، من عيوبها أن تحديد الرقم القياسي يكون على أساس العامل الماهر فقط.

ب. طريقة جانت Gantt:

وضع جانت طريقة تهتم أكثر بالعمال الجدد الأقل كفاءة، في هذه الطريقة يتم تحديد زمن قياسي لإنتاج حجم معين من الوحدات، ففي حالة نجاح العامل في بلوغه المستويات المناسبة منح أجره المعتاد الوقت المستنفذ في العمل، إضافة الى علاوة تعادل بنسبة معينة من أجر الوقت المستنفذ، في حالة تجاوز إنتاجه المستوى القياسي تقاضى أجر أعلى، وإذا لم يتمكن من ذلك فإنه يستحق أجره المعتاد دون معاقبته.

ج. طريقة ميريك Merik:

هذه الطريقة تعمل على تحديد ثلاث فئات لأجر، للعامل ذي كفاءة عالية، للعامل المتوسط الكفاءة، للعامل البطيء أو المنخفض الكفاءة والعامل الذي يصل إنتاجه الى 84% فإنه يتقاضى علاوة أما الذي ينتج 100% فإنه يتقاضى علاوة إضافية.

د. طريقة هالسي Halsey:

وتقوم على فكرة حصول العامل على أجر مضمون بالإضافة الى نسبة من الوقت المتوفر لذا سميت بطريقة "الوقت المقتصد" وهذه الطريقة اعتمدت على تحديد وقت قياس للعمل حيث أن العامل يحصل أجر الوقت الذي قضاءه فعلا في العمل إضافة الى نسبة مئوية من الأجر الذي وفره ويمكن توضيح ذلك على حسب العلاقة التالية:

الاجرة الكلية = أجر الساعة × الوقت المستغرق + $1/3$ (الوقت القياسي - الوقت المستغرق).

وقد طبق بعد هالسي نسبة $2/3$ أو $3/2$ أي ثلثين أو نصف الوقت المقتصد كمكافأة.

الأجر المستحق = أجر الساعة × (الوقت المستغرق + نسبة مئوية من الوقت).

¹حمزة قادري، مرجع سبق ذكره، ص44، ص45.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور و أداء العاملين

فهذه الطريقة تحفز على اختصار الوقت وتحسين الإنتاجية خاصة في حالة ضمان أجر أدنى لهم، لكنها فيها إجحاف في حق العامل حيث أن رب العمل يحصل على نصيب من الجهد المبذول من طرف العامل نتيجة لانخفاض تكلفة العمل بالنسبة للوحدة المنتجة كلما زاد الإنتاج.

هـ. طريقة رومان Rowan:

بعد مرور ثمانية سنوات على ظهور طريقة هالسي، جاء رومان سنة 1898 بنفس فكرة هالسي ولكن في ثوب جديد من هنا يقدم برهان على إصرار الرأسمالية للحصول على أكبر ربح ممكن، فهذه الطريقة توهم العمال وكذا النقابات أنهم يعملون على رفع مستوى العمال بزيادة أجر الساعة ولكنهم في واقع الأمر يمارسون سياسة فرق تسد وذلك بانتزاع العمال المهرة من صفوف العمل، فالإنسان هناك يسلب منه وقته وقواه لقاء نقص في أجره المباشر وبذلك فيضعف العامل ويقل أجره.

و. طريقة إمرسون Emerson:

في هذه الطريقة يتم تحديد مستوى قياسي للإنتاج اعتمادا على عامل ذو كفاءة متوسطة ويحصل العامل على أجر الوقت المستغرق في إنتاج الوحدات كحد أدنى للأجر إذا حقق العامل من كفاءته الإنتاجية في هذه الحالة يستفيد من علاوة إضافية تعادل نسبة معينة من الأجر الأساسي، كلما زادت الكفاءة الإنتاجية عن المستوى الأول والعلاوة المستحقة تزداد.

الوقت الفعلي للإنتاج

$$\text{معدل الكفاءة الإنتاجية} = \frac{\text{الوقت الفعلي المستغرق}}{\text{الساعات المعيارية} \times 100}$$

الوقت الفعلي المستغرق

فهذه الطريقة تشجع العمال على تنمية وتطوير كفاءاتهم والوصول الى أعلى النتائج.

وهذا المثال خير دليل: الساعات المعيارية للأداء 36 ساعة، حيث أنجز الفرد العمل في 40 ساعة فإن:

الساعات المعيارية $\times 100$

$$\text{معدل الكفاءة} = \frac{36}{40} \times 100\% = 0.90$$

الساعات المعتمدة

ثانيا: أساسيات نظام الأجور

1. أنواع نظام الأجور:

لنظام الأجور عدة أنواع نذكر منها:¹

أ. الأجر حسب الوقت: يتغير هذا الأجر حسب عدد ساعات الأيام أو الشهور التي اشتغل فيها العامل. هذا الأجر ليس له علاقة مباشرة مع الكمية المنتجة من طرف العامل، بحيث انه على هذا الأخير احترام مقاييس

¹حورية جاودي، مرجع سبق ذكره، ص138.

العمل من حيث الكمية والنوعية المعرفة من طرف المؤسسة يفضل استعمال هذه الطريقة عندما يكون العمل صعب التعريف وقياسي.

تعتبر هذه الطريقة بالنسبة لصاحب العمل طريقة بسيطة واقتصادية على المستوى الإداري وبالنسبة للعامل تمثل أكثر أمانا وتعطيه استقلالية أفضل.

ب. الأجر حسب المردودية: تطور هذا النوع من الأجر في ظروف أين كانت مراقبة العمل المنجز صعبة القيام ويتعلق هذا الأجر مباشرة بالإنتاجية ويوجد في ثلاثة أشكال:

- الأجر بالقطعة: استعملت قديما حيث أن العامل يتقاضى أجره حسب عدد القطع المنتجة.
- الأجر بالمنحة: يتمثل في المنحة المالية للأجر القاعدي وتتعلق هذه المنحة بخصائص مثل الاختصار في الوقت، النوعية، الحضور... الخ.
- الأجر بالاعتطاع: ويعرف هذا النوع في النشاطات التجارية أين يتحدد أجر العامل من خلال سنة معينة لرقم الأعمال المحقق.

2- خطوات تصميم نظام الأجور:

تصميم نظام الأجور تعتبر الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وبذلك ينبغي الاهتمام بتحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تمر بها عملية تصميم نظام الأجور في المؤسسة.¹

أ. التمهيد لتصميم نظام الأجور:

يتم في هذه الخطوة تحديد اتخاذ القرارات التالية:

- أن تحدد المؤسسة إذا كان نظام تصميم الأجور يتم بصورة رسمية وبقواعد محددة ومسطرة ومتعارف عليها، أم أن هذا النظام يكون بشكل غير رسمي، ليس فيه قوانين محددة ويتم بشكل ودي وغير مكتوب أي على أساس شخصي وحسب الظروف.

يمكن الإشارة في هذا الصدد إلى ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي فهو يشير إلى شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيدا عن التنظيم الرسمي والتي ترتبط بأداء الأعمال وإنجاز المهام في المنظمة.

- على المؤسسة أن تحدد ما إذا كان النظام يتم تصميمه بالتفصيل وذلك من خلال تطوره خطوة بخطوة انطلاقا من ظروف المؤسسة أم أنه يتم شراؤه من مكاتب خيرة عالية، هذه الأخيرة تتوفر على طرق وخطوات مفصلة، تعمل على جعل المؤسسة تقيم وظائفها بصورة نظامية، فمعظم المؤسسات على علم بعناوين هذه المكاتب وبالتالي يصعب عليها شراء مثل هذه الأنظمة الجاهزة.

¹حمزة قادري، مرجع سبق ذكره، ص 47.

• تحديد الجهة التي تقوم بتقييم الوظائف وكذا وضع البدائل، وبذلك فإدارة الموارد البشرية بما تحويه من متخصصين لا تقوم بتقييم الوظائف، وكذلك قد يتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين.

ب - اختيار طريقة تقييم الوظائف:

هناك عدة طرق لتقييم الوظائف وهي كالتالي:¹

• طريقة الترتيب المزدوج: في هذه الطريقة يتم دراسة الوظيفة وقراءة التوصيف الخاص بها، حتى يتم الحصول على جميع الوظائف كتمهيد لترتيبها، بعدها يتم مقارنة كل وظيفة بالأخرى ليبين أنها أصعب من

الأخرى بوضع إشارة أمامها وتتم عملية المقارنة على مرات متتالية وليس مرة واحدة.

وفي الحقيقة فإن هذه الطريقة تصلح أكثر في المؤسسات ذات الوظائف القليلة ولكنها غير واقعية في حالة محاولة تطبيقها في المؤسسات الكبيرة، ويمكن إدراج مثال توضيحي في حالة إجراء مقارنات على عدة مرات، وإذا كان عدد الوظائف هو 20 وظيفة.

$$\text{عدد مرات المقارنة} = \frac{(1-20)20}{2} = 190 \text{ مقارنة.}$$

وبذلك لا بد من ترتيب الوظائف على مستوى المؤسسة، فقد جرت العادة تأليف لجنة من مختلف الأقسام ليتم وضع ترتيبا كاملا لجميع الوظائف بالمؤسسة، وعلى اللجنة أن تقوم بدراسة ما إذا كانت المرتبة الأولى بأحد الأقسام تعادل المرتبة الأولى بقسم آخر أو أنها أقل منها من حيث أهميتها.

هذه الطريقة تستخدم أكثر في المؤسسات الصغيرة لأنها تعتمد في مقارنتها على عوامل محددة من الضروري توفرها بكل وظيفة، كما أنها تمتاز بالبساطة وقلة الجهود والتكاليف

• طريقة التدرج: هذه الطريقة ظهرت كمحاولة لوضع مقاييس يمكن الاعتماد عليها لتحديد الاختلاف بين الوظائف وتقييمها بدقة أكثر، إذ تعمل على إيجاد درجات لكل مجموعة وظيفية، ويتم توزيع الوظائف المتشابهة داخل كل مجموعة وهناك مجموعة من الخطوات نذكرها وهي:

. الوظائف الكتابية.

. الوظائف الإدارية.

. الوظائف الفنية أو الإنسانية.

. مجموعة الوظائف التسويقية.

. مجموعة الوظائف المالية.

. مجموعة الوظائف المساندة.

¹المرجع نفسه، ص48، ص49.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور و أداء العاملين

• طريقة العوامل المقارنة: في هذه الطريقة تقيم الوظائف على أساس الأهمية بالنسبة للعوامل المتطلبة في أداء كل وظيفة ودرجة إسهام كل عامل منها في الأداء ويجب أن تتوفر هذه العوامل كأساس مشترك للتقييم. على هذا الأساس تمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

. تحديد الوظائف موضوع التقييم.

. التحديد والوصف الواضح للعوامل المشتركة في الوظائف موضوع التقييم.

. تحديد قيمة نسبية لكل عامل حسب أهميته في أداء الوظيفة.

. تقييم العوامل المتطلبة في كل وظيفة من خلال بطاقة الوصف.

• طريقة النقاط: يتم تقييم كل مجموعة وظائف على حدى في هذه الطريقة، وذلك لأن العوامل موضوع التقييم تفترض أن تختلف في درجتها من مجموعة وظيفة لأخرى.

وهناك عدة خطوات لهذه الطريقة وهي:

. تحديد ووصف الوظائف التي يشملها التقييم.

. تحديد ووصف كل من الخصائص المتطلبة في أداء كل وظيفة مثل التعليم.

. وضع حد أقصى من النقاط لكل خاصية من خصائص الأداء المتطلبة كدليل مرشد في تحديد قيمة كل منها.

. يتم توزيع القدر الكلي من النقاط.

. باستخدام جدول التقييم، تقيم الوظيفة بتحديد ما تستحقه كل خاصية أو متطلب.

ج . وضع ملامح خطة التقييم:

وتتضمن ما يلي:

. تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها، حيث تم اختيار وظائف أساسية تؤخذ كمقياس للوظائف الأخرى بالمؤسسة.

. وضع الجدول الزمني للتنفيذ، ويتم فيه تحديد خطوات التنفيذ الذي تستغرقه كل خطوة، ومن المسؤول عن التنفيذ وتحديد طبيعة الناتج النهائي لكل خطوة.

. تحديد تكلفة التقييم، أي تكلفة الخبراء والمساعدين، تكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم، وكذا تكلفة ساعات العمل، والمكافآت.

. تعريف العاملين بخطة تقييم العاملين، والأهداف وأساليب المشاركة لكسب تأييدهم للخطة.

د. التقييم الفعلي للوظائف:

فتقييم الوظائف هي وسيلة لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المؤسسة بغرض تحديد أجر عادل للوظيفة، هنا يتم الربط بين معدل الأجور وبين حجم مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

حتى يتم استخدام تقييم الوظائف بشكل فعال هناك أمور تؤخذ بعين الاعتبار وهي:

. على الإدارة أن تشرك العامل الذي سيتم تقييم وظيفته، وهذا يؤدي إلى إقناعه وتقبله لهذه العملية.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور و أداء العاملين

. لجنة التقييم تتكون من الإدارة والموظفين وإدارة الموارد البشرية، بشرط أن يكون جميع الأعضاء على دراية بصفة الوظيفة بشكل جيد.

. تقييم الوظيفة يتم من خلال الوصف الوظيفي، والمواصفات الوظيفية والتأكد من مصداقية الوصف الوظيفي المتوفر.

. اختيار طريقة التقييم وتحديد العناصر التي يتم تقييم الوظيفة عليها.

. تحديد العناصر التي يتم استخدامها في تقييم الوظيفة (الدرجة العلمية، الخبرة العملية، المسؤولية، المعرفة بالوظيفة، مخاطر وظروف العمل).

هـ . تحديد عدد الدرجات:

ويطلق على هذه الطريقة أيضا بخطوة تحديد هيكل الوظائف، وهو عبارة عن عدد الدرجات، وكل درجة تحتوي على عدد من الوظائف.

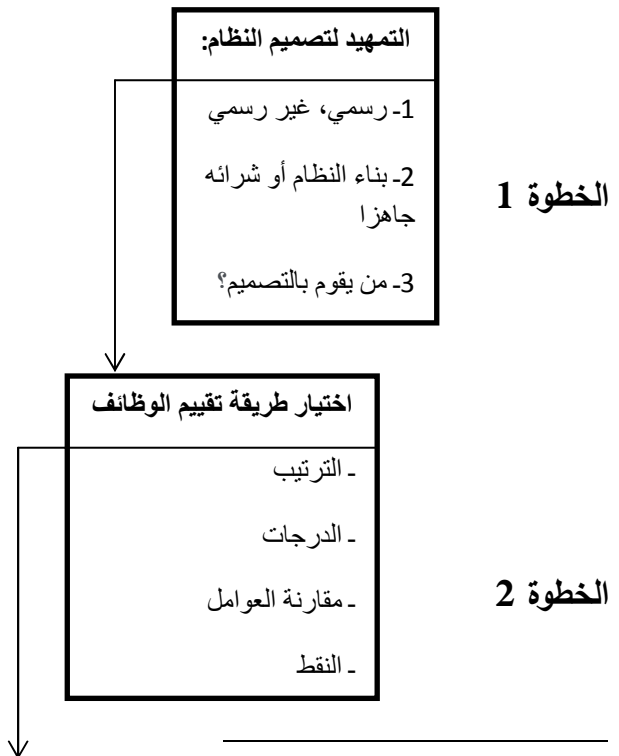
و. تسعير الدرجات:

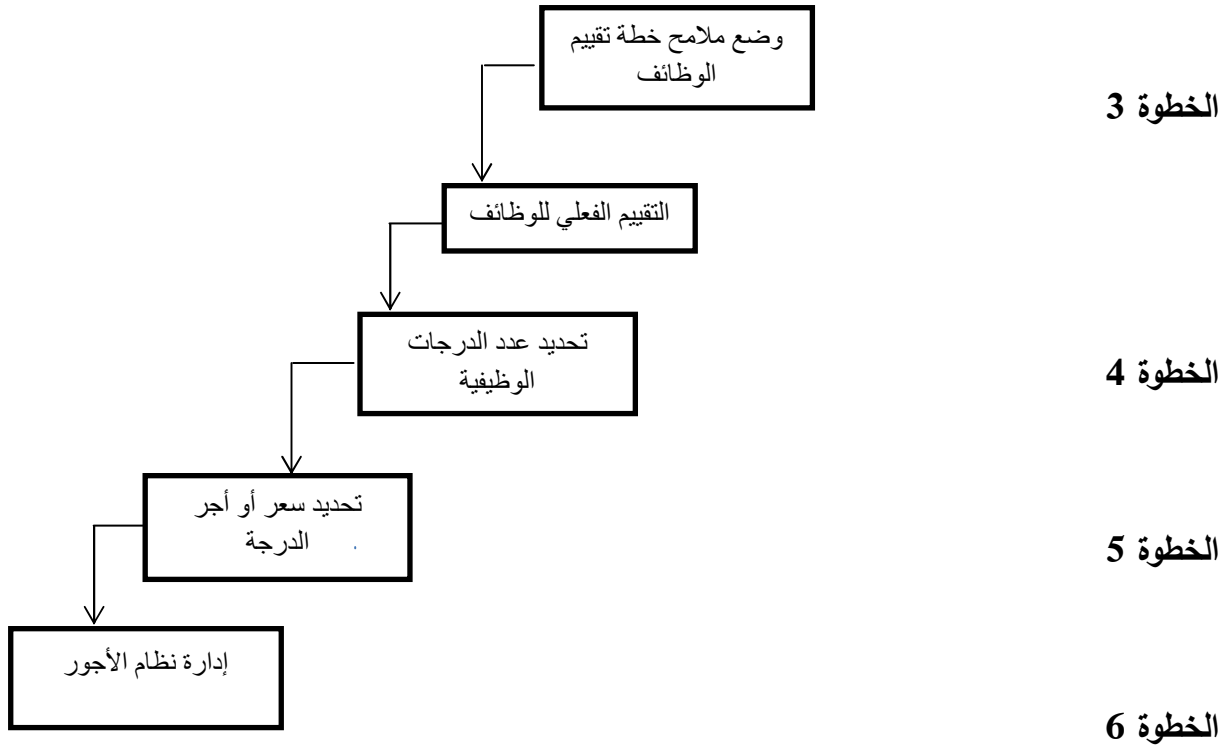
في هذه الخطوة يتم تسعير كل درجة وتحديد بداية الأجر ونهاية الأجر لكل درجة.

ز. إدارة نظام الأجور:

يتم التعرض هنا لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر والزيادة العامة للأجر انطلاقا من استقصاء ودراسة الأجور السائدة وتحديد العلاوات والزيادة الخاصة بالتكاليف مع نفقات المعيشة، إضافة إلى تحديد وظائف جديدة لم تكن موجودة وتحديد درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة ومعالجة مشاكل قد تطرأ على نظام الأجور.¹

الشكل رقم(02): يوضح خطوات تصميم نظام الأجور





المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 189.

3. العوامل المؤثرة في نظام الأجور:

أياً كان نظام الأجور المستخدم في أية منظمة كانت أو بلد كان، فهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في هذا النظام، أهمها:¹

- العرض والطلب على الأيدي العاملة في سوق العمل.
- القوانين واللوائح الحكومية.
- النقابات العمالية وقوتها.
- تكاليف المعيشة والمستوى السائد للأسعار.
- المستوى السائد للأجور.
- قدرة المنظمات على الدفع.

أ. العرض والطلب على الأيدي العاملة في سوق العمل:

كان عرض الأيدي العاملة والطلب عليها من أهم العوامل المؤثرة في نظام الأجور، قبل تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية وإصدارها للقوانين واللوائح الناظمة لموضوع الأجور التي يتقاضاها الأفراد، وقبل ظهور النقابات العمالية واتحاداتها التي أخذت تستخدم نفوذها وقوتها وضغوطاتها على أرباب العمل وأصحاب

¹سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، سنة 2003-2004، ص 20، ص 21.

المنشآت لمعاملة الأفراد بشكل أكثر انسانية، إذ كان ينظر الى الأيدي العاملة على أنها سلعة تحكمها عوامل السوق من عرض وطلب، فعندما يكون عرض الأيدي العاملة كبيرا والطلب عليها قليلا تكون الأجور منخفضة، وإذا كان عرض الأيدي العاملة قليلا والطلب عليها كبيرا تكون الأجور مرتفعة.

أما الآن وخصوصا في البلدان التي تتدخل فيها الدولة بفرض سياسات معينة للأجور، وبوجود النقابات العمالية نرى أن هذا المبدأ لم يعد سائدا حيث يتم مسبقا تحديد الاحتياجات من الأيدي العاملة مع مؤهلاتهم، في الموازنات التقديرية للمنشآت العامة، مع تحديد أجورهم، حيث تقضي خطة الدولة بتأمين أكبر قدر ممكن من فرص العمل، ولكن بالمقابل نستطيع القول بأن هناك بعض الأعمال ذات الطبيعة الخاصة التي يكون الطلب عليها كبيرا، ونسبة الأيدي العاملة التي ترغب بالعمل فيها قليلة بحيث لا تكفي لسد الحاجة، مما يدفع المنشآت وحتى الدول الى رفع أجور العمال فيها، إضافة الى بعض أنواع التعويضات التي من شأنها أن تجنب الأيدي العاملة اليها.

ب. القوانين واللوائح الحكومية:

يقصد بها القوانين واللوائح التي تصدرها الحكومات والتي تحدد فيها السياسة التي ستتبعها فيما يتعلق بالأجور، والأسس الناظمة لها، حيث تعتبر هذه القوانين واللوائح من أهم العوامل المؤثرة في نظام الأجور، لا بل والمحددة له في كثير من الدول، حيث يتم تحديد الحد الأدنى والأعلى للأجر لكل عمل من الاعمال التي يقوم بها الأفراد، وموعد استحقاق الأجر وغيرها، وبالتالي يجب أن تتمتع هذه القوانين بالمرونة وقابلية التعديل بشكل مستمر بما يتماشى مع التغييرات الاقتصادية، وتكاليف المعيشة (بشكل أساسي)، وينطوي تدخل الدولة في وضع هذه القوانين واللوائح على تأمين الحياة اللائقة للأفراد بحيث تحمي الساسة المتبعة الأفراد من أصحاب العمل وتؤمن لهم حقوقهم كاملة، وهنا يجب أن نؤكد أنه يجب ان تكون هذه القوانين واللوائح محددة لنظام أجور محفز للأفراد وعادل يمكنهم من تأمين احتياجاتهم الأساسية، ويساعدهم على تحقيق أهدافهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمات، وأهداف الدولة ككل.

ج. النقابات العمالية واتحادها العمالي:

نشأت النقابات العمالية نتيجة لحدوث مجموعة من التطورات التي حصلت في فترة زمنية سابقة، حيث كان من الضروري وجود من يدافع عن العمال، ويتبنى قضاياهم، ويدافع عن مصالحهم، فكان ظهور النقابات العمالية تحديدا بعد حدوث الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر حيث اقتصر على قطاعات اقتصادية معينة كالصناعة والتعدين في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا في نفس الوقت، وازدادت وتطورت هذه النقابات في الوقت الحالي حيث امتدت الى القطاعات الأخرى، حتى الى القطاع العام، فظهرت مثلا نقابة المحامين، نقابة المندسين، نقابة الأطباء وغيرها.

والنقابة هي عبارة عن تنظيم يجمع الأفراد، ويكون هدفه حماية مصالحهم والدفاع عن حقوقهم وذلك من خلال الضغط التي تمارسه على إدارات المنشآت، وحتى الضغط على الحكومات (إذا كانت تتمتع بالقوة الكافية) إذ تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في ساسة الأجور التي تتبعها الدولة، فهي تشكل طرفا قويا في

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور و أداء العاملين

أية مفاوضات مع الإدارات والحكومات لتحديد الأجور المناسبة للعمال، وساعات العمل، والتعويضات الأخرى التي ستدفع للأفراد.

د. تكاليف المعيشة:

إن أي سياسة أو نظام للأجور لكي يكون ناجحا يجب أن يأخذ بعين الاعتبار تكاليف المعيشة الحقيقية والمستوى السائد للأسعار من خلال إجراء دراسات واقعية تضمن الوصول الى نتائج واقعية تمكن من وضع نظام للأجور يغطي هذه التكاليف وبالتالي المحافظة على القوة الشرائية للأجور، لذلك يجب ان يكون هناك تناسب وانسجام بين الأجور ومستويات الأسعار وتكاليف المعيشة بحيث أن أي زيادة في الأسعار يجب أن يرافقها زيادة حقيقية للأجور.

هـ. المستوى السائد للأجور:

ويقصد بالمستوى السائد للأجور، هو مستويات الأجور السائدة في المنشآت الأخرى، وفي الدول الأخرى المجاورة، إذ يجب على أية منشأة تقوم بوضع نظام للأجور أن تأخذ بعين الاعتبار مستويات الأجور في المنشآت الأخرى، وبالنسبة لنفس الأعمال، لأن دفعها لأجور أقل سيجعلها تتعرض لمشكلة تأمين الأيدي العاملة المناسبة.¹

أما فيما يتعلق بمستوى الأجر السائد في الدول الأخرى فتقصد به الأجور في الدول المجاورة المشابهة من حيث ظروفها الاقتصادية مع مراعاة خصوصية كل بلد، فعندما تكون الاجور في البلدان المجاورة مرتفعة فإن ذلك سيؤدي الى هجرة الأفراد الجيدين من البلد وحرمانه منهم.

و. قدرة المنشآت على الدفع:

إن إحدىالعوامل المؤثرة أيضا في نظام الأجور هو قدرة المنشآت على دفع معدلات مرتفعة أو منخفضة من الأجور، والتي تتأثر بدورها بمجموعة من العوامل مثل قدرات المنشأة المالية ووضعها التنافسي بين المنشآت الأخرى، ومعدلات الربحية وكفاءتها الإنتاجية، فمن غير الممكن مثلا أن تدفع منشأة تعاني من مشاكل مالية أجورا مرتفعة للأفراد العاملين لديها، مما يجعل الأفراد يبحثون عن المنشآت التي تتمتع بقدرات عالية على دفع الأجور والتعويضات الأخرى، ولكن يجب التنويه هنا الى أن قدرة المنشآت الحكومية على الدفع تقاس بمقدار ما تحصل عليه من موارد مالية من الجهات المختصة حيث يتم تحديد الاعتمادات السنوية للأجور لكل شركة ومؤسسة عامة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

يرتبط أداء الأفراد بنجاح المنظمة فهو يعكس كلا من الأهداف المنتظرة والوسائل اللازمة لتحقيقها، ولتسليط الضوء على هذا المصطلح البالغ الأهمية والذي يكتنفه الكثير من الغموض سنتناوله في هذا المبحث بمختلف التصورات التي تعالجه والتي تطرقت إليه.

1 سومر أديب ناصر، مرجع سبق ذكره، ص21، ص22.

المطلب الأول: مدخل للأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، وهو البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، لذلك يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، وسنتناول فيما يلي عرض لموضوع الأداء الوظيفي بالتفصيل.

أولاً: الأداء الوظيفي

1. تعريف الأداء الوظيفي والمفاهيم المرتبطة به وأهميته:

يعد مصطلح الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسة، لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية، لذا سنحاول فيما يلي تحديد أهم المفاهيم:

أ. تعريف الأداء الوظيفي:

• المفهوم اللغوي:

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية (LAROUSSE) كلمة الأداء "performance" كلمة انجليزية مشتقة من كلمة "performer" والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى. وتعني الإنجاز الأمثل "الجيد والكفاء".¹

• المفهوم الاصطلاحي:

يتم تعريف الأداء الوظيفي على أنه درجة مساهمة الموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إنجاز مهمة محددة والقيام بواجبات ومسؤوليات معينة، ويعتبر الأداء الوظيفي أحد المؤشرات المهمة في دراسة الأداء التنظيمي بحيث يعبر عن سلوكيات ونتائج يشترك فيها الموظفون ويلتزمون بتحقيقها وهي مرتبطة وتتعلق بالأهداف التنظيمية، ووفقا لتعريف schermerhorn (1989) فإن الأداء الوظيفي هو الجودة والكمية التي يحققها الأفراد أو المجموعة بعد انجاز المهمة.

يساهم الأداء الوظيفي في تحسين العديد من الجوانب في الموظفين مثل السلوك والمواقف والصفات الشخصية التي تساعد على تطوير أداء العاملين بالوظيفة وزيادة انتاجية المؤسسة بالإضافة إلى امداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ويتكون من أداء المهمة والأداء السياقي.

¹Dictionnaire larousse de langue française, 2001, p 766.

✓ أداء المهمة: يغطي أداء المهمة مساهمة أي شخص في أداء المنظمة، ويشير إلى الإجراءات التي تشكل جزءا من نظام المكافآت الرسمي، أي الأساس الفني، وتفي بالمتطلبات المحددة في توصيف الوظيفة لدعم أنشطة الوظائف التنظيمية الأساسية والرئيسية في المنظمة.

✓ لأداء السياق: هو مجموعة من السلوكيات والجهود الفردية، ولا يساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي ولكنه يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية ويساهم في ثقافة ومناخ المنظمة والالتزام بالقواعد والإجراءات وتقديم الدعم الكامل للمنظمة.¹

ب . مفاهيم مرتبطة بالأداء الوظيفي:

إن مفهوم الأداء كثيرا ما يعبر عنه بمصطلحين هما: الفعالية والكفاءة، لأنهما يستخدمان للتعبير عن مؤشرات النتائج التي حققتها المنظمة والقدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة.²

● الفعالية: 'efficacité': يركز مفهوم الفعالية على نتائج الأداء، وتعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج التي تحددها مسبقا، فالعملية الفعالة هي تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط.

● الكفاءة: 'efficience': لقد وردت العديد من التعاريف بهذا الصدد وذلك باختلاف الباحثين والدارسين، فيقصد بها الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات، فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، وتعرف أيضا بأنها إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة أي أن تتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة.

وعليه مما سبق يتضح أن هناك ارتباط قوي بين كل من الفعالية (تحقيق الأهداف المسطرة والتكيف مع متغيرات البيئة)، والكفاءة (الانتاج بأقل تكلفة) لأنهما متكاملان، والأداء هو الاستخدام الأمثل للموارد لغرض تحقيق الأهداف المسطرة، فهو يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول.

ج . أهمية الأداء الوظيفي:

تتبع أهمية أداء الأفراد من كونه يعتبر الأساس في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي من أجل ضمان تحقيق الأهداف المنشودة لابد من دراسة هذا الأداء ومتابعته وتقييمه من أجل استمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف لأن هناك العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤدي إلى انحراف الأداء إلى اتجاهات معاكسة أو مغايرة لتحقيق الأهداف، وهذا ما يجعلنا نسعى بكل ما لدينا من امكانيات، واستخدام كافة الطرق والأساليب الإدارية المختلفة لتطويره وتحسينه وترشيده.

1تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط - دراسة شيخي مليكة، دحو خضرة، سعدي عامر برزوق، حالة القطاع المصرفي بسعيدة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 08، العدد 03، الجزائر، 2020، ص 43.
2عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، الأردن، 2001، ص 24.

ويعتبر الأجر الذي يتقاضاه الأفراد من أهم العوامل التي تؤثر على أدائهم، إذ توجد علاقة تأثير متبادلة بين الأجر والأداء، فقد أثبتت العديد من الدراسات ومنها دراسة lawer سنة 1971 ودراسة weiner سنة 1980 أن عدم رضا الأفراد عن العائد المادي من وظائفهم يؤدي إلى تدهور مستوى الأداء لديهم، إضافة إلى الكثير من الآثار السلبية الأخرى مثل ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل الاختياري.¹

2. أنواع الأداء الوظيفي والعوامل ذات العلاقة به:

أ. أنواع الأداء الوظيفي:

هناك عدة أنواع من الأداء تم تصنيفها حسب المعايير التالية:²

● حسب معيار الشمولية: وفق هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى:

✓ الأداء الكلي: والمتمثل في بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة والذي يتحقق بإنجاز جميع الوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة.

✓ الأداء الجزئي: وهو الأداء لمحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة.

● حسب معيار الطبيعة: يصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى:

✓ الأداء الاقتصادي: يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المنظمة لبلوغها، والمتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتيجتها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.

✓ الأداء اجتماعي: مرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المنظمة لنشاطها، وهذا الأداء له كمية كبيرة في التأثير على صورة المنظمة في المحيط الذي تنشط فيه.

✓ الأداء التقني: يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب، كمية المواد اللازمة، جودة المنتج... الخ، لذا تسعى المنظمات دائما لاستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي.

✓ الأداء السياسي: وهو يعبر عن محاولات المنظمة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجه فيه وفقا للقوانين والتشريعات المفروضة.

● حسب معيار الأجل: يصنف إلى:

✓ الأداء الطويل الأجل: هو الأداء الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.

✓ الأداء متوسط الأجل: هو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة وخمس سنوات.

✓ الأداء قصير الأجل: هو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى سنة.

● حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم الأداء وفقه إلى:

1 سومر أديب ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 83.
2 شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2009-2010، ص 206-208.

✓ الأداء الظاهري: وهو الأداء الناتج عن استغلال الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، والذي ليس له دور في خلقه، كانفتاح اسواق جديدة، أزمات تعاني منها منظمات منافسة، ظهور قوانين حكومية...، إلا أن على المؤسسة التمتع بالقدرة على اكتشاف هذه الفرص واستغلالها.

✓ الأداء الذاتي: يتمثل في أداء المنظمة بمجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المنظمة.

● حسب معيار طبيعة المؤسسة: والذي يصنف الأداء إلى نوعين هما:

✓ الأداء الصناعي: وهو الأداء الناتج عن المنظمة الصناعية التي تهدف إلى تقديم منتجات ذات جودة بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

✓ الأداء الخدمي: وهو الأداء الناتج عن المنظمة الخدمائية التي تهدف إلى توفير خدمات تلبي متطلبات الزبائن.

ب . العوامل ذات العلاقة بالأداء الوظيفي:

هناك العديد من العوامل ذات الصلة بالأداء الوظيفي تؤثر فيه من قريب أو بعيد، أهمها:¹

● الرضا الوظيفي: يعرف الرضا الوظيفي بأنه: "هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة".

كما يعرف أيضا بأنه: "درجة إشباع حاجات الفرد ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، منها عوامل خارجية (بيئة العمل)، وعوامل داخلية (العمل نفسه) الذي يقوم به الفرد وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله راغبا فيه مقبلا عليه دون تذمر، ومحققا لطموحاته ورغباته وميوله المهنية ومتناسبا مع ما يريد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته".
وفي هذا الصدد توجد ثلاث اتجاهات:

✓ الاتجاه الأول: يؤكد على أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وهذا ما أظهرت نتائج تجارب هاوثورن، حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، وتم تشجيع العاملين على المشاركة في الإدارة وكات الهدف من ذلك رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وهذا بالفعل ما أظهرته النتائج.

✓ الاتجاه الثاني: أنه لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونون أقل إنتاجا، كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية، وأكد أنه يمكن زيادة انتاجية الفرد بالضغط أو استخدام النظام الدكتاتوري في الإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا متدني.

¹حمزة قادري، مرجع سبق ذكره، ص 66، ص 68.

✓ الاتجاه الثالث: يرى أن الرضا الوظيفي يتحقق نتيجة الأداء العالي المتبوع بعوائد إيجابية مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة، وفي حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء. وعموما عندما يكون العامل غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل فيها فينتج عن ذلك انسحاب العامل من عمله نفسيا من خلال شروذ الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك العامل الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة والحاق الضرر بها أو بأحد المسؤولين فيها.

وبذلك يكون الرضا الوظيفي هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أنه يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا مسترشدين بالعوامل الفرعية للرضا الموضحة بالمعادلة التالية:
الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرصة الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.
وبالتالي فإنه بقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع منافع كبيرة ومتعددة بقدر ما يزيد الرضا عن هذه الوظيفة ويزداد بالتالي ارتباطه بها.

• الحوافز: تعرف الحوافز بأنها: "الوسائل والأساليب التي من شأنها أن ترفع القوى البشرية إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء وتحسين دورتهم الإنتاجية، وهذه الأساليب تحتل مكانا بارزا وتلقى اهتماما بالغا لدى المنظمات وتأخذ أولوية قصوى في تفكير المدراء في المنظمات الفاعلة، وأن امتلاك أي منظمة قاعدة من القوى البشرية المحفزة يجعل منها قوة تنافسية تتميز عن مثيلاتها في المنظمات العالمية".
وتعرف أيضا بأنها: "العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقديم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز، وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة إنتاجه".
ويمكن تصنيف الحوافز إلى:¹

✓ حوافز مادية: يقصد بها تلك المبالغ التي تدفع للعمال، إما على شكل دفعة واحدة أو على شكل دفعات شهرية، تشمل أيضا كل ما يضيف للفرد دخلا إضافيا، وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع لحوافز وتمتيز بالفورية والسرعة وإحساس الفرد بالنتيجة مباشرة، وتتمثل في: الأجر، المكافآت العلاوات الدورية، المشاركة في الأرباح، الترقية والتقدم في العمل، العدالة الإدارية.

✓ حوافز معنوية: وهي تلك التي تتعلق بالنواحي النفسية والذهنية للأفراد العاملين، وتزايد الاهتمام بهذا الجانب بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وما جاء بعدها من نظريات، وتعتمد الحوافز المعنوية في إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال تطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله وتتمثل هذه الحوافز في المشاركة في اتخاذ القرار، شهادات الشكر والتقدير، التدريب وحفلات تكريم المتميزين.

¹حمزة قادري، مرجع سبق ذكره، ص 68.

وحتى تؤدي الحوافز دورا هاما في حفز العاملين وتحسين أدائهم وزيادة انتاجيتهم من حيث النوعية والكمية يجب توافر الشروط التالية:

- . مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.
- . وجود حافز عند العامل يحفزه على العمل والنشاط.
- . عدم ظهور التعب على العامل والذي من شأنه إنقاص كمية الإنتاج ونوعيته.
- ولكي تعطي الحوافز النتيجة المرجوة منها وتؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع مستوى الأداء لابد من:
 - . أن يكون العامل راضيا عن عمله.
 - . أن يكون العامل راضيا عن الأجور التي يتقاضاها.
 - . أن تعترف الإدارة بمجهود العامل وتشيد به.
 - . أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
 - . أن تعمل على إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من حوافز لا تبلغ الوصول إلى الهدف.
 - . تحديد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحوافز.
 - . أن تتناسب الحوافز طرديا مع المجهود المبذول وتتناسب مع دوافعه.
 - . رسم علاقة واضحة ومحددة في ذهن العمال بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز.

● بيئة العمل المادية: يقصد بها الظروف المادية للعمل وما تحتويه من عوامل مادية مثل طريقة تصميم المكتب ومستوى الإضاءة، درجة الحرارة، وسائل الصحة والسلامة من احتمال التعرض لأي خطر أو أمراض مهنية، وغيرها من العوامل التي يكون تأثيرها مباشرا على العاملين ومستوى أدائهم وحبهم لعملهم أو النفور منه، فإذا كان جو العمل غير مناسب فإنه يؤدي إلى النفور منه، ويتولد لدى العاملين فيه ضغوط بمستويات ضغوط مختلفة تزيد وتخفض بحسب نوع العمل وطبيعته، ولكنها تؤدي في النهاية إلى قلة الإنتاج أو كفاءته أو الاثنين معا.¹

ولأن البيئة المحيطة بالعمل تؤثر تأثيرا مباشرا على أداء العامل، فمن الممكن أن تعمل على الحد من المجهود البدني والذهني للعامل أثناء العمل، خاصة إذا كان العمل يتم لساعات طويلة وفي بيئة غير مناسبة حيث تؤدي بالعامل إلى القلق والتوتر، وهذا ينعكس على كفاءة الأداء، واتسامه بالتأخير والتسويق.

● السلامة والصحة: يجب أن يراعى في المكتب توفر إجراءات السلامة والصحة والتي تتلخص في الحذر ووضع الاحتياطات اللازمة لعدم تأثر العاملين بالتيار الكهربائي أو السوائل والأدخنة السامة أو الأتربة والغبار المؤثرة على الصحة، هذا بالإضافة إلى ضرورة وجود وتوافر الاحتياجات والاحتياطات اللازمة ضد المخاطر المختلفة كمخاطر الحرائق والزلازل والسيول... وغيرها.

● ضغوط العمل: يعرف أندرو دي سيزلاقي ومارك جي وألاس ضغوط العمل بأنها: "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد، والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوكهم في

¹حمزة قادري، مرجع سبق ذكره، ص 68، ص70.

العمل أو في حالتهم النفسية والجسمية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط"

كما تعرف أيضا بأنها: "ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية والمؤثرات النفسية، وتتمثل هذه الردود في الخوف والارتجاج وزيادة ضغط الدم والارتباك والشحوب والسرحان أو غياب الذاكرة، وغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية التي تقر بأن الفرد غير مرتاح للموقف".

تتمثل النتائج الجسدية للضغوط على الفرد في أمراض القلب، والمعدة والصداع والتهاب القولون وارتفاع ضغط الدم والسكري وغيرها من الأمراض العضوية التي تؤدي إلى العجز عن العمل أو الغياب المتكرر، أما الآثار السلبية فتتمثل في إصابته بالإحباط والقلق والتوتر والاكتئاب، خاصة إذا ما كانت هذه الضغوط ذات مستوى عالي وتحدث بشكل يومي، وقد تؤدي هذه الآثار إلى عدم القدرة على التركيز في العمل .

ولا تقتصر نتائج ضغوط العمل على الفرد فقط بل تمتد إلى المنظمة، حيث أن الإنسان هو الوسيلة المباشرة لتحقيق أهداف المنظمة فإن تعرض المنظمة والفرد على حد سواء سوف ينعكس على أداء المنظمة وذلك حسب ما تؤكدته معظم الدراسات أن هناك علاقة سلبية، بينما ترى دراسات أخرى ظهور علاقة ايجابية بين الضغوط والفرد والمنظمة، وتتمثل النتائج السلبية على المنظمة في عدم الدقة في اتخاذ القرارات من قبل الفرد الذي يتعرض للضغوط بصورة سريعة وغير مدروسة، وتدني مستوى الإنتاج، الغياب، التسرب الوظيفي، الصراع الشخصي في بيئة العمل إلى جانب ارتفاع نسبة العنف وحوادث العمل كتعبير عن الإحباط الذي يشعر به العاملون من جراء تلك الضغوط.¹

وللضغوط أيضا نتائج واضحة على مستوى الأداء والرضا الوظيفي، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن للضغوط علاقة بمستوى انخفاض الأداء، حيث يختفي الدافع لدى الفرد على فهم العمل الذي يقوم به ويصبح العمل مجرد تقليد أعمى، بصرف النظر عن سلامة الأداء وعن ما يفترض أن يقوم به من إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ويصبح الفرد فقط منفذا للقرارات ليحصل على رضا الرؤساء من ثم يتدنى الإنتاج وينخفض مستوى الأداء.

3. عناصر ومؤشرات الأداء الوظيفي:

أ. عناصر الأداء الوظيفي:

تعددت آراء الدارسين حول عناصر الأداء بشكل تفصيلي، لكن تجمل في جانبين: الجانب التنظيمي، والجانب البشري، فالجانب التنظيمي يشمل الهياكل والمهن التي يمكن تبديلها لتصبح بدرجة موائمة للمعطيات، وبخصوص الجانب البشري، فيركز على محور الكادر البشري فيما يخص التدريب المستمر للعاملين والإداريين وتطوير مهاراتهم الموائمة للوظيفة وتطوير شعور المسؤولية والثقة لديهم ومملكة اتخاذ

¹المرجع نفسه، ص 71.

القرارات الواردة في نطاق صلاحياتهم علاوة عن حاجيات الموظفين المهنية والذاتية ووجود خدمات عامة في المنظمة لتدعيم العلاقات الودية والولاء لدى الموظفين تجاه العمل، وهذا يتوافق مع الغاية الأبرز التي وجدت الإدارة لتحقيقها فيما يخص خدمة العاملين وتلبية متطلباتهم من الخدمات الأساسية.

وقد صنفت عناصر الأداء على النحو التالي:¹

• أنشطة المهنة والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها: فتوجد مجالات وأنشطة ثابتة بشكل نسبي، ومتغيرة باختلاف زمن العمل وظروفه، أو اختلاف العاملين الذين يقومون بأداء الوظيفة باختلاف خبراتهم وأدواتهم لإنجاز المهام الوظيفية.

• الارتباط للمهام الوظيفية مع الشكل الأمثل للعمل عبر جمع الأنشطة في مهام، والمهام إلى أعمال، وصياغة ارتباطات القوائم بين هذه الأنشطة مع غيرها، مما يشكل إعادة تكوين لأسس العمل أحيانا، وإعادة صياغة أسس تنظيم بشكل كامل.

ب . مؤشرات الأداء الوظيفي:

الكثير من المنظمات تستخدم مؤشرات مثل معدل التأخير والغياب وترك الخدمة الاختيارية من قبل الفرد ودوران العمل كمؤشرات تعكس فعالية أداء الفرد، فكلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان دليلا على ارتفاع مستوى الأداء، وكلما ارتفعت كلما كان دليلا على انخفاض مستوى الأداء، وسنخص بالذكر في هذه الدراسة المؤشرات التالية:

• دوران العمل: يعرف في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه: "الحركة الكبيرة للقوى في الدخول أو الخروج بالنسبة للعمل سواء أكان بشكل اعتيادي أو بشكل شخصي بتبديل العمل إلى عمل آخر".

ويعرف جيميس بريس دوران العمل بأنه: "درجة حركة الإنسان وتقله داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى".

لقد تناولت الدراسات السوسولوجية ظاهرة دوران العمل كمظهر من مظاهر عدم الرضا عن العمل نتيجة طبيعة العلاقات السائدة داخل التنظيم خاصة العلاقة مع الرؤساء أو المشرفين، ولقد صنف علماء الاجتماع دوران العمل إلى نمطين:²

✓ دوران عمل إرادي: ويعني تحرك العمال من خلال حدود العضوية للتنظيمات، ويقدم عليها الفرد بنفسه وإرادته.

¹ عز الدين محمد الغزير، الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين وعلاقته بالأداء المهني، مذكرة ماجستير، قسم الصحافة، كلية الآداب، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018، ص 65، ص 66.

² حمزة قادري، مرجع سبق ذكره، ص 75-76.

✓ دوران عمل لإرادي: ويعني التحركات التي لا يبدأ بها الفرد إراديا مثل التقاعد، والبداية هنا تكون من طرف المنظمة أو انقضاء أجل العمل.

ومن بين الدراسات السوسولوجية التي تناولت ظاهرة دوران العمل الدراسة التي قام بها إلتون مايو عن عمال مصانع النسيج قرب فيلادلفيا سنة 1923 بهدف التعرف على العوامل المؤدية إلى زيادة معدل دوران العمل في مصنع النسيج حيث بلغت آنذاك 25%، بينما كان المعدل يتراوح بين 5% و6% في مصانع النسيج الأخرى، كما لا تقل دراسة روس وزاندر أهمية عن دراسة مايو في إبراز العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي حيث تبين لهما أن الأسباب المؤدية إلى الانتقال من مهنة لأخرى هو عدم وجود التقدير والاحترام للعاملين وبالتالي عدم الرضا عن العمل.

لقد توصلت إحدى الدراسات السوسولوجية إلى أن ظاهرة دوران العمل من المشكلات التي تعاني منها بعض المنظمات الصناعية الحديثة، ووجود هذه الظاهرة يعبر عن خلل وعدم اتزان في البناء الاجتماعي للمنظمة، والظروف القاسية للعمل وكذلك عدم وجود فرص عادلة للترقية، التفاوت في الأجور والحوافز وسوء معاملة المشرفين وعدم امكانية تحقيق العامل لذاته من خلال عمله، كل هذه الأمور تدفع بالعامل إلى التفكير في ترك عمله والبحث عن عمل آخر.

● **التغيب:** عرف سارجنت فلورنس التغيب بأنه: "الوقت الضائع في المنشأ الصناعية بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب الذي يمكن اجتنابه أو بسبب تغيبهم الذي لا يمكن تجنبه، ولا يدخل التغيب بسبب إضراب العمال أو بسبب إغلاق المؤسسة أو بسبب التأخير لمدة تصل إلى ساعة واحدة أو ساعتين".

ويعرف التغيب بأنه: "الانقطاع عن العمل لمدة ما، سواء كان ذلك بعذر قانوني مقبول أو بدون عذر".

ويعرف أيضا بأنه: "عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل والمفروض أن يكون فيه حاضرا يؤدي العمل طبقا لنظام الإنتاج لأسباب أو أعذار غير مقبولة".

تشكل ظاهرة التغيب خطورة بالنسبة للمنظمات لأن وجوده يؤدي إلى حدوث اختلال وتوقف واضطرابات في سير العمل، ويمكن تحديد أنماط التغيب في نمطين رئيسيين: تغيب لإرادي عندما يحدث تسريح أو اضراب، وتغيب إرادي عندما يعتمد العمال الدائمون التغيب أو إنهاء عقود عملهم مع الإدارة.

يؤدي استياء العمال الناتج عن محتوى العمل إلى محاولة إيجاد ظروف أحسن خارج نطاق العمل، ويؤدي التغيب إلى زيادة التكلفة من جهة وضعف الكفاية الإنتاجية من جهة أخرى، كما يهدد الروح المعنوية بين العمال ويدل على ضعف مساهمة العامل في نشاط جماعة العمل، ويرجع تغيب العمال عن عملهم إلى أسباب كثيرة منها تلك التي ترجع إلى العامل نفسه كالسن، مستوى التعليم، التدريب، العوامل النفسية...، ومنها ما هو متعلق بالعوامل الزمنية الموسمية والإقليمية والتي تعود إلى جماعات العامل، كما أن لظروف العمل السيئة تأثير كبير وخاصة فيما يتعلق بطبيعة الاتصال في المؤسسة.

الانضباط: يعرف الانضباط بأنه: "توافق سلوك الأفراد العاملين مع ضوابط ومقاييس السلوك المقبول والمحدد من قبل الإدارة إضافة إلى السلوكيات المتعارف عليها في العمل". ونميز بين نوعين من الانضباط: الانضباط القانوني الذي يشمل الالتزام بمجموعة القواعد التي تنظم السلوك الوظيفي والجزاءات المقدرة في حالة مخالفتها وعليه فهو ينظم الإجراءات اللازمة لتعديل السلوك وفقا لأسس معينة، والانضباط الحر الذي يقصد به المحاولات المستمرة للأفراد العاملين في تكييف سلوكهم ليتوافق مع السلوك المحدد من قبل الإدارة بحيث تكون لهم مشاعر مسبقة مبنية على أساس أن هذا السلوك المتوافق هو الأسلوب الصحيح والمقبول وهذا ما يسمى بالانضباط الذاتي.

ثانيا: نظريات وعوامل الأداء الوظيفي

1. النظريات التي تناولت الأداء الوظيفي ومناقشتها:

أ. النظريات التي تناولت الأداء الوظيفي:

نلخصها فيما يلي: ¹

• **نظرية X.Y:** وضع (دوكلاسماكغريغور) افتراضات لكل من النظريتين X و Y، حيث شملت نظرية X الافتراضات التالية:

. الإنسان لا يحب العمل ويتهرب منه ويبتعد عنه.

. من تحقيق أهداف المنظمة يجب إخضاع معظم الأفراد العاملين فيها إلى التوجيه والمراقبة والتهديد.

. من أجل حصول الفرد على الأمان والاستقرار كهدف نهائي له يفضل أن يوجه باستمرار من قبل الآخرين.

. الدافع المادي هو الأهم الذي يؤدي إلى إثارة سلوك الفرد ويحركه باستمرار.

أما افتراضات Y فهي كالتالي:

. الفرد بطبيعته يحب العمل ويعده مصدرا للرضا ويقوم به طوعا.

. الفرد يمكن أن يمارس التوجيه الذاتي على نفسه باتجاه خدمة وتحقيق الأهداف التي تعهد بإنجازها.

. اشباع حاجة تحقيق الذات لدى الفرد يمكن عدها بمثابة عوائد مباشرة للجهود الموجهة باتجاه انجاز أهداف المنظمة.

. تجنب المسؤولية وانخفاض الطموح والسعي إلى الأمان والاستقرار هي نتائج خبرات سابقة جربها الفرد في حياته وتحت ظروف خاصة.

. معظم الأفراد قادرين على تسيير أمورهم واتخاذ قراراتهم بأنفسهم من دون أي ضغوط خارجية.

• **نظرية هرزبرك:** جاءت هذه النظرية استنادا إلى نتائج الأبحاث التجريبية الميدانية، مضمونها أن هناك عوامل دافعة تدفع الفرد إلى الأداء العالي والإخلاص للمنظمة والولاء لها كالتقدير والإنجاز والتحدي

1ندى عبد باقر، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريسيين في كلية التربية الأساسية، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 73، 2012، ص545، ص546.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور و أداء العاملين

والمسؤولية وكذلك العوامل الصحية (الأجور، العلاقة بين الأشخاص، ظروف العمل، والأمن الوظيفي)، وتؤكد هذه النظرية الاهتمام بالعوامل المرتبطة بالعمل ذاته، أي نوع العمل وإيمان الفرد بعمله له دور مؤثر في مدى نجاح الفرد في ذلك العمل والإبداع فيه.

• نظرية دافع الإنجاز: صاحب هذه النظرية (ميكيلاند)، يرى أن هناك ثلاث حاجات للأفراد موجود بمستويات مختلفة هي الحاجة إلى (القوة، الانتماء، الاندماج، الإنجاز).

إن الأفراد الذين يهتمون بممارسة التأثير والسيطرة على الآخرين ويبحثون عن مراكز السلطة هم بحاجة إلى القوة ويتمتعون باللباقة وحسن التحدث مع الآخرين، أما الافراد الذين يشعرون بالحاجة إلى الانتماء يعملون على ارضاء الآخرين ويحاولون التوحد معهم، أما الذين لديهم حاجة إلى الإنجاز و التفوق تكون أهدافهم متوسطة وقابلة للتحقيق ويفضلون تحمل المسؤولية ويجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم. إن الاهتمام بمفهوم الأداء الوظيفي والذي يشير إلى معتقدات الفرد وتقديره لقدرته على تنفيذ أعمال ضرورية في تعامله الاجتماعي والتي تساعد بمجموعتها على تحليل تباين سلوك الأفراد في مواقف متشابهة، فإن إنجازات الأداء تستند إلى خبرات الإتيقان الشخصية وتعمل النجاحات المتكررة على زيادة توقعات الإتيقان وكفاءة الأداء الوظيفي.

ب . مناقشة نظريات الأداء الوظيفي:

من خلال استقراء النظريات السابقة يتضح مفهوم الاداء الوظيفي بأنه ليست سمة من سمات الشخصية ولا تقاس باعتبارها سمة وإنما كونها توقعات محددة ترتبط بسلوك محدد في موقف محدد، وفي الوقت نفسه فإن توقعات كفاءة الأداء الوظيفي قابلة للتعميم عبر السلوكيات والمواقف المختلفة بناء على مدى التشابه من حيث المهارات المطلوبة.

وهناك ثلاث عوامل تؤدي دورا أساسيا في تحديد قدرة الاداء من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وهي:¹
. العوامل الفنية والتكنولوجية وتشمل جميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والآلات والأدوات وظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمسارات العامة، استراتيجية الإدارة، والسلوك التنظيمي، وكان يعتقد أن هذه العوامل هي الوحيدة التي تقرر كفاءة المنظمات الإدارية ومنها الجامعات.

. العوامل الإنسانية، وتشمل على معنويات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم ورجباتهم وطرائق الاتصال المتعددة بينهم وبين بيئة العمل وطرق معالجة المشكلات والظواهر التي تحصل بالعمل غير الرسمي.

. العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمات الجامعية والتي تتضمن ردود أفعال المستفيدين من البيئة الخارجية بشكل عام سواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية أو قدراتهم على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين.

2. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

1ندى عبد باقر، مرجع سبق ذكره، ص547.

الأداء بمختلف أنواعه هو بمثابة دالة تابعة للعديد من التغيرات والعوامل التي تؤثر فيه سلبا أو إيجابا، وباعتبار تحسين الأداء سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى التنظيمات ككل هو الهدف من وراء أغلب البحوث والدراسات والتي سعت إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على التقليل من أثارها السلبية وتعظيم الإيجابي منها، واتجه أغلب الباحثين في دراسة العوامل المؤثرة على الأداء نحو تصنيفها إلى مجموعات متجانسة وفقا لمعايير مختلفة، فمنهم من اعتمد على مصدر العوامل فقسمت إلى عوامل داخلية (بشرية، تقنية، تنظيمية)، وأخرى خارجية (اقتصادية، اجتماعية، سياسية...).

وبالرغم من أن هذا التقسيم يحظى بقبول العديد من الباحثين إلا أنه يطرح إشكالية الحدود الفاصلة بين ما هو داخلي وما هو خارجي لكون التنظيم كنسق مفتوح لا يتوقف عند حدوده الظاهرة بل بوجوده، فعلاقته وتدفقاته تتكامل مع العلاقات والقوى الصادرة من التنظيمات الأخرى.

وعليه لتفادي هذه الإشكالية يمكن تقييم العوامل المؤثرة في الأداء حسب إمكانية التحكم فيها، فهناك عوامل خاضعة لتحكم التنظيم، وأخرى غير خاضعة لتحكمها ويمكن أن تقابل الأولى العوامل الداخلية في حين تقابل الثانية العوامل الخارجية.¹

● العوامل غير الخاضعة لتحكم التنظيم: هي عبارة عن مجموعة من المتغيرات والقيود والتي ليست تحت رقابة التنظيم، إذن فهي مجموعة تمثل محيط التنظيم بمختلف أبعاده أي كل ما هو خارج المنظمة، وعليه فآثار هذا المحيط يمكن أن تكون فرصا لتحسين أداء التنظيم أو قد تكون خطرا سلبيا على أداء التنظيم فتفرض عليه التكيف إن أرادت التخفيف من هذه الآثار.

وتقسم هذه العوامل غير الخاضعة للتنظيم إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية، قانونية...، كذلك التداخل بين كل هذه العوامل وغيرها يعتبر عاملا في حد ذاته يؤخذ بعين الاعتبار عند دراسة أداء التنظيم، فإذا كانت العوامل الاقتصادية هي أكثر العوامل غير الخاضعة لتحكم التنظيم تؤثر على الأداء فإن العوامل الاجتماعية والثقافية لا تقل عنها أهمية ولا تأثيرا، وعلى الرغم من صعوبة تحديد إطار هذه العوامل فإن هناك من الباحثين من حاول حصرها، فيرى (koontz et domet) أن العوامل الاقتصادية تتكون من المواقف والرغبات ومستوى الذكاء والتربية...، في حين يرى (gorbressy) أن العوامل الاجتماعية والثقافية تتضمن نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي ينطوي تحته التنظيم.

وعلى غرار العوامل سالفة الذكر فإن العوامل التكنولوجية كالمعارف العلمية، البحث العلمي والإبداعات التكنولوجية التي تستعملها تساهم إلى حد كبير في تخفيض التكاليف وتحسين نوعية الإنتاج، الشيء الذي يساهم في تحسين أو تدني مستوى الاداء وعليه وجب على التنظيم متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها

1 لنصاري مريم، العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، الجزائر، 2012-2013، ص 71، ص 72.

وتقييمها، ولا يكتفي بهذا بل عليه تشجيع البحوث التطورية على المستوى الداخلي وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطته سواء التقنية منها أو البشرية.

● العوامل الخاضعة لتحكم التنظيم: على خلاف العوامل الخارجية التي تصدر من محيط التنظيم فإن هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية لذلك فهي تخضع لحد ما لتحكم التنظيم أو بالأحرى لتحكم مسيرتها، وهي تشمل مختلف المتغيرات أو القوى التي لها تأثير على الأداء سلبا أو إيجابا والتي يمكن أن يحدث فيها تغيرات قد تسمح بالتخفيف من آثارها الإيجابية، ولكثرة العناصر المكونة للتنظيم فإن العوامل المؤثرة في أدائه والخاضعة لتحكمه يصعب حصرها حصرا دقيقا ، ولذلك نظرا للتداخل فيما بينها والتفاوت من حيث درجة وسرعة التأثير والتفاوت من حيث امكانية التحكم فيها.

وبالرغم من هذه المميزات، يمكن تصنيف هذه العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به وأهميتها إلى:¹

✓ العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات المرتبطة بالجانب التقني في التنظيم وتضم خصوصا:

. نوع التكنولوجيا المستخدمة داخل التنظيم في الوظائف أو معالجة المعلومات.

. نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع عدد العمال.

. تصميم وتجهيز التنظيم.

. نوعية الإنتاج والخدمات المقدمة من قبل التنظيم.

. التوافق بين ما يقدمه التنظيم وما يرجى منه.

. نوعية المواد المستخدمة أثناء الإنتاج وتقديم الخدمات.

✓ العوامل البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات المؤثرة على استخدام المورد البشري في التنظيم، وتضم

على الخصوص ما يلي:

. التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.

. مستوى تأهيل الأفراد.

. التوافق بين مستوى تأهيل العمال والمناصب التي يشغلونها مقارنة مع التكنولوجيا المستخدمة.

. نظام المكافآت والحوافز.

. الجو السائد بين العمال والعلاقة بين المشرفين والمنفذين داخل التنظيم.

. نوعية المعلومات.

يمكن القول أن أداء التنظيم كتوافق بين كفاءة عامله وفعالية استخدام موارده يتأثر بعوامل كثيرة جدا منها ما يمكن التحكم فيه ومنها ما يصعب ويتعذر التحكم فيها، كما أن معيار الفصل بين العوامل حسب التحكم يبقى موضع جدل أن بعض العوامل يصعب ادراجها ضمن أي مجموعة مما سبق، كما أن هناك عامل هام يصعب التحكم فيه وهو ثقافة التنظيم والتي لها تأثير بليغ على أدائه إلا أن هذا التأثير ومدى قدرة المسيرين فيه يبقى اشكالية مطروحة.

1 المرجع نفسه، ص 73-75.

ثالثاً: أساسيات الأداء الوظيفي

1. مداخل ومجالات قياس الأداء الوظيفي:

يمكن إدارة الأداء من خلال التركيز على نتائج العاملين، كما يمكن قياسه بإجراء مقارنات بين أدائهم من خلال مجموعة من المداخل.

أ. مداخل قياس الأداء الوظيفي:

تتمثل فيما يلي:¹

● المدخل المقارن: يتكون هذا المدخل من عدة أساليب، فيكلف القائم بالتقييم بمقارنة أداء أحد الأفراد بالنظر إلى الآخرين من زملائه، في محاولة منه للتوصل إلى ترتيب الأفراد الذين ينتمون إلى مجموعة عمل معينة وفقاً لهذا الأداء، وتستخدم ثلاثة أساليب في ظل هذا المدخل:

✓ أسلوب الترتيب: وفقاً لهذا الأسلوب يرتب القائم على عملية التقييم مرؤوسيه على أساس الأداء الشامل أو الكلي، كأن يحدد أكثر الأفراد كفاءة، ثم الذي يليه وهكذا...، حتى يصل إلى أضعف فرد، كما يمكن أن يختار أفضل فرد ثم أضعفهم من حيث الأداء، ثم يقوم بترتيب بقية أفراد المجموعة وفقاً للأقرب في الكفاءة لكلا الفردين الأفضل ثم الأسوأ حتى يتم الانتهاء من تقدير كفاءة جميع الأفراد.

✓ المقارنة المزدوجة: يتطلب هذا الأسلوب مقارنة كل موظف بزملائه في المجموعة بشكل منفرد، ثم يعطى الموظف درجة واحدة في كل مرة يتفوق فيها على زميله، وبعد المقارنة الثنائية تحسب درجات الفرد موضع التقييم، ويصبح مجموع هذه الدرجات هو الأساس في تحديد الترتيب النهائي لأفراد المجموعة، يعاب على هذه الطريقة طول فترة المقارنة، وعجزها في الكشف عن الفروق بين الأشخاص المتقاربين في الرتب.

✓ أسلوب التوزيع الإجمالي: يستند هذا الأسلوب على منطق الترتيب، وفقاً للمجموعات، ويقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة، وتعرف هذه الطريقة بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على إنجازهم، حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط، ويتسم المدخل المقارن بالفعالية عندما يكون الغرض من التقييم هو المقارنة بين أداء العاملين، كما يساعد في اتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أنه في المقابل تواجه مشكلات هامة، تتمثل في عدم وجود ارتباط بينه وبين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث أنه بالرغم من أن القائمين بالتقييم يأخذون بعين الاعتبار مدى مساهمة جهد الموظف، وأدائه في تدعيم الاستراتيجية إلا أن هذه العلاقة نازراً ما تتم بشكل صريح أو معلن.

● مدخل الخصائص أو السمات: يركز هذا المدخل على مدى امتلاك الأفراد لسمات أو خصائص معينة، يتصور أنها ضرورية أو مرغوبة لتحقيق النجاح في الوظيفة أو المساهمة في تقدم المؤسسة وتطويرها، ومن أمثلة هذه الخصائص:

1 محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 264 ص 266.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور و أداء العاملين

✓ مقياس الترتيب التصوري: بموجبه يتم وضع مجموعة من السمات ذات العلاقة بالوظيفة على مقياس للنقاط، ثم يقوم المدير بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن مدى توافر السمة في الفرد موضع التقييم، وقد يحتاج هذا العمل جهداً لتشخيص السمات التي يرى المصمم أنها ضرورية لتحقيق النجاح في الوظيفة.

✓ المقياس المختلط: حتى يتم التوصل إليه فإن القائم بالتقييم يجب أن يحدد أبعاد الأداء ذات العلاقة بالوظيفة، ثم يقوم بصياغة عدة عبارات تعكس الأداء الجيد والمتوسط والضعيف بالنسبة لكل بعد.

ب . المجالات التي تستخدم فيها وظيفة قياس الأداء:

يذكر (newton and findlay) المجالات التي تستخدم فيها وظيفة قياس الأداء الوظيفي بالآتي:¹

. تحديد صلاحية الموظف للوظيفة، حيث يبين التقييم درجة الكفاءة لدى العامل الجيد من خلال اختباره أثناء العمل الفعلي مما يساعد على اتخاذ قرار التثبيت أو التسريح.

. الاسترشاد بالتقييم عند النقل والترقية، حيث يحدد التقييم الأفراد الذين يستحقون المكافآت وتحديد مستوى الأداء المطلوب والاحتياجات التدريبية. بالإضافة إلى أن التقييم يبين نقاط الضعف والقوة لدى الموظف في ضوء ذلك يتم تديد الدورات التدريبية الملائمة.

. الاسترشاد بالتقييم عند منح المكافآت، يحدد التقييم الأفراد الذين يستحقون المزايا والعلاوات حسب درجة اتقانهم لأعمالهم.

. الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين في الوظيفة والمهام الموكلة للموظف.

2. طريقة إعداد تقارير الأداء:

هناك سؤال يطرح عادة من قبل الكثيرين وهو: هل يجب إعداد التقارير بصورة سرية أم يجب إطلاع العاملين عليها ؟

يعتقد من ينادي بالأخذ بالرأي الأول أن في حالة إعداد التقارير بصورة سرية يمكن حصول مشاكل يحتمل حدوثها من قبل العاملين الذين أداؤهم أقل من المتوسط مع رؤسائهم. إلا أن أغلبية الإداريين يدعون إلى مشاركة المرؤوسين عند إعداد التقارير ومناقشتهم في محتوياتهم بحيث يمكنهم ذلك من الاطلاع على نواحي القوة والضعف في مهاراتهم وسلوكياتهم، وبذلك يتم تصحيح الأوضاع الخاطئة في أداؤهم، كما يمكن تطوير قدراتهم وكفاءاتهم.²

3. مسؤولية وتوقيت الأداء:

يوجد عدد من الأفراد أو المجموعات الذين بإمكانهم تقييم أداء الموارد البشرية العاملة. إلا أن التقييم لا يمكن أن ينجح إذا لم يتابع المقيم أداء الفرد عن قرب أو إذا لم تتسن له الفرصة الكافية لمراقبة أداء من يجب تقييمه من الأفراد. صف إلى ذلك أن فترة المتابعة والمراقبة يجب أن تكون كافية لكي يتمكن المقيم من إتمام

1 عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص45.

2 محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص143.

مهمته على أساس معرفته واختباره لسلوكيات وأداء المقيم. إذا، السؤالان المطروحان للبحث والتحليل هما:
من يتولى تقييم أداء الأفراد؟، ومتى يتم التقييم؟¹

أ. من يتولى تقييم الأداء:

- يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد والتي من أهمها مايلي:
- . الرؤساء المباشرون.
 - . الأفراد أنفسهم.
 - . رفاق العمل.
 - . المرؤوسين.
 - . الزبائن والحواصيب.

نناقش هذه المصادر مع محاولة إبراز بعض حسنات وسيئات كل منها:

● الرئيس المباشر: هو المشرف على نشاط وأداء هذا الفرد. وهذا المصدر هو من أكثر المصادر استخداما وشيوعا لأسباب أبرزها:

- . معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس وبمتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها.
- . موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته ومسؤوليته المباشرة عن مكافأته أو عدم مكافأته لهذا المرؤوس. فالدراسات التي ركزت على هذا المصدر وجدت بأنه مازال من أقوى المصادر بحيث أن بعض الباحثين يرون بأن أكثر من 90% من عمليات تقييم الأداء يقوم بها الرؤساء المباشرون للأفراد.

من حسنات هذا المصدر أن الرئيس المباشر هو القادر على تزويد المرؤوس بالاسترجاع الكفيل بتحسين أداء هذا الأخير، إلا أن هذا المصدر عرضة للفشل في حال لم يتمكن الرئيس المباشر من الاحتكاك شبه الدائم مع مرؤوسيه لسبب أو لآخر أو لم يتمكن من التزويد بالمعلومات الكاشفة عن أداء هذا المرؤوس.

● التقييم الذاتي: في بعض الأحيان يعطى الأفراد فرصة لتقييم أدائهم بأنفسهم، وبالرغم من تردد الأفراد في الانغماس في هذا النوع من التقييم، فإن مشاركة الأفراد به تساعد الرؤساء على التزود بمعلومات ومعطيات وظيفية وسلوكية هامة تتعلق بكيفية ممارسة الأفراد لوظائفهم، وبكيفية تحسين مستوى الاتصالات بين الأفراد ورؤسائهم. إلا أننا نجد فروقات بين تقييم أداء الرؤساء للأفراد بأنفسهم لأدائهم، لأسباب تتعلق بضعف خطوط الاتصالات بين الطرفين، أو نتيجة مبالغة الأفراد في تقييم ذاتهم.

من حسنات التقييم الذاتي أنه يتناسب أكثر من النواحي الإرشادية والتطويرية التي تحسن من أداء الأفراد وليس من الأهداف التقييمية للأداء. فالتقييم الذاتي نافع لتطوير الأفراد كونه يشجع على الحوار والنقاش بين الأفراد ورؤسائهم، ويقرب بين وجهتي نظر الطرفين من خلال كشفه عن مكامن قوى ومخابئ ضعف أداء الأفراد. صف إلى ذلك أن بعض الشركات بدأت تستخدم نماذج لهذا الغرض بحيث تطلب من مواردها

¹حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص388-ص392.

البشرية تعبئة ما يسمى "نموذج نقاش" من خلال جمع المعلومات من الافراد، ويساعد الرؤساء على التعرف عن قرب على أداء الأفراد، لكي يتمكنوا بالتالي من مساعدة الأفراد على تحسين وتطوير أدائهم المهني. إلا أن تساهل الأفراد في تقييم أدائهم اعتبر من أهم مساوئ هذا المصدر. فالتفاوت في التقييم قائم بين الثقافات أيضا. وهذا التفاوت أشار إليه الباحث مورفي (MURPHY)، حيث وجد ن الموظفين الأمريكيين يعطون أنفسهم علامات تقييم أعلى من تلك التي يحصلون عليها من رؤسائهم، بينما الموظفون الصينيون والتايلانديون يفعلون العكس تماما.

• **رفاق العمل:** والذي أثبت فعاليته في ظروف معينة. ففي مجموعات وفرق العمل فإن أعضاء الفريق أجدد في تقييم زملائهم من الرؤساء، كونهم على احتكاك دائم بهم، وكون العمل يفرض التعاون والتشارك والانتظام في الأداء، ولكن قد يتردد زملاء العمل في تقييم رفاقهم لاعتبارات شخصية كالصداقة والمقارنة. فمثلا قد لا يرغب زميل العمل (كمقيم) اعطاء رفيقه في العمل تقييم ايجابي خوفا من أن يحصل هو نفسه بالمقارنة على تقييم أدنى من التقييم الذي قرر اعطاؤه. وكذلك قد لا يرغب زميل العمل (كمقيم) أن يعطي رفيقه في العمل تقييم غير إيجابي أو متدن خوفا من تدهور الصداقة التي تربطه به. ضف إلى ذلك أن الانحراف في التقييم بسبب درجة الصداقة قد يكون أحد أبرز مساوئ هذا المصدر. إلا أن لهذا المصدر بعض الحسنات في حال فرضت ظروف العمل احتكاك لا يذر بين الرئيس والمرؤوس، وفي حال برزت الحاجة إلى معرفة مدخلات معينة من زملاء العمل ودخلت في صلب عملية تقييم الأداء رفاق يعملون معهم.

• **تقييم المرؤوسين:** يعتبر من المصادر المستخدمة في تقييم أداء المدراء، إذ أن المرؤوسين على صلة تامة مع المشرفين على الأفراد ويعرفون جيدا أداء الرؤساء وخاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) والتي تقع في صلب صلاحيتهم ومسؤولياتهم، كما أن المرؤوسين قادرين على اكتشاف بعض مشاكل الإدارة التي تواجه الرؤساء، وبإمكانهم بالتالي تقييم هؤلاء المدراء في حال وفرت لهم المؤسسات الاستقلالية والثقة، مما يساعد على كبح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم.

تلقتي حسنات هذا المصدر مع حسنات المصادر السابقة (التقييم الذاتي وتقييم رفاق العمل) في كونه أداة تطويرية ولا ينصح باستخدامه كأداة تقييمية، وفي حال تفاوت الأحكام التي يطلقها المرؤوسين عند تقييم رؤسائهم.

• **الزبائن والحواشيب:** في عالم العصرية والحداثة برز هاذان المصدران، بحيث أن المصدر الأول أصبح من المصادر الشائعة في مؤسسات الخدمات، والمصدر الثاني أصبح من المصادر المعلوماتية الرقابية الشائعة في العديد من المؤسسات كونه يوفر لمدراء الموارد البشرية مراقبة أداء الأفراد بالطرق الإلكترونية، إلا أن استخدام الكمبيوتر كأداة رقابية تقييمية لأداء الافراد يتعارض مع بعض الخصوصيات التي هي ملك للأفراد دون سواهم، وهو إذا عرضة للاعتراضات الشديدة بما فيها اعتراضات المشرعين الذين بدأوا تحضير وسن التشريعات والقوانين التي تحد من استعماله.

ب . متى يتم تقييم الاداء:

تراوحت في السابق مدة الفترة الزمنية لتقييم الاداء بين مرة ومرتين، أي بعد ستة أشهر أو بعد سنة كاملة. إلا أن الدراسات أثبتت أن فترة التقييم لمرة واحدة أو حتى لمرتين لم تعد مقبولة. فالمقيم قد يواجه صعوبة في تذكر أداء عدد من مرؤوسيه خلال فترة ستة أشهر أو سنة باستثناء تدوين ملاحظاته اليومية عن أداء الأفراد العاملين تحت إشرافه. كما أظهرت الدراسات أن الأفراد قد يشعرون بأن تقييم أدائهم لمرة واحدة أو لمرتين ليس كافياً، خاصة في حال أثبتت نتائج التقييم غير الإيجابية ولأسباب خارجة عن إرادة الأفراد بحيث لم يتلقى الأفراد الاسترجاع الكاشف عن مكامن ضعفهم والهادف إلى مساعدتهم على تحسين وسائل وطرق الأداء.

من بين الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها لتقليص مدة التقييم، استراتيجية التقييم غير الرسمي والدوري للأداء والتي تسمح للمرؤوس الاجتماع مع مرؤوسه في مطلع كل عام بحيث يضعان معا أهداف الأداء المطلوب تحقيقها في نهاية العام. أما الاجتماعات الدورية فتؤكد على أن خطوات الأداء تسير على ما يرام وأن أداء الأداء المطلوب تحقيقها تتجزز بالفعل. ومن حسنات هذه الاستراتيجية أنها تسمح للأفراد بتلقي الاسترجاع الدوري غير الرسمي، كما أنها تخفف من وطأة التقييم الرسمي الذي يفضل الأفراد حصوله في نهاية العام. وهذا الأخير يهدف إلى التأكد من أن أهدافا محددة للأداء قد تحققت بالفعل.

في حين تتم عملية تقييم الأداء في بعض المؤسسات على الأقل مرتين في السنة، فإن البعض الآخر من المؤسسات يقيم أداء الأفراد مباشرة بعد الانتهاء من كل مشروع من مشاريع المؤسسة التي أنجزها الافراد. وهذه المؤسسات الأخيرة تزود الأفراد بالاسترجاع غير الرسمي بهدف الكشف عن الإنجازات التي تمت وعن الاستحقاقات التي يجب اتمامها.¹

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء سياسة من السياسات الادارية الهامة التي تدفع الادارات والمؤسسات للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر و معرفة قدرات العنصر البشري داخل المؤسسة بشكل صحيح.

أولاً: ماهية تقييم الأداء الوظيفي

لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم باستمرار، وتعتبر سياسة تقييم الأداء من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد المؤسسات في اتخاذ اجراءات وحلول لبعض المشاكل.

1. التطور التاريخي لتقييم الأداء الوظيفي وتعريفه:

¹ حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 392، ص393.

أ. التطور التاريخي لتقييم الأداء الوظيفي:

يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم الأداء بأنها عرفت في حضارات قديمة، وتطور مفهومها بتطور وسائل القياس، فبدأت منذ بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله، ويقبل تصرفات ويرفض أخرى، ويزن أداء الآخرين حسب تصوراتهم، وقد عرفت هذه العملية تطورات عديدة، وفيما يلي عرض لمختلف هذه الحضارات:

● حضارة وادي الرافدين في العراق: تشير المعطيات إلى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة واستخدموا الأسس والقواعد التي تبنى عليها العملية الإدارية، وعملية تقييم الأداء.

● حضارة وادي النيل: عندها مورست هذه العملية بشكل واسع، واستهدفت تتبع أداء إدارات الأقاليم التابعة لهذه الحضارة خاصة في مجال تنفيذ التعليمات، فيشترك رؤساء المصالح العامة وحكام الأقاليم برقابة الأداء.

● حضارة الصين القديمة: استخدمت أنظمة شغل الوظائف على أساس اختيارات التسابق، والتي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة.

● الحضارة الرومانية: تميزت بامتلاكها لأضخم جهاز إداري بدرجة عالية من المركزية والكفاءة، مما استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية، كالخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، وبذلك كانت عمليات الاختيار والتعيين على درجة عالية من الدقة.

● حركة الإدارة العلمية: ركزت على الأسلوب العلمي في الإدارة، فاستخدمت عملية قياس وتقييم أداء العاملين كأحدى الوسائل لإعداد تصميم الوظائف، بما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء.¹

ب. تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية مع تحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله، أو في أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.²

2. أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي:

أ. أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

لقد حظى موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلص الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام

1 زاهد محمد دبيري، مرجع سبق ذكره، ص 251، ص 252.

2 فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 147.

الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:¹

• تخطيط الموارد البشرية: إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية لاسيما وأن المنظمة تعتمد على مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفأة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فعالية، لذا فإن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم أداء الأفراد العاملين.

• تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة على معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة، هذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بشكل أفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها، ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف، وبالتالي يتم العمل على تطويرها وتحسينها مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

• تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائيا أو اعتباطا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

• وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقا لقوله تعالى (وليس للإنسان إلا ما سعى)، لذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة، أي أن وضع سياسة عادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة وتشعر الفرد العامل بأن الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز السليم وعدالتهم بالتقييم وإعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء لاسيما في معايير الحوافز والمكافآت، أما الأفراد ذوي الكفاءات العلمية المتدنية قد تؤخذ بشأنهم بعض الجزاءات كحرمانهم من العلاوات الدورية أو من نصيبهم في الأرباح التي يتم توزيعها، وقد تلجأ الإدارة أحيانا لإيقاع

1 خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص152-ص154.

بعض العقوبات التأديبية وغيرها، ومن هنا يتضح أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المنظمة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.

• إنجاز عمليات النقل والترقية: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا على معرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات، إذ يساهم التقييم الموضوعي على معرفة الفائض أو النقص في الموارد البشرية من ناحية، ويمكن الإدارة من نقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو مراكز وظيفية تتسجم مع قدراتهم وقابلياتهم في الأداء. وهذا ما يجعل الإدارة الادارة العليا في المنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

• معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم أداء العاملين في توفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج الاجراءات والتعليمات ...إلخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة تحسين وتطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفعالية وكفاءة عالية.

إن أهمية التقييم العادل والفعال تمتد لآفاق متعددة من الأهداف، لذا يتم اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية للتطوير الهادف للأداء.

ب . أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء تخدم أغراضا عديدة، ويفيد كل من المنظمة والعاملين الذين يتم قياس وتقييم وتدير أدائهم، فمثلا حددت شركات التأمين على المسافرين في أمريكا أهداف برامج تقييم الأداء الخاصة بها والتي تعتبر مشابهة لكثير من المنظمات كما يلي:¹

- إعطاء الفرصة كاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين.
 - تعطي المشرفين الفرصة في تحديد نقاط الضعف والقوة الناتجة عن تقييم أداء الموظفين.
 - إعطاء الفرصة للمشرفين لصياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم باستمرار.
 - تحدد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم توصيات خاصة بالمرتبات والأجور والمكافآت والنقل والترقية وغيرها.
 - يتم استخدام عملية تقييم الأداء في تحديد العقوبات التأديبية والفصل.
 - يتم استخدام عملية تقييم الاداء في الكشف عن الاحتياجات التدريبية، ووسيلة لتطوير الأداء.
- ### 3. خصائص تقييم الأداء الوظيفي ومراحله:

1 سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2009، ص53.

أ. خصائص تقييم الأداء الوظيفي:

يحدد (AMSTRONG) خصائص تقييم الأداء الوظيفي بالآتي:¹

. قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.

. تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعيا وسليما.

. عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته.

. القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبنى على أساسه بقاؤه في العمل، بل يعني أيضا تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها.

. قياس وتقويم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية.

. نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية والمكافآت، لذا يجب أن يكون التقييم موضوعيا.

. يخضع كافة الموظفين في مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس وليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.

ب . مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:²

• **تحديد معايير الأداء:** يقصد بمعايير تقييم الأداء "تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم"، فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة به، حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة.

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

ويقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم.

1 عذاري سعود الهاجري، مرجع سبق ذكره، ص 44، ص45.

2 عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص32-ص34.

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا أم لا، ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي".

• نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

• قياس الأداء: يتم في هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا للأداء الفعلي هي:

. ملاحظة الأفراد العاملين.

. التقارير الإحصائية.

. التقارير الشفوية.

. التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

• مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي امكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس لأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، لذلك لابد أن تتبع هذه الخطوة بخطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

• مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن هؤلاء بأن أداءهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

• الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر سريع، إذ لا يتم البحث ن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح وقتي.

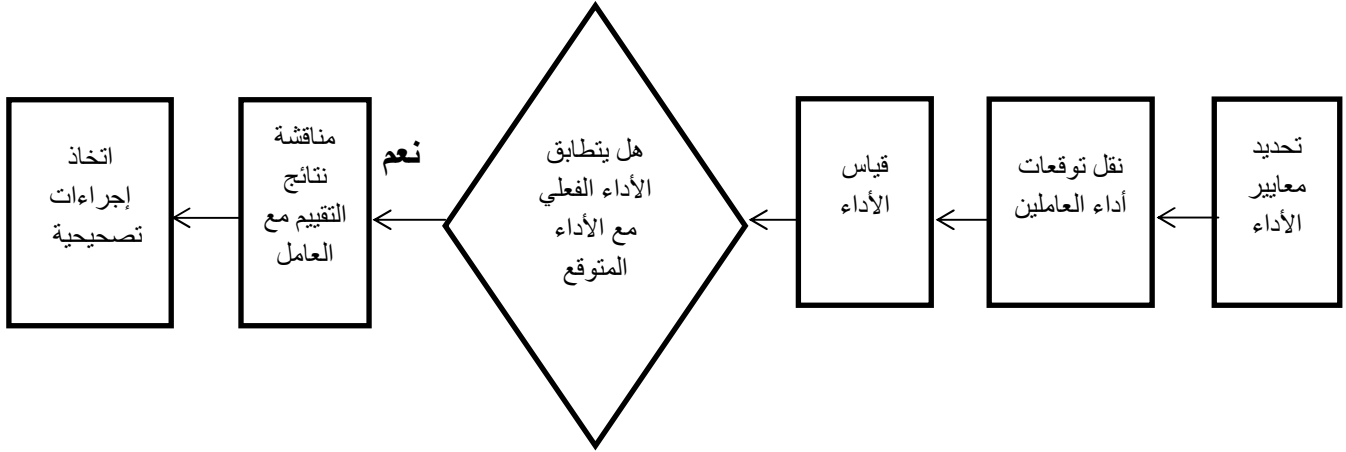
أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات للوصول إلى السبب الرئيسي

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور و أداء العاملين

وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود إلى المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.¹

والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة:

الشكل رقم (3): خطوات تقييم الأداء



المصدر: توماس أي هاينز، دافيد هانجر، ترجمة محمود مرسي الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص38.

ثانيا: مميزات وأسباب وطرق تقييم الأداء الوظيفي

إن توافر القواعد الصحيحة والمعايير الإدارية السليمة لمتطلبات تقييم أداء العاملين في المؤسسة يحقق عددا من المزايا للعمل المؤسسي، كما أن تقييم الأداء الوظيفي يتم بعدة طرق.

1. مميزات وأسباب تقييم الأداء الوظيفي:

أ. مميزات تقييم الأداء الوظيفي:

تتلخص على النحو التالي:²

- النهوض بمعنويات العاملين: ينعكس تقدير المؤسسة لجهود العاملين المبذولة في العمل وطاقتهم إيجابا بشكل ينشر حالة من الألفة والتناغم في المؤسسة بين الموظف وإدارته، ويسعى التقييم بالدرجة الأولى إلى معالجة مواطن الضعف والاختلال لدى العاملين وفق نتائج التقييم.
- إشعار الموظف بواجباته ومسؤولياته بالمؤسسة: يتنامى الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين تجاه ذواتهم وأعمالهم حينما يشعر العامل أ، أداءه محل تقدير ورعاية من الإدارة العليا للمؤسسة.
- إبراز نسبة توافق المهنة المتاحة مع قدرات الموظف، واحتمالية النقل لعمل آخر.
- توفير بيانات للموظفين حول كفاءة الأداء للمهام لديهم.
- تحديد احتمالية استخدام الترقيات كثواب على الأداء الطيب.

1 عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص34- ص36.

2 عز الدين محمد الغزير، مرجع سبق ذكره، ص71، ص72.

- الضغط على الإدارة لربط تصرفات العاملين بنواتج الأداء ومخرجاته الإجمالية.
 - أداة ضامنة للعدالة في المعاملات داخل المؤسسة: يحقق اتباع منهج موضوعي لتقييم الأداء للعاملين حصولهم على ما يستحقون من ترقية أو ثواب أو علاوات بناء على الجهد المبذول والكفاءة في العمل وفق أسس عادلة لا تحابي أحدا من العاملين.
 - الرقابة على الإدارة العليا في المؤسسة: يمكن للإدارات العليا متابعة أداء الرؤساء ومهاراتهم الإشرافية والتنفيذية عبر تقارير ترفع من قبلهم لتحليل نتائجها، ومراجعة معطياتها لتتمكن الإدارة العليا من ترسيم آلية التعامل بين الرؤساء والعاملين، وتحديد حجم الانتفاع من التوجهات المرفوعة لهم من العاملين.
- ب . أسباب تقييم الأداء الوظيفي:**

يؤكد (DENISI & GRIFFIN) أن هناك أربعة أسباب أساسية تكمن وراء تقييم الأداء، هي:¹

1. أن تقييم الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.
 2. أن تقييم الأداء يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.
 3. يعد تقييم الأداء جزءا من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
 4. يوفر تقييم الأداء أساسا قويا يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة.
- ويعلل دور المشرف في عملية تقييم الأداء باعتبار تقييم الأداء أحد المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمرؤوسيه، والمشرف يجب أن يكون عادلا في عملية التقييم، فلا يقيم مرؤوسيه بمعدلات أداء أعلى أو أقل من اللازم لأنه في هذه الحالة يتجنى عليهم، لذا فإنه يجب أن يؤدي هذه المهمة على الوجه الأكمل ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإلمام التام بأساليب وطرق تقييم الأداء والتعرف على مجموعة المشكلات التي قد تعترضه أثناء التقييم ومحاولة التغلب عليها.

2. طرق تقييم الأداء الوظيفي:

- قائمة المراجعة: هي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشير تلك الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف. ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يمكن أن يتسم بها أداء الموظف، والسلبية عكس ذلك، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية. فإن كان رصيد النقاط الإيجابية أكثر، فإن ذلك يدل على أداء إيجابي والعكس صحيح.
- طريقة التدرج البياني: تتضمن إعطاء قيمة أو وزن لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصف سلوك أو أداء الموظف تحت التقييم في هذه القائمة، وذلك بهدف تحقيق درجة معقولة من الموضوعية والدقة في أداء الموظف، إذ أن الفقرات أو العبارات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية من حيث الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة وإنجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل عام.

1 عذاري سعود الهاجري، مرجع سبق ذكره، ص 42، ص 43.

• طريقة التدرج المعياري:تقوم هذه الطريقة في التقييم على أساس استخدام معيار يتكون من عدد من المستويات المعبرة عن الأداء، غالبا ما يتراوح عددها بين خمسة إلى سبعة مستويات، تبدأ ب (1) وتنتهي ب (5) أو (7). علما أن قطبي المقياس يعبران عن صفتين أو سلوكين متناقضين. وما يميز هذه الطريقة سهولة استخدامها، وفهمها وتفسيرها أو شرحها للعاملين، ومستخدميها في الوقت نفسه، كما يمكن تغيير الصفات أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس بحسب حاجة المنظمة أو المقوم.

• طريقة الوقائع المهمة: التي تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الدرجة التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف سواء في حالة التقييم الدوري المخطط، أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقية أو النقل أو الترفع أو أي غرض آخر.

• طريقة الترغيب: وفيها يقوم المشرف المباشر المسؤول عن تقييم مرؤوسيه بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءتهم، إذ يحتل أكثرهم كفاءة أعلى القائمة، ويوضع أقلهم كفاءة في نهاية القائمة، وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشر قائمة أسماء مرؤوسيه مرتبة بحسب كفاءتهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل. وهناك أسلوب آخر لتنفيذ هذه الطريقة وهي أن يقوم الرئيس المباشر بإعداد قائمتين، إحداهما تضم أسماء الموظفين الأكفاء مرتبين حسب مستوى كفاءتهم، في حين تضم القائمة الثانية الموظفين غير الأكفاء. من مزايا هذه الطريقة، أنها بسيطة ولا تتطلب جهدا كبيرا أو وقتا طويلا من المقوم. ومن عيوبها أنها لا تسمح للمقوم بوضع أكثر من موظف واحد ضمن فئة واحدة عندما يتصفون بدرجات كفاءة متساوية، فهو مجبر على ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا، بحيث يحتل كل منهم رتبة أو درجة معينة.

• طريقة التوزيع الإجباري: تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدما. ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات، بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحددة من الموظفين تحت التقييم. وهذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولة وبساطتها، ومما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء العاملين.

• طريقة المقارنة المزدوجة: تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه، وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين كل اثنين من الموظفين يحدد المشرف أيا منهم هو الأكثر تميزا في الأداء عن غيره من الآخرين.

• طريقة الرقابة: هي طريقة تبين آلية تقييم الأداء من خلال المتابعة والرقابة على العاملين.¹

ثالثا: معايير ومسؤوليات تقييم الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة فيه

1- معايير تقييم الأداء الوظيفي:

1 عذاري سعود الهاجري،مرجع سبق ذكره، ص 37.

يقصد بتقييم أداء العاملين تحديد مستويات كفاءة العامل وقدراته الفنية والعملية وقياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة خلال فترة زمنية معينة. كما تعتبر معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء، وتتنحصر أهم معايير أداء العاملين فيما يلي:¹

• الجودة: تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل)، وتنعكس أيضا إلى مدى تلبية رغبات العملاء.

• الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة وقدرات العامل.

• الوقت: يمثل الوقت أحد أهم موارد المؤسسة (الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت)، وما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.

• الإجراءات: وهي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

2. مسؤوليات تقييم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه:

أ. مسؤوليات تقييم الأداء الوظيفي:

إن أغلب المنظمات العالمية تدعم مسؤولية التقييم في نطاق الأشخاص المباشرين لمسؤولية العاملين في نطاق أدائهم للأعمال لأسباب تفصيلية سنذكرها لاحقا، لكن بشكل عام يمكن القول بأن الجهات التالية أكثر شيوعا في إعداد تقارير الأداء ومراجعتها وهي:²

• الرئيس المباشر: إن الرئيس المباشر يعتبر من أكثر الأشخاص معرفة وإلماما بأداء وسلوك العاملين، ويعتبر أكثرهم قربا من غيره من المسؤولين فهو الأكثر معرفة وتفصيلا في التقييم ممن سواه، كما أن الرئيس أو المشرف المباشر يتسم بالقدرة العالية على تحليل على تحليل وتفسير أداء المرؤوسين وفقا لطبيعة أهداف وغايات المنظمة، فضلا عن قدرته على الربط بين العوائد المحققة للمنظمة جراء السلوك الأدائي في العمل والإخفاقات التي يمارسها الفرد، ومن هذا المنطق فإن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأفراد أو المسؤولين موضوعية وعدالة في التقييم عن سواه من الآخرين.

وهذه الطريقة تتسم ببعض المزايا منها إعطاء الرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه، كما أنه يشجع الطمأنينة في نفوسهم حينما يعرفون أن تقييم أدائهم وسلوكهم سيقوم من قبل الرؤساء المباشرين، ومن عيوب

¹ رجم خالد، زيراري بثينة، عوني بوجمعة، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 21، جامعة ورقلة، الجزائر، 2019، ص 482، ص 483.

² خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 166، ص 167.

هذه الطريقة إمكانية تدخل بعض العلاقات الشخصية في التأثير على التقييم، وهذا ما يجعل عنصر الموضوعية منحصرا حينما يدخل عامل التحيز والشخصية في التقييم.

• مديرو الإدارات: عادة ما يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء أو المشرفون المباشرون للعاملين تحت نطاق مسؤوليتهم، وعليهم بشكل دقيق التأكد من أن هذه التقارير التقييمية قد تم إعدادها بموضوعية وعدالة وبعيدا عن العلاقات الشخصية، ولذا فإن المسؤولية في متابعة التقارير وإعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها تقع على عاتق مدراء الوحدات الإدارية، لذا فإن دورهم يعتبر ذو أثر فعال في إنجاز التقارير النهائية للعاملين في وحداتهم الإدارية.

• إدارة الموارد البشرية: إن المسؤولية النهائية في إدارة المنظمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير الأداء والتأكد من إعدادها وفقا للسياسة العامة للمنظمة في إطار تقييم الأداء بصورة عامة، كما أن إدارة الموارد البشرية تقع على عاتقها مسؤولية فرز تلك التقارير حسب نوعيتها مما يسهل على الإدارة العليا في المنظمة اتخاذ الاجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم بحيث يتم مكافأة المبدعين واتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بشأن العاملين المهملين.

ب . العوامل المؤثرة في تقييم الأداء الوظيفي:

إن نجاح عملية تقييم الأداء تتطلب توافر عدة عوامل تؤدي بشكل كامل إلى حصول العاملين على حقهم الواقعي الذي يعكس حقيقة أدائهم، وهو من الضرورة لأنه عامل مهم لتحقيق الطموحات الحاضرة والمستقبلية للعاملين في عملهم، وبسبب بقائهم فيه إضافة إلى أنه سبب تحسن أجورهم وتمسك المنظمات بتوظيفهم، وهناك عدد من العوامل المهمة والمؤثرة في عملية تقييم أداء العاملين، ويمكن إيجازها فيما يلي:

. ضعف إمكانية مقيمي الأداء على تحديد التقييم بشكل واضح ودقيق وقريب من الواقع بشكل كبير .
. تحيز مقيمي الأداء حيث تلعب أسباب كثيرة دورا مهما في تحيز المقيم نحو عامل معين بسبب وجود المصالح أو العلاقات الشخصية على حساب الآخرين وذلك تحت إطار التنظيم غير الرسمي مما يدي إلى غبن حقوق الآخرين وحصولهم على نتائج لا تتطابق مع حسن أدائهم وقد لاحظ المؤلف ذلك بعينه في بعض الشركات.

. عدم اختيار طرق تقييم الأداء بشكل دقيق ومتناسب مع نوع وتفصيل الوظائف لمراد تقييم أداء العاملين فيها، وبالتالي فإن ذلك سيؤدي إلى عدم واقعية النتائج لهذا التقييم.¹

المطلب الثالث: أساسيات حول تقييم الأداء الوظيفي

يعتمد نجاح تقييم الأداء وفعاليتته بالنسبة للمشرفين والعاملين على تحديد الغرض من التقييم، ذلك أن العاملين ينبغي أن يكونوا على دراية بالغرض الذي سوف يستخدم من أجله التقييم، وحتى يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية يجب توفر تنظيم فعال وتخطيط سليم ومتابعة حقيقية لأوجه النشاط.

¹ ابراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 51، ص52.

أولاً: أسس ومدة تقييم الأداء الوظيفي، تدريب القائمين بتقييم الأداء

1. أسس التقييم الفعال للأداء الوظيفي:

- تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي:
- . تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
 - . يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد، يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.
 - . التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
 - . تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجها.
 - . يجب أن يكون القائمون بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
 - . إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل الحضور، الجودة، والكمية)، فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.
 - . يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.
 - . يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، ومستوى هذا الأداء.
 - . يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.
 - . استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
 - . تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو التعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
 - . إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفعاليتها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسين موضوعيتها وفعاليتها في تمتيتهم الذاتية.
 - . إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، حيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.
 - . استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء أو شايات الآخرين التي قد تؤثر على حياة وموضوعية التقييم أو تلغيها تماماً.¹

2. تدريب القائمين بتقييم الأداء الوظيفي:

1 عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 24، ص 25.

إن كثيرا من نقاط الضعف وجوانب القصور التي تحدث في برامج تقييم الاداء يتسبب فيها نقص مهارة وكفاءة وخبرة المشرفين أو الملاحظين القائمين بعملية تقييم الأداء الوظيفي، ومن هنا قد يؤثر التدريب إيجابا في علاج هذا الجانب، ويشمل التدريب الجوانب التالية:

أ. تحديد خطة التقييم: إن برنامج التدريب يكون أكثر كفاءة عندما يعتمد على شرح أهداف نظم تقييم الأداء، لأن الأهمية أن يعرف مقيم الأداء الهدف الذي من أجله يتم تقييم الأداء، فمثلا عند استخدام التقييم من أجل اتخاذ قرارات الأجور والتعويض أو المكافآت والنقل، فإن هذا يجعل المقيم أكثر إدراجا وكفاءة عند تقييم الموظفين واستخدام معايير التقييم التي تركز على الأغراض الإدارية وليست التطويرية، كما أن التدريب يجب أن يركز على كيفية تجنب نقاط الضعف والمشكلات السائدة في نظم تقييم الأداء.

ب . التخلص من أخطاء المقيم: يجب أن يركز التدريب على كيفية تخلص المشرفين أو المجبرين وغيرهم من بعض الأخطاء الجوهرية والموضوعية التي تحدث أثناء عملية التقييم مثل:

• أخطاء الهالة: التي تعني التحيز لخاصية معينة متواجدة في المقيم أو أي أخطاء أخرى سبق الإشارة إليها.

• أخطاء النزعة المركزية: التي تعني تقدير كل الموظفين حول المتوسط، بدون النظر إلى الفروق الفردية بين الأفراد سواء من حيث المهارات أو الجودة الإنتاجية وغيرها.

ج . خطأ التساهل المفرط أو التشدد الصارم: حيث يميل المقيم إلى تقدير الأفراد بدرجات عالية أو بدرجات منخفضة أكثر من اللازم، فمثلا قد يتساهل أحد أعضاء هيئة التدريس في تصميم وتقييم إجابات الطلاب ويعطي تقديرات عالية جدا "ممتاز"، في نفس الوقت الذي يتشدد عضوا آخر ويعطي تقديرات منخفضة جدا "ضعيف جدا"، ويترتب على ذلك إحباط ويأس وعدم ثقة الطلاب في أنفسهم.

د. خطأ الحداثة: حيث يقوم المشرف أو المقيم بتقدير أداء العامل في آخر السنة مثلا، وبذلك يعكس السلوك الحالي للموظف ويتجاهل السلوك المستمر خلال السنة "فترة التقييم"، وهذا ما يجعل التقييم غير موضوعيا، كما يحقق عدم العدالة من خلال الحكم اللحظي على أداء العامل.

هـ . أخطاء التباين أو التغاير: وهو خطأ شائع في تقييم الأداء حيث يتم تقييم أداء الموظف مقارنة بموظف آخر، وفي هذه الحالة ترتبط كفاءة الموظف الحالي بالموظف المقارن به، وقد يكون أداء الموظف المقارن به أكبر أو أقل من اللازم، مما يعكس عدم دقة وموضوعية التقييم.

و. خطأ التضخيم: أو ما يسمى بخطأ التشابه، حيث يقوم المشرف بتضخيم أداء من يقيمه خاصة إذا كان يتشابه معه في العقيدة أو التقاليد أو العرف أو النوع، وهذه الأخطاء تعكس خطورة عالية في المنظمة، فقد تؤدي إلى التعصب والصراعات العرقية وما يترتب على ذلك من انهيار نظام الأداء، وقد يتسبب ذلك في انهيار المنظمة ككل.

ز. التغذية المرتدة: إن برنامج التدريب يجب أن يزود المقيمين ببعض النقاط العامة التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط وتقدير مقابلات التغذية المرتدة، حيث أن مقابلة التقييم لا تقتصر فقط على تزويد الموظف

بنتيجة تقييم أدائه، ولكن أيضا تسمح للمدير والموظف بمناقشة المشاكل الحالية ووضع الأهداف المستقبلية، أي أن التدريب يركز على ثلاثة مهارات أساسية تغطي المجالات التالية:

. كفاءة عملية الاتصال.

. تشخيص الأسباب الحقيقية لمشكلات الأداء الحالية.

. تحديد الأهداف العامة والتفصيلية لعلاج معوقات الأداء الحالية، ووضع خطط التطوير المستقبلي.¹

3. مدة تقييم الأداء الوظيفي:

تختلف مدة التقييم من مؤسسة إلى أخرى حسب حجم المنشأة وطبيعة نشاطها والهدف من التقييم ذاته، لكنه يجب على المؤسسات وضع سياسة واضحة تحدد الهدف من التقييم والمدة الزمنية التي يغطيها، فقد يتم التقييم بشكل دوري أو سنوي غير أنه يجب أن يتم بعد انتهاء فترة التجربة، لتثبيت الموظفين الجدد أو نقلهم أو ترقيتهم إلى وظيفة جديدة.²

ثانيا: مشاكل وصعوبات تقييم الاداء الوظيفي، شروط نجاح وعوامل فشل تقييم الاداء الوظيفي

1. مشاكل وصعوبات تقييم الاداء الوظيفي:

لو كان من الممكن تقييم جهود الأفراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات، أو غير ذلك من المعايير الموضوعية لأمكن تجنب تلك العيوب المصاحبة لعملية تقييم الأداء، إذ أن هذه العملية تتم على أساس التقديرات الشخصية، مما ينتج عنها كثير من الأخطاء والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:³

- التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين: تظهر هذه المشكلة عندما يتأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص المميزة للفرد العامل محل التقييم، مما يفقد هذه العملية الهدف المرجو منها، فقد تظهر النتائج الإيجابية في حالة التأثر الإيجابي أو السلبية في حالة التأثر السلبي، وفي كلتا الحالتين يعتبر الأمر مشكلة.

- التشدد أو التساهل من طرف الرؤساء في التقييم: يتعلق الأمر في هذه الحالة ببعض الخصائص الذاتية لدى الفرد القائم بالتقييم، فلو كان هذا الأخير حديث الخبرة في مجال العمل الإداري، قد يميل إلى القسوة والصرامة على عكس الآخر ذو الخبرة الإدارية والإدراك العالي، ومن جهة أخرى نجد بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع المعنيين بالتقييم مما ينعكس بشكل سلبي على النتائج، ولن يتحقق الهدف الأساسي من عملية التقييم.

- إصدار أحكام عامة ومتوسطة تجاه المقيمين: تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء، إذ يعطي الأداء القيمة الوسطية في سلم التقييم دون التمييز بين أداء العاملين، مما يؤدي إلى الخروج بنتائج سلبية عند تحديد نقاط قوة وضعف الأداء، حيث يصعب تحديد الوضع الحقيقي للأداء.

¹سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 67ص70.

² محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 143.

³ محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 266، ص267.

• عدم وضوح الهدف من عملية التقييم: على الإدارة وضع هدف معين للتقييم، حتى لا تكون العملية هدرا للوقت والمال، كأن يتعلق الأمر بالقياس أو المقارنة أو تقويم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة. وعليه يمكن القول، بأنه حتى يتمكن برنامج تقييم الأداء من تأدية الغرض المطلوب، يجب أن يكون هناك تعاون من جانب الرؤساء واستعداد للإشارة إلى نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم، مع إثبات ملاحظاتهم بطريقة واضحة، ومحددة تقوم على أسس موضوعية.

2. شروط نجاح وعوامل فشل برامج تقييم الأداء الوظيفي:

أ. شروط نجاح تقييم الأداء الوظيفي:

يتوقف نجاح تقييم الأداء الوظيفي على توفر بعض الشروط الداعمة له ولبنيتها، ومن أبرز هذه الشروط ما يتعلق بالتوافق والحوار حول معظم مضامين عمليات التقييم. أما المعايير التي سبق وناقشناها فتساعد وتدعم الشروط التالية لنجاح عملية التقييم والتي أهمها ما يلي:¹

• التناسب: يعتبر التناسب حاجة ضرورية من حاجات وشروط تقييم الأداء. إذ يقصد بالتناسب الرابط الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحددة سابقا له. فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسباً وبالتالي ناجحاً. فالتناسب يؤدي إلى تقييم أفضل للأداء عندما يساهم الأفراد في تحقيق إنجازات مرغوبة ويحصلون على مكافآت مقابل ذلك. ومثال على ذلك أداء الموظف الذي يجتهد في خدمة زبائن المؤسسة ويسهر على سعادتهم وراحتهم والذي يتعاون باستمرار مع رؤسائه وزملاء عمله لأهداف تتعلق بتحقيق مكاسب هامة للمؤسسة. ولا بد للمؤسسة بالمقابل من مكافأة هذا الموظف المناسب جدا لها وإعطائه أفضل تقييم ممكن. ويستمد التناسب قوته من قوى الأطراف المتمسكة به والعاملة على إنجاحه. فبمقدار ما يزداد أداء الفرد تزداد مساهمته ومبادراته لتحقيق أهداف رب عمله، فبقدر ما يتمسك هذا الأخير بالحفاظ على هذا الفرد ومكافأته بقدر ما يقوى التناسب بين الطرفين. عكس ذلك يحصل في حال ضعف التناسب بين الفريقين، فالتناسب الضعيف يتبعه عادة صراعات بين الفريقين ويؤدي حتما إلى فراق وطلاق بينهما.

وأخيرا، لا بد من القول بأن التناسب يقوى ويزداد إذا حددت المؤسسة للفرد أهدافا واضحة وأجواء مريحة وإذا قامت بتوضيح وتحليل الوظيفة الملقاة على عاتقه ووضعت له معايير واضحة ومحددة للقيام بها أولا ومن ثم لتقييم أدائه ومحاسبته على هذا الأداء في مراحل لاحقة ثانيا.

• القبول: الشرط الثاني من شروط نجاح تقييم الأداء يتعلق بقبول الاطراف المشاركة بالتقييم، فتقييم الأداء الذي لا يلقى قبولا لا من قبل الأفراد ولا من قبل رؤسائهم لا يعتبر تقييما ناجحا. وفي هذا المجال يرى بعض الخبراء بأن أنظمة تقييم الأداء ليست على ما يرام كونها مصممة من قبل اختصاصيين غير مهتمين بالمدخلات الضرورية الصادرة عن رؤساء الأفراد أنفسهم والتي تدخل في صلب عمليات التقييم الناجحة. ضف إلى ذلك أن حساسية تقييم الأداء تعتبر بدورها شرطا ملازما لقبول التقييم وإنجاحه. فالتقييم غير

¹حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص397، ص399.

القادر على التمييز بين الأداء الجيد والأداء غير الجيد يلقي حتما رفضا قاطعا من قبل الأفراد. فلا يعقل أن يقبل الأفراد الناجحين بالتقييم الذي يساوي الأداء الجيد بالأداء الجيد بالأداء العاطل.

• المرونة والحوار: الشرط الثالث من شروط نجاح تقييم الأداء يتعلق بالمرونة التي ينبغي أن ترافق آليات وعمليات التقييم. فالنظام التقييمي المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد والمدراء كما بين اختلاف وتنوع أساليب وفلسفات المدراء المتعددة ويضع المعايير المناسبة التي تتسجم مع متطلبات الاختلاف والتنوع مما يساعد بالتالي على نجاح تقييم الأداء.

كما أن عقلانية التقييم تعزز من قوة ومكانة المرونة وخاصة إذا استخدمت المؤسسة آليات تقييمية سهلة الاستعمال من قبل المدراء وسهلة الاستيعاب من قبل الأفراد المقيمين. كما أن حوار الأداء الذي يدور بين طرفي الأداء يعتبر من الشروط الهامة والكفيلة بإنجاح تقييم الأداء. وهذا الحوار يكون فعالا إذا تجاوز إخبار الأفراد بما ينبغي عليهم فعله وركز على قضايا ونشاطات تثير اهتمام والتزام الأفراد وتفسح بابا واسعا أمامهم لتحسين أدائهم. والتقييم الناجح يعطي الافراد حق الاطلاع عليه سواء كان التقييم كتابيا أو شفهيًا وحق الحوار حوله بحيث يتسنى للأفراد الإجابة على هذا التقييم وإبداء ملاحظاتهم عليه. ويجب أن لا ننسى أن بعض المؤسسات الناجحة تشجع الحوار بين المقيم والمقيم وتطلب أحيانا من الأفراد تقييم أدائهم بأنفسهم لتشجيع ونجاح حوار الأداء بين طرفي عملية التقييم.

خلاصة القول أن نجاح تقييم الأداء مرهون بمعاييره وشروطه معا. فالمعايير تضع مقاييس الكفاية الفعالة لأداء الأفراد والشروط تضع الأسس السليمة لقيام علاقات ممتازة بين أطراف الإنتاج وتوفر المناخات الحوارية الملائمة لتمتين تلك العلاقات التبادلية. كما أن نجاح المعايير والشروط معا يضمن بدوره تحقيق الأداء الجيد ويؤدي بالتالي إلى زيادة انتاجية الافراد وانتاجية المؤسسات على السواء.

ب . عوامل فشل برامج تقييم الأداء الوظيفي:

تقول التطبيقات والممارسات العملية لبرامج تقييم الأداء الوظيفي أن هناك أسباب تساهم في فشل هذه البرامج وعدم تحقيقها للأغراض المستهدفة منها. وفيما يلي بعضا من هذه الأسباب:¹

- . قصور المعلومات لدى المديرين والمرتبطة بالأداء الفعلي للأفراد.
- . عدم وضوح معايير تقييم أداء العاملين.
- . المأخذ غير الجدي لعملية تقييم الأداء من قبل المديرين.
- . عدم استعداد المديرين لمراجعة الأداء مع العاملين.
- . الافتقار إلى صدق وأمانة المديرين عند التقييم.
- . افتقار المديرين لمهارات تقييم الأداء.
- . القصور الناتج عن عدم معرفة الموظفين بنتائج الأداء الذي يقومون به باستمرار "التقييم المتتالي والمستمر".
- . عدم كفاية الموارد اللازمة لتقديم مكافآت الأداء المتميز.

¹سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 58، ص 59.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور و أداء العاملين

. عدم كفاءة المناقشات التي تتم بهدف تطوير الموظفين.

. استخدام المديرين للغات غامضة وغير واضحة في عملية تقييم الاداء.

ومما سبق يتضح أن الأسباب الحقيقية في فشل برامج تقييم الأداء ترجع في معظمها إلى قصور وعدم دعم الإدارة العليا لهذه البرامج، سواء كان ذلك متمثلاً في نقص المعلومات، عدم وضوح وكفاءة معايير التقييم، وقد يؤدي ذلك إلى التصادم بين استخدام نتائج التقييم في الأغراض الإدارية والأغراض التطويرية، مما يؤدي إلى عدم فاعلية وجدية المناقشات التي تتم بالنسبة لقضايا التطوير مثل دعم مثل دعم الأداء الوظيفي المستقبلي أو قضايا الإدارة مثل برامج الأجور والمكافآت وغيرها.

بالإضافة إلى ما سبق، يرى بعض الباحثين أسباب أخرى تساهم في فشل عملية تقييم الأداء وهي:

. شعور المديرين بالإحباط نظراً لأنهم يحصلون على مزايا محدودة أو لا يحصلون على أي مزايا نهائياً نظيراً لما ينفقونه من وقت ومجهود مقابل تقييم الأداء.

. قد لا يرغب المديرون في مواجهة العاملين وجها لوجه من خلال مقابلات التقييم.

. عدم قدرة المديرين على التكيف مع نتائج تقييم الأداء.

. الحكم الشخصي من قبل المديرين قد لا يكون منطقياً في تقييم الأداء.

ويمكن إضافة العوامل التالية والتي تساهم أيضاً في فشل تقييم الأداء:

. التقييم في كثير من المنظمات خاصة الحكومية منها يتم سنوياً، وبما يسمح بتراكم الأخطاء، والصحيح أنه يجب أن يتم دورياً ويومياً حسب حالات وظروف العمل.

. الخوف من نتائج تقييم الأداء وما يترتب عليها من سياسات الإبعاد أو النقل أو تغيير المكافآت والأجور وغيرها.

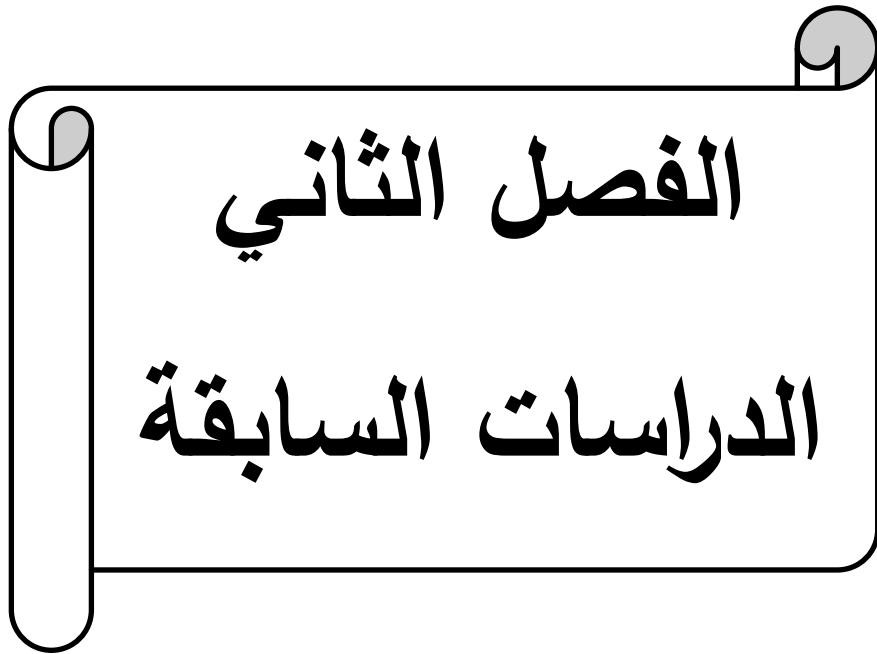
. عدم عدالة نظم تقييم الأداء، وتحيز المديرين للعاملين معهم، وبما يجعلهم يحصلون على مزايا وفوائد تزيد من نظرة احترام وتقدير العاملين للمديرين.

. تأثير بعض الصفات الشخصية في المديرين عند إجراء المقابلات وتنفيذ عملية التقييم أو ما يسمى بتأثير الهالة، حيث يقوم المدير بتقييم المرؤوس على صفة أساسية متوافرة في المدير نفسه كالصدق أو الأمانة أو المظهر مع إهمال باقي جوانب التقييم الأخرى.

. هذا بالإضافة إلى باقي الأخطاء الشائعة في إجراء المقابلات من حيث ، السرعة، الجدل، مع عدم إعطاء فرصة لرأي المرؤوس أثناء المناقشات.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل توصلنا إلى أن الأجر هو ذلك المبلغ المالي الذي يتحصل عليه العامل من صاحب العمل لقاء بذله لجهد عضلي أو فكري، وللأجر أهمية كبيرة سواء بالنسبة للفرد أو للمنظمة، وهي الوسيلة لإشباع حاجات الفرد المختلفة وبالنسبة للمؤسسة فهي وسيلة تجذب بها الكفاءات وأكثر من ذلك زيادة الإنتاجية، ويتكون الأجر من مجموعة من العناصر، جزء منها تمثل إيراد للعامل كالمكافآت، أما الجزء الآخر فيتمثل في الاقتطاعات. وبعد استعراضنا للأداء من عدة جوانب في المنظمة، يعتبر تحسين الأداء الهدف الأول لأي منظمة، إذ لا يمكنها أن تصبح قادرة على المنافسة واستثمار الفرص المتاحة إلا من خلال الاعتماد على العنصر الأكثر تأثيراً فيها ألا وهو العنصر البشري، وقد يصعب استخدام العنصر البشري لتعدد العوامل المؤثرة والمحددة له، ولمتابعة هذا الأداء وتحليل مشكلاته بهدف تطوير نقاط القوة لديهم واستغلالها، تطرقنا إلى تقييم الأداء كونه وسيلة تقتصر على قياس الأداء الفردي لكل العاملين ومجموعاتهم، بل يرقى إلى تقييم أداء المنظمة ككل، حيث يراعي تحقيق رضا العاملين وتحقيق التعلم والتطور، عن طريق المعايير والخطوات التي تصفها المنظمة بالنسبة للأداء من أجل تحديد جوانب القوة والضعف للارتقاء بأداء العاملين وترقية أداء المنظمات إلى مستويات أفضل.



الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد:

يعتبر الأجر من أهم الأعباء التي تتحملها المؤسسة مقابل استعمالها للعامل البشري، وقد عرف اهتماما كبيرا منذ ظهور الفكر الاقتصادي، ونظرا لأهميته الكبيرة بالنسبة للعامل تم تخصيص هذا الفصل للدراسات السابقة المتعلقة بكل من الأجور والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما، ومن أجل ذلك اعتمدنا على مجموعة من المقالات والمذكرات من سنة 2009 إلى سنة 2022 للحصول على المادة العلمية المناسبة لهذا البحث، وقد تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

- المبحث الأول: الدراسات السابقة حول الأجور والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما
- المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

المبحث الأول: الدراسات السابقة حول الأجور وأداء العاملين والعلاقة بينهما

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري بالمعلومات، وربطه مع الجانب العلمي، والاستفادة منها في المنهجية، فقد تم تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وأيضا بمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول الأجور

سيتم فيما يلي عرض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالأجور والتي أجريت في هذا المجال:

أولاً: دراسة أسماء بوطيش (أسماء بوطيش، إشكالية نظام الأجور في قطاع الصحة، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2019-2020)

قامت هذه الدراسة بمعالجة إشكالية نظام الأجور في قطاع الصحة بالتركيز على قابلية تطبيق آليات ومبادئ المناجمنت العمومي الجديد في المؤسسات الصحية العمومية الجزائرية لاسيما المتعلقة بالأجور. حيث تم التطرق في هذه الدراسة الى الإصلاحات التي عرفتها المؤسسات العمومية للصحة من خلال مقاربه المناجمنت العمومي الجديد وخاصة ما يتعلق بموضوع الاجور والتغييرات التي طرأت عليها من جراء ذلك، بالإضافة إلى المشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات الصحية والأسباب التي تحول دون التطبيق الجيد لمبادئ المناجمنت العمومي الجديد. كما تم التطرق إلى معالجة واقع القطاع الصحي في الجزائر من خلال الانطلاق من مختلف المراحل التي مر بها القطاع إلى يومنا هذا مروراً بأهم الإصلاحات التي شهدتها ومحاولة تصورها من منظور المناجمنت العمومي الجديد وصولاً إلى الحديث عن القطاع الخاص كتحدٍ مهم بالنسبة للمؤسسات العمومية الصحية، هذا بالنسبة للجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فتم فيه عرض وتحليل وتقييم نظام الأجور على مستوى المؤسسات العمومية للصحة بالجزائر والتطرق إلى النظام التعويضي لكل من الاستشفائيين الجامعيين والممارسين الطبيين العامين والمتخصصين في الصحة العمومية. حيث يمثل المناجمنت العمومي الجديد مجموعة من العناصر والمبادئ والآليات المبتكرة والمستحدثة في تسيير الإدارات العمومية مستمدة من القطاع الخاص، تركز على منطوق النتائج والأداء والجودة وعلى منطوق السوق (المنافسة) عند تسيير المؤسسات العمومية.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أولها التطرق إلى كيفية اعداد نظام الأجور في المؤسسات الصحية العمومية مع تحديد أهم النقائص والاختلالات التي يعرفها، والعمل على تحقيق رضا الممارسين الصحيين ومنع توجههم نحو القطاع الخاص وهجرتهم إلى الخارج وذلك بالتركيز على وضع نظام أجور فعال وعادل، بالإضافة إلى تسليط الضوء على مفهوم الأجر حسب الاستحقاق وكيف يمكن ان يساهم في تحفيز الممارسين الصحيين أكثر فأكثر، كما هدفت هذه الدراسة إلى الرفع من أداء المؤسسات الصحية العمومية ونوعية الخدمات التي تقدمها بالتركيز على أهم مواردها وهي الموارد البشرية مع محاولة فهم أفضل

للمقاربة التسييرية التي يجب ان تتبعها المؤسسات الصحية العمومية في السنوات المقبلة لتلبية الاحتياجات الجديدة والمتزايدة لعملائها الداخليين والخارجيين بشكل افضل.

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن المانجمنت العمومي الجديد هو نموذج عالمي، لذلك يجب تكيفه وملاءمته مع خصوصيات المؤسسة العمومية الجزائرية التي تنشط فيها من اجل تحقيق الاستفادة منها، كما تم التوصل إلى عدم فعالية نظام الاجور في المؤسسات الصحية العمومية وعدم مرونته لكونه يخضع لقانون الوظيفة العمومية، ناهيك على ان اغلب المنح تمنح بطريقه متساوية دون مراعاة الاعباء والجهود المبذولة من طرف كل ممارس صحي، لهذا يجب البحث عن أنجع السبل والممارسات التسييرية الجيدة لتطبيقها في المؤسسات الصحية العمومية من أجل تحسين نظام أجورها، مع ضرورة تحويل المؤسسات الصحية العمومية ذات الطابع الاداري إلى مؤسسات عمومية ذات تسيير خاص. ومن بين النتائج أيضا ان اجور الموظفين تشكل نسبة كبيرة من نفقات التسيير في ميزانية الدولة، الأمر الذي كان يبرر في نظر معظم الانظمة الادارية ضرورة الحفاظ على سلطة الدولة واشرفها على نظام الاجور وتحديد سعر الخدمات العمومية، كما تؤثر العديد من القيود القانونية والتاريخية والاقتصادية والنقابية على اختيار أية مؤسسة عمومية في ما يتعلق بالأجور، حيث ان الامتثال لمختلف القوانين والمراسيم المتعلقة بالحد الأدنى للأجور وتحديد الاجر القاعدي يحد من حرية المؤسسة الصحية في ما يتعلق بالأجر.

إن نجاح وتطبيق مبادئ وادوات المانجمنت العمومي وتجسيدها على أرض الواقع يتطلب توفير البيئة الثقافية الملائمة وتجنيده كافة الوسائل المادية والبشرية، ويتمثل الهدف الأساسي من الأجر في خلق الشعور بالاعتراف والتقدير والإنصاف ويجب أن يكون جذابا لجذب الموارد البشرية المؤهلة والحفاظ عليها وتحفيز باقي العاملين وذلك بمراعاة احترام التشريعات وترشيد نفقات المؤسسة الصحية، لكن في الوقت الراهن أصبح الوصول إلى العروض الجذابة للفرص المتاحة خارج البلاد في متناول الممارسين الصحيين أكثر فأكثر. وقد يشجع ذلك على هجرة الممارسين الصحيين إذا لم يتم اتخاذ أي اجراءات لتحسين أجورهم وتحفيزهم اكثر.

ثانيا: دراسة عوني عمر عطية خروف(عوني عمر عطية خروف العوامل المؤثرة على تطبيق قانون الحد الأدنى للأجور في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2017).
قام الباحث بدراسة العوامل المؤثرة على تطبيق قانون الحد الأدنى للأجور في قطاع غزة، حيث تحظى الأجور باهتمام كبير لدى الحكومات والنقابات العمالية لان ذلك لا يتوقف على البعد الاقتصادي لها، بل يتعدى ذلك ليساهم في تحقيق الاستقرار الاجتماعي والسياسي فكان اصدار الكثير من التشريعات والقوانين من قبل الحكومات فيما يتعلق بالأجور والمتمثل في وضع الحد الأدنى لها، وتعد سياسة الحد الأدنى للأجور من السياسات التي يتبعها الكثير من الدول تحقيق العدالة الاجتماعية في تأمين حد أدنى من الدخل يضمن الحاجات الأساسية للناس من خلال القيام بتخفيض المستوى العام للفقر، ومنع استغلال العمال من قبل أرباب العمل.

يعاني آلاف العمال في فلسطين من الانخفاض الكبير في الأجور، ويتلقى أغلبيتهم نصف الحد الأدنى للأجور، ويشكو أصحاب الأجور المتدنية من غياب القانون الذي يلزم أصحاب العمل بالحد الأدنى للأجور، فيما يتمادى أرباب العمل بدفع الأجور المتدنية بسبب ارتفاع نسبة البطالة وكثرة العمال. كما تتعدد العوامل التي تؤثر على تطبيق قانون الحد الأدنى للأجور في قطاع غزة وهو ما تم التطرق اليه في هذه الدراسة.

يعاني آلاف العمال في فلسطين من الانخفاض الكبير في الأجور، ويتلقى أغلبيتهم نصف الحد الأدنى للأجور، ويشكو أصحاب الأجور المتدنية من غياب القانون الذي يلزم أصحاب العمل بالحد الأدنى للأجور، فيما يتمادى أرباب العمل بدفع الأجور المتدنية بسبب ارتفاع نسبة البطالة وكثرة العمال. كما تتعدد العوامل التي تؤثر على تطبيق قانون الحد الأدنى للأجور في قطاع غزة وهو ما تم التطرق اليه في هذه الدراسة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة في قانون الحد الأدنى للأجور في قطاع غزة وآليات العمل في القطاع الخاص وخاصة قطاع المقاولات، مع دراسة واقع ومحددات الأجور للعاملين في القطاع الخاص إضافة إلى دراسة تأثير الوضع الاقتصادي والسياسي على الحد الأدنى للأجور، وفي الاخير تقديم نتائج وتوصيات للارتقاء بقانون الأجور في قطاع غزة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على عينة استطلاعية من 30 استبانة تم اختيارها بطريقة عشوائية من الموظفين العاملين بشركات المقاولات العاملة بمدينة حمد القطرية معتمدا في تحليلها على برنامج SPSS.

وفي ضوء ما خلصت إليه الدراسة ومن خلال ربطها بالإطار النظري وبالدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع تم التوصل إلى عدم وجود التزام كافي لدى الشركات في تطبيق الحد الأدنى للأجور مع وجود منافسة قوية بين الشركات في تحديد الحد الأدنى للأجور والذي بدوره يؤثر بشكل كبير على أداء الشركة في استقطاب الموظفين والعمال لديها وجودة العمل، كما أن الشركات تدفع الضرائب المقررة عليها مع وجود التزام كافي في القوانين واللوائح الخاصة بالضرائب، كما توصل الباحث إلى أن الشركة تقدم بعض العلاوات والحوافز المادية على الأجر الأساسي للعاملين فيها ووجود أعداد كبيرة من الخريجين عن العمل، مع عدم قدرة استيعاب السوق المحلي لهم وضعف الاقتصاد الفلسطيني، تم التوصل أيضا إلى أن نسب البطالة في قطاع غزة مرتفعة جدا نتيجة عدم وجود استقرار لعدة متغيرات رئيسية أهمها الحصار المفروض على القطاع، كما ان الموظفين الجدد الذين يعملون داخل الشركات هم من الخريجين، استقر وضعهم الاجتماعي من خلال الاستمرار في العمل بالمنشأة.

ثالثا: دراسة حمزة فيلالي (حمزة فيلالي، أهمية التكامل بين عملية التقييم ونظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، الجزائر، 2009)

هدفت الدراسة الى معرفة أهمية التكامل بين عملية التقييم ونظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية " دراسة حالة مؤسسة IECO إذ يعتبر هذا التكامل أمر مهم، فهو يجعل كل فرد في المؤسسة يأخذ الأجر الكلي الذي يستحقه، هذا الأخير يتكون من الأجر القاعدي، الأجر المتغير (الحوافز المادية)، والمزايا والخدمات الاجتماعية، كل هذه المكونات يجب أن تتحدد بناء على عملية التقييم المتمثلة في تقييم الوظائف، تقييم أداء الموارد البشرية، تقييم الأداء المالي، لذلك فإن عملية تقييم أداء العاملين تنصب على تحديد مستوى الإنجاز المتحقق مقارنة بالأهداف والمعايير التي يتطلبها العمل، بغية اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية الملائمة، لذا فالتقييم يستهدف التخلص من الانحرافات، وعدم تراكمها أثناء الأداء المراد انجازه، فهي عملية وقائية هادفة إلى تطوير، وتحسين فعالية وكفاءة الإنجاز الإنساني المستهدف في المنظمات المختلفة، كما أن وجود التكامل يعتبر أداة من أدوات إرساء العدالة الداخلية والتنظيمية في المؤسسة، مما يجعل الأفراد ملتفين حول مؤسستهم لما لاقوه من إنصاف في توزيع الأجور .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى ترابط كل من عملية التقييم ونظام الأجور في المؤسسة المبحوثة، كما تصبو إلى محاولة إعطاء بعض الحلول والتوصيات فيما يخص عدم القدرة على التوفيق بين كل من العنصرين آنفي الذكر، كما يهدف هذا البحث إلى إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية، قصد معرفة مدى تطبيق المؤسسة موضوع البحث لعملية التقييم وأنظمة الأجور المتفق عليها في ميدان الموارد البشرية. استعان الباحث في هذه الدراسة على بحث وتفصي حالة مؤسسة ECO بالاعتماد على عدة أدوات تكمل بعضها البعض حيث تنوعت باختلاف طبيعة الفرضيات وأهداف الدراسة، وتم الحصول على المعلومات عن طريق دراسة استكشافية ودراسة ميدانية اعتمد فيها على المقابلة والملاحظة، الوثائق والاستبيان، أما معالجة هذه البيانات كان باستعمال أدوات احصائية تمثلت في النسب المئوية، اختبار مربع كاي، استعمال البرمجي SPSS، وتحليل الانحدار الخطي. أما فيما يخص مجالات الدراسة فلها حدود مكانية وزمانية وبشرية وهذه الأخيرة يقصد بها مجتمع الدراسة، حيث يبلغ عدد أفراد المؤسسة 358 فرد، تم البدء بدراسة وضعية الشغل في مؤسسة IECO، ثم هيكله الشغل حسب الفئات السوسيو مهنية، هيكله الشغل حسب مستوى التكوين، وفي الأخير عدد ومعدل زيادة الموارد البشرية ل IECO. بعد تحليل البيانات المجمع حول واقع كل من عملية التقييم و نظام الأجور عن طريق جداول التكرارات والنسب المئوية لدراسة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة، قام الباحث بحساب كاي مربع من اجل الإحاطة بمستوى معنوية الإجابات، كذلك حاول إدراج او استعمال المقابلات الحرة التي تمت مع كل مدير عام في المؤسسة ومدير إدارتها العامة ومدير الموارد البشرية.

خلص الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن الأجر القاعدي أهم عنصر في المحرك الديناميكي لعملية التقييم الخاصة بنظام الأجور، كما يمكن اعتبار أن من عوامل نجاح تقييم الوظائف مراعاة الخصائص التي تتصف بها كل مؤسسة عن أخرى، وتمثل مخرجات عملية تقييم أداء الموارد البشرية مدخلات لعدة نشاطات لإدارة الأفراد أهمها نظام الأجور و بالخصوص تحديد الأجر المتغير، ومن أجل نجاح تقييم أداء الموارد البشرية يجب مراعاة وضوح الأهداف، كما لتقييم الأداء المالي دور أساسي في وقاية المؤسسة والحفاظ عليها

من المخاطر المالية التي تتعرض لها، ومن المحتم على هذا النظام ان يتصف بالديناميكية الدائمة، أي أن تقوم المؤسسة بتحديثه كي يحقق الأغراض التي وجد من أجلها.

كما توصل الباحث الى أن الأجور من أهم الأسباب التي تؤدي بالأفراد إلى المغادرة نحو المؤسسات الأخرى خاصة المنافسة لIECO ، كما يعتبر الارتباط بين كل من الأجر القاعدي والوظيفة في مؤسسة IECO ضعيف، ربما يعود هذا لعدم توفر تقييم للوظائف يراعي خصائص المؤسسة، ومن أهداف المؤسسة الاستراتيجية توسيع نصيبها في السوق من 15% إلى 20% خلال الأربع سنوات المقبلة. وفي الأخير استخلص الباحث أن المؤسسة الاقتصادية تحيي في محيط تنافسي قوي يفرض عليها الاهتمام بعدد الجوانب المرتبطة بإدارة الأفراد خاصة منها ما يتعلق بعملية التقييم الذي يعتبر قاعدة لإعداد كل من الأجر الثابت والمتغير.

رابعاً: دراسة صليحة بوضوردي(صليحة بوضوردي، دراسة نقدية لمدى عدالة الأجور بالجزائر والممارسات العملية لإرسائها، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، 2021)

قامت صليحة بوضوردي بدراسة نقدية لمدى عدالة الأجور بالجزائر والممارسات العملية لإرسائها، وتعد العدالة في منح الأجور من أهم مبادئ نظام الأجور الناجح، مما جعلها تحظى باهتمام العديد من الباحثين منذ القدم، حيث أخذت حيزاً هاماً من كتابات الفلاسفة القدماء في الثقافة الغربية والثقافة الإسلامية. يساهم الأفراد في الأداء الكلي للمؤسسة بنسب متفاوتة مما يبرر التفاوتات في الأجور ويحقق أحد أهم أوجه العدالة وهي العدالة في الأجور، إلا أن هذه الأخيرة لا تخضع لمعيار المساهمة فحسب، بل هناك معايير أخرى تؤخذ بالحسبان للحكم على مدى عدالة الأجور. حيث شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة تراجعاً في المستوى المعيشي للمواطنين، وبالرغم من المداخيل النفطية المحققة إلا أن الأجور تبقى في مستويات دنيا ولا تلبي في غالبيتها احتياجات الموظفين.

تهدف الدراسة إلى الكشف على مدى قدرة الحكومة الجزائرية على تحقيق العدالة في الأجور من خلال الكشف عن ترتيب الأجور بالجزائر مقارنة بمثيلتها في الدول الأخرى والكشف عن الفوارق في الأجور بين القطاعين العام والخاص، إضافة إلى قدرتها على رفع القدرة الشرائية للمواطن، ومدى أخذها بالمعايير الموضوعية للتقييم.

من أجل الحكم على عدالة الأجور بالجزائر من عدمها، يجب تحليل مختلف الجوانب التي يمكن أن تشكل معياراً للعدالة في الأجور، حيث انطلقت الباحثة في دراستها بمقارنة الحد الأدنى للأجور بالجزائر عربياً ودولياً ثم دراسة انخفاض القدرة الشرائية للمواطن كمؤشر لعدم عدالة الأجور بالجزائر، ويمكن الحكم على مدى عدالة الأجور بالجزائر بالنظر لأثرها على القدرة الشرائية للمواطن وذلك من خلال مؤشرين هاميين هما أسعار الصرف والمستوى العام للأسعار، تطرقت بعدها الباحثة إلى دراسة المتوسط العام للأجور كمؤشر أيضاً لعدم عدالة الأجور بالجزائر، بداية بمقارنة متوسط الأجور بالجزائر عربياً باستخدام مؤشر NUMBO،

ثم مقارنة بين القطاعين العام والخاص، كما قامت الباحثة بدراسة عدم فعالية هيكل الأجور كمؤشر لعدم عدالة الأجور بالجزائر حيث يظهر القصور في هيكل الأجور بالجزائر من خلال مؤشرين هاميين هما: طريقة تصنيف الوظائف وشبكات الأجور مع دراسة الشبكة الاستدلالية للمرتبات في ظل النظام الجديد. وفي الأخير تناولت الباحثة الممارسات العملية لتحقيق العدالة في الأجور بالجزائر وذلك من خلال تفعيل معيار الحد الأدنى للأجور من خلال توفير حماية اجتماعية أكبر مع ضرورة اعتماد نظام أجور متسق ومتوافق بين القطاع العام والخاص، واتساق وتكامل السياسات الأجرية، بالإضافة إلى تفعيل دور الاتحادات والنقابات العمالية لتحقيق العدالة في الأجور وتبني سياسة فردية للأجور.

من النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة عدم عدالة الأجور بالجزائر مقارنة بالدول العربية والاجنبية وعدم عدالتها نتيجة عدم قدرتها على رفع القدرة الشرائية للمواطنين وكذلك بسبب الفوارق في الأجور بين القطاعين العام والخاص. بالمقابل يمكن تحقيق العدالة في الأجور من خلال الممارسات العملية السابق ذكرها.

خامسا: دراسة رياض عبد القادر (رياض عبد القادر، سياسة الأجور ودورها في المحافظة على الموارد البشرية، مجلة المؤسسة ، الجزائر، العدد 05، 2015)

حاول رياض عبد القادر من خلال هذه الدراسة الإجابة على مدى قدرة نظام الأجور الجديد بشركة سوناطراك من تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد و المحافظة عليهم، حيث تطرق إلى تجربة سوناطراك كمؤسسة جزائرية تسعى إلى تطوير أداء إدارة الموارد البشرية وتفعيل دورها من خلال تطبيق سياسات جديدة للموارد البشرية أهمها سياسة الأجور الجديدة. حيث يهدف نظام الاجور الجديد للشركة والمعتمد منذ بداية سنة 2008 إلى مساعدتها في تحقيق استراتيجيتها وتحسين نتائجها والتميز المستمر عن طريق تطوير الأداء الفردي والجماعي والتركيز على درجة المسؤولية الوظيفية والجهد المقدم من قبل الأفراد، كما عرض بعض المعطيات الدالة على التسرب الوظيفي واستمراره الذي تزامن مع تطبيق النظام الجديد للأجور. وهدفت هذه الدراسة إلى الحصول على نظام تقييم أداء أكثر موضوعية، وتحقيق مسارات مهنية واضحة، اضافة إلى الشعور بالعدالة من خلال مكافأة أداء الأفراد.

ومن خلال دراسة المعطيات الدالة على التسرب الوظيفي لوحظ تزايد عدد الخارجين من الشركة أبرزها التقاعد خاصة التقاعد المسبق الذي تطورت نسبته من 32% إلى 56% وهي وضعية تنذر بعدم استقرار الموارد البشرية رغم التحفيزات التي أحدثها نظام الأجور الجديد. ومن دراسة معطيات تطور الأجر السنوي المتوسط لوحظ تزايد كتلة الأجور بمعدل سنوي متوسط 10% وهذا ما يدل على تخصيص مبالغ هامة للأجور والمكافآت، ورغم ذلك لم تتمكن الإدارة من كبح ظاهرة التسرب الوظيفي. اما من خلال دراسة المعطيات الخاصة بتطور عدد المتقاعدين دون بلوغ سن 60 سنة، لوحظ أن العمال الذين يشغلون المهن الأساسية والمحورية للشركة يمثلون 60% من عدد المتقاعدين، وهو ما يدل على تضييع الشركة لكفاءاتها المحورية.

ومن خلال ما سبق ذكره تم التوصل إلى أن نظام الأجور الجديد لم يحقق النتائج المرجوة منه خاصة في كبح تسرب الكفاءات وذلك لأن الشركة لم تولي أهمية إلى طرق التفكير والتسيير وتأهيل العمال لتقبل المنطق الجديد في العمل، بل اهتمت بزيادة الأجور فقط.

سادسا: دراسة سالم شرماط (سالم شرماط، نظام الاجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية، دفا تر السياسة والقانون، المجلد13، العدد03،الجزائر،2012)

حاول سالم شرماط من خلال هذه الدراسة التطرق إلى موضوع تعويض الموارد البشرية، وتحديدًا مسألة الأجور وأهميتها الكبيرة للدولة والمجتمع والمنظمات من جهة، والعاملين وأرباب العمل من جهة أخرى. فمن المعروف أن درجة رضا الفرد ورغبته في العمل وحبه للمنشأة يتوقف إلى حد كبير على ما يحصل عليه من أجر أو راتب. حيث تم التطرق إلى مفهوم الأجور وأهميتها للفرد والمنظمة والمجتمع ككل، كما تم التطرق إلى أهداف نظام الأجور وأنواعها والعوامل المحددة لها مع الإشارة أيضا إلى دور الموارد البشرية في الأجور، حيث تعتبر الأنشطة والممارسات الخاصة بالأجور جزء رئيسي من وظيفة إدارة الموارد البشرية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاجور وأهميتها بالنسبة للأطراف ذات العلاقة بها مع تحديد طبيعة العلاقة بين كل الأطراف السابقة ومعرفة مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في تنظيم الأجور ومن خلاله معرفة محددات معالجة الاختلالات الناتجة عن تفاعلات هذه العلاقة بما يراعي تحقيق أهداف الجميع في ذلك.

ومن خلال ما سبق ذكره، تم التوصل إلى أن تحفيز العاملين على مزيد من العطاء يمر عبر وضع نظام مناسب للأجور يضمن للعاملين في المنظمة الدخل العادل الذي يتفق ومستويات أدائهم، إضافة إلى إقرار وتطبيق نظام يربط بين أداء وانتاجية العامل من ناحية، ومعدل أجره من ناحية أخرى. وتعتبر الأجور من انجح الأساليب لتحقيق الرضا الوظيفي عند معظم المنظمات، كما تدفع الأجور بالعمال إلى إشباع الكثير من الحاجات غير الاقتصادية بما يساهم في تطوير قدراتهم وتطوير المنظمة التي يعملون بها. كما توصل الباحث إلى أن إعداد واعتماد سياسات تعويضية تتفاعل مع بيئة المنظمات هي من أفضل الأساليب لتحقيق رضا العميل وولائه، والعلاقة الوطيدة بين أنظمة الأجور من جهة وباقي وظائف أنظمة الموارد البشرية من جهة أخرى يدفع إلى اليقين بالأهمية الكبرى لإدارة الموارد البشرية في تنظيم وادارة أجور العاملين بالمنظمات واعتبار الأجور من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول الأداء الوظيفي

بعد أن تم التطرق إلى الدراسات الخاصة بالأجور، سيتم في هذا المطلب عرض لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي:

أولاً: دراسة حسن علي (حسن علي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2016)

قام حسن علي بدراسة حول علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، حيث تعتبر عملية الوقاية على الأداء من أهم مكونات العملية الإدارية، كما تعد وظيفة حيوية في الدول المتقدمة، بالإضافة الى كونها عملية مستمرة وملازمة للوظائف الإدارية الأخرى فهي عملية متابعة دائمة ومتجددة تمارسها الإدارة بنفسها وبتكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية يتم وفقاً للخطط الموضوعية.

تأتي هذه الدراسة بهدف التعرف على درجة الرقابة الإدارية المطبقة على مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات المديرين أنفسهم، مع معرفة درجة الأداء الوظيفي لدى مديري تلك المدارس، إضافة الى التعرف على العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، وأثر كل من المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، موقع المدرسة) على درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية حيث بلغ عددهم 454 مديراً ومديرة، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها 299 مدير ومديرة، أما بالنسبة الى الأداة المستخدمة في الحصول على نتائج هذه الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة خاصة بموضوع الدراسة مستعينا بالأدب النظري والدراسات السابقة والتقارير الإدارية ذات الصلة بموضوع الدراسة، مراعيًا احتوائها على قسمين رئيسيين، حيث اشتمل القسم الأول على (المتغيرات المستقلة) للدراسة والتي تكونت من متغيرات (الجنس، وله مستويات وهما الذكر والأنثى) و متغير (المؤهل العلمي، وله أربع مستويات هي: الدبلوم، البكالوريوس، بكالوريوس ودبلوم تأهيل تربوي، ماجستير فأعلى) و متغير (سنوات الخبرة الإدارية، وله 3 مستويات وهي: أقل من 5 سنوات، من 5_10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) و متغير (المديرية، وله 8 مستويات وهي: قفيلية، طولكرم، جنين، طوباس، قباطية، نابلس، جنوب نابلس، سلفيت) و متغير (موقع الدراسة: قرية مدنية). في حين اشتمل القسم الثاني على 73 فقرة موزعة على محورين رئيسيين (الرقابة والأداء الوظيفي) حيث احتوى المحور الأول (الرقابة الإدارية) على 42 فقرة موزعة على 4 مجالات رئيسية هي (التنظيمات الإدارية، السجلات الإدارية، الحلة العامة لبناء المدرسة، اللجان المدرسية والاجتماعات) في حين احتوى المحور الثاني (الأداء الوظيفي) على 31 فقرة موزعة على 4 مجالات رئيسية هي (المستوى الإداري، المستوى الفني، المستوى الاجتماعي، الشفافية الإدارية)، هذا بالإضافة الى قيام الباحثة بالتحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة، حيث اعتمد الباحث طريقة صدق المحكمين واستخراج معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ من أجل بيان ثبات هذه الدراسة.

تم التوصل من خلال هذه الدراسة الى أن الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الادارية وواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم كانت مرتفعة، مع وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية الرقابة الادارية والأداء الوظيفي، كما توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسط درجة الرقابة الادارية، في حين لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسط درجة الأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق أيضا بين متوسطات درجة الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

ثانيا: دراسة بورقعة فاطمة ورزين عكاشة (بورقعة فاطمة ورزين عكاشة، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 13، العدد 02، 2020)

تناولت بورقعة فاطمة، رزين عكاشة من خلال هذه الدراسة موضوع تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي لدى بريد الجزائر بالوحدة الولائية للبريد بالنعامة. حيث يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فاعليتها، اذ يمثل أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصا في مجال رضا الموظف وقناعاته حتى يتعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية، كما يؤدي الرضا الى الابداع والعمل الخلاق والتجديد كما أنه يساهم في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم نحو الأفضل والمساهمة في زيادة الانتاجية. حيث تم اجراء دراسة ميدانية لعمال بريد الجزائر الوحدة الولائية بالنعامة وقد تم التحليل على 80 حالة قابلة للاستخدام والتحليل من بين 325 عامل من أجل ايجاد أثر رضا العاملين على الولاء والأداء التنظيمي. تهدف هذه الدراسة الى ابراز الأثر المباشر وغير المباشر بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي، مع ابراز أثر الرضا الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي للمؤسسة، وتوضيح أثر الولاء التنظيمي في المؤسسات لما له من دور في تفعيل أداء الموظفين في المؤسسة.

قامت الباحثتين بدراستين تمثلت الأولى في اختبار ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ لكل متغيرات الدراسة (أداء العاملين في المؤسسة، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي) ومنه تم التوصل الى وجود ثبات عالي بين المتغيرات السابق ذكرها، أما الدراسة الثانية قسمت الى قسمين: الأولى تمثلت في الصدق العملي للمتغيرات للتأكد من أن الأداة تقيس حقيقة المفهوم المراد قياسه ولاختبار صدق المقياس تم اجراء التحليل العملي التوكيدي للمقاييس المستخدمة في الدراسة ومنه نتجت العديد من المؤشرات التي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة من بينها مؤشرات مؤشرات حسن المطابقة لمتغيرات الدراسة، ومؤشرات AGFI ، NFI، GFI ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ فلوخط أن هذا النموذج قد حاز على قيم جيدة للمؤشرات، أما الثانية تمثلت في تقييم الهيكل التوفيقى للمتغيرات الكامنة بالاعتماد على معيار اختبار المعنوية student.t الذي توصل الى صدق أحد الفرضيات المذكورة في الدراسة.

وفي الأخير توصلت الباحثتين الى وجود أثر ايجابي ودال احصائيا لرضا العاملين على الولاء التنظيمي، ووجود أثر ايجابي ودال احصائيا للولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي، مع وجود أثر غير مباشر لتأثير رضا العاملين على الأداء الوظيفي بتوسط الولاء التنظيمي. اضافة الى عدم وجود أثر مباشر ودال احصائيا للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي.

ثالثا: دراسة لوزري نادية (لوزري نادية، أثر التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2022)

قامت نادية بدراسة أثر التمكين الاداري في تحسين أداء العاملين بجامعة الجزائر 03 حيث أصبح الاهتمام بالعنصر البشري من أولويات كل منظمة حتى تضمن البقاء والاستمرارية وتحقيق ميزة تنافسية. ويعد تمكين العاملين موضوعا هاما فهو يمثل أحد المجالات الحديثة نسبيا والمكملة لما سبقها من الدراسات في أدبيات ادارة الأعمال، كما يمثل عملية توزيع وتقسيم السلطة على العاملين بالمنظمة، اذ يعتبر التمكين تعزيز لقدرات العاملين بحيث يوفر لهم ملكة الاجتهاد واصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم. أما الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر اليه على أنه ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات وادراك الدور والمهام.

هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر كل من التمكين الاداري والقيادة على أداء العاملين بجامعة الجزائر 03 وقياس أثر تفويض السلطة والتدريب على أداء العاملين، وكذلك قياس أثر فرق العمل، الاتصالات والتحفيز على أداء العاملين.

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على عينة من العاملين بجامعة الجزائر 03 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم توزيع 40 استمارة استبيان واستعادة 30 منها، قسم الاستبيان الى محورين هما التمكين الاداري وأداء العاملين مع استعمال سلم ليكارت الخماسي لقياس اجابات العاملين، ولاستخراج النتائج المتعلقة بالوصف الاحصائي واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، فقد قامت الباحثة بدراسة صدق وثبات أدوات الدراسة باستعمال 3 طرق، أولها صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط Pearson بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والبعد الذي ينتمي اليه، فتم التوصل الى وجود تأثير ايجابي للتمكين الاداري على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة مع تأثير كل أبعاد التمكين الستة (القيادة، التفويض، السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصالات، التحفيز) وعليه فان تعزيز هذه الأبعاد سيساعد على توسيع نطاق التمكين الاداري لدى العاملين، وسيكون بالتالي دافعا لتحسين الأداء الوظيفي، كما أن التمكين الاداري يساعد العاملين على ايجاد حلول لمشكلاتهم دون الرجوع الى المدير، كما قامت الباحثة بقياس صدق الاتساق البنائي على مرحلتين وذلك بحساب معامل بيرسون للارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبيان والمحور الذي ينتمي اليه وهذا كمرحلة أولى، ومعامل

الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والمعدل ككل اي الاستبيان ككل كمرحلة ثانية، ومن خلال هذا تم التوصل الى وجود ارتباط قوي ومعنوي بين كل بعد من أبعاد الاستبيان والمحور الذي ينتمي اليه، وكذا كل محور من محاور الاستبيان والاستبيان ككل عند مستوى معنوية 1% وهذا يدل على صدق الاتساق البنائي للاستبيان.

وفي الأخير قامت الباحثة بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ فلو حظ أن الاستبيان صادق ويمثل المجتمع الذي سحبت منه العينة، كما توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة الى نتائج اخرى من بينها أن التمكين الاداري هو أحد المداخل الأساسية لإصلاح وتطوير المنظمات ومصدر قوة القيادة المعاصرة، اقناع الموظفين بوجوب تبني احلال التمكين وبأنه وسيلة لتطوير مهاراتهم وتحسين إدائهم وليس تهديدا لوجودهم في المنظمة، ضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات، اتباع أسلوب التمييز بين الموظفين سواء في مجال الاستفادة من برامج التدريب أو الحوافز وجعلها حكرا على فئة معينة قد يولد الشعور بالتهميش لديهم والشعور بأنهم أدوات تنفيذ فقط مما سيؤثر سلبا على أدائهم في العمل.

رابعاً: دراسة سليم نعامة وأنور جميل علي (سليم نعامة، أنور جميل علي، الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سورية، المجلد 33، العدد 05، 2011)

تطرق سليم نعامة وأنور جميل علي من خلال هذه الدراسة الى معالجة موضوع الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الموظفين في مكتبة الأسد الوطنية بدمشق. حيث نالت الضغوط بشكل عام اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، فظل هذا الاهتمام مستمرا حتى وقتنا الراهن، ومن ظواهر المؤسسات والتنظيمات تعرض العديد من العاملين فيها الى أنواع مختلفة من الضغوط المهنية حيث أثبتت الدراسات المتخصصة أن ما يتعرض له العاملون غالبا من ضغوط في بيئات العمل لا يؤثر فقط في حالتهم الصحية والنفسية من اضطراب وقلق بل ينعكس على مستويات أدائهم لعملهم ومنثم قدرتهم على العمل التي تعيق المنظمات في الوصول الى أهدافها.

يمكن تحديد أهداف هذه الدراسة في معرفة الفروق بين أفراد عينة البحث على مقياس مصادر الضغوط المهنية ومقياس الأداء الوظيفي المستخدم في هذا البحث استنادا الى مجموعة من المتغيرات (عدد سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي)، والخروج من هذا البحث بمجموعة من الاقتراحات بعد دراسة نتائجه وتفسيرها، والتي يمكن أن تساعد في زيادة انتاجية الموظفين في المكتبة ومحاولة تطوير أدائهم الوظيفي.

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع الموظفين العاملين في أقسام مكتبة الأسد، حيث بلغ عددهم 400 موظف وموظفة، حيث تم سحب العينة بشكل عشوائي بسيط، وتعد هذه الطريقة من أفضل الطرق المستخدمة في البحث النفسي، وتتكون عينة الدراسة من 120 عامل وعاملة. اعتمد الباحث في هذه الدراسة أولا على مقياس الضغوط المهنية المتكونة من 3 طرق: طريقة التصحيح مقياس الضغوط المهنية تتم الاجابة فيها عن عبارات المقياس بوحدة من الاجابات الخمس التالية (موافق بشدة، موافق، أحيانا، غير

موافق، غير موافق بشدة)، طريقة صدق مقياس الضغوط المهنية حيث استخدم الباحث هذه الطريقة لقياس صدقه، والتأكد من صلاحيته لقياس الضغوط المهنية، وبهدف التحقق من صلاحية عبارات مقياس الضغوط المهنية تم عرض المقياس على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية في جامعة دمشق لبيان رأيهم في صحة كل عبارة ودرجة ملائمتها للمجال الذي تنتمي اليه، وبناءا على الآراء والملاحظات لم يتم استبعاد أي عبارات من المقياس وبالتالي بلغ المجموع النهائي لهذه العبارات 42 عبارة. وأخيرا طريقة ثبات المقياس بطريقة اعادة التطبيق والتجزئة النصفية، وقام الباحث بعدها بدراسة مقياس الأداء الوظيفي بالاعتماد أيضا على 3 طرق: طريقة التصحيح مقياس الأداء الوظيفي بالإجابة عن عبارات المقياس بوحدة من الاجابات الخمس التالية (ممتاز، جيد، وسط، ضعيف، ضعيف جدا)، طريقة صدق مقياس الأداء الوظيفي حيث استخدم الباحث هذه الطريقة بهدف التحقق من صلاحية عبارات مقياس الأداء الوظيفي، وتم عرض المقياس على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية بجامعة دمشق، لبيان رأيهم في صحة كل عبارة ودرجة ملائمتها، وبناءا على الآراء والملاحظات لم يتم استبعاد أي عبارة من المقياس ولكن تم تعديل بعضها من حيث الأسلوب والصياغة، وبالتالي بلغ المجموع النهائي لعبارات هذا المقياس 21 عبارة، وأخيرا طريقة ثبات مقياس الأداء الوظيفي حيث تم حساب ثبات المقياس عن طريق اعادة التطبيق والتجزئة النصفية.

ومن خلال كل ما تم ذكره توصل الباحثين الى أن أكثر مصادر الضغوط المهنية شيوعا هو الضغوط الناتجة من المردود المادي، كما توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مصادر الضغوط المهنية والأداء الوظيفي تبعا لمتغيرات البحث (سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي)، كما تم التوصل الى ان الرضا الوظيفي ينتج من تقليل مصادر الضغوط المهنية وأن السلوك الانساني يعد من محددات الأداء الوظيفي للفرد.

خامسا: دراسة رجم خالد، زيراري بثينة وعوني بوجمعة (رجم خالد، زيراري بثينة، عوني بوجمعة، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 15، العدد 21، جامعة ورقلة، الجزائر، 2019)

تطرق كل من رجم خالد، زيراري بثينة، عوني بوجمعة في هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود. حيث تسعى كل المؤسسات الى ضمان الأداء الجيد للعاملين ومن طرق ذلك اكتساب نظام حوافز فعال يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية وهذا لتحريك دافعية الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، واعتمد الباحثين في دراسة الحالة لتشخيص واقع نظام الحوافز في المؤسسة على اختيار عينة من 150 موظف بينما تم استرجاع 118 سؤال وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. والهدف من هذه الدراسة هو تقييم فعالية نظام الحوافز بالإضافة الى تأثيره على كل من الجوانب المادية والمعنوية لأداء الموظفين.

قام الباحثين من خلال هذه الدراسة بتحليل نتائج الاستبيان بداية بثبات أداة الدراسة بالاعتماد على مقياس ألفا كرونباخ وتم التوصل الى أن الاستبانة تتميز بالثبات وصالحة للدراسة. كما قام الباحثين بدراسة أداء العاملين ونظام الحوافز المطبق في المؤسسة بأبعاده الخمسة، البعد الأول والثاني المتمثل في الحوافز المادية والمعنوية وتم التوصل الى أن الحوافز المادية من أهم الحوافز التي يمكن أن تقدم للعامل باعتبار أن النقود لها أثر ملموس فهي تشبع ضروريات الحياة، أما بالنسبة للحوافز المعنوية فهي المطالب الأخرى غير المادية فالعامل بحاجة الى الحصول على دوافع تجعله يتقدم في عمله كالشكر والتقدير على الجهود التي يبذلها، أما البعد الثالث فيتمثل في الترقيات والمكافآت فالاستفادة من المكافآت مخصصة فقط لبعض مناصب العمل لا تقدم لكافة العاملين المحددة في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة، أما بالنسبة لنظام الترقيات فلا توجد ضوابط على أساسها يتم منحها لكن المؤسسة تعمل جاهدة لتحفيز عمالها في هذا المجال، في حين البعد الرابع والخامس يتمثل في عدالة وفاعلية نظام الحوافز حيث تقدم الحوافز في المؤسسة على أساس التميز في الأداء والأقدمية المهنية أو المثابرة والجدية في العمل. كما أن الحوافز المقدمة في المؤسسة مشجعة على العمل وتقديم أعلى أداء، وفي الأخير قام الباحثين بدراسة الارتباط بين محاور الاستبيان باستخدام معامل سيرمان الذي تم التوصل من خلاله الى أن هناك ارتباط قوي بين نظام الحوافز وأداء العاملين.

وأهم نتيجة هي أن نتائج تقييم الأداء لا تستخدم في الترقيات أو في منح الحوافز وبالتالي يمكن القول أن نظام الحوافز في المؤسسة مقبول الى حد ما في الشق المادي.

سادسا: دراسة عذاري سعود الهاجري (عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011)

قامت عذاري سعود الهاجري بدراسة حول أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، حيث يعتبر التمكين فلسفة اعطاء مزيد من المسؤولية وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات. أما الابداع هو القدرة على ايجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا، حلولاً، منتجات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة، أو هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي على ايجاد عمليات ادارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية، وقد تم الاشارة الى وجود ارتباط قوي بين التمكين والابداع فالمنظمات الناجحة تشجع روح الابداع من خلال التمكين، ويعبر الأداء عن قدرة الادارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، فمعظم المنظمات تسعى الى تحديد نوعية وكمية أداء مواردها البشرية وتحديد القابليات والامكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياج هؤلاء الأفراد الى التطوير.

هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في الكويت من خلال التعرف على واقع تطبيق التمكين وبيان مستوى الابداع وأثر التمكين والابداع على تحسين أداء العاملين مع تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.

ولتحقيق هذه الأهداف قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت 32 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 205 موظف، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. حيث لجأت الباحثة الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى أهمية أداء التمكين والابداع في الهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت وكان مرتفع، وقامت أيضا باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى أهمية أداء العاملين وكان متوسط، كما عملت الباحثة على اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من العلاقة بين التمكين والابداع حيث تم التوصل الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين والابداع بالهيئة العامة للصناعة عند مستوى دلالة (0.05)، كما استخدم تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التمكين والابداع على تحسين أداء العاملين الذي توصل الى وجود أثر ذي دلالة احصائية للتمكين على تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05).

سابعا: دراسة (Preko&adjetey, a study on th concept of Preko and adjetey (2013)
employee loyalty and engagement on th performance of sales executives of commercial Banks in Ghana, International journal of business research and management (IJBRM), 4(2), 51-62)

قام Preko and adjetey بدراسة حول مفهوم ولاء الموظفين ومشاركتهم في أداء مديري المبيعات في البنوك التجارية في غانا حيث تبحث هذه الدراسة في العلاقات المتبادلة بين ولاء الموظفين ومشاركتهم كمتغيرات مستقلة وكيف تؤثر على أداء مديري المبيعات التنفيذيين العاملين في البنوك التجارية. يصور البحث كذلك الفرضيات المصاغة لإظهار مساهماتهم الفردية في الأداء.

يهدف البحث إلى معرفة ما إذا كان مديرو المبيعات مخلصين حقًا لأصحاب عملهم حيث يتم تعيينهم كعمال متعاقدين لا يتمتعون بنفس الفرص والمزايا التي يتمتع بها العاملون بدوام كامل في البنوك. استفادت الدراسة من التصاميم البحثية التلثية (الاستكشافية والاستبانة). تم اعتماد طريقة أخذ العينات الهادفة لعينة 50 من مديري المبيعات (العاملين السابقين والحاليين) من بنك فيديليتي وبنك إيكو وبنك ستاندرد تشارترد. تم حساب قيمة ألفا كرونباخ على ولاء الموظف 0.804 ، والمشاركة 0.707 وأداء الموظف 0.839 لتحديد موثوقية ومستوى الصلاحية لكل من المتغيرات المستقلة والتابعة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss الإصدار 20. كشفت النتائج أن هناك ارتباطات خطية مهمة بين ولاء الموظف ومشاركته وأدائه. كما أظهرت الدراسة ارتباطات موجبة معنوية للعلاقة الإنسانية، وأسلوب القيادة، والمحتوى الوظيفي، والتنمية الشخصية، والإبداع وتأثيرها على ولاء الموظف. من المستحسن أن تهتم إدارة البنوك بولاء الموظفين ومشاركتهم من أجل تحقيق الأداء المستهدف.

ثامنا: دراسة (Khan. A.H, Nawaz .M.M, Aleem .M Alamdarhussain khan (2012)
An: impact of job satisfaction on employee performance &Hamed. W.2012 ,

empirical study of autonomous medical institutions of Pakistan, African journal of business management, 6 (7), 2697

قام الباحث **Alamdarhussain khan** بدراسة حول تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين دراسة تجريبية للمؤسسات الطبية المستقلة في باكستان في باكستان ، تعتبر مهنة الطبيب رائعة وكريمة لأنها ترتبط ارتباطا مباشرا بحياة البشر. في المجتمع الباكستاني ، هناك ميل عام إلى أنه في المستشفيات الحكومية ، لا يتم علاج المرضى بشكل صحيح من قبل الأطباء. الغرض من هذه الدراسة هو معرفة العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي بين القوى العاملة في المؤسسات الطبية المستقلة في باكستان وأثارها على الأداء. وتكونت عينة الدراسة من 200 طبيب وممرض وموظف إداري وموظف حسابات يعملون في مؤسسات طبية مستقلة في البنجاب. ووزع 250 استبيانا منها 200 استبيان وردت واستخدمت للتحليل. يستخدم SPSS لتحليل البيانات إحصائيا. ويستنتج من الدراسة أن جوانب مثل: الأجور، والترقية، والسلامة والأمن الوظيفيين، وظروف العمل، والاستقلال الوظيفي، والعلاقة مع زملاء العمل، والعلاقة مع المشرف وطبيعة العمل؛ تؤثر على الرضا الوظيفي والأداء.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول العلاقة بين الأجور والأداء الوظيفي

فيما يلي عرض للدراسات السابقة حول العلاقة بين الأجور وأداء العاملين:

أولاً: دراسة حسين محمودي (حسين محمودي)، أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، سنة 2015-2016

قام حسين محمودي بدراسة أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة، فنظام الأجور بات يمثل متغيرا محوريا في أدبيات التسيير ومن أكثر الوظائف أهمية وحساسية في عمل ادارة الموارد البشرية في المنظمة ويقصد به مجموعة من المتغيرات الممزوجة فيما بينها واحدة تمثل متغيرات القيادة توضح موضوع الأجر وأخرى متغيرات للفعل تبين هيكله الأجر .

كل نشاط اقتصادي يهتم اليوم بموضوع الإنتاجية ليس لاعتبار زيادتها خاصية من خصائص الدول التي تنتشد التطور والرخاء فحسب، بل لكونها معيارا مفضلا يكشف عن كفاءة وفاعلية النشاط الانتاجي للوحدات الاقتصادية حيث يمثل عنصر العمل متغير أساسي في العملية الانتاجية، فبدونه لا يمكن استخدام عناصر الانتاج الأخرى أو الانتفاع بها. اذ تعرف انتاجية العمل بأنها كمية الانتاج التي يحققها عامل واحد خلال وقت معين، أو هي الوقت اللازم لكل عامل لإنتاج وحدة واحدة من المنتج النهائي أي أنها العلاقة بين الناتج النهائي والعمل المبذول في انتاجه.

هذه الدراسة تهدف الى التعرف على كيفية بناء أنظمة الأجور وعلى تطبيقاتها في المؤسسات الانتاجية، وتبسيط الضوء على قدرة الممارسات الحالية بخصوص الأجور في حسن استغلال المورد البشري لزيادة المخرجات، مع ابراز انعكاسات ممارسات الأجر على السلوك في العمل والمجهود المقدم بالإضافة الى تنوير المسؤولين ومساعدتهم في صياغة نظام للأجر قادرا على توجيه سلوك العمال نحو هدف تحسين الانتاجية، كما هدفت هذه الدراسة الى تفعيل دور نظام الأجور في اثاره الدافعية وكسب ولاء العمال مع مساعدة المؤسسات الخاصة والعامة في الجزائر على تحسين ممارسات الأجر لخلق ميزة تنافسية دائمة مرتكزة على المورد البشري .

قام الباحث بدراسة تطبيقية للكشف عن دور نظام الأجور وأهميته في التأثير على مستوى انتاجية العاملين عن طريق القيام بعدة دراسات أولها دراسة المتغيرات (المتغير التابع: الانتاجية، المتغير المستقل: نظام الأجور) مع استخدام معامل الارتباط ومعامل التحديد لإبراز العلاقة بين المتغيرات فتم التوصل الى ان متغيرات الدراسة في تطور مستمر خلال مدة الدراسة، حيث وجد حسابيا وبيانيا أن كتلة وكمية الأجور للعامل في ارتفاع عبر مدة الدراسة، والقيمة المضافة في ازدياد طيلة مدة الدراسة. وبعد ذلك قام الباحث بدراسة عدالة توزيع الأجور والأجر الحقيقي بداية بدراسة عدالة توزيع الأجور من خلال قياس التشتت بين الفئات المختلفة باستعمال منحنى لورنز، ثم دراسة الأجر الحقيقي بمعنى حساب الأجر الحقيقي عبر مدة الدراسة باستخدام مؤشر الأسعار فتم التوصل الى أن ممارسات الأجر المطبقة بمؤسسات مجمع انتاج القوالب والسكاكين والصنابير تساهم في تحفيز العمال لتقديم مزيد من الجهد ودافع قوي للقيام بالأدوار والأعمال الموكلة لهم، مما يساهم في تحسين انتاجيتهم من خلال توفر العدالة في توزيع الأجور بين عمال الطبقات المهنية المختلفة، كما أن النتائج تظهر أن الأجر الحقيقي للعامل في المؤسسة يزداد على امتداد الدراسة مما يضمن الحفاظ على القدرة الشرائية للعامل، بل يعتبر مصدر لتحسينها. كما تم القيام بدراسة علاقة الأجر بالقيمة المضافة ثم بكمية الانتاج، بداية بدراسة تأثير الأجر على القيمة المضافة من خلال أخذ قيم كل من اجر العامل والقيمة المضافة المحققة بواسطته عبر السنوات ورسم لوحة الانتشار، ثم يتبع بالجدول للتعرف واختبار العلاقة بين المتغيرين وأظهرت النتائج أن تطور أجل العامل عبر السنوات قد أثر ايجابا على القيمة المضافة المحققة في المؤسسات محل الدراسة . وبعدها تم القيام بدراسة تأثير الأجر على النتاج بأخذ قيم كل من أجر العامل وكمية الانتاج المحققة بواسطته عبر السنوات ورسم لوحة الانتشار، ثم يتبع بالجدول للتعرف واختبار العلاقة بين المتغيرين ومنه التوصل الى أن تطور أجر العامل من سنة الى أخرى يؤثر ايجابا على كمية الانتاج المحققة بالنسبة لكل عامل، كما أن معامل الارتباط بين الأجر الذي تحصل عليه العامل وكمية الانتاج يشير الى العلاقة الطردية القوية بين المتغيرين، بمعنى كلما زاد أجر العامل كلما زاد انتاجه فالنتائج تثبت تأثير ايجابي وطردي للأجر على مستوى كمية الانتاج والقيمة المضافة خلال مدة الدراسة.

ثانيا: دراسة حمزة قادري(حمزة قادري، نظام الأجور وأداء العامل، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، سنة 2012-2013)

قام الباحث حمزة قادري من خلال هذه الدراسة بمعالجة كيفية تأثير نظام الأجور المعتمد في مركب انتاج بيض التفريغ بولهيلا على أداء العامل، فلا شك أن اعداد وإدارة نظام الأجور يمثل احدى أهم مهام ادارة الموارد البشرية ويعتبر هذا النظام من أهم الأنظمة التي تحتاجها أي مؤسسة لأنه يؤثر في كل القضايا المهمة ذات الصلة بعمل المؤسسة، ويلعب نظام الأجور دورا فعالا ومهما في أداء العاملين حيث تتبع لأهميته من حاجة الفرد الى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وانجازات، فمهارات الأفراد وقدراتهم لا تعتبر كافية للحصول على أداء عالي ما لم يكن هناك نظام للأجور بمختلف عناصره المالية وغير المالية قادر على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة نظام الأجور في المؤسسات من خلال تحديد التشخيص الفعلي لواقع العامل، مع الوقوف على معرفة نمط نظام الأجور المعتمد في مركب انتاج بيض التفريغ بولهيلا، الكشف عن كيفية تأثير نظام الأجور على أداء العامل، ومحاولة رفع الروح المعنوية والرضا للعمال من خلال دراسة نظام الأجور ومحاولة تحسينه من قبل رؤسائهم من أجل استقرارهم.

بعد الانتهاء من تحديد الاجراءات المنهجية للدراسة، ثم تحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها عن موضوع البحث المتعلق بنظام الأجور وأداء العامل من خلال تفريغ وتحليل البيانات بداية بالبيانات العامة التي تضم مجموعة من الجداول، ثم بيانات خاصة بكيفية تأثير نظام الأجور على التغيب لدى العمال وتضم أيضا مجموعة من الجداول، بالإضافة الى بيانات خاصة بكيفية تأثير العناصر المالية وغير المالية للأجر على أداء العامل وتحتوي كذلك على مجموعة من الجداول، وتوجد أيضا بيانات خاصة بكيفية تأثير نظام الأجور على الشعور بالرضا والاستقرار لدى العامل.

وبعد جمع المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية وتحليلها وتفسيرها في ظل تساؤلات الدراسة تم التوصل الى ان لجوء الادارة في المؤسسة المعنية الى الخصم من أجور العمال (حالة التغيب) يؤثر تأثيرا ايجابيا على التقليل من حالات التغيب لدى العامل، كما ان محدودية توفر العناصر المالية والعناصر غير المالية للأجر أثرت سلبا على أداء العامل في المؤسسة محل الدراسة فعلاوة المردودية التي تعبر عن تقييم الأداء يستفيد منها العمال بصورة شبه متساوية على العكس تماما مما وجدت لأجله حيث من المفترض أن تمنح كاملة للعمال ذوي الأداء الجيد، أما العمال ذوي الأداء المتوسط فيستحقون النصف في حين يعاقب العمال ذوي الأداء السيئ بالحرمان منها، أما العناصر غير المالية للأجر فتقتصر فقط على بيع المنتجات للعمال بأسعار منخفضة ان لم نقل رمزية، كما تم التوصل الى أن محدودية العناصر المالية وغير المالية للأجر تؤثر تأثيرا سلبيا على شعور العامل بالرضا والاستقرار ورغم حسن العلاقة بينه وبين الادارة من جهة وبينه وبين زملائه من جهة أخرى، فالأجر المنخفض والتقييم غير الموضوعي لعلاوة المردودية، واقتصار العناصر

غير المالية على بيع المنتجات بأسعار منخفضة لكل العمال دون تمييز وأفضلية كل هذا يعسق اكتمال الشعور بالرضا والاستقرار لدى العمال.

ثالثا: دراسة حمود حيمر: (حمود حيمر، أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008)

قام حمود حيمر من خلال هذه الدراسة بالتطرق إلى موضوع أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة بمؤسسة بمؤسسة التسيير السياحي للشرق بباتنة، ومن خلال هذه الدراسة تم تسليط الضوء على جانب مهم يتعلق بسياسة الأجور ألا وهو أجر الكفاءة والأداء كمحاولة للإجابة على التساؤلات وحل الإشكالية المطروحة، وذلك باتباع المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية أجر الكفاءة بالنسبة للعمال والمؤسسات، فالأجر هو وسيلة العمال لإشباع حاجاتهم، وكتلة الأجور تمثل جزء كبير من التكاليف التي تتحملها المؤسسة، وعليه يجب التحكم فيها، كما هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور سياسة الأجور في تعزيز مكانة المؤسسة التنافسية في السوق، فهي تمكنها من استقطاب الكفاءات الخارجية والاحتفاظ بها.

اعتمد الباحث في دراسته على المقابلة المباشرة للحصول على البيانات وإجراء المقابلات مع بعض المسؤولين والإطارات في المؤسسة محل الدراسة من أجل الحصول على آرائهم حول الموضوع وبعض المعلومات الهامة في الدراسة، كما اعتمد على استبيان في الدراسة الميدانية يحتوي على أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة للحصول على معلومات مفيدة ودقيقة، ونظرا لكبر حجم المجتمع محل الدراسة وصعوبة دراسة جميع الأفراد بصفة مباشرة، تم اختيار عينة من المجتمع تتكون من 40 فرد من مختلف المستويات الوظيفية.

بعد تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS، تم التوصل إلى أن عمال المؤسسة يتمتعون بالرضا الوظيفي في عملهم بشكل عام (من حيث الأجر، الوقت، والعلاقات مع الزملاء) وهو ما صرح به أغلبهم وتوضحه الإحصائيات الواردة في الحصيلة الاجتماعية للمؤسسة، حيث لم تسجل المؤسسة أي نزاعات أو اضطرابات، ونظرا للظروف الجيدة التي توفرها المؤسسة لعمالها فإنهم حافظوا على مستويات أدائهم، حتى أن بعضهم حقق ارتفاع في مستوى أدائه، كما أن المؤسسة تمنح عمالها زيادات في الأجور بالاعتماد على أسس مختلفة من بينها الكفاءة والأداء ولو بنسبة قليلة مقارنة ببقية الأسس الأخرى، رغم أن أغلبية العمال يرون أن اكتساب كفاءات جديدة يستوجب الحصول على زيادة في الأجر.

رابعا: دراسة ناهد آدم علي أبو سنينة (ناهد آدم أبو سنينة، أثر الأجور في قطاع المصارف السودانية على الأداء، مذكرة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، 2006)

قام ناهد آدم علي أبو سنينة بدراسة أثر الأجور في قطاع المصارف السودانية على الأداء، بالتطبيق على بنك أم درمان الوطني للفترة (1995.2005م)، فالأجر يعد عنصرا أساسيا في تحريك القوى المنتجة في كافة

المجالات، وفي علاقات أفراد المجتمع بعضهم ببعض. وقد حظيت الأجور باهتمام الحكومات وإدارات العمل ونقابات العمل في تحقيق العدالة الاجتماعية والسلم الداخلي. ويعتبر تحسين الوضع المعيشي والبيئة المحيطة والاستقرار الوظيفي مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي مما ينعكس على زيادة ساعات العمل وزيادة انتاج العاملين، ومنه يتضح أن زيادة الأجور تتناسب طرديا مع زيادة الإنتاج وبذلك تحد من ظواهر الفساد والاختلاسات والمشكلات التي تواجه القطاع المصرفي والتي تقدم أجور زهيدة للعاملين نظير قيامهم بأداء مهامهم من الخدمات المصرفية الموكلة إليهم.

يهدف البحث إلى دراسة وتقييم الأجور باعتبارها من أهم العوامل التي تؤثر تأثيرا مباشرا في الإنتاج والأداء، وتحليل البدلات والمنح والحوافز والسلفيات وجميع الامتيازات التي تمنح للعاملين بالقطاع المصرفي. كما تهدف إلى راسة الاستراتيجية والهيكل الوظيفي للمؤسسة والتدرج الوظيفي ومدى تناسبها مع الكفاءات والمسميات الوظيفية للعاملين حسب التدرج الوظيفي، بالإضافة إلى تحسين الوضع الاجتماعي للعاملين بالقطاع المصرفي والبيئة المعيشية، مع توضيح أهمية العلاقات بين الاستقرار النفسي والوظيفي للعاملين ومدى تأثيرها على الأداء. يهدف هذا البحث أيضا إلى معرفة أثر الرواتب والأجور على كفاية الأداء الوظيفي، التعرف على الصعوبات التي تواجه الإداريين فيما يتعلق بتدني الأجور، ومعرفة أثر الحوافز على استقرار العاملين بالقطاع المصرفي، وأخيرا تقديم مقترحات للمساهمة في معالجة قضية الرواتب والأجور في القطاع المصرفي.

من واقع الدراسة والتحليل لأثر الأجور في قطاع المصارف السودانية (دراسة تطبيقية على بنك أم درمان الوطني) تم التوصل إلى أن الرواتب الشهرية تتناسب طرديا مع الظروف المعيشية، وأن نظام السلفيات المتبع حاليا نظام ممتاز ويوفر للعاملين من المتطلبات الضرورية، مما يساعد العاملين في تحسين مستوى معيشتهم ويؤثر بالتالي على استقرارهم وحسن أدائهم بالعمل، كما أن نظام الترقيات المتبع حاليا يعتمد على الأساس على الأقدمية وعدد سنوات الخدمة، ومن ثم تأتي الخبرات وأداء العاملين، كما تم التوصل إلى أن البنك يمنح للعاملين سلفية للزواج وتزيد نسبة هذا النوع من السلفيات إذا كان الزوجان يعملان بالبنك، حيث تقدم لهم التسهيلات والمساعدات في تأسيس منزل الزوجية من أثاث ومستلزمات المنزل وغيره، هذا بلا شك يساعد في استقرار العاملين نفسيا واجتماعيا مما ينعكس على أدائهم. وتوصل الباحث أيضا إلى أن البنك يهتم أيضا بتفويض العاملين إلى بيت الله الحرام ودفع تكاليف الحج كاملة.

المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

المطلب الأول: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:

. التعرف على مفهوم الأجور، أهميتها، أنواعها، مكوناتها... الخ، مع تحديد مفهوم الأداء الوظيفي، أهميته، أنواعه، عناصره، مؤشرات... الخ، وتوضيح العلاقة بينهما.

. الاطلاع على تجارب الآخرين محليا، عربيا، عالميا.

. المساعدة في تحديد أبعاد الدراسة واختيار منهج الدراسة.

. المساعدة في اعداد الاستبيان.

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: التعقيب على دراسات الأجور

يتضح من الدراسات السابقة التي تم عرضها أن معظم الدراسات اتفقت في التطرق إلى عنصر العدالة في تحديد الاجور، وكان عددها ثلاث دراسات مثل دراسة صليحة بوضوردي بعنوان "دراسة نقدية لمدى عدالة الأجور بالجزائر، والممارسات العملية لإرسائها"، ودراسة حمزة فيلاي بعنوان "أهمية التكامل بين عملية التقييم ونظام الأجور"، ودراسة سالم شرماط بعنوان "نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية".

في حين لم تتطرق دراسات أخرى لعدالة الأجور، بل اشتركت في تعريف الأجور، أهميتها، أهدافها وأنواعها، ومعايير تحديدها مثل دراسة سالم شرماط، ودراسة عوني عمر عطية خروف بعنوان "العوامل المؤثرة على تطبيق قانون الحد الأدنى للأجور في قطاع غزة".

من ناحية أخرى اتفقت معظم الدراسات في أسلوب البحث العلمي واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، باستثناء دراسة رياض عبد القادر بعنوان "سياسة الأجور ودورها في المحافظة على المورد البشري" التي اعتمدت على المنهج الاستقرائي. أما عن أدوات الدراسة فكانت في الغالب استبيان، والبعض الآخر مقابلة.

ثانياً: التعقيب على دراسات أداء العاملين

من خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية، العربية والأجنبية، اتضح ان الاداء في معظم الأحيان يكون متغير تابع في الدراسات، كما يلاحظ التنوع في طرح موضوع الاداء حيث كل دراسة ربطت الأداء بمتغير مستقل مثل دراسة رجم خالد التي ربطت أداء العاملين بالحوافز، ودراسة عذاري سعود الهاجري ربطت الأداء بالتمكين والابداع، ودراسة سليم نعامة التي ربطت الأداء بالضغوط المهنية، حيث اشتركت كل الدراسات في تحديد المفهوم العام لأداء العاملين، غير أن دراسة عذاري سعود الهاجري تطرقت الى مفهوم الأداء بالإضافة الى تقييم الاداء مع تحديد طرق وأسباب وعوامل التقييم.

من ناحية أخرى اتفقت معظم الدراسات في أسلوب البحث العلمي و اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، أما عن أدوات الدراسة فكانت في الغالب استبيان و البعض الآخر اعتمد على المقابلة. ويجدر بنا الإشارة إلى

أن الدراسات الأجنبية التي تطرقنا إليها دراسة preko and adjetey ودراسة alamdarhussain khan، هي مقالات في مجلات حيث تتميز باهتمامها بالجانب التطبيقي أكثر من الجانب النظري.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات التي ربطت الأجور بأداء العاملين

فيما يتعلق بالدراسات السابقة الخاصة بالعلاقة بين الأجور وأداء العاملين فلم نتوصل إلا على بعض الدراسات، منها دراسة حسين محمودي بعنوان أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الانتاجية المتوسطة، حيث ركزت هذه الدراسة على الأجور بشكل عام مع التطرق إلى الدوافع والحوافز والانتاجية في المؤسسة بشكل خاص دون الحديث عن الأداء وهذا هو الاختلاف بين دراستها ودراستنا الحالية، أما دراسة حمزة قادري بعنوان نظام الأجور وأداء العامل فكانت الدراسة الأقرب لدراستنا الحالية من حيث المضمون إلا أنها تختلف في بعض الأبعاد ومحل الدراسة، حيث تطرقت إلى ماهية منظومة الأجور بشكل عام وماهية أداء العامل بشكل عام أيضاً، في حين دراسة حمود حيمر بعنوان أجر الكفاءة فقد ركزت على أجر الكفاءة مع تحديد مختلف سياسات الأجور ومدى أهمية أجر الكفاءة بالنسبة للمؤسسة، وربطت الأداء بالكفاءة.

المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز دراستنا عن باقي الدراسات السابقة في كونها تطرقت لموضوعين هامين هما (الأجور كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع)، حيث تعتبر دراستنا نقطة بدأ أو انطلاق نحو تحديد طبيعة العلاقة بين الأجور والأداء الوظيفي من أجل الوقوف على ما هو ايجابي وفعال وتطويره، وتعديل ومعالجة ما هو سلبي من أجل النهوض به ووضع على الطريق الصحيح من جديد.

من حيث الزمان والمكان، أنجزت دراستنا الحالية خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2022/2021، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية ميلة. من حيث العينة، تم التركيز على عينة مكونة من 45 عامل في المؤسسة محل الدراسة، من حيث نوع القطاع، استهدفت الدراسة القطاع الاقتصادي، وهي مؤسسة سونلغاز.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية لأثر

الأجور على أداء

العاملين

تمهيد

بعد أن قمنا في الفصول النظرية لبحثنا بعرض مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها، نحاول من خلال دراستنا الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى استراتيجية منهجية متكاملة تمكنا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها من الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-ميلة-، ويعد هذا الفصل نقطة البداية في دراستنا الميدانية، حيث نسعى من خلاله إلى توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل تحقيق الأهداف السالفة والإجابة عن التساؤلات التي طرحتها الدراسة، وبناء على هذا سوف نخصص الجزء الأول من هذا الفصل إلى التطرق إلى عموميات حول شركة توزيع الكهرباء والغاز-ميلة-، وكذا عرض الخطوات المنهجية التي تم اتباعها من خلال تحديد نموذج الدراسة وكذا متغيرات وأدوات الدراسة، مع عرض أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، اختبار صدق وثبات أداة الدراسة لتسهيل الوصول إلى النتائج المرغوبة.

المبحث الأول: عموميات حول شركة توزيع الكهرباء والغاز - ميلة -

تعد سونلغاز من أهم الشركات الجزائرية التي تقوم بتوزيع الكهرباء ونقل الغاز عن طريق القنوات، كما تتمتع هذه المؤسسة بقدرتها على التدخل في نشاطات أخرى ذات منفعة عامة، سنتعرف فيما يلي عليها:

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

الشركة الوطنية من الشركات الجزائرية التي تتوزع فروعها على المستوى الوطني وفيما يلي تعريفها:

أولاً: تعريف شركة توزيع الكهرباء والغاز

هي شركة عمومية جزائرية نشاطها إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

ثانياً: تاريخ نشأة شركة توزيع - ميلة -

بعد إنتاج الكهرباء في الجزائر عام 1929 تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر سنة 1947، كانت شركة احتكارية لفرنسا وتدعى (E.G.A) في سنة 1969 وبعد قرار التأميم الذي شملها بعد الخراب الذي خلفه الاستعمار تم حل مؤسسة الكهرباء والغاز في الجزائر (E.G.A) وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز سنة 1983 ثم إعادة هيكلة الشركة لتضم خمس وحدات فرعية قائمة بذاتها لكنها تابعة لشركة سونلغاز وهي:

- كهرباء KAHRIF: الإنارة وإيصال الكهرباء.
- كهرباء KAHRIB : تركيب المنشآت الكهربائية.
- قناة غاز KANAGAZ: الهندسة المدنية وتضم AMC لصنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.
- التركيب ETERKIB: التركيب الصناعي.

كما شهدت الشركة الوطنية تغيراً في الطبيعة القانونية لتصبح مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري سنة 1991 بموجب المرسوم التنفيذي 1991/12/14 الأمر الذي يسمح للمؤسسة بالتحرك شيئاً فشيئاً من تدخل الدولة، في سنة 2002 أصبحت شركة سونلغاز مؤسسة ذات أسهم وهذا حسب ما قرره المرسوم الرئاسي 195/02 المؤرخ في 2002/06/01 الذي أعطاها الحق للتدخل في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة الكهربائية والغاز خارج حدود التراب الوطني.

سنة 2004 أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع **holding** لتضم ثلاثة فروع مكلفة بنشاطات رئيسية تتمثل في:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE.
- مسير شبكة النقل الكهربائي GRTE.
- مسير شبكة نقل الغاز GRTG.

في سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت لأربع فروع هي:

- سونلغاز التوزيع: الجزائر العاصمة SDA.
- سونلغاز التوزيع: الجهة الوسطى SDC.
- سونلغاز التوزيع: الجهة الشرقية SDE.
- سونلغاز التوزيع: الجهة الغربية SDO.

3- مديرية توزيع الكهرباء والغاز شرق SDE:

مديرية توزيع الكهرباء والغاز شرق هي مديرية جهوية التي تنفرع منها كل المديريات الفرعية التابعة للجهة الشرقية.

أ- نشأة شركة توزيع الكهرباء والغاز:

بعد هيكلة وظيفة التوزيع سنة 2006 وتقسيمها إلى أربعة فروع منها شركة توزيع الكهرباء والغاز شرق SDE تأسست في 01 جانفي 2006 برأس مال 20 مليار سنتيم مهامها الأساسية:

- استغلال وصيانة توزيع شبكة الكهرباء والغاز.
 - تطوير شبكات الكهرباء والغاز بتوصيل زبائن جدد بهذه الشبكات.
 - تسويق الكهرباء والغاز.
 - تحديد سياسة بيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
 - إنعاش السوق المحلية خلال استهلاك واقتناء مختلف وسائل العمل.
- تغطي سونلغاز شرق العديد من المناطق الشرقية بمجموع 16 ولاية وهي: قسنطينة - بجاية - جيجل - سكيكدة - عنابة - قالمة - ميلة - برج بوعرييج - مسيلة - باتنة - أم البواقي - سوف أهراس - تيبسة - خنشلة - سطيف، ومن بين هذه الجهات وقع اختيارنا على مديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة.
- مديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة - :

تواجد مقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة ب 46 شارع نهج جيش التحرير الوطني - ميلة - يتربع على مساحة قدرها 1300 متر مربع يقدر عدد عمالها ب 450 عامل، تنفرع منها خمس وكالات تجارية: فرجيوة - شلغوم العيد - ميلة - تاجنانت - التلاغمة - كما تمتلك هذه المديرية كمية معتبرة من المعدات (أجهزة إعلام آلي - سيارات - شاحنات - كوابل ... الخ) وهذا ما يمكنها من إنجاز مهامها.

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لأثر الأجور على أداء العاملين

الجدول رقم (02): بطاقة تعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة -

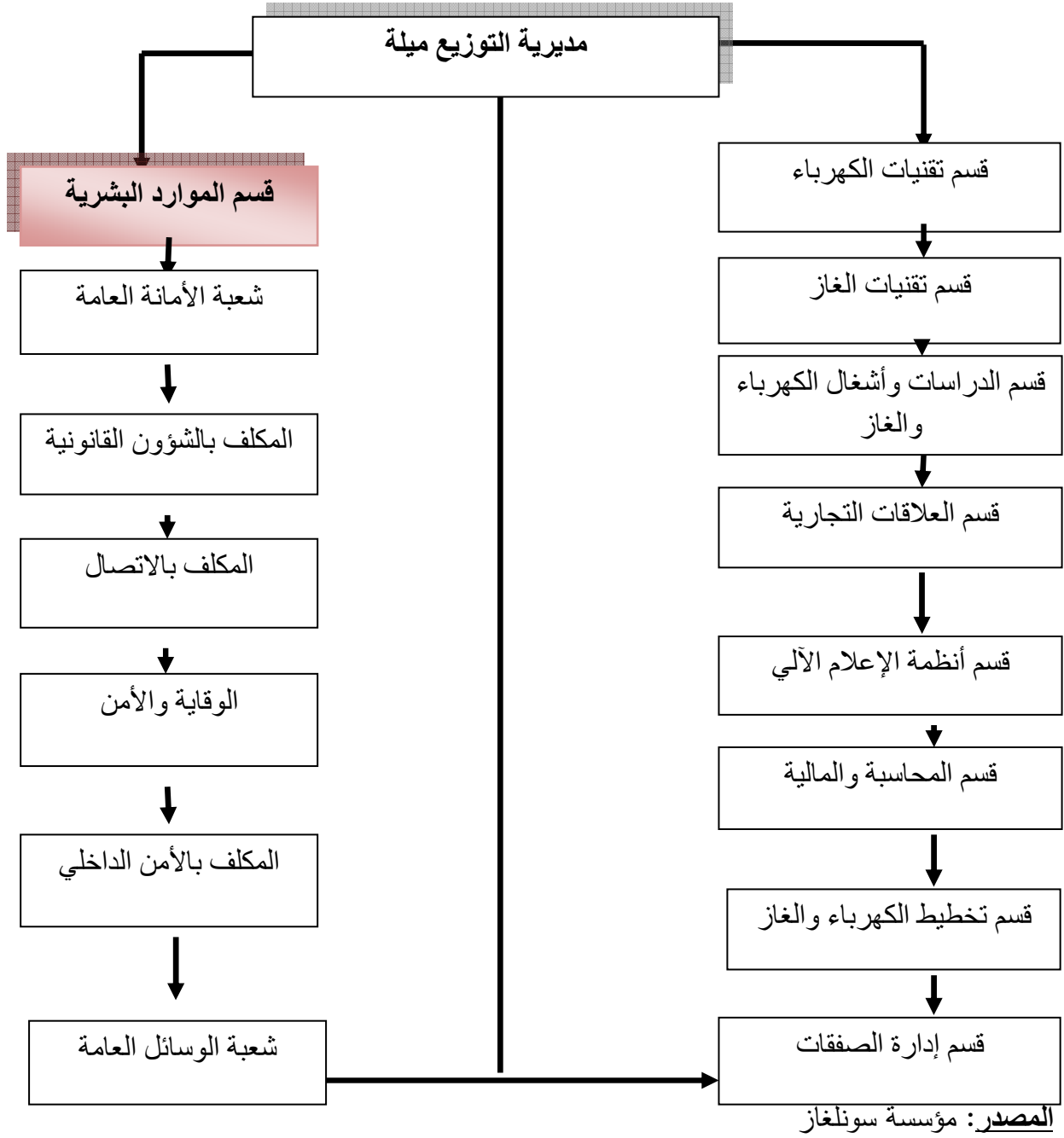
المؤسسة	مديرية توزيع الكهرباء والغاز الشرق
المقر الاجتماعي	46 شارع جيش التحرير الوطني - ميلة
تاريخ الإنشاء	2006 / 01 / 01
رأس المال الاجتماعي	20 مليار دينار
مجال النشاط	توزيع الكهرباء والغاز
الجهة الشمالية	ديوان الترقية والتسيير العقاري
الجهة الجنوبية	مستشفى الإخوة مغلاوي
الجهة الغربية	الدرك الوطني
الجهة الشرقية	ثانوية ديدوش مراد

المصدر: من إعداد المترجمين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز

يمكن توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للشركة

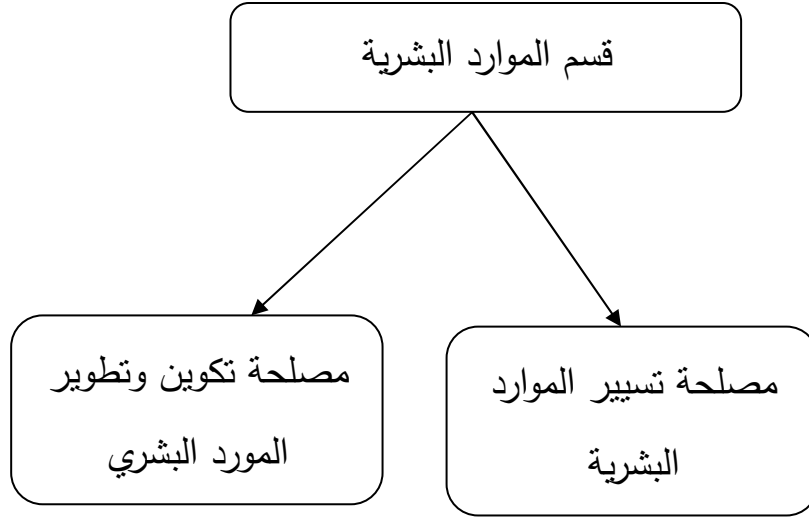


المطلب الثالث: مهام كل من هياكل المؤسسة ومصالحها

أولاً: مهام قسم الموارد البشرية وعلاقته بالإدارة والمصالح الأخرى:

1. الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: من إعداد المترجمين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يتكون قسم الموارد البشرية بمديرية التوزيع ميلة من مصلحتين رئيسيتين هما مصلحة تسيير الموارد البشرية ومصلحة تكوين وتطوير الموارد البشرية لكل منها مهامه تسهر على تأديتها، وفيما يلي مهام المصلحتين:

1- مصلحة تسيير الموارد البشرية:

- إعداد وتجميع العناصر المتعلقة بالوظيفة وفقاً للنظام المعمول به.
- مراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة شؤون العاملين.
- ضمان التطبيق الموحد للأنظمة ومراقبة تنفيذها.
- إعداد جدول مساهمات الضمان الاجتماعي.

2- مصلحة تكوين وتطوير الموارد البشرية:

لهذه الأخيرة مجموعة من المهام تتمثل في:

- إعداد مخطط التكوين والتوظيف السنوي والفصلي الخاص بالمديرية حسب التقسيم المهني للعمال بين إطارات وعمال.

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لأثر الأجور على أداء العاملين

- متابعة المسار المهني لمختلف الشرائح العاملة وذلك بالأخذ بعين الاعتبار التتقيط السنوي والفصلي.
- التكفل بدراسة الملفات التأديبية.
- وضع لوحة القيادة.
- السهر على تطبيق قواعد النظام الداخلي للمؤسسة.
- متابعة حركة العمال فيما يخص التكوين، الحضور، الغياب.
- حضور مختلف الاجتماعات الدورية.
- متابعة العمال الجدد في مراكز التكوين التابعة للشركة.

3- مصلحة قسم الموارد البشرية بالإدارة:

هناك علاقة وطيدة تربط قسم الموارد البشرية بالإدارة فهي من تقوم بتطبيق التعليمات الواردة من الإدارة سواء من مدير المديرية أو من مدير العمال، إرساء وتبليغ كل الملاحظات الخاصة بالعمل وكذلك إصدار اللوائح والتعليمات الجديدة التي تتماشى مع المستجدات، وأيضا متابعة القوانين الخاصة منها المنشورة في الجرائد الرسمية، وتبليغ المدير بكل القوانين والمراسيم واللوائح المتعلقة بالعمل.

• علاقة قسم الموارد البشرية بالمصالح الأخرى:

لقسم الموارد البشرية أيضا علاقة تربطه بباقي المصالح، حيث تقوم بمراقبة الغيابات وإعطاء استمارات تملأ من طرف رؤساء المصالح قصد تسجيل الحضور والغياب، الحرص على تطبيق النظام الداخلي بالمؤسسة وكذلك تطبيق الأوامر والتعليمات كلما اقتضت الضرورة.

• نظم إجراء العمل:

تتبع المؤسسة مجموعة من القواعد والقوانين التي تندرج ضمن النظام الداخلي، بالإضافة إلى اعتمادها على مجموعة من الوسائل للاتصال.

• النظام الداخلي للمديرية:

هو وثيقة تحدد القواعد المرتبطة بالتنظيم التقني للعمل، الوقاية الصحية والأمن والانضباط، وأهم القوانين المعمول بها

• مواقيت العمل:

حيث نصت المادة 06 على ما يلي: "تعيين مواقيت العمل فترة الشغل الفعلي لمنصب العمل وتنفيذ المهام الموكلة، إضافة إلى وقت الاستراحة".

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لأثر الأجور على أداء العاملين

تحدد مواقيت العمل حسب طبيعة النشاط ومكان العمل، يتم إعلام المستخدمين بذلك بمذكرة مصلحة وحسب تنظيمات العمل وضرورة المصلحة، يمكن أن تختلف هذه المواقيت حسب منطقة العمل أو فرق العمل أو الفئة المهنية بالتفاوض الجماعي، تطبيق على الجميع".

كما نصت المادة 07 على ما يلي: "يتعين لزوم احترام مواقيت العمل من قبل مجموعة المستخدمين المعنيين لاسيما عندما تعدل المواقيت لضرورة المصلحة مؤدية إلى تنفيذ ساعات إضافية أو ساعات تعويضية".

• العطل القانونية:

وقد جاءت المادة 09 بما يلي: "تحدد العطل القانونية الأسبوعية وأيام الأعياد طبقا للقانون، يمكن تأجيل العطل القانونية والراحة الأسبوعية وأيام الأعياد إلى يوم آخر في حالة ضرورة المصلحة".

كما جاءت المادة 13 بما يلي: "تحدد رزنامة العطل مسبقا قبل الذهاب للعطلة حسب ضرورة المصلحة".

• طبيعة الاتصال بالمديرية:

تقوم عملة الاتصال داخل المؤسسة وخارجها وفق طرق حديثة وأخرى تقليدية موجهة في جميع الاتجاهات تحدها المؤسسة ومن وسائل الاتصال الحديثة شبكات الانترنت، الهاتف، الفاكس، وبرنامج OX الذي يستعمل للتواصل بين المصالح قصد تبادل الملفات والرسائل، تعد هذه الوسائل فعالة لتسهيل العمل والتقليل من الأخطاء، حيث تنقل المعلومات بطريقة سرية من خلال استعمال التكنولوجيا، أما فيما يخص وسائل الاتصال التقليدي فتتمثل في اللقاءات المباشرة والاجتماعات الدورية والاجتماعات الخاصة.

الهيكل التنظيمي الذي يوضح التسلسل الإداري للمنشأة يوضح مواقع الوظائف وارتباطها الإداري والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، وعليه فإن لمديرية التوزيع ميلة (09) أقسام رئيسية وهي:

قسم تقنيات الغاز - قسم الدراسات وأشغال الكهرباء والغاز - قسم العلاقات التجارية - قسم المحاسبة والمالية - قسم أنظمة الإعلام الآلي - قسم تخطيط الكهرباء والغاز - قسم إدارة الصفقات - قسم الموارد البشرية إضافة إلى شعبة الوسائل العامة - وشعبة الأمانة العامة والتي يتفرع منها المكلف بالشؤون القانونية والمكلف بالاتصال للوقاية والأمن، المكلف بالأمن الداخلي بكل هذه الأقسام والشعب العديد من المهام وهي كالاتي:

• مدير المديرية: يقوم المدير بالعديد من المهام وهي:

- الحضور والإشراف على الاجتماعات.

- الإمضاءات.
- عقد الاجتماعات.
- رئاسة العديد من اللجان.
- تمثيل المديرية في الاجتماعات الولائية الخارجية.
- تقديم الحصيلة والأهداف المحققة لدى الشركة.
- **قسم تقنيات الكهرباء:** يتولى هذا القسم المهام التالية:
 - ضمان الجودة واستمرارية الخدمة.
 - التأكد من تشخيص الشبكات وتطوير برامج الصيانة.
 - التدخل في شبكات الغاز بأكملها.
 - تطبيق الدليل التقني في توزيع الكهرباء.
- **قسم تقنيات الغاز:** من مهامه الأساسية ما يلي:
 - ضمان الجودة واستمرارية الخدمة.
 - التأكد من تشخيص الشبكات وتطوير برامج الصيانة.
 - التدخل على شبكات الغاز بأكملها.
 - إعداد خطة اقتناء معدات بأكملها.
 - ضمان تحقيق التنمية ودراسات التكتل.
- **قسم الدراسات والغاز:** تتمثل مهام هذا الأخير في:
 - جمع الملفات الفنية لأعمال المراد تحقيقها ودراساتها.
 - دراسة الطلبات المستلمة.
 - مراقبة المواقع والتحكم فيها وفحصها من جهة جودة الخدمات المقدمة.
 - التحقق من المرفقات والموافقة عليها.

- تحليل التقارير ومواقع البناء.
- **قسم العلاقات التجارية:** يسهر هذا القسم على الأقسام بما يلي:
 - متابعة طلبات الزبائن من وصولها إلى نهاية العملية.
 - إعداد عقود الإشراف.
 - إدارة العملاء من حيث الإغاثة والفواتير والاستعداد؛
 - مراقبة الوكالات التجارية للاستفسار عن التطبيق السليم لقواعد الإدارة.
- **قسم المحاسبة والمالية:** لهذا القسم العديد من المهام تتمثل في:
 - مراقبة الحسابات النقدية وضوابط البنك وحسابات CCP.
 - إتباع تنظيم الأسواق.
 - التحقق من بيانات التدفقات اليومية وتحديثها.
 - التوفيق بين الحسابات المصرفية وحسابات CCP.
- **قسم أنظمة الإعلام الآلي:** يقوم هذا القسم بالمهام التالية:
 - صيانة نظام التشغيل AIX؛ LINAX؛ WINDOWS.
 - إدارة قواعد البيانات SGC؛ GDOMT.
 - إدارة شبكات الاتصال.
 - إدارة وصيانة حديقة الكمبيوتر.
- **قسم تخطيط الكهرباء والغاز:** يقوم بالمهام التالية:
 - إنشاء المخطط الرئيسي لإدارة التوزيع.
 - دراسة الخطط وإعادة الهيكلة والتخطيط لشبكات المناطق الحضرية.
 - إعداد جميع الدراسات المحددة لتوفير الاحتياجات لإدارة التوزيع (خسارة، تعويض).
 - التأكد من أن الخطة تتوافق مع تكوين التضاريس.
- **قسم إدارة الصفقات:** له مهام عديدة وهي:
 - الاستلام والقيام بأوامر الدفع لجميع فواتير المقاولات والأشغال.

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لأثر الأجور على أداء العاملين

- إنجاز برامج الاستثمار على المدى القصير والمتوسط حسب التوجيهات على مستوى المركز وهذا بالتنسيق مع مختلف مصالح المديرية.
- تحضير وإعداد المناقصات الوطنية.
- إعداد عقود واتفاقيات الانجاز طبقا للقوانين المعمول بها.
- مساعدة المصالح المالية والمحاسبية في مهام التفتيش.
- **قسم الموارد البشرية:** له عدة مهام تتمثل في:
 - تطوير المهارات الحالية لتطوير الأنشطة الجديدة.
 - التأكد من كفاءة المورد البشري الموجودة وتطويرها.
 - تطوير المعلومات والاستماع والتشاور بشأن العلاقات الاجتماعية والمهنية.
 - التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل الإدارة؛ لاسيما التوظيف؛ الترقية والنقل.
 - إعداد كشوف المرتبات للموظفين.
 - صيانة ملفات الموظفين.
- **شعبة الوسائل العامة:** لها العديد من المهام تسهر على القيام بها وهي:
 - إدارة وصيانة الأصول المقاربة لإدارة التوزيع.
 - تطوير وتنفيذ برامج الاستثمار.
 - إدارة عقود الصيانة وخدمة النقل.
 - تنفيذ برامج المعدات الشرائية في السوق الوطنية.
- **شعبة الأمانة العامة:** تقوم بما يلي:
 - تسجيل البريد الصادر والوارد.
 - تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.
 - تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير.
 - طباعة الوسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.
- **المكلف بالشؤون القانونية:** له مهام عديدة نذكر منها ما يلي:
 - تمثيل شركة التوزيع عن طريق التفويض من المدير أمام المحاكم واتخاذ إجراءات ودية لصالح الشركة.
 - متابعة وتنفيذ قرارات المحاكم.
 - اتخاذ تدابير لضمان استرداد الديون من جميع الأنواع.
 - إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالمناقصات ورسالة الطلبات.

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لأثر الأجور على أداء العاملين

- معالجة الاعتراضات الحاصلة عن طريق نشاط إنجاز منشآت كهربائية أو غازية.

• **المكلف بالاتصال:** يقوم بالمهام التالية:

- تصميم وتنظيم المعلومات الموجهة للعمامة والزبائن باستخدام الوسائل كالمنشورات، الملصقات، الصحافة، الإذاعة المحلية، وهذا إسنادا إلى سياسة الشركة.

- المشاركة مع الإدارة في الأنشطة التجارية.

- اقتراح مواضيع حول الإعلان والمعلومات الموجهة للعملاء بناء على الملاحظات المحلية.

- بناء علاقة ثقة مع وسائل الإعلام، التلفزيون، الراديو، الصحافة.

• **الوقاية والأمن:** مهامه هي:

- متابعة حوادث العمل للمقاولين والجهات الخارجية التابعة للشركة.

- إقامة حملات توعية للجهات الخارجية حول المخاطر المترتبة عن الإساءة في استخدام الطاقة.

- المشاركة بالنيابة عن المؤسسة في التبادلات في مجال النظافة والسلامة وحماية البيئة مع المنظمات المحلية المختصة.

- ضمان أمانة الوحدة SO/CHS ومتابعة التوصيات.

• **المكلف بالأمن الداخلي:** تتلخص مهامه في:

- ضمان تطبيق جميع التعليمات والمبادئ والتوجيهات الصادرة عن التسلسل الهرمي في مسائل الأمن الداخلي للمنشأة.

- تطوير وتنفيذ برنامج التفتيش المؤسسي.

- إعداد تقارير التفتيش عن طريق التوصية بكافة التدابير اللازمة لتحسين كفاءة الأمن الداخلي.

- ضمان توفير التقنية التشغيلية للموارد اللازمة لممارسة الأمن الداخلي على مستوى المؤسسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

تطرقنا في هذا المبحث الى الاجراءات والطرق المعتمدة في الدراسة الميدانية كوصف مجتمع الدراسة، تحديد عينها، إعداد اداة الدراسة، التأكد من صدقها وثباتها، وأساليب جمع البيانات والاجراءات اللازمة لذلك و الأساليب الاحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات وتفسيرها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

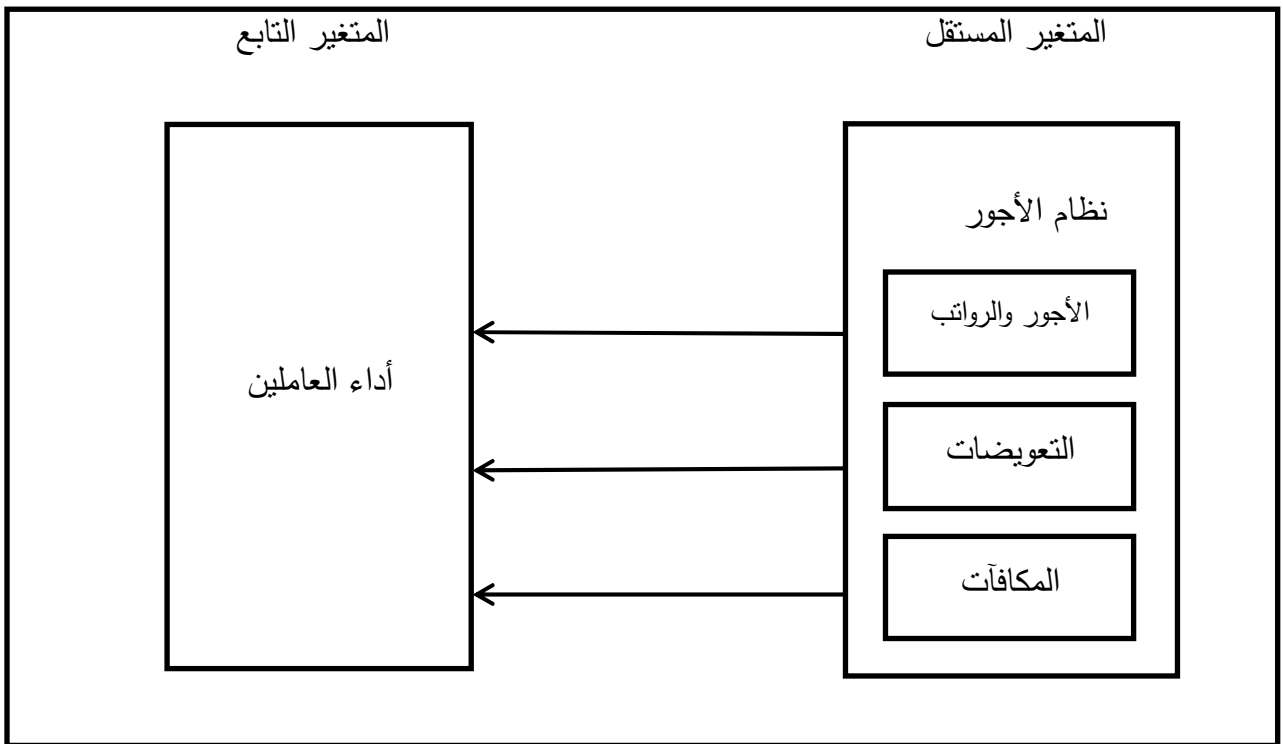
أولاً: نموذج ومتغيرات الدراسة

أ- نموذج الدراسة

بناء على مضمون الدراسة وأهدافها وفرضياتها وبالاعتماد على الدراسات السابقة تم تصميم نموذج فرضي للدراسة يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة كما يلي:

حيث يربط هذا النموذج بين نظام الأجر كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع، المتغير المستقل يندرج تحته 3 أبعاد: الأجر والرواتب، التعويضات، المكافآت، بحيث تم دراسة علاقتها بالمتغير التابع باعتباره متغير واحد.

الشكل رقم(06): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ب - متغيرات الدراسة

تم استخراج متغيرات الدراسة من خلال الدراسة النظرية والتطرق لحيثيات الموضوع وما تناولته الدراسات السابقة بالتحليل والتفصيل والفرضيات الموضوعية في المقدمة حيث تتمثل المتغيرات في:

• المتغير المستقل: يمثل الأجر.

• المتغير التابع: يمثل أداء العاملين.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة وأدواتها

أ- مجتمع الدراسة

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لأثر الأجور على أداء العاملين

نظرا لصعوبة إجراء الدراسة على مجتمع البحث الكلي يلجأ الباحث الى استخدام أسلوب العينة، وتعتبر العينة أهم الأدوات الرئيسية في إجراء البحوث الاجتماعية، حيث تعرف بأنها جزء معين أو نسبة معينة من افراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة قد تكون أشخاص، كما قد تكون أحياء أو شوارعا أو مدنا، أو غير ذلك...

إن أفراد العينة في هذه الدراسة ينقسمون إلى 3 فئات وهم إطارات وأعاون تحكيم وأعاون تنفيذ(عمال) ويبلغ عددهم 450 عامل ويتوزعون على عدة فروع على الشكل التالي:

- عدد الإطارات: 103

- أعاون تحكيم: 189

- أعاون تنفيذ: 158

الجدول رقم (03): توزيع العمال حسب الرتبة و الجنس:

الرتبة	المجموع	إناث	ذكور
إطار	103	18	85
عاون تحكيم كبير	142	10	132
عاون تحكيم صغير	47	07	40
عاون تنفيذ	158	2	156
	450	37	418

المصدر: مؤسسة سونلغاز.

ب . عينة الدراسة

نظرا لأن مجتمع الدراسة وتكون من طبقات فقد اعتمدت على العينة العشوائية الطبقية، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات وفئات معينة وفق معيار معين ويعتبر ذلك المعيار من عناصر ومتغيرات الدراسة الهامة بعد ذلك يتم اختيار عينة من كل فئة أو طبقة بشكل عشوائي ويتناسب من حجم تلك الفئة في مجتمع الدراسة الأصلي.

وكما ذكرت سابقا فإن العدد الإجمالي للمجتمع الأصلي من العمال والإطارات وأعاون التحكيم هو 450 عامل وقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية بواسطة العينة العشوائية البسيطة بقيمة 30، وعليه تم اختيار أفراد العينة بالطريقة الاحصائية التالية:

عدد أفراد العينة في كل طبقة = (حجم الطبقة/ حجم المجتمع) × حجم العينة

ج . أدوات الدراسة

أجرينا هذه الدراسة من خلال بيانات اولية وأخرى ثانوية، تتمثل البيانات الثانوية في الشق النظري من الدراسة، وقد تم تحصيله عن طريق مراجعة الكتب والمذكرات والملتقيات...الخ المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، أما البيانات الاولية فتتمثل في الشق الميداني من خلال جمع المعلومات والملاحظات وإجابات مجتمع الدراسة عن أسئلة محتوى الاستبيان المستخلصة من الدراسة النظرية حول الموضوع.

ثالثاً: تصميم واختيار مقياس أداة الدراسة

أ- تصميم أداة الدراسة

استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية، حيث بني من عدة جوانب تخدم موضوع الدراسة واحتوى على 3 أقسام رئيسية:

● القسم الأول: يحتوي على مجموعة من البيانات الشخصية، الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الأجر.

● القسم الثاني: يحتوي على أربع محاور تضم 28 عبارة، تم توظيفها للتعامل مع فرضيات البحث. مقسمة الى 3 أبعاد:

✓ بعد الرواتب والأجور: يشمل 5 عبارات.

✓ بعد التعويضات: يشمل 5 عبارات.

✓ بعد المكافآت: يشمل 5 عبارات.

● القسم الثالث: يتناول آراء أفراد العينة اتجاه أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ويشمل على 13 عبارة.

ب - اختيار مقياس أداة الدراسة:

تم اختيار مقياس ليكرت (likertscole) الخماسي كمقياس لأداة الدراسة، وذلك راجع لكونه من أكثر المقاييس استخداماً لقياس آراء الباحثين وسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم (04): مقياس الإجابة على الفقرات

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لأثر الأجور على أداء العاملين

التصنيف (الرأي)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ومن أجل تحديد فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) لمستخدمة في الدراسة تم حساب المدى وهو الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس (5-1=4)، تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي (0.8=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا دواليك يتم إضافة طول الفترة (0.8) للحد الأعلى للفترة السابقة للحصول على الحد الأعلى للفترة الموالية، والجدول التالي يوضح أطوال الفترات كما يلي:

الجدول رقم (05): أطوال فترات المقياس:

مقياس سلم ليكرت الخماسي.		
درجات المقياس	حدود المقياس	الخيارات
غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.79	منخفض جدا
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59	منخفض
محايد	من 2.60 إلى 3.49	متوسط
موافق	من 3.40 إلى 4.19	مرتفع
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين الملحق رقم (02).

رابعا: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، صدق وثبات أداة الدراسة

أ- أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

لقد اعتمدنا في تحليل بنود الاستمارتين على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.V19)

حيث اشتمل على ما يلي:

- استخدام التكرارات و النسب المئوية.
- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لأثر الأجور على أداء العاملين

- استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين المتغيرين الاجور وأداء العاملين.
- استخدام معامل ألفا كروم باخ (Alpha Crombach) لحساب الثبات.

ب - صدق وثبات أداة الدراسة:

تم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) وفق الخطوات التالية:

• الصدق الظاهري للاستمارة:

يعد الصدق من الأمور المطلوب توفرها في الأداة وذلك لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، بما يحقق أهداف الدراسة ويجيب على أسئلتها وفرضياتها والتحقق من صدق الاستمارة الظاهري ومعرفة مدى صلاحية استخدامها، حيث قمنا بعرض الاستمارة في صورتها الأولية والتي تهدف إلى التعرف على أثر الأجور على أداء العاملين على الأستاذ المشرف ومن ثم عرضها في شكل نسخة وورد (word) عدد من المحكمين من الأساتذة الجامعيين بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال البحث العلمي وموضوع الدراسة لإبداء رأيهم في مدى دقة ووضوح العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة على ضوء الآراء والملاحظات التي طرحها الأساتذة المحكمين والذي بلغ عددهم (6) محكمين، حيث تمثلت آراءهم وملاحظاتهم فيما يلي:

الجدول رقم(06): آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين للاستمارة

الرقم	اسم ولقب الأستاذ المحكم	الملاحظات
01	نمديلي أسماء	• تصحيح بعض العبارات وإعادة صياغتها
02	بوالريحان فاروق	• تصحيح منهجية الاستبيان
03	زيد جابر	• تصحيح بعض العبارات وإعادة صياغتها
04	عاشوري ابراهيم	• حذف بعض العبارات • تصحيح بعض العبارات وإعادة صياغتها

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ملاحظات الأساتذة المحكمين.

وقد استجابت الطالبتين لآراء الأساتذة المحكمين في ظل التوجيهات والملاحظات التي أبدوها وتم القيام بحذف وتعديل في فقرات محور الاستبيان بشكل دقيق لتحقيق التوازن بين مضامين الاستمارة وذلك في ضوء مقترحاتهم، وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم التوصل الى الاستمارة في صورتها وشكلها النهائي في الملحق رقم (01).

- ثبات أدوات الدراسة :

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لأثر الأجور على أداء العاملين

يقصد بالثبات " التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا بتطبيقها عدة مرات على الأشخاص ذاتهم " (العساف، 1995، ص 430)، و لقياس مدى ثبات الاستبيان تم استخدام معامل الثبات الداخلي " ألفا كرونباخ " بالاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية (SPSS v 19) الموضحة في الملحق رقم (02) و كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (07) : نتائج الثبات حسب معامل ألفا كرونباخ

الأبعاد	عدد البنود	ثبات " ألفا كرونباخ "
البعد الاول الرواتب والأجور	05 من 1 الى 5	0,83
البعد الثاني التعويضات	05 من 6 الى 10	0,85
البعد الثالث المكافآت	05 من 11 الى 15	0,73
محور الأجور ككل	15 من 1 الى 15	0,92
محور أداء العاملين	13 من 16 الى 28	0,87

المصدر: اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ قوية بين أغلب بنود الاستبيان المتعلق بالأجور و كذلك المتعلق بأداء العاملين حيث تراوحت هذه القيم بين 0,73 و 0,92 وهي قيم تدل على مدى التجانس الكبير بين عبارات الاستبيانين ، كما نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ العامة في كل من المتغيرين مقبولة و تدل على ثبات الأدوات ، اذ بلغت قيمته في متغير الأجور (0,92) وفي متغير أداء العاملين (0,87) ، وهي قيم تسمح بتطبيق الاستبيانين في جمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة .

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعدما تم حصر مجتمع الدراسة في مجموعة معينة، قمنا بتحليل العينة الاحصائية المكونة من كل شرائح الموظفين في مؤسسة سونلغاز، وجمع الاجابات من الاستبيان باستخدام البرنامج التحليلي SPSS، سيتم وصف عينة الدراسة بالاعتماد الجداول للتكرارات والتنسب المئوية كالتالي:

أولاً: وصف خصائص وسمات عينة الدراسة:

1- الجنس: يمكن توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما يلي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

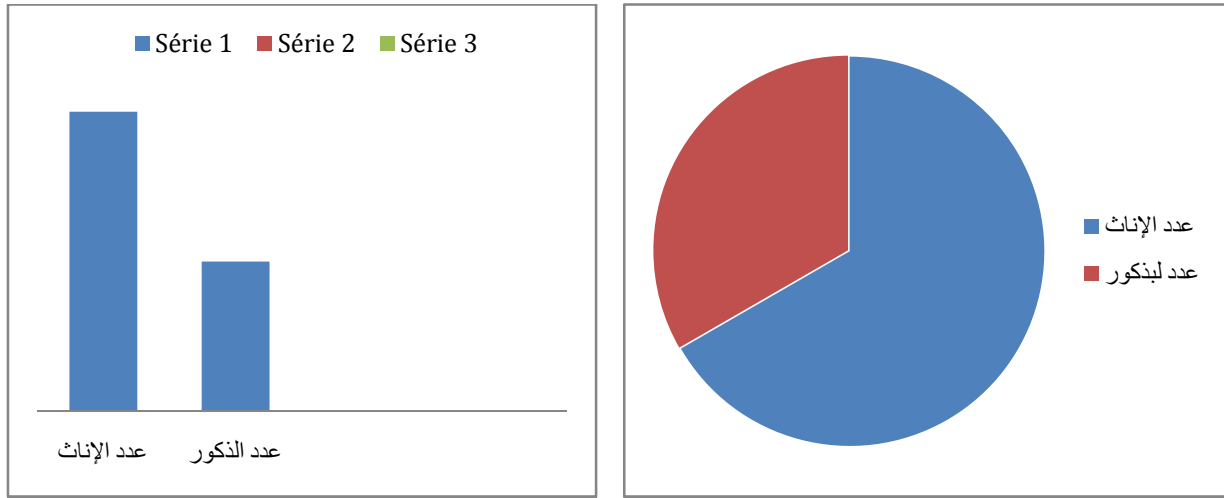
الجنس	التكرار	النسب المئوية%
ذكر	20	66.6
أنثى	10	33.3

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لأثر الأجور على أداء العاملين

المجموع	30	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق رقم 03)

الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

التعليق:

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (08) والشكلين رقم (08) أعلاه، يتضح أن نسبة العمال من فئة الذكور تمثل الأغلبية بقيمة قدرها 66.6% من مجموع القوائم المسترجعة، وأن نسبة العمال من فئة الإناث لا تمثل سوى نسبة 33.3% من مجموع العمال من مجموع العمال، وهذا التفاوت الكبير يفسر من خلال طبيعة المؤسسة المدروسة التي يتمثل نشاطها في أعمال تعد في مجتمعنا حكرا على الذكور.

2- العمر: يمكن توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر كما يلي:

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

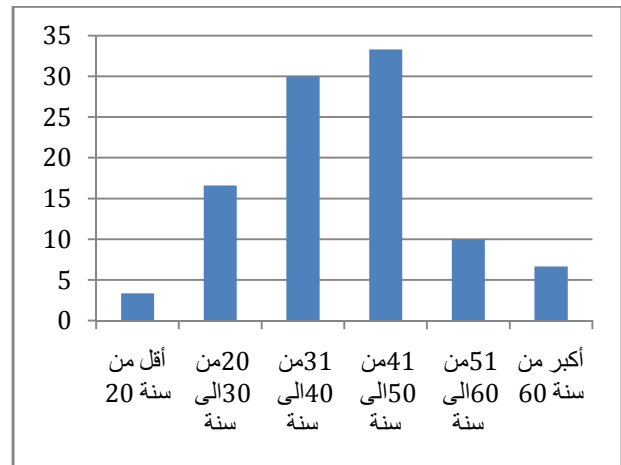
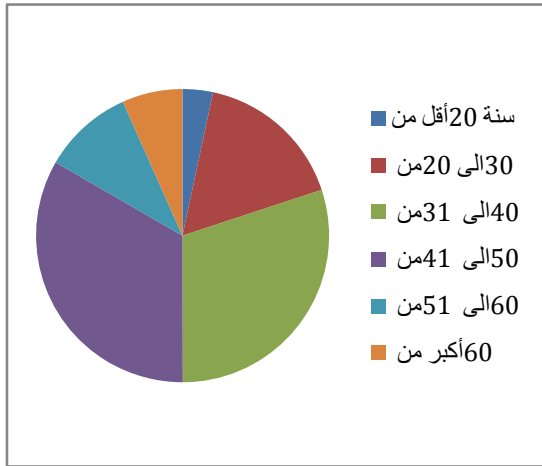
العمر	التكرار	النسب المئوية%
أقل من 20 سنة	1	%3.33
من 20 الى 30 سنة	5	%16.6

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لأثر الأجور على أداء العاملين

من 31 الى 40 سنة	9	30%
من 41 الى 50 سنة	10	33.3%
من 51 الى 60 سنة	3	10%
أكبر من 60 سنة	2	6.66%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق رقم 04)

الشكل رقم(08): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

التعليق:

نلاحظ من خلال ما جاء في الجدول رقم(09) والشكلين رقم (09) وبالاعتماد على القوائم المسترجعة أن 10 من أفراد عينة الدراسة والتي تتراوح أعمارهم من 41 الى 50 سنة يمثلون نسبة 33.3% من العينة المدروسة، تليها نسبة 30% من أفراد العينة أعمارهم تتراوح ما بين 30 الى 40 سنة، ثم تليها نسبة 16.6% من أفراد العينة أعمارهم بين 20 الى 30 سنة و نسبة 10% من أفراد العينة أعمارهم بين 51 الى 60 سنة، وهذا ما يدل أن الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة يولي اهتمام بفئة الكهول لامتلاكهم الخبرة والكفاءة في العمل، كما يهتم بفئة الشباب في شغل المناصب كونهم لديهم القدرة على تحمل ضغوط ومصاعب العمل.

3- المستوى التعليمي: يمكن توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي كما يلي:

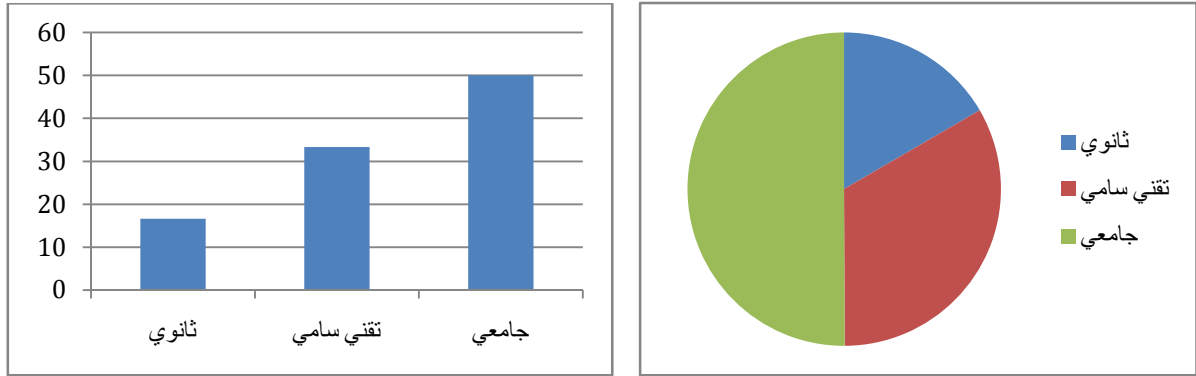
الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لأثر الأجور على أداء العاملين

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

النسب المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
16.6%	5	ثانوي
33.3%	10	تقني سامي
50%	15	جامعي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق رقم 05)

الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) والشكلين رقم (10)، أن أكبر نسبة من العينة المدروسة لهم مستوى جامعي والتي تمثل 50%، هذا ما يدل على طبيعة العمل الذي يتطلب كفاءة عالية في العمل، بينما العمال الذين لهم مستوى تقني سامي فهم في حدود 10 فرد بنسبة 33.3%، أما النسبة الضئيلة فكانت للمستوى الثانوي بنسبة 16.6%.

4- الأجر: يمكن توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأجر كما يلي:

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأجر:

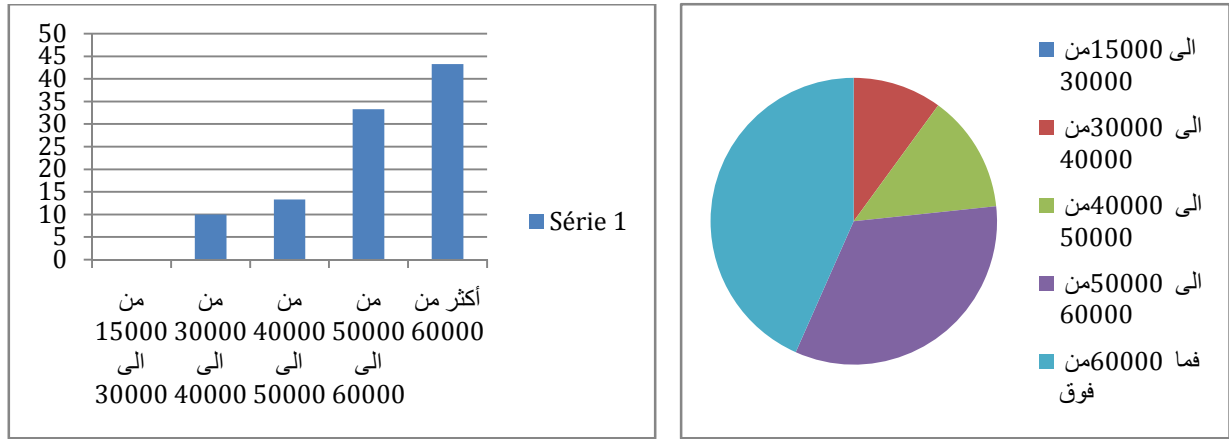
النسب المئوية%	التكرار	الأجر
0%	0	من 15000 الى 30000

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لأثر الأجور على أداء العاملين

من 30000 الى 40000	3	%10
من 40000 الى 50000	4	%13.3
من 50000 الى 60000	10	%33.3
أكثر من 60000	13	%43.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق رقم 06).

الشكل رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الأجر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

التعليق:

من خلال الجدول رقم (11)، والشكلين رقم (11)، يتضح أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة كان أجرهم يفوق 60000 بنسبة %43.3 والذين بلغ عددهم 13 فرد، أما نسبة الأفراد الذين يتراوح أجرهم بين 50000 و 60000 فكانت %33.3، تليها النسبة % 13.3 لأفراد عينة الدراسة الذين يتراوح أجرهم بين 40000 و 50000، في حين 3 أفراد من العينة المبحوثة بنسبة %10 كان أجرهم بين 30000 و 40000، أما نسبة الأفراد الذين أجرهم بين 15000 و 30000 فكانت منعدمة. هذا ما يدل على أن الأجر مرتفع لدى مؤسسة سونلغاز مقارنة ببعض المؤسسات.

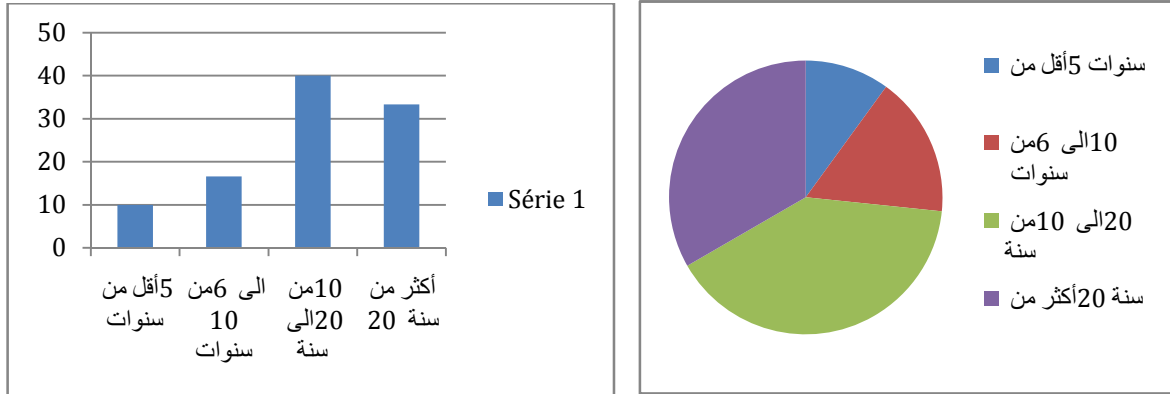
5- الخبرة: يمكن توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما يلي:

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة
10%	3	أقل من 5 سنوات
16.6%	5	من 6 الى 10 سنوات
40%	12	من 10 سنوات الى 20 سنة
33.3%	10	أكثر من 20 سنة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم(11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

التعليق:

من خلال الجدول رقم (12) والشكلين رقم (12) أعلاه، يتضح أن ما نسبته 40% من أفراد العينة المدروسة سنوات خبرتهم من 10 سنوات إلى 20 سنة والتي تمثل أكبر نسبة ضمن فئات العينة، تليها النسبة 33.3% لأفراد عينة الدراسة ذو خبرة أكثر من 20 سنة، أما ما نسبته 16.6% من أفراد العينة فعدد سنوات الخبرة لديهم تتراوح بين 6 و 10 سنوات، في حين ما نسبته 10% فهي أضعف نسبة وتمثل 3 أفراد عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات. وعليه يمكن القول أن عنصر الأقدمية متوفر في المؤسسة محل الدراسة، مما يدل على أنها تحافظ على العمال القدامى نظرا لخبرتهم وإلمامهم بقيم المؤسسة وقواعدها، بالمقابل توظيف الكفاءات الصاعدة واستغلال طاقاتهم.

ثانياً: تحليل نتائج محاور الدراسة

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لأثر الأجور على أداء العاملين

نسعى من خلال هذا المطلب الى تحليل نتائج الدراسة الميدانية ذلك عن طريق التحليل الاحصائي لمحاور الدراسة وفرضياتها، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS باستخدام النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري الموضحة في الملحق رقم (08).

1. الأجور:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور الأجور

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الاتجاه العام للعينة
1	أجرك كافي لقضاء حاجاتك الأساسية.	0,50	4,42	2	مرتفع جدا
2	أجرك يتناسب مع جهدك المبذول .	0,63	4,52	1	مرتفع جدا
3	أجرك يتناسب مع مستواك العلمي.	0,80	4,35	3	مرتفع جدا
4	مرتبك جيد مقارنة بما يتقاضاه عامل يقوم بنفس المهام في مؤسسة أخرى.	0,63	4,00	5	مرتفع
5	الساعات الإضافية مهمة في رفع المرتب.	0,87	4,10	4	مرتفع
البعد الأول: الرواتب والأجور					
6	توجد منح وعلاوات متعلقة بالأداء الفعلي في العمل شهريا.	0,57	4,48	1	مرتفع جدا
7	قائمة الامتيازات الاجتماعية الخاصة بك مرضية (تأمينات صحية، معاشات، إجازات، عطل، سكن..).	0,75	4,19	4	مرتفع
8	يقوم المشرف بتنمية جو معنوي لتحقيق الأهداف واتخاذ القرارات، والعلاقة الجيدة مع الزملاء.	0,49	4,35	3	مرتفع جدا
9	التعويضات غير المالية تحقق لك رضا نفسي ووظيفي.	0,85	4,13	5	مرتفع

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لأثر الأجور على أداء العاملين

مرتفع جدا	2	4,48	0,57	التعويضات المقدمة تحفزك على تقديم مدودية أكثر.	10
مرتفع جدا	1	4,33	0,64	البعد الثاني: التعويضات	
مرتفع	4	4,13	0,62	منذ دخولك للمؤسسة، حصلت على مكافآت مالية.	11
مرتفع	5	4,00	0,68	الترقية في المؤسسة ملائمة للجهد المبذول.	12
مرتفع جدا	3	4,26	0,73	صرف المكافآت يتم بطريقة عادلة.	13
مرتفع جدا	2	4,29	0,69	معظم الترقيات تمنح على أساس الجدارة والمثابرة في العمل.	14
مرتفع جدا	1	4,39	0,80	أنت راض عن نظام الترقية في العمل.	15
مرتفع جدا	3	4,21	0,71	البعد الثالث: المكافآت	
مرتفع جدا	4,27		0,68	الأجور	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19

التعليق:

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على تقييم أثر الأجور على أداء العاملين حسب عينة الدراسة بلغ (4.27) وبانحراف معياري قدر ب: (0.68) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور هو ضمن مجال الموافقة (من 4.20 إلى 5 درجة) ؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن هناك أثر للأجور على أداء العاملين باتجاه موافق وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم:

بالنسبة للبعد الأول: بعد الرواتب والأجور وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (4.28) وبدرجة تطبيق مرتفعة جدا حيث أن المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 4.20 إلى 5 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) حيث أن "العبرة رقم 02" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.52) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على ان الأجر يتناسب مع الجهد المبذول، أما "العبرة رقم 01" جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط

حسابي (4.42) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة جدا أي ان الأجر كافي لقضاء الحاجات الأساسية، كما نجد رقم 03 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.35) ما يدل على أجر يتناسب مع المستوى العلمي . كما نجد العبارة رقم 05 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.10) ما يدل على أن الساعات الإضافية مهمة في رفع المرتب، وأخيرا العبارة رقم 04 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.00) ما يدل على أن مرتب جيد مقارنة بما يتقاضاه عامل يقوم بنفس المهام في مؤسسة أخرى.

بالنسبة للبعد الثاني: التعويضات وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.33) وبدرجة تطبيق مرتفعة جدا حيث أن المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 4.20 إلى 5 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة جدا) حيث أن "العبارة رقم 06" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.48) أي توجد منح وعلاوات متعلقة بالأداء الفعلي في العمل شهريا، أما "العبارة رقم 10" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.48) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة جدا أي ان التعويضات المقدمة تحفز على تقديم مردودية أكثر، كما نجد رقم 08 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.35) ما يدل على قيام المشرف بتنمية جو معنوي لتحقيق الأهداف واتخاذ القرارات، والعلاقة الجيدة مع الزملاء، كما نجد العبارة 07 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.19) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة. قائمة الامتيازات الاجتماعية مرضية (تأمينات صحية، معاشات، إجازات، عطل، سكن..)، وأخيرا العبارة 09 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.13) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة، كما تولي المؤسسة أهمية للتعويضات غير المالية لتحقيق رضا نفسي ووظيفي.

بالنسبة للبعد الثالث: المكافآت وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي (4.21) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 4.20 إلى 5 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة جدا) حيث أن "العبارة رقم 15" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.39) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على الرضا عن نظام الترقية في العمل، أما "العبارة رقم 14" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.29) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة جدا على أن معظم الترقيات تمنح على أساس الجدارة والمثابرة في العمل، كما نجد العبارة رقم 13 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.26) ما يدل على أن صرف المكافآت يتم بطريقة عادلة، كما نجد العبارة رقم 11 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.13) وبدرجة مرتفعة ما يدل على حرص المؤسسة على حصول عملائها على مكافآت مالية، وأخيرا العبارة رقم 12 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.00) وبدرجة مرتفعة يدل على أن الترقية في المؤسسة ملائمة للجهد المبذول.

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لأثر الأجور على أداء العاملين

الجدول (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور أداء العاملين

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الاتجاه العام للعينة
1	توجد طريقة لتقييم أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز.	0,64	4,29	8	مرتفع جدا
2	تقييم أدائك وأداء الآخرين يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	0,51	4,45	3	مرتفع جدا
3	بيئة العمل في المؤسسة ملائمة للأداء الجيد.	0,57	4,06	12	مرتفع
4	تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية تساعد على الأداء الجيد.	0,82	4,26	9	مرتفع جدا
5	وسائل العمل الحالية ملائمة للعمل الجيد.	0,87	4,32	6	مرتفع جدا
6	الاتصال الجيد في العمل يساهم في تحسين أدائك.	0,80	4,35	5	مرتفع جدا
7	توجد معايير دقيقة لقياس الأداء المهني وتقويمه.	0,63	4,00	13	مرتفع
8	تقوم عملية تقويم الاداء على المجاملة والعشوائية.	0,67	4,23	10	مرتفع جدا
9	تلتزم بأوقات العمل ولا تتغيب إلا للضرورة.	0,57	4,55	1	مرتفع جدا
10	تقييم الأداء يحسن من سلوكياتك وأدائك.	0,81	4,23	11	مرتفع جدا
11	يحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال نقاط قوتك وضعفك.	0,54	4,32	7	مرتفع جدا
12	تتوفر لديك المعرفة الكاملة بالأدوار والوظائف التي تقوم بها.	0,56	4,42	4	مرتفع جدا

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لأثر الأجور على أداء العاملين

مرتفع جدا	2	4,52	0,57	تتقيد بقواعد واجراءات العمل.	13
مرتفع		4,31	0,66	البعد الأول: أداء العاملين	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19

التعليق:

بالنسبة للمحور الثاني (أداء العاملين) وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أن المتوسط الحسابي له (4.31) ضمن مجال الموافقة (من 4.20 إلى 5 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) حيث أن "العبارة رقم 09 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.55) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على تبني المؤسسة بالالتزام بأوقات العمل وعدم التغيب إلا للضرورة، أما "العبارة رقم 13" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.52) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة جدا أي تسعى المؤسسة إلى التقيد بقواعد وإجراءات العمل، كما نجد رقم 02 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.45) ما يدل على أن تقييم أداء الآخرين يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما نجد العبارة رقم 12 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.42) ما يدل على معرفتهم الكاملة بالأدوار والوظائف التي يقومون بها، كما نجد رقم 06 بالمرتبة الخامسة متوسط حسابي (4.35) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على تبني المؤسسة الاتصال الجيد في العمل يساهم في تحسين الأداء، كما نجد رقم 05 بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.32) وبدرجة مرتفعة جدا وهذا يدل على توفر وسائل ملائمة للعمل الجيد، كما نجد رقم 11 بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.32) ما يدل على وجود نظام تقييم الأداء فعال يحدد نقاط قوة وضعف العامل في المؤسسة، كما نجد رقم 01 بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (4.29) وبدرجة مرتفعة جدا ما يدل على وجود طريقة لتقييم أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز، كما نجد رقم 04 بالمرتبة التاسعة متوسط حسابي (4.26) وبدرجة مرتفعة جدا يدل على تحسين المؤسسة لظروف العمل المادية والمعنوية التي تساعد على الأداء الجيد، كما نجد رقم 08 بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (4.23) ما يدل على أن تقييم الأداء في المؤسسة يقوم على المجاملة والعشوائية، كما نجد رقم 10 بالمرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (4.23) وبدرجة مرتفعة جدا ما يشير إلى أن تقييم الأداء يحسن من سلوكيات وأداء العامل في المؤسسة، وكذلك رقم 03 بالمرتبة 12 بمتوسط حسابي (4.06) وبدرجة مرتفعة يدل أن بيئة العمل في المؤسسة ملائمة للأداء الجيد، وأخيرا رقم 07 بالمرتبة الأخيرة متوسط حسابي (4.00) ما يدل على وجود معايير دقيقة لقياس الأداء المهني وتقييمه مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما تقدم في البحث استطعنا اختبار الفرضيات كالتالي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية القائلة بوجود اثر ذو دلالة احصائية لنظام الأجور(الأجور والرواتب، التعويضات، المكافآت) على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز -ميلة- عند مستوى معنوية 0.05 .

تم حساب الانحدار الخطي البسيط من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (15): تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.

أداء العاملين						المتغير التابع
معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار (B)	المتغير المستقل
0.919	0.959	328,017	0.000	18.111	0.95	نظام الأجور

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss الملحق رقم(09)

(B): قيمة تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

(T): قيمة اختبار T test من مخرجات spss.

(R): معامل الارتباط.

(R²): معامل التحديد.

(R²) المعدل: قيمة التباين بين المتغيرين.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن اختبار الفرضية الرئيسية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمؤسسة قيد الدراسة حيث يظهر أن هناك تأثير فعال لنظام الأجور (الأجور والرواتب، التعويضات، المكافآت) على أداء العاملين في المنظمة قيد الدراسة، وذلك استنادا على القيم الإحصائية المتعلقة بتحليل معامل الانحدار البسيط وهي كالاتي:

✓ قيمة (F) المحسوبة (52.580).

✓ بلغت قيمة (T) المحسوبة (18.111) عند مستوى دلالة (0.000) وهو اقل من ($\alpha = 0.05$).

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لأثر الأجور على أداء العاملين

✓ قيمة معامل الارتباط $(R) = (0.959)$ وهي تبين العلاقة الطردية القوية بين متغيري الدراسة بنسبة (95.9%)، أي كلما زادت ممارسة نظام الأجور بشكل جيد، وفق أساليب علمية مدروسة على مستوى

المنظمة قيد الدراسة وبطريقة منتظمة دائمة عن طريق وضع الاجور و الرواتب و التعويضات و المكافآت زاد أداء العاملين وهذا على مستوى الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز -ميلة -.

وقد بلغت نسبة متغير نظام الأجور بشكل عام (91.90%) للتباين الكلي لمتغير أداء العاملين وذلك اعتمادا على قيمة معامل التحديد $(R^2) = (0.919)$ وهي تظهر أن هناك اثر كبير لنظام الأجور على تحسين أداء العاملين في الشركة قيد الدراسة.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

• اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الاولى "يوجد اثر ذو دلالة احصائية للأجور و الرواتب على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز -ميلة - عند مستوى معنوية 0.05" تم حساب الانحدار الخطي البسيط من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (16): تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى.

أداء العاملين						المتغير التابع
معامل الانحدار (B)	معامل	قيمة (T)	مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	معامل الارتباط (R)	المتغير المستقل
		المحسوبة		المحسوبة	التحديد (R^2)	
0,966		20,215	0.000	408,664	0.966	الاجور و الرواتب
	0.934					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss الموضحة في الملحق رقم (1-10)

(B): قيمة تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

(T): قيمة اختبار test (T) من مخرجات spss.

(R): معامل الارتباط.

(R^2) : معامل التحديد.

(R^2) المعدل: قيمة التباين بين المتغيرين.

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لأثر الأجور على أداء العاملين

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن اختبار الفرضية الفرعية الأولى عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمؤسسة قيد الدراسة حيث يظهر أن هناك تأثير كبير للأجور والرواتب على أداء العاملين في المنظمة قيد الدراسة، وذلك استناداً على القيم الإحصائية المتعلقة بتحليل معامل الانحدار البسيط وهي كالآتي:

✓ قيمة (F) المحسوبة (408,664).

✓ بلغت قيمة (T) المحسوبة (20,215) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من ($\alpha = 0.05$).

✓ قيمة معامل الارتباط ($R = 0.966$) وهي تبين العلاقة الطردية القوية بين متغيري الدراسة بنسبة (96.6%)، أي كلما توفرت هناك اجور ورواتب بشكل جيد، على مستوى المنظمة قيد الدراسة وبطريقة منتظمة دائمة زادت من أداء العاملين وهذا على مستوى الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز سميعة - .

وقد بلغت نسبة متغير الاجور و الرواتب بشكل عام(93.40%) للتباين الكلي لمتغير أداء العاملين وذلك اعتماداً على قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.934$) وهي تظهر أن هناك اثر كبير للأجور و الرواتب على تحسين أداء العاملين في الشركة قيد الدراسة.

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثانية "يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتعويضات على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز سميعة - عند مستوى معنوية 0.05" تم حساب الانحدار الخطي البسيط من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (17): تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

أداء العاملين						المتغير التابع
معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	الدلالة Sig	قيمة (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	المتغير المستقل
0,844	8,479	0.000	71,889	0.844	0,713	التعويضات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss الموضحة في الملحق رقم (2-10)

(B): قيمة تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

(T): قيمة اختبار (T) test من مخرجات spss.

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لأثر الأجور على أداء العاملين

(R): معامل الارتباط.

(R²): معامل التحديد.

(R²) المعدل: قيمة التباين بين المتغيرين.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن اختبار الفرضية الفرعية الثانية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمؤسسة قيد الدراسة حيث يظهر أن هناك تأثير كبير للتعويضات على أداء العاملين في المنظمة قيد الدراسة، وذلك استنادا على القيم الإحصائية المتعلقة بتحليل معامل الانحدار البسيط وهي كالآتي:

✓ قيمة (F) المحسوبة (71,889).

✓ بلغت قيمة (T) المحسوبة (8,479) عند مستوى دلالة (0.000) وهو اقل من ($\alpha = 0.05$).

✓ قيمة معامل الارتباط (R) = (0.844) وهي تبين العلاقة الطردية القوية بين متغيري الدراسة بنسبة (84.40%)، أي كلما توفرت هناك تعويضات بشكل جيد، على مستوى المنظمة قيد الدراسة وبطريقة منتظمة زادت من أداء العاملين و هذا على مستوى الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز -ميلة -.

وقد بلغت نسبة متغير التعويضات بشكل عام (71.30%) للتباين الكلي لمتغير أداء العاملين وذلك اعتمادا على قيمة معامل التحديد (R²) = (0,713) وهي تظهر أن هناك اثر كبير للتعويضات على تحسين أداء العاملين في الشركة قيد الدراسة.

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثالثة "يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمكافآت على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز -ميلة - عند مستوى معنوية 0.05" تم حساب الانحدار الخطي البسيط من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (18): تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

أداء العاملين						المتغير التابع
معامل	معامل	قيمة (F)	مستوى	قيمة (T)	معامل	المتغير المستقل
التحديد	الارتباط (R)	المحسوبة	الدلالة Sig	المحسوبة	الانحدار (B)	
(R ²)						

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لأثر الأجور على أداء العاملين

0.401	0.633	19,393	0.000	4,404	0,633	المكافآت
-------	-------	--------	-------	-------	-------	----------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss الموضحة في الملحق رقم (3-10)

(B): قيمة تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

(T): قيمة اختبار test (T) من مخرجات spss.

(R): معامل الارتباط.

(R²): معامل التحديد.

(R²) المعدل: قيمة التباين بين المتغيرين.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن اختبار الفرضية الفرعية الثالثة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمؤسسة قيد الدراسة حيث يظهر أن هناك تأثير كبير للمكافآت على أداء العاملين في المنظمة قيد الدراسة، وذلك استنادا على القيم الإحصائية المتعلقة بتحليل معامل الانحدار البسيط وهي كالآتي:

✓ قيمة (F) المحسوبة (19,393).

✓ بلغت قيمة (T) المحسوبة (4,404) عند مستوى دلالة (0.000) وهو اقل من ($\alpha = 0.05$).

✓ قيمة معامل الارتباط (R) = (0.633) وهي تبين العلاقة الطردية القوية بين متغيري الدراسة بنسبة (63.30%)، أي كلما توفرت هناك مكافآت بشكل جيد، على مستوى المنظمة قيد الدراسة وبطريقة منتظمة زادت من أداء العاملين وهذا على مستوى الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز -ميلة-.

وقد بلغت نسبة متغير المكافآت بشكل عام (40.10%) للتباين الكلي لمتغير أداء العاملين وذلك اعتمادا على قيمة معامل التحديد (R²) = (0.401) وهي تظهر أن هناك اثر كبير للمكافآت على تحسين أداء العاملين في الشركة قيد الدراسة.

خلاصة الفصل:

لقد أظهرت الدراسة الميدانية المنهج المتبع في الدراسة والذي يتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، إضافة الأداة المستعملة في جمع البيانات وهي الاستبيان، حيث كان الهدف من هذه الدراسة التطبيقية هو معرفة أثر الأجر على أداء العاملين ومدى مساهمة الأجر في تحسين مستوى الاداء بالنسبة للفرد والمؤسسة معا. ولقد أظهرت هذه الدراسة مكانة الأجر في تحسين أداء الأفراد العاملين بالإضافة الى ما يحتويه من مكافآت ومنح وعلاوات. إضافة الى واقع نظام التقييم في المؤسسة وتأثيرها على الروح المعنوية للعاملين.



الخاتمة:

يبين الإطار النظري لموضوع الدراسة "أثر الأجور على أداء العاملين" أن نظام الأجور والذي يمثل إحدى أهم مهام إدارة الموارد البشرية يؤدي دور كبير وهام في أي مؤسسة سواء كان هذا النظام يعتمد نظام الدفع الزمني أو نظام الدفع بالإنتاج، إذ يلعب الأجر دوراً أساسياً في حياة الأفراد والمؤسسات وكذلك له دور مهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة الانتاجية للعاملين، حيث تعد الأجور الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات العامل المتعددة في تغطيتها للعناصر المالية وغير المالية للأجر، ويحسب مبلغ الأجر على أساس طرق منتظمة تتيح العدالة للعامل وتبين لنا أن الأجر بمثابة حلقة وصل بين المؤسسة والعامل، فهو يعتبر نقطة جذب العمالة المؤهلة للمؤسسة من جهة، وبحق للمؤسسة أهدافها من جهة أخرى، أما فيما يخص الأداء الوظيفي فيمكن قياسه داخل المؤسسة منذ التحاق العامل بمنصب عمله إلى وقت الخروج منه. والدراسة الميدانية له نجد أن من الأولويات التي يعطيها العامل كل الإهتمام هي الأجر، فالعامل قبل أن يستفسر عن العمل الذي يشغله يستفسر عن أجره.

اختبار فرضيات الدراسة:

- . الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للأجور والرواتب على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع للكهرباء والغاز بميلة عند مستوى معنوية 0.05.
- . الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتعويضات على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع للكهرباء والغاز بميلة عند مستوى معنوية 0.05.
- . الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمكافآت على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع للكهرباء والغاز بميلة عند مستوى معنوية 0.05.

نتائج الدراسة الميدانية:

- تهتم مؤسسة سونلغاز بمواردها البشرية والدليل على ذلك ما لاحظناه ميدانياً من عمل جاد في مكتب الأجور بالمتابعة والمراجعة عند القيام بحساب الأجر مع الحرص على تسديده في الوقت اللازم.
- الأجور بمؤسسة سونلغاز تشكل مزيجاً أجرياً متنوعاً يتكون من جزء ثابت (أجر قاعدي) وجزء متغير، هذا المزيج يضم منح وعلاوات مختلفة فردية وجماعية منها ما تكافئ السلوك من مواظبة وتحمل المسؤولية، ومنها ما تثنى الأقدمية وأخرى انفرادية تخضع لمعايير قياس الأداء الذي بدوره يخضع لطريقة تقييم خاصة.

- السياسة الأجرية المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة تتال القبول الكافي من طرف العمال على مختلف فئاتهم، سواء مقارنة بالجهد المبذول أو بالمستوى المعيشي.
- الاهتمام بتقييم العاملين اعتمادا على معايير دقيقة وواضحة.
- تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية من أجل تحسين أداء العاملين.
- ممارسات الأجر المطبقة تساهم في تحفيز العمال لتقديم مزيد من الجهد.
- فيما يخص العدالة في توزيع الأجور فإنها محققة بين أغلب فئات العمال.

التوصيات:

- من خلال نتائج دراستنا الميدانية نتقدم بالتوصيات التالية:
- على المؤسسة المواصلة في دفع مرتبات العمال مناسبة للجهد المبذول وكافية لقضاء الحاجات الأساسية.
 - على مؤسسة سونلغاز ربط نظام تقييم الأداء الذي تعتمده مع بعض الحوافز لتشجيع العمال أكثر.
 - على المؤسسة وضع معايير دقيقة لقياس الأداء المهني وتقويمه.
 - تحسين بيئة العمل في المؤسسة من أجل الحصول على أداء جيد ونتائج مرغوبة.
 - على المؤسسة الاعتماد على نظام تقييم الأداء من أجل تحسين سلوكيات وأداء العاملين.

أفاق الدراسة:

- إبراز أهمية العنصر البشري في حياة المؤسسات وبالتالي يوضح أهمية الأجر بالنسبة له.
- ضرورة وضع سياسة أجرية مقبولة ومناسبة بالنظر للظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- إدخال نظام التقييم لتفادي هدر جهد العامل.
- العمل على تحسين الأداء إذا أمكن من أجل إبقاء الشخص المناسب في المكان المناسب.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: الكتب

1. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
2. الكر محمد، سياسة الأجور في الجزائر "واقع وأفاق"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، سنة 2007-2008.
3. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2014.
4. حامد أحمد رمضان بدر، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، سنة 1994-1995.
5. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004.
6. أحمد مطلق علي، محمد فائق سرايحي، فخرية الحموي، مبادئ في التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج والأجور، حقوق التأليف والطبع والنشر محفوظة لوزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، سوريا، سنة 1980.
7. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، الأردن، 2001.
- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
8. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
9. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
10. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
11. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2009.
12. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
13. ابراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.

ثانيا: المذكرات والرسائل الجامعية

14. حسين محمودي، أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، سنة 2015-2016.
15. حمزة فيلالي، أهمية التكامل بين عملية التقييم ونظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، الجزائر، سنة 2009.
16. وردية جاودي، تسيير الأجور في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2006-2007.
17. بلعيد عبد الله، إصلاح نظام الأجور في الوظيف العمومي، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، سنة 2018-2019.
18. حمزة قادري، نظام الأجور وأداء العامل، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، سنة 2012-2013، ص 54،55.
19. سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، سنة 2003-2004.
20. شاي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، سنة 2009-2010.
21. عز الدين محمد العزيز، الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين وعلاقته بالأداء المهني، مذكرة ماجستير، قسم الصحافة، كلية الآداب، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018.
22. لنصاري مريم، العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة أحمد دراية، الجزائر، سنة 2012-2013.
23. عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.

24. أسماء بوطبيش، إشكالية نظام الأجور في قطاع الصحة، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، سنة 2019.2020.
25. عوني عمر عطية خروف، العوامل المؤثرة على تطبيق قانون الحد الأدنى للأجور في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2017.
26. حسن علي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2016.
27. حمود حيمر، أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.
28. ناهد آدم أبو سنينة، أثر الأجور في قطاع المصارف السودانية على الأداء، مذكرة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، 2006.

ثالثا: المجالات العلمية

29. سالم شرماط، نظام الاجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية، دفاثر السياسة والقانون، المجلد13، العدد03،الجزائر، سنة 2012.
30. شيخي مليكة، دحو خضرة، سعدي عامر برزوق، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 08، العدد 03، الجزائر، 2020.
31. ندى عبد باقر، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريسيين في كلية التربية الأساسية، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 73، 2012.
32. رجم خالد، زيراري بثينة، عوني بوجمعة، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 15، العدد 21، جامعة ورقلة، الجزائر، 2019.
33. صليحة بوضوردي، دراسة نقدية لمدى عدالة الأجور بالجزائر والممارسات العملية لإرسائها، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، الجزائر، المجلد 08، العدد02، 2021.
34. رياض عبد القادر، سياسة الأجور ودورها في المحافظة على الموارد البشرية، مجلة المؤسسة ، الجزائر، العدد 05، 2015.

35. بورقعة فاطمة، رزين عكاشة، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 13، العدد 02، 2020.
36. لورزي نادية، أثر التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2022.
37. سليم نعامة، أنور جميل علي، الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سورية، المجلد 33، العدد 05، 2011.

رابعاً: المصادر الأجنبية

38. Dictionnaire Larousse de langue française, 2001.
39. Preko&adjetey, a study on th concept of employee loyalty and engagement on th performance of sales executives of commercial Banks in Ghana, International journal of business research and management (IJBRM), 4(2), 51–62.
40. Khan. A.H, Nawaz .M.M, Aleem .M &Hamed. W.2012 , impact of job satisfaction on employee performance :An empirical study of autonomous medical institutions of Pakistan, African journal of business management, 6 (7), 2697.



قائمة الملاحق

استبيان (Questionnaire)

المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف (ميلة)

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الباحثين: بويادقروميساء، بوهورور بلقيس

إشراف الأستاذ: سنوسي أسامة

الهاتف: 0542327912

البريد الإلكتروني: b.balkis683@gmail.com

سيدي، سيدتي: السلام عليكم: وبعد،

نتشرف بعرض هذا الاستبيان على سيادتكم في إطار البحث العلمي، وضمن متطلبات التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، نسعى لإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "أثر الأجور على أداء العاملين".

دراسة حالة: الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (ميلة):

ونرجو من سيادتكم أن تتكرموا فضلا، بالإجابة على هذا الاستبيان بدقة دون ذكر اسمكم، بوضع علامة × في الخانة المناسبة، ونحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إنجاز وإثراء هذه الدراسة.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

قائمة الملاحق

أولاً: البيانات الوصفية

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. الفئة العمرية:

أقل من 20 سنة من 20 الى 30 سنة من 31 الى 40 سنة
من 41 الى 50 سنة من 51 الى 60 سنة أكبر من 60 سنة

3. المستوى العلمي:

ثانوي تقني سامي جامعي

4. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات
من 10 الى 20 سنة أكثر من 20 سنة

5. مستوى الأجر:

15000 و 30000 30000 و 40000
40000 و 50000 50000 و 60000 60000 فما فوق

غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق بشدة	موافق	أ- الرواتب والأجور	
					أجرك كافي لقضاء حاجاتك الأساسية.	01
					أجرك يتناسب مع جهدك المبذول.	02
					أجرك يتناسب مع مستواك العلمي.	03
					مرتبك جيد مقارنة بما يتقاضاه عامل يقوم بنفس المهام في مؤسسة أخرى.	04
					الساعات الإضافية مهمة في رفع المرتب.	05
					ب- التعويضات	
					توجد منح وعلاوات متعلقة بالأداء الفعلي في العمل شهرياً.	06
					قائمة الامتيازات الاجتماعية الخاصة بك مرضية (تأمينات صحية، معاشات، إجازات، عطل، سكن..).	07
					يقوم المشرف بتنمية جو معنوي لتحقيق الأهداف واتخاذ القرارات، والعلاقة الجيدة مع الزملاء.	08
					التعويضات غير المالية تحقق لك رضا نفسي ووظيفي.	09
					التعويضات المقدمة تحفزك على تقديم مردودية أكثر.	10
					ج - المكافآت	
					منذ دخولك للمؤسسة، حصلت على مكافآت مالية.	11
					الترقية في المؤسسة ملائمة للجهد المبذول.	12
					صرف المكافآت يتم بطريقة عادلة.	13
					معظم الترقيات تمنح على أساس الجدارة والمثابرة	14

قائمة الملاحق

					في العمل.
					15 أنت راض عن نظام الترقية في العمل.

ثالثًا: أداء العاملين

غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق بشدة	موافق	أداء العاملين
					01 توجد طريقة لتقييم أداء العاملين بمؤسسة سونالغاز.
					02 تقييم أدائك وأداء الآخرين يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
					03 بيئة العمل في المؤسسة ملائمة للأداء الجيد.
					04 تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية تساعد على الأداء الجيد.
					05 وسائل العمل الحالية ملائمة للعمل الجيد.
					06 الاتصال الجيد في العمل يساهم في تحسين أدائك.
					07 توجد معايير دقيقة لقياس الأداء المهني وتقويمه.
					08 تقوم عملية تقويم الاداء على المجاملة والعشوائية.
					09 تلتزم بأوقات العمل ولا تتغيب إلا للضرورة.
					10 تقييم الأداء يحسن من سلوكياتك وأدائك.
					11 يحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال نقاط قوتك وضعفك.
					12 تتوفر لديك المعرفة الكاملة بالأدوار والوظائف التي تقوم بها.
					13 تنقيد بقواعد واجراءات العمل.

الملحق رقم (02): معامل الثبات ألفا كرونباخ

1. معامل ثبات البعد الاول (الرواتب والأجور)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,828	5

2. معامل ثبات البعد الثاني (التعويضات)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,851	5

3. معامل ثبات البعد الثالث (المكافآت)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,734	5

4. معامل ثبات محور الأجور ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	15

5. معامل ثبات محور أداء العاملين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,865	13

الملحق رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر 20	66.6	66.6	66.6
أنثى 10	33.3	33.3	100
Total 30	100	100	

الملحق رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة أقل من 20	1	3.33	3.33	3.33
من 20 الى 30 سنة	5	16.66	16.66	20
من 31 الى 40 سنة	9	30	30	50
من 41 الى 50 سنة	10	33.3	33.3	83.3
من 51 الى 60 سنة	3	10	10	93.3
أكبر من 60 سنة	2	6.6	6.6	100
Total 30	30	100	100	

الملحق رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage cumulé
Validه ثانوي	5	16.6	16.6	16.6
تقني سامي	10	33.3	33.3	50
جامعي	15	50	50	100
total	30	100	100	

الملحق رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الأجر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage cumulé
Validه				
من 15000 الى 30000	0	0	0	0
من 30000 الى 40000	3	10	10	10
من 40000 الى 50000	4	13.3	13.3	23.3
من 50000 الى 60000	10	33.3	33.3	56.6
من 60000 فما فوق	13	43.3	43.3	100
Total	30	100	100	

الملحق رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
valide				
أقل من 5 سنوات	3	10	10	10
من 6 الى 10 سنوات	5	16.6	16.6	26.6
من 10 الى 20 سنة	12	40	40	66.6
أكثر من 20 سنة	10	33.3	33.3	100
total	30	100	100	

الملحق رقم (08): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أجرك كافي لقضاء حاجاتك الأساسية.	31	4,42	,502
أجرك يتناسب مع جهدك المبذول.	31	4,52	,626
أجرك يتناسب مع مستواك العلمي.	31	4,35	,798
مرتبك جيد مقارنة بما يتقاضاه عامل يقوم بنفس المهام في مؤسسة أخرى.	31	4,00	,632
الساعات الإضافية مهمة في رفع المرتب.	31	4,10	,870
توجد منح وعلاوات متعلقة بالأداء الفعلي في العمل شهريا.	31	4,48	,570
قائمة الامتيازات الاجتماعية الخاصة بك مرضية (تأمينات صحية، معاشات، إجازات، عطل، سكن..).	31	4,19	,749
يقوم المشرف بتنمية جو معنوي لتحقيق الأهداف واتخاذ القرارات، والعلاقة الجيدة مع الزملاء.	31	4,35	,486
التعويضات غير المالية تحقق لك رضا نفسي ووظيفي.	31	4,13	,846
التعويضات المقدمة تحفزك على تقديم مردودية أكثر.	31	4,48	,570
منذ دخولك للمؤسسة، حصلت على مكافآت مالية.	31	4,13	,619
الترقية في المؤسسة ملائمة للجهد المبذول.	31	4,00	,683

صرف المكافآت يتم بطريقة عادلة.	31	4,26	,729
معظم الترقيات تمنح على أساس الجدارة والمثابرة في العمل.	31	4,29	,693
أنت راض عن نظام الترقية في العمل.	31	4,39	,803
توجد طريقة لتقييم أداء العاملين بمؤسسة سونالغاز.	31	4,29	,643
تقييم أدائك وأداء الآخرين يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	31	4,45	,506
بيئة العمل في المؤسسة ملائمة للأداء الجيد.	31	4,06	,574
تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية تساعد على الأداء الجيد.	31	4,26	,815
وسائل العمل الحالية ملائمة للعمل الجيد.	31	4,32	,871
الاتصال الجيد في العمل يساهم في تحسين أدائك.	31	4,35	,798
توجد معايير دقيقة لقياس الأداء المهني وتقويمه.	31	4,00	,632
تقوم عملية تقويم الاداء على المجاملة والعشوائية.	31	4,23	,669
تلتزم بأوقات العمل ولا تتغيب إلا للضرورة.	31	4,55	,568
تقييم الأداء يحسن من سلوكياتك وأدائك.	31	4,23	,805
يحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال نقاط قوتك وضعفك.	31	4,32	,541
تتوفر لديك المعرفة الكاملة بالأدوار والوظائف التي تقوم بها.	31	4,42	,564
تتقيد بقواعد واجراءات العمل.	31	4,52	,570
الرواتب و الاجور	31	21,3871	2,37595
التعويضات	31	21,6452	2,28835
المكافآت	31	21,0645	2,43496
أداء العاملين	31	56,0000	5,12510
N valide (listwise)	31		

الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,959 ^a	,919	,916	1,74467

a. Valeurs prédites : (constantes), أداء العاملين

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	998,438	1	998,438	328,017	,000 ^a
	Résidu	88,272	29	3,044		
	Total	1086,710	30			

a. Valeurs prédites : (constantes), أداء العاملين

b. Variable dépendante : الأجر

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,061	3,495		,304	,764
	أداء العاملين	1,126	,062	,959	18,111	,000

a. Variable dépendante : الأجر

الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	أداء العاملين ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : الرواتب والأجر

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,966 ^a	,934	,931	,62205

a. Valeurs prédites : (constantes), أداء العاملين

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	158,133	1	158,133	408,664	,000 ^a
	Résidu	11,222	29	,387		
	Total	169,355	30			

a. Valeurs prédites : (constantes), أداء العاملين

b. Variable dépendante : الرواتب والاجور

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-3,699	1,246		-2,969	,006
	أداء العاملين	,448	,022	,966	20,215	,000

a. Variable dépendante : الرواتب والاجور

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	أداء العاملين ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : التعويضات

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,844 ^a	,713	,703	1,24785

a. Valeurs prédites : (constantes), أداء العاملين

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	111,940	1	111,940	71,889	,000 ^a
	Résidu	45,156	29	1,557		
	Total	157,097	30			

a. Valeurs prédites : (constantes), أداء العاملين

b. Variable dépendante : التعويضات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,539	2,499		,215	,831
	أداء العاملين	,377	,044	,844	8,479	,000

a. Variable dépendante : التعويضات

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

• Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	أداء العاملين ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المكافآت

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,633 ^a	,401	,380	1,91717

a. Valeurs prédites : (constantes), أداء العاملين

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	71,280	1	71,280	19,393	,000 ^a
	Résidu	106,591	29	3,676		
	Total	177,871	30			

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	71,280	1	71,280	19,393	,000 ^a
	Résidu	106,591	29	3,676		
	Total	177,871	30			

a. Valeurs prédites : (constantes), أداء العاملين

b. Variable dépendante : المكافآت

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,222	3,840		1,099	,281
	أداء العاملين	,301	,068	,633	4,404	,000

a. Variable dépendante : المكافآت

