



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعيدة_ الدكتور مولاي طاهر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان:

تأثير سياسة الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي

"دراسة حالة مؤسسة المواد الكاشطة بولاية سعيدة"

تحت إشراف الأستاذ:

د. بوصلاح محمد عبد اللطيف.

من إعداد الطالبين :

بن مصطفى أماني.

طبيبي فاطمة الزهراء.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/15

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا

عتيق خديجة

الدكتور(ة):

مشرفا

بوصلاح محمد عبد اللطيف

الدكتور:

ممتحنا

رماس محمد الأمين

الدكتور(ة):

السنة الجامعية: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة_ الدكتور مولاي طاهر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان:

تأثير سياسة الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي

"دراسة حالة مؤسسة المواد الكاشطة بولاية سعيدة"

تحت إشراف الأستاذ:

د. بوصلاح محمد عبد اللطيف.

من إعداد الطالبين :

بن مصطفى أماني.

طبيبي فاطمة الزهراء.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/15

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور(ة): عتيق خديجة رئيسا

الدكتور: بوصلاح محمد عبد اللطيف مشرفا

الدكتور(ة): رماس محمد الأمين ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

إهداء

أهدي هذا العمل إلى
الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما،
إلى الإخوة والأخوات، إلى كل الأهل والأقارب،
إلى جميع الأصدقاء،
إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد،
إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم
أساتذتي الأفاضل،
إلى كل من سقط سهوا من قلبي ولم يسقط من قلبي.

أماني



إهداء

أهدي عملي هذا إلى من تعلمت منها أن الإرادة سلاح النجاح

إلى أحب خلق الله بعد الرسول عليه الصلاة والسلام

إلى رمز العطاء، ونبع الحنان

إلى من تألمت للآلامي وفرحت لنجاحي

إلى من تترتاح إليها نفسي بعد العناء

إلى أغلى وأجمل كلمة في الوجود

إليك: والدتي أُمي الغالية

إلى الذي من أجلنا رسم الزمن على جبينه تجاعيد التعب

إلى من ساعدني بالدعاء، وبذل من أجلي النفس والنفيس

لتجاوز عثرات الحياة

والذي الغالي طيبي محمد قلعي

أطال الله في عمركما وأسبغ الله عليكما ثوب الصحة

والعافية

إلى أخوتي: خيرة وإبنها جواد، عبد الرحمن، عبد السميع،

أنار الله طريقهم

إلى كل من ثابر في سبيل العلم وجعله نورا يستضاء به،
وشقوا لنا طريق النجاح أساتذتي الكرام

فاطمة الزهراء

شكر وتقدير

بعد أن منّ الله علينا بإنجاز هذا العمل ، فإننا نتوجه إليه
سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً بجميع ألوان الحمد والشكر على
فضله وكرمه الذي غمرنا به فوقنا إلى ما نحن فيه راجين
منه دوام نعمه وكرمه

وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس
لا يشكر الله"، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى
الأستاذ المشرف " بوصلاح محمد عبد اللطيف"، على
قبول إشرافه لهذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا
، وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه
الدراسة، فله منا فائق التقدير والاحترام
أعضاء اللجنة الموقرة التي تكبّدت عناء قراءة المذكرة
وتقويم زلاتها وهناتها.

كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين
رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون
لنا،

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء
من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة

الملخص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير سياسة الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي في مؤسسة مواد الكاشطة، من خلال تسليط الضوء على أهمية الأجور والحوافز وتأثيرها على الأداء. وتهدف الدراسة أيضًا إلى إبراز دور الأجور وتأثيرها في تحسين الأداء. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استعراض المفاهيم النظرية المتعلقة بنظام الأجور والحوافز والأداء الوظيفي، ثم تم تنفيذ دراسة ميدانية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة. واستخدمت الاستمارة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 56 عامل في مؤسسة مواد الكاشطة بسعيدة. تم تحليل استراتيجيات الأفراد في العينة، وتوصلت الدراسة إلى أن الأجور والحوافز لها تأثير فعال ومهم في تحسين الأداء وتحقيق رضا العاملين، بالإضافة إلى تحسين الخدمات المقدمة من قبل مؤسسة مواد الكاشطة.

الكلمات المفتاحية:

نظام الأجور، التحفيز، أداء العاملين، مؤسسة مواد الكاشطة.

Abstract :

This study aims to examine the impact of the salary system and bonuses on job performance within the abrasive materials company. It highlights the significance of salaries and bonuses and their influence on performance, while emphasizing their role in



performance improvement. To achieve the study's objective, we first reviewed the theoretical concepts related to the salary system, bonuses, and job performance. Subsequently, we conducted a field study using a descriptive and analytical approach that suited the study's subject. The data collection tool used was a questionnaire, encompassing an analysis of strategies among the sampled employees of the abrasive materials company in Saïda. Our findings indicated that salaries and bonuses play an effective and crucial role in performance enhancement and employee satisfaction, thereby contributing to the improvement of services provided by the abrasive materials company.

Keywords:

Salary system, bonuses, job performance, abrasive materials company.

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	الإهداء
	الشكر والتقدير
IV	ملخص بالعربية والإنجليزية
IV	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال والملاحق
أ-ث	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري حول سياسية الأجور والحوافز	
02	تمهيد:
03	المبحث الأول: عموميات حول نظام الأجور والحوافز
03	المطلب الأول: تعريفات الأجر والتطور التاريخي
06	المطلب الثاني: أنواع وأهداف الأجور
09	المطلب الثالث: أهمية ودور الأجور

10	المطلب الرابع: مكونات وخطوات تصميم نظام الأجور
14	المبحث الثاني: هيكل وإصلاحات سياسة الأجور
14	المطلب الأول: بناء هيكل الأجور
15	المطلب الثاني: أنظمة دفع الأجور
21	المطلب الثالث: سياسة الأجور وإصلاحها
23	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور
26	المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول التحفيز
26	المطلب الأول: تعريف نظام الحوافز وأهميته
27	المطلب الثاني: أهداف التحفيز
28	المطلب الثالث: خصائص وأساليب نظام الحوافز
29	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز
30	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي	
32	المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي
32	المطلب الأول: مفهوم الاداء الوظيفي
33	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي
33	المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي
34	المطلب الرابع: أنواع الأداء الوظيفي
35	المبحث الثاني: الأبعاد الأساسية للأداء الوظيفي
35	المطلب الأول: اهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي
36	المطلب الثاني: أبعاد الاداء الوظيفي
37	المطلب الثالث: مكونات الأداء الوظيفي
38	المطلب الرابع: محددات الأداء الوظيفي
40	المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه
40	المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي
41	المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء الوظيفي

42	المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء الوظيفي ومؤشرات قياسه
45	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
46	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة المواد الكاشطة بـ: سعيدة	
48	تمهيد
49	المبحث الأول : تقديم المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج
51	المطلب الأول : لمحة عامة عن المؤسسة
51	المطلب الثاني: بيانات عامة حول النشاط
54	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
58	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية واختبار فرضيات الدراسة
58	المطلب الأول: منهجية الدراسة
61	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية وثبات أداة الدراسة
62	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان واختبار الفرضيات
74	خلاصة الفصل
76	خاتمة عامة
79	قائمة المراجع
84	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول رقم(01) : يمثل توزيع المباني	50
02	جدول رقم (02): يمثل النوع واستعمالات ومصادر المواد الأولية	51
03	جدول (03) يوضح مقياس ليكارت الخماسي	60
04	الجدول(04) يوضح الاتجاه العام لإجابة المستجوبين حسب مقياس ليكارت الخماسي	61
05	جدول (05) يوضح قيمة معامل ألفا كرومباخ	62
06	جدول (06) يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور	62
07	جدول رقم 07 : توزيع افراد العينة حسب الجنس	63
08	جدول رقم 08: توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	64
09	جدول رقم 09 : توزيع الافراد العينة حسب طبيعة المستجوب	65
10	جدول رقم 10: توزيع الافراد العينة حسب سنوات الخبرة	66
11	جدول رقم 11: تحليل العبارات الخاصة بمحور سياسة الأجور	67
12	جدول رقم 12: تحليل العبارات الخاصة بمحور الاول نظام الحوافز	68
13	جدول رقم 13: تحليل العبارات الخاصة بمحور اداء الوظيفي	69
14	جدول رقم 14: اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور الاول سياسة الأجور	70
15	جدول رقم 15: اتجاهات إجابات المستجوبين نظام الحوافز	71
16	جدول رقم 16: اتجاهات إجابات المستجوبين اداء الوظيفي	72
17	جدول رقم 17: اختبار "ف" لاثر سياسة الاجور على الاداء الوظيفي	73
18	جدول رقم 18: اختبار "ف" لاثر نظام الحوافز على الاداء الوظيفي	73

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
23	شكل يوضح العوامل المؤثرة على مستوى الأجور	01
39	شكل يوضح محددات الأداء	02
45	شكل يوضح نموذج بطاقة الأداء المتوازن	03
54	شكل يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مواد كاشطة سعيدة	04
63	شكل يوضح دائرة نسبية توزيع الأفراد من حيث الجنس	05
64	شكل يوضح دائرة نسبية تمثل العمر	06
65	شكل يوضح دائرة نسبية تمثل مستوى التعليم	07
66	شكل يوضح دائرة نسبية تمثل الوظيفة	08
67	شكل يوضح دائرة نسبية تمثل سنوات الخبرة	09

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
85	استبيان الدراسة.	01
.....	طلب استقبال.	02



مقدمة

مقدمة:

قال تعالى: ﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾ {سورة التوبة: 105} "صدق الله العظيم" يعد موضوع الأجور من المواضيع الهامة التي لاقت ولازالت تلاقي الاهتمام الكبير من قبل العاملين في مجال الاقتصاد والإدارة سواء في القطاع الحكومي أم القطاع الخاص، إذ أن الأجور من اهم المسائل التي تدور حولها النقاشات بين العمال وأصحاب العمل وأن أغلب النزاعات الحاصلة في الطبقة العاملة سببها السعي الى رفع مستوى الأجر الذي يعتبر مصدر رزق العامل.

إن الأجور والرواتب التي يتحصل عليها الفرد لقاء جهده المبذول سواء كان فكريا أم عضليا تلعب دورا في خلق وتكوين طبقة عاملة ومنتجة، وكعامل استقرار اجتماعي يحفز الطاقات البشرية على تطوير وتحسين المنتج وترقيته وزيادة الإنتاجية، اذ تعد سياسة الأجور العامل الرئيسي الذي تستغله الإدارة من أجل تحفيز العمال باعتبار أن الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد، من حيث رفع أداء العاملين من جهة، ويعد من أهم محددات النجاح لأية مؤسسة مهما كان نوعها، وتحقيق مستوى عال من الرضا من جهة اخرى .

ورضا الفرد عن عمله يتوقف الى حد كبير عن قيمة ما يتحصل عليه نقدا أم عينا، فالعناية بتحديد الأجر العادل والاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها تعتبر من عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وهذا ما يوفر علاقة جيدة بين العاملين والإدارة.

كما تعتبر الأجور ذات أهمية بالغة بوصفها مؤشرا لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، حيث تعكس صورة النظام السياسي والاقتصادي السائد في البلد وتعبّر عن ايدولوجيات ومبادئ نابعة منه.

إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير سياسة الأجور على الاداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

وقصد الإجابة وتحليل إشكالية البحث وتوضيح معالمها ارتأينا صياغة وطرح التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

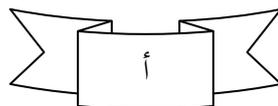
- ✓ ماهية الاجور؟ ما مدى أهميتها وأهدافها؟
- ✓ ما المقصود بنظام الحوافز ؟ وما مدى أهميتها في المؤسسة ؟
- ✓ ماذا نعني بالأداء الوظيفي وماهي أهم أبعاده الأساسية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر بين سياسة الأجور والأداء الوظيفي.

ونشتق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

- . يوجد أثر بين سياسة الأجور والأداء الوظيفي في مؤسسة مواد الكاشطة (Enava) بسعيدة .
- . يوجد اثر بين الحوافز المادية الأخرى و الأداء الوظيفي في مؤسسة مواد الكاشطة (Enava) بسعيدة .



اهداف الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة قصد بلوغ الأهداف التالية:

- أ. التعرف بنظام الاجور المتبع من طرف مؤسسات الاقتصادية الجزائرية .
- ب. التعرف على مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالأجور وكيفية اعداد نظام الأجور .
- ت. السعي الوصول إلى نظام الحوافز إيجابي يسود في مؤسسات يساهم بشكل فعال على أداء العاملين.

أهمية الدراسة:

1. التعرف على قيمة الاجر عند العامل في المؤسسة التي يعمل فيها.
2. مدى اعتبار الاجر كنظام محفز عند العامل من اجل زيادة في تحسين الأداء.

أسباب اختيار الموضوع :

1. ملائمة الموضوع لمجال التخصص (إقتصاد وتسيير مؤسسات).
2. محاولة معرفة مدى تأثير نظام الأجور والحوافز على أداء العاملين .
3. تدعيم المؤسسات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات المفيدة والواقعية.

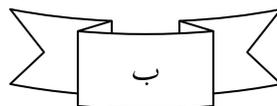
الدراسات السابقة:

تعتبر الأبحاث والدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى مشكلة الدراسة، وفي هذا المجال نستحضر جملة من الدراسات السابقة التي ارتبطت ببعدها دراستنا للوقوف على أهم النقاط التي تناولتها هذه الدراسات وأهم النتائج التي توصلت إليها :

دراسات خاصة بنظام الأجور والحوافز:

- الكرم محمد، سياسة الأجور في الجزائر، واقع وآفاق (1990 ، 2008)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2008/2007.
- حمودي حيمر ، أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة ، 2008 .

دراسات خاصة بنظام الأداء الوظيفي:



• ابو شرح ، نادر حماد عبد الرزاق، تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين .رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الادارية .جامعة الأزهر، غزة، 2010.

• شامي، صليحة (2010)المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين .رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية،التجارية. جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.

منهج الدراسة والأداة المستخدمة :

للإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة والإمام بالموضوع من جميع جوانبه اعتمدنا على المنهج

الإحصائي الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لموضوع الدراسة

المنهج الوصفي: ويظهر ذلك في الجزء النظري ، وهذا باستعمال مجموعة من المراجع والمصادر الممثلة

في الكتب، مجلات، مذكرات

المنهج التحليلي: ويظهر ذلك في الجانب التطبيقي للدراسة وذلك لتوضيح العلاقة ومقارنتها بالجانب النظري

من خلال الاستعانة بالاستبيان والذي يمثل جمع معلومات المتعلقة بآراء الموظفين في المؤسسة باعتماد برنامج

الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار الفرضيات الدراسة والحصول على مقاييس إحصائية

بهدف الوقوف على تأثير نظام الأجور والحوافز على أداء العاملين .

حدود الدراسة :

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

1. الحدود المكانية : مؤسسة مواد الكاشطة (Enava) بسعيدة.

2. الحدود البشرية: الموظفين العاملين في المؤسسة .

3. الحدود الزمنية : السنة الجامعية 2022-2023.

هيكل الدراسة :

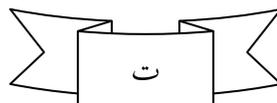
سعيًا لمعالجة الإشكالية الدراسة والإجابة عليها إرتأينا أن نقسم دراستنا إلى ثلاثة فصول موزعة على شكل

التالي:

✓ **الفصل الأول** : تحت عنوان الإطار النظري لنظام الأجور والحوافز تضمن هذا الفصل ثلاث

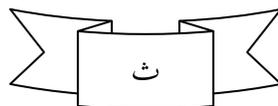
مباحث، المبحث الأول يحتوي على عموميات حول نظام الاجور أما المبحث الثاني كان تحت عنوان هيكل

وإصلاحات سياسة الأجور ، بالنسبة للمبحث الأخير تضمن مفاهيم عامة حول التحفيز .



✓ **الفصل الثاني:** تحت عنوان الإطار النظري للاداء الوظيفي تضمن ثلاثة مباحث، بحيث يحتوي المبحث الأول على ماهية الأداء أما المبحث الثاني كان تحت عنوان الابعاد الأساسية للاداء الوظيفي، بالنسبة للمبحث الأخير تضمن تقييم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه.

✓ **الفصل الثالث:** فهو متعلق بالجانب التطبيقي للدراسة في مؤسسة مواد الكاشطة (Enava) بسعيدة وتناول فيه نتائج الدراسة الميدانية تحليلها وتفسيرها، ومناقشتها. التعرف على درجة إدراك أنظمة الحوافز وجوانب قصور في أداء هذا النظام في المؤسسة .





الفصل الأول:

الإطار النظري لنظام الأجور

تمهيد:

تعد الأجور من أهم العوامل التي قد تدفع إلى توفير سياق جيد للعمل، وتوطيد العلاقة بين العامل والإدارة، فإذا تأملنا في أغلب النزاعات الواقعة في الطبقة العاملة، فإننا نجد سببها الجوهري يكمن في رغبة العمال إلى رفع الأجور لتحسين مستوى معيشتهم، كما أنها المحفز الأول لتقديم أقصى جهد ممكن، وهي أداة تعكس مدى رضا الفرد عن عمله وعن الأجر الذي يتحصل عليه من أداء هذا العمل، باعتباره مصدر رزق العامل. لذا سوف نتعرض في هذا الفصل إلى مفهوم الأجر وأهميته وأهدافه. وعليه، قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة

مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول نظام الأجور والحوافز

المطلب الأول: تعريفات الأجر والتطور التاريخي:

التطور التاريخي للأجور:

أ- في الحضارات القديمة:

شهد مفهوم الأجر تطورا مفاهيميا تباينت دلالاته عبر القرون إلى أن استقر مفهومه في العصر الحديث بالشكل الذي وصل إلينا، فإذا تأملنا في طبيعة المفهوم الذي اكتسبه مصطلح الأجر في الحضارات القديمة، فإننا نجده يعكس مفهوما يتجاوب مع تلك العلاقة التي تدل "على تأجير الخدمات أو الأشياء"¹، على النحو الذي كان متجسدا في " الحضارات القديمة التي لا تزال شواهدا قائمة إلى يومنا هذا لم تقم من العدم، وإنما كانت نتيجة عمل مضى مارسه الإنسان منذ القدم، فعلاقة العمل تمتد جذورها إلى عهد العبودية التي كانت تتعدم فيه أي صورة وأي شكل من العلاقات التي تربط العبد بالسيد، فالعبد يعمل سيده، ويخضع له خضوعا تاما دون أي مقابل لذلك الجهد الذي يبذله"²، ودون أن يتقاضى أي أجر عليه.

وقد ظل الوضع على ما هو عليه، إلى أن ظهرت الديانات السماوية، التي تعاملت بمنظور مغاير لمنظور العبودية ونظام الرق تحكمه ضوابط دينية، تحفظ حقوق المالك والمملوك، ويعد الدين الإسلامي "من أهم الأديان التي دعت وأمرت بالعدل والمساواة وحسن المعاملة، وكرمت الإنسان وثلّمت عمله، فمصطلح العمل ورد في القرآن الكريم في حوالي 63 آية كريمة، كما احتل العمل في السنة النبوية مكانة هامة في أقوال وأعمال الرسول صلى الله عليه وسلم، والتي هي ترجمة عملية لأحكام ونصوص القرآن الكريم، والذي أوصى بالعمل الحلال وأوصى بإيفاء حقوق الآخرين، لقوله صلى الله عليه وسلم: "أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه"³.

ونتيجة استمرار نظام الرق، وعدم الامتثال للتعليمات الدينية، فقد تطور مفهوم الأجر في ظل النظام الإقطاعي، حيث أصبح المقابل المادي الذي يتحصل عليه الأجير يتحدد مقابل قطعة أرض، يمنحها سيده "ليستفيد منها للحصول على قوت أسرته، وهذا بعد خدمته لسيده لمدة 03 أيام أو 05 أيام مجانا، وظل هذا الأمر إلى غاية نهاية القرن 18، وقيام الثورة الفرنسية 1789، هذه الثورة التي أتت بمفهوم علاقات العمل التي تركز على مبدأ سلطان الإرادة والحرية"⁴.

1- الكر محمد، سياسة الأجور في الجزائر، واقع وآفاق (1990 ، 2008)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007/2008، ص15.

2 - نفس المرجع، ص15.

3 - نفس المرجع، ص15 ، 16.

4 - الكر محمد، سياسة الأجور في الجزائر، واقع وآفاق (1990 ، 2008)، ص16.

ب- النظام الحديث للأجور:

يرتبط النظام الحديث للأجور بظهور الرأسمالية، حيث أصبح "يملك الآلات فقط، وليس له على عماله حقوق قانونية تخول له حق امتلاك أشخاصهم، ومادام لم يستطع الحصول على العمل الإجباري سواء بموجب حق تقليدي أو بالشراء، فإن عليه أن يستأجر حق التصرف في وقت أحد العمال مدة يوم أو أسبوع، وأن يدفع الأجرة المتفق عليه حسب سعر السوق، ويحصل على ربحه من الفارق بين الأجر الذي عليه أدائه وبين الثمن الذي يتقاضاه على المنتج التام الصنع الذي يبيعه"¹

وفي هذه المرحلة تمتع العامل بحقوق قانونية جعلته يقف على قدم المساواة مع رب العمل، كما أصبح العامل من الناحية القانونية حر في أن يعمل أو لا يعمل لدى رب العمل، وبالقدر الذي يتفق مع التعاقد وقبول الأجر المعروض.²

مفهوم الأجور:

الأجر هو ما يستحقه العامل الذي ينجز عملاً ما لصاحب العمل، ليتقاضى أجراً "مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقاً للاتفاق الذي بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل"³، كما يعرف الأجر على أنه "المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها"⁴.

وبالمعنى الاقتصادي الواسع تطلق الأجور **WAGES** على جميع أنواع وأشكال المكافآت التي تتحصل عليها الموارد البشرية، وفي معناها الاقتصادي الضيق تستخدم الأجور للدلالة على وسيلة الدفع للأفراد العاملين تحت إشراف أفرادهم الآخرين⁵.

الأجر في المفهوم الديني:

تعني الثواب العمل و المكافأة عن العمل المؤدي دون النظر الى قيمته او طبيعته، بحيث جاء في القرآن الكريم في سورة (الأعراف الاية170) انا لانضيع اجر المحسنين ليدل على ثواب العمل الصالح، واتخذت السنة نفس المفهوم بقوله صلى الله عليه وسلم (أعطوا الاجير اجره قبل ان يجف عرقه)،⁶ هو صريح العبارة ، لما للعمل من أهمية يرقى الى درجة العبادة المثلى، فيحصل صاحبه على اجرين ، الأول هو المقابل الديني اما الثاني يبقى محفوظا الى يوم البعث.

1 -حماد محمد شطا، النظرية العامة للأجور والمرتبات، دار النشر،مصر، 1982، ص11.

2 - المرجع نفسه، ص11.

3 - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، القاهرة، مصر 1999 / 2000 - ص 359.

4 -محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 327.

5 -نفس المرجع السابق، ص 359.

6 -حماد محمد شطا، نفس المرجع،ص24.

الأجر في المفهوم الاقتصادي:

هو المبلغ الذي يدفع للموظف مقابل قيامه بعمل ما لحساب الغير "شخص طبيعي او معنوي"، وهذا المفهوم يتمسك به أصحاب النظرية الليبرالية التي تجعل من العمل كأية سلعة تباع وتشتري وفق قانون العرض و الطلب، فتجرده من الطابع الإنساني ينطلق من هذا المفهوم ، اعتبار العمل ذلك النشاط الإنساني المبذول للحصول على منفعة بتحويل المواد¹ الى سلعة تشبع حاجات الانسان.

الأجر في المفهوم الاجتماعي:

هو الدخل الذي يتحصل عليه الموظف للتكفل باحتياجاته الاجتماعية و المعيشية ، جراء قيامه بعمل فهو بحاجة ضرورية لضمان المعيشته،² فاصحاب هذا المفهوم يرون انه لايجب ان يعامل كأنه سلعة لكون العمل الإنساني من العوامل الرئيسية للإنتاج لذا لاينبغي تركه تحت رحمة قانون السوق، و انما يجب على الدولة ان تتدخل في تحديد على الأقل الحل الأدنى و إضافة الحماية القانونية اللازمة.

يسمح هذا الاتجاه الى إرساء قواعد النظام الاشتراكي التي نادى بها كارل ماركس، باعطاء مفهوم جديد الا و هو حصة العامل في الإنتاج معبر عنها نقدا، حيث يقيم مقدار او نوعية العمل المقدم من طرف كل عامل وبصفة عامة هو كل ما يتقاضاه مقابل عمله نقدا او عينا (العلاوات، المكفآت³.....الخ).

المفهوم القانوني للاجر:

تجمع معظم التشريعات في تعريفها للاجر يقصد به أساسا كل ما يعطى للموظف مقابل العمل الذي يؤديه تنفيذاً لعقد العمل ، يجعله عنصراً أساسياً في عقد العمل ون و مساوياً او متناسباً مع الالتزام بالعمل المنجز.

جاء في المادة الأولى من الاتفاقية العربية للعمل رقم 15 لسنة 1982 بشأن تحديد و حماية الأجور ،د: "يقصد بالاجر كل مايتقاضاه الموظف مقابل عمله،كما يشمل العلاوات و المكافآت و غير ذلك من متمات الاجر ، أي كل مايصرف للموظف مقابل العمل الذي يؤديه."⁴

أخذ التشريع الجزائري بنفس التعريف من خلال نص المادة 81 من قانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل بأنه: "يفهم من عبارة الاجر حسب القانون مايلي:

- الاجر الأساسي الناجم عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة.
- التعويضات المدفوعة بحكم اقدمية العامل او مقابل الساعات الإضافية و فقا لظروف عمل الخاصة، لاسيما العمل التناوبي و العمل المضر و الالزامي بم فيه العمل الليلي، و علاوة المنطقة.
- العلاوات المرتبطة بانتاجية العمل و نتائجه.

¹ - نفس المرجع، ص 24.

² - حماد محمد شطا، النظرية العامة للأجور والمرتبات، ص 18.

³ سليمان احميه، التنظيم القانوني للعلاقات العامة في التشريع الجزائري، علاقة العمل الفردية الجزء الثاني، ديوان المطبوعة الجامعية، 2002.

⁴ احمد زكي بدوي ، علاقات العمل في الدول العربية ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1985، ص 182.

ومن التعاريف كذلك التي نجدها والتي من خلالها يمكن إعطاء مفهوم آخر وأشمل للأجور ما يلي: "هو نصيب العامل في الدخل القومي، بما يضمن مستوى في الحياة اللائقة طبقاً للمستوى الاقتصادي و الحضاري لبلد ما، و يتفاوت هذا الأجر بقدر ما يساهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي"¹.

✓ **الأجر الاسمي:** عدد الوحدات النقدية التي يستلمها الفرد تعويضاً عما يقدمه من عمل.

✓ **المرتب:** هو ما يحصل عليه الموظف وهو ما يصرف شهرياً في الغالب.

✓ **إجمالي الأجر:** هو ما يستحقه الفرد من الأجر مقابل عمله قبل خصم أي استقطاعات.

✓ **صافي الأجر:** هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات، أي هو الأجر الذي يستلمه الفرد في يده، و تمثل الاستقطاعات قسماً الضرائب و التأمينات المختلفة "تأمينات البطالة، الرعاية الصحية، العجز المعاش"²

المطلب الثاني: أنواع وأهداف الأجور

أنواع الأجور:

تعتبر الأجور في جوهرها واحدة، ولكن في بعض الأحيان تختلف طريقة عرضها من دراسة لأخرى ولشمولية الموضوع سيتم إلقاء نظرة على بعض أشكال الأجور.

❖ **الاجر النقدي:** يطلق عليه أحياناً الاجر الاسمي و الذي هو عبارة عن مقدار ما يحصل عليه العاملون من مبالغ نقدية و التي تشمل العلاوات و البدلات التي تحدد لهم المنشأة.³ و يتكون الاجر النقدي من جزئين جزء ثابت يدفع بشكل دوري و جزء متحرك يدفع وفق ظروف العمل و الجهد المبذول من طرف العامل.⁴

❖ **الاجر الثابت:** يدفع عن الساعة او اليوم او الأسبوع او الشهر او السنة حسب نظام دفع الأجور في المنظمة و حسب طبيعة العمل الذي يؤدي.

❖ **الاجر المتحرك:** تقوم المؤسسة بدفع أجزور ثابتة بإضافة مبالغ غير ثابتة تدفع للعامل نتيجة تحقيقه لنتائج ايجابية بالنسبة للمؤسسة.⁵

❖ **الاجر العيني:** هو مقابل غير عادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد، و من امثلتها الرعاية الصحية (العلاج)، السكن، المواصلات ووجبات الطعام اثناء العمل بالرغم من انها تاخذ الشكل غير العادي في تقديمها، الا ان تكلفتها يمكن حسابها ضمن ميزانية الأجور.

❖ **الاجر الإجمالي:** و هو ما يستحقه الفرد من اجر (كمقابل وظيفي)، قبل خصم أي الاقتطاعات.

¹ -صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية للنشر و الطباعة،الاسكندرية،2004، ص 359.

² -فؤاد محمد الجمعي، أسس النظرية و التطبيقية لوظائف إدارة الأفراد، دار الكتب للطباعة و النشر، 1987،ص242.

³ يوسف حجيم الطائي و اخرون،ادارة الموارد البشرية،الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، عمان-الأردن سنة2006،ص145.

⁴ سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثير العولمة عليها، الطبعة الأولى ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع،سنة2006،2006،ص144.

⁵ نفس المرجع السابق،ص142.

❖ **الاجر الصافي:** هو عبارة عن الاجر بعد بعد خصم الاقتطاعات، أي هو الاجر الذي يستلمه الفرد في يده.

تمثل الاقتطاعات التي تخصم من الاجر في الضرائب، و نصيب وظيفة الفرد في التامينات المختلفة (البطالة، الرعاية الصحية، العجز، و المعاش).¹

❖ **الاجر الاسمي و الاجر الحقيقي:**

الاجر النقدي (الاسمي): وهو عبارة عن "عدد ال وحدات النقدية التي يستلمها الفرد تعويضا عما قدمه من عمل"²

الاجر الحقيقي: وهو "النقد الذي يتحصل عليه العامل من قوة الشراء"، أو هو: مقدار ما يمكن أن يشتري العامل من حاجياته بمقدار أجره الاسمي-النقدي-، وهو مقدار القوى الشرائية التي يتمتع بها الأجر النقدي من السلع أ و الخدمات.

من هذا التقسيم يتضح أنه إذا ارتفعت الأسعار من غير أن ترتفع الأجور، فإن القوى الشرائية للأجور تنخفض، وتصبح أقل مما كانت عليه قبل ارتفاع الأسعار، وعندئذ ينخفض الأجر الحقيقي، أما إذا ظلت الأسعار ثابتة، ولم تتغير مع زيادة الأجر النقدي، فإن القوة الشرائية للأجور ترتفع، وعندئذ يرتفع الأجر الحقيقي³

أهداف الأجور:

- تتعدد أهداف الأجور بتعدد الأسس والحاجات الداعية اليها لكن مفعوله يكون أقوى إذا ارتكز على مايلي:
- جذب ومن ثم الحصول وبعد ذلك الحفاظ على القوى العاملة المؤهلة لاسيما في حالة وجود المنظمات المنافسة، وذلك من خلال إتباع نظام الملائمة أي تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى للملائم للأجور.
 - تحقيق العدالة في تحديد ودفع الأجور بما يتناسب مع العمل أي الأنصاف، فالموظف أو العامل يتوقع أن يحصل على اجر عادل مقابل دوام عمل من خلال وضع هيكل للأجور للسيطرة على التكاليف.
 - الشعور بالضمان أي حماية العامل أو الموظف من المخاطر الحياتية الطارئة. خلق التوازن أي رصد مزيج من التعويضات المباشرة وغير المباشرة والمادية وغير المادية التي تشجع العاملين للمزيد من الأداء المتميز.
 - أداة للتحفيز من خلال جذب والحفاظ على الموارد البشرية وزيادة الدافعية ورضا العاملين والمنظمة ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين بالإضافة إلى خلق علاقة طيبة بين الأفراد والتنظيم الذين يعملون فيه.

¹ احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 4، الدار الجامعية، سنة 2004، 2004، ص 182-183.

² -فؤاد محمد الجميبي، أسس النظرية والتطبيقية لوظائف إدارة الأفراد، دار الكتب للطباعة و النشر، 1987، ص 242

³ محمد سعيد محمد الرملاوي، سياسة الأجور والأرباح والفوائد في فقه الإسلامي، الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012، ص 25

- قبول الأجور والتأثر بها من جانب الأفراد يقلل من معدل دوران العمل والغياب والتأخير والشكاوى من طرفهم¹.

المطلب الثالث : أهمية ودور الأجور

نظرا للأهمية التي أصبحت تحتلها الأجور في الحياة الاقتصادية، وبعد إعطاء نظرة عامة عن الأجر سنتناول أهمية الأجر في مختلف فئات مع تبيان الدور الذي يحظى به وإلقاء الضوء على مكونات الأجر. أهمية الأجور:

تنقسم من حيث الأهمية والدور إلى ما يلي:

الفرع الأول: أهمية الأجور:

للأجر أهمية بالغة وتظهر في أكثر من جانب²:

- تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العمال والإدارة فلا شك أن درجة رضا الفرد لعمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا وعينا.
- إن الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور، وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد.
- تعتبر حافزا لتشجيع الأفراد على بذل أقصى مجهودهم لزيادة الإنتاج.
- من الإحصائيات الرسمية الأجور وحدها تحتل أهم سبب للمنازعات العمالية كما يمكننا استعراض أهمية الأجور بالنسبة لكل من:

الأهمية بالنسبة للفرد:

- يعتبر ما يقبضه الفرد كأجر من مؤسسته نظيره الجهد الذي يبذله مهما جدا له، وذلك لعدة أسباب أهمها:
- الأجر محدد رئيسيا لمعيشة الفرد ومركزه الاجتماعي، فهو يؤثر على المستوى الصحي المعيشي والراحة النفسية التي يحققها الفرد لنفسه ولأسرته وشعوره بالأمن الاقتصادي، وكمثال بسيط على ذلك، الفرد الذي يتحصل على دخل مرتفع نسبيا بمقدوره اقتناء جهاز كمبيوتر لأفراد أسرته خاصة أنه أصبح من الضروريات في عصرنا هذا، وهذا يساهم في رفع مستواهم الثقافي، عكس الفرد الذي يكون له دخل محدود نسبيا والذي لا يكفيه حتى لسد حاجياته اليومية.
 - كما أن المركز الاجتماعي للفرد ضمن المجتمع يتأثر إلى حد كبير ببعض الرموز مثلا، السكن الذي يعيش فيه، نوع السيارة التي يملكها، نوعية الملابس.

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 349

² - راشد البراوي، الموسوعة الاقتصادية، دار النهضة العربية، مصر، الطبعة الأولى، 1997، ص 18

• من خلال الأجر يقوم الفرد بمقارنة مدخلاته "الجهد الذي يبذله" مع المخرجات "الأجر الذي يحصل عليه" لذا من الضروري أن يكون هناك تقارب بينهما حتى لا يشعر العامل بعدم الإرتياح خاصة إذا وجد أن هناك من يبذل جهداً أقل ويحصل على أجر كبير من أجره فتكون مساهمته في نشاط المؤسسة شكلياً فقط فلا يهيمه نموها ولا استمرارها.

أهمية الأجر بالنسبة للمجتمع:

للأجور أهمية بالغة في تحديد المستوى المعيشي للمجتمع و كذا درجة رخاءه، ففي المجتمعات التي تكون فيها معدلات أجور عالية يكون بالإمكان فرض ضرائب مناسبة على مداخيل الأفراد، وباعتبار الضرائب مورد هام لخزينة الدولة فإنها تمكنها من تنفيذ عدة مشاريع كبناء مستشفيات ومدارس ومصانع وغيرها في مناطق معينة بهدف تحسين المستوى العام للمعيشة وامتصاص البطالة في هذه المنطقة¹.

أهمية الأجر بالنسبة للمؤسسة:

تشكل الأجور نسبة الأجور نسبة معتبرة من مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة، فقد تصل أحيانا إلى 50% من التكلفة الكلية، لذا فإن المؤسسة تسعى جاهزة لمراقبة مستويات الأجور مقرنتها مع ما يدفع في المؤسسات الأخرى، منافسة أو مماثلة لها، كما أن المؤسسة تقوم بمقارنة مخرجاتها مع مدخلات الفرد، فإذا شعرت بأنها تدفع أجرا يفوق الجهد المبذول من طرف الفرد فلن تكون مستعدة للاستمرار بالدفع له بالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور والرواتب، والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى المكافأة الإنتاجية وتخفيض النفقات².

دور الأجور:

تلعب الأجور دورا هاما في توزيع الموارد البشرية، وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن، فيمكن لنظام الأجر أن يجذب الأفراد إلى أعمال معينة إذا كانت الأجور مرتفعة نسبيا عن الأجور في أعمال أخرى، كما يمكن تشجيع الانتقال من مكان لآخر بإيجاد فوارق في الأجور التي يتقاضاها الأفراد للقيام بأعمال معينة. وهناك مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والنفسية والأخلاقية لسياسة الأجور نوضح فيما يلي شرح مختصر لهذه الاعتبارات³.

1- الاعتبارات الاقتصادية:

يتحدد الأجر نتيجة لظروف العرض والطلب، حيث أن سوق العمل، سيوفر المجال لتفاعل قوى العرض والطلب، فيجمع البائعين والمشتريين لخدمة العمل، ويحدد الأسعار لهذه الخدمة، ويلعب الأجر دورا هاما في

¹ - إبراهيم مشورب، الاقتصاد السياسي، مدارس وأنظمة، دار المنهل اللبناني، لبنان 2002 ص 240

² - راشد البراوي، الموسوعة الاقتصادية، دار النهضة العربية، مصر، الطبعة الأولى، 1997، ص 19.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص 215 / 216

المجتمع، حيث أن أغلبية الأفراد العاملين في المجتمع يحصلون على دخولهم مقابل بيع خدمات عملهم، وتمثل هذه الدخول جزءا هاما من الكيان الاقتصادي.

2-الاعتبارات الاجتماعية:

ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الذي يشغله، بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاته. وفي هذا ما يفسر ما يعلقها الأفراد على طرق الدفع (يومي، شهري...).

3-الاعتبارات النفسية:

تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، حيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فإنه إلى المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع الحاجات، تصبح وسيلة لحتفز الأفراد العاملين، وقد كان الافتراض في فترة من الفترات أن الأجر هو الدفع الوحيد للعمل. ولكن ثبت أن هناك عوامل أخرى متعددة تتفاعل مع بعضها وتؤدي إلى تحفيز الأفراد.

4-الاعتبارات الأخلاقية:

ليس هناك خلاف في الرأي على أنه يجب أن تكون المكافأة عادلة، فليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة. و من هنا ظهرت الاختلافات حول تحديد العوامل التي يدفع أصحاب العمل المكافأة مقابلها¹.

المطلب الرابع: مكونات وخطوات تصميم نظام الأجور

مكونات نظام الأجور:

يحتوي الأجر على عدة عناصر ثابتة ومتغيرة يختلف تركيبها من نظام لآخر ومن بلد لآخر وسوف نركز هنا على مكونات الأجر وفقا للتنظيم القانوني الجزائري الحالي والذي من خلاله يمكن تصنيف مكونات الأجر إلى عنصرين أساسيين هما الأجر الثابت والأجر المتغير.

أولاً: الأجر الثابت:

يدفع الأجر الثابت عن الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله حسب نظام دفع الأجور في المنظمة وحسب طبيعة العمل الذي يؤديه، ويتشكل هذا الجزء من الأجور من ثلاثة عناصر أساسية هي:

1.الأجر الوطني الأدنى المضمون:

هو الحد الأدنى المطبق على كافة العمال، وكافة القطاعات والنشاطات دون استثناء حيث يتم تحديده من قبل السلطة العامة بمقتضى نصوص تنظيمية بالنظر إلى عدة اعتبارات مالية، اقتصادية، واجتماعية، وهذا بعد استشارة نقابات العمال والمستخدمين ويمنع صاحب العمل أن يمنح أجر أدنى منه ولو كان ذلك برضا العامل.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 217

2. الأجر الأساسي:

تحديد وتصنيف العمل له علاقة مباشرة بتحديد المقابل لذلك المنصب ضمن جدول خاص بالأجور، وفقا لهذا الترتيب يتم منحه مجموعة من النقاط الاستدلالية، وعليه فإن الأجر الأساسي هو حاصل ضرب الرقم الاستدلالي في القيمة النقدية للنقطة الاستدلالية.

3. التعويضات الثابتة الملحقة:

الأجر الثابت لا يقتصر على عنصر الأجر الأساسي فقط حيث أنه غالبا ما تلحق مجموعة من العناصر الأخرى، وتصنف الفقرة الثانية من المادة 81 من قانون 90-11 هذه التعويضات والملحقات على أنها: "التعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العمل أو مقابل الساعات الإضافية بحكم ظروف عمل خاصة لاسيما العمل التناوبي و العمل المضّر والالتزامي، بما فيه العمل الليلي و علاوة المنطقة.

ثانيا: الأجر المتغير:

ويتكون من مجموعة من العناصر المتغيرة من حيث القيمة المالية أو من حيث عنصر الديمومة والاستقرار، إذ أنها غير دائمة ومنتظمة باعتبارها تخضع لعدة عوامل ومعطيات وأسباب قد لا تتحقق بصفة دائمة أما بسبب قدرة العامل ومهاراته أو بسبب تنظيم العمل. ويتكون الأجر المتغير بدوره من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

1. التعويضات المتغيرة الملحقة:

وتتمثل في تعويض العمل الإضافي، تعويض العمل التابع أو العمل التناوبي، وتعويض العمل الليلي.

2 . المكافآت:

وهي مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الاعتراف بالخبرة والمهارة وتحفيزه على بذل جهد في سبيل تحقيق نتائج أفضل، وتشمل على مكافأة المردود الفردي ومكافأة المردود الجماعي، المنح الخاصة ببعض المناسبات، والمكافآت العينية التي تأخذ أشكالا متعددة مثل وسائل النقل، اللباس وغيرها من المواد والخدمات.

3 . الإقتطاعات:

يقتطع جزء من دخل العامل ويوجه لمصالح التأمينات والضمان الاجتماعي أو كضريبة على الدخل، وجزء آخر بسبب الغيابات والتأخرات.¹

¹ كحل السنان سامية، قريمس أمال، تقييم فعالية نظام الأجور في مؤسسة صناعية، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2007، ص ص 20، 21.

خطوات تصميم نظام الأجور:

الجدول رقم 01 خطوات تصميم نظام الأجور

الخطوة الأولى	تمهيد لتصميم نظام (رسمي / غير رسمي) / (من النظام أم شراءه جاهز
الخطوة الثانية	اختيار طريقة تقييم الوظائف التركيب/ الدرجات / مقارنة العوامل النقط)
الخطوة الثالثة	وضع ملامح تقييم الوظائف
الخطوة الرابعة	تقديم الفعلي للوظائف
الخطوة الخامسة	تحديد درجات الوظيفة
الخطوة السادسة	تحديد سعر (أجرة) كل درجة
الخطوة السابعة	ادارة نظام الأجور

الخطوة الأولى: تمهيد لتصميم النظام

تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبقواعد محددة ومكتوبة، ومقننة، ومتعارف عليها تنظيمياً، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، أم أن هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي، لا تحكمه قواعد محددة وأنه يتم بشكل ودي، وغير مكتوب، أو يتم على أساس شخصي وحسب الظروف؛ تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة، ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ظروف الشركة، أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية تتوافر لديها الطريقة والخطوات بشكل تفصيلي، تمكن الشركة من التوصل إلى تقييم الوظائف بصورة نظامية، وحيث أن معظم الشركات ليست لديها الدراية بعناوين هذه المكاتب، فإنه يصعب عليها شراء مثل هذه الأنظمة الجاهزة؛ تحديد من يقوم بتقييم الوظائف والبدائل المتاحة في هذا الصدد هي أن تقوم إدارة الموارد البشرية، بما يتاح لها من متخصصين، بتقييم الوظائف أو أن يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الأمر، أو أن يتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين.

الخطوة الثانية: اختيار طريقة تقييم الوظائف

حيث تقوم هذه المرحلة بتوضيح ملامح خطة التقييم حتى تساعد على كيفية اختيار الطريقة الأمثل، وتضمن هذه الخطوة عدت طرق التقييم الوظائف، وهي كالاتي: (الترتيب الدرجات، مقارنة العوامل والنقطة). ولكل من هذه الطرق مزايا وعيوب والظروف المناسبات لها، وعلى المؤسسة تحديد مسبقاً الطرق التي سيتم استخدامها .

الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم

وتتضمن هذه الملامح ما يلي:

- تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها، وذلك لأن من الصعب تقييم مئات من الوظائف الموجودة بالشركة. وبالتالي يتم اختيار وظائف رئيسية تؤخذ كمعيار أو كمقياس للوظائف الأخرى بالشركة.
- وضع الجدول الزمني للتنفيذ، ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ أو الزمن الذي تستغرقه كل خطوة، ومن المسؤول عن تنفيذ كل خطوة، وتحديد لطبيعة الناتج النهائي لكل خطوة؛
- تحديد تكلفة التقييم، ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين وتكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم، وتكلفة ساعات العمل والمكافآت للمتخصصين المشاركين من إدارة الموارد البشرية.
- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف وأهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها، وذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة.¹

اما باقي الخطوات فتتمثل في:

الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف

ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناءً على الخطة الموضوعية مسؤولة إدارة الموارد البشرية هي في التحقق من أن الخطة الموضوعية تسير بالشكل المرضي المطلوب.

الخطوة الخامسة تحديد عدد الدرجات

ويطلق أيضا على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف، وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات (8 درجات مثلا)، وكل درجة تحتوي على عدد الوظائف، ويتم ذلك تمهيدا لتسعير كل درجة. وبالتالي كل الوظائف المندرجة في الدرجة الواحدة تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدى.

الخطوة السادسة: تسعير الدرجات

يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة، وتحديد بداية الأجر أو بداية المربوط، ونهاية الأجر أو نهاية المربوط (لكل درجة).

الخطوة السابعة: إدارة نظام الأجور

وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر، والزيادة العامة للأجر بناءً على استقصاء ودراسة الأجور السائدة وتحديد العلاوات، والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة، وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف، أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف، ومعالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور.²

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مغل استراتيجي، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، دار وائل للنشر الطبعة الخامسة، 2015، ص192-191.

² نفس المرجع السابق.

المبحث الثاني : هيكل وإصلاحات سياسة الأجور

يجب على كل منظمة وضع نظام الأجور الخاص بها يتماشى مع ظروفها الداخلية والخارجية يمكنها من تحقيق أهدافها وتلبية حاجيات عمالها، وفي مبحثنا هذا سنتطرق إلى معرفة أنظمة دفع الأجور، تحديد مكونات نظام الأجور، خطوات تصميم نظام الأجور، والعوامل المؤثرة في تحديد نظام الأجور .

المطلب الأول: بناء هيكل الأجور

أولا سوف نتطرق الى المعايير التي تعتمد عليها المنظمة في تحديد الأجور، التي سوف يتضمنها هيكل الأجور بعد بناءه، و هي كالآتي:¹

- معدل الأجور والرواتب السائد في السوق.
- المقدرة المالية للمنظمة وبالتالي القدرة على دفع الأجور.
- إنتاجية المنظمة وإمكانية قياسها.
- مستوى المعيشية و مستوى الأسعار .
- القدرة الشرائية للعاملين في المنظمة.

اذ لا بد الإشارة ان المنظمات المختلفة قد تختلف فيما بينها في اختيار و تطبيق احدى طرق تقييم ، بحيث يمثل تقييم الوظائف، التحديد المنظم لقيمة كل وظيفة، وفقا لعلاقتها بالوظائف الأخرى في المنظمة، وتستخدم هذه العملية في تصميم هيكل الدفع، وليس في تقييم أداء الفرد شاغل ال وظيفة، وتتمثل الفكرة الأساسية لتقييم الوظائف في تحديد متطلبات كل وظيفة وإسهام كل وظيفة للمنظمة، و لكن الهدف في النهاية واحد و هو إقامة هيكل او نظام الأجور.

وتبدأ إقامة هيكل الأجور بترجمة النتائج النهائية التي توصلت اليها اللجنة المختصة بتقييم الوظائف الى قيمة مالية.

ومن اسهل الطرق و الأساليب في إقامة هيكل الأجور هي طريقة مقارنة العوامل ،هي إحدى الطرق المتطورة لترتيب الوظائف ولتطبيق هذه الطريقة يتم اختيار بعض الوظائف الأساسية في المنظمة واستخدامها كمعيار أساسي للتقييم ويجب ان تكون تلك الوظائف المختارة معروفة جيدا ولها مستوى أجر محدد في سوق العمل، كما يجب أن تكون ممثلة تمثيلا جيدا لبقية الوظائف التي ترغب المنظمة في تقييمها،و مهما تكن الطريقة المستخدمة في تقييم وظائف المنظمة فانه من الضروري الاخذ بعين الاعتبار معدلات الأجور الشائعة التي تدفعها المنظمات الأخرى في الصناعة ذاتها او المجتمع حسب الأحوال ، هذه المعدلات يمكن الحصول عليها عن طريق القيام بمسح الأجور.²

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الافراد، الطبعة الأولى؛ الأردن ،سنة 1996،ص208

² نفس المرجع السابق.

و تطبيقا بمبدأ الاخذ بمعدلات الأجور الشائعة، يعني ان المنظمة لها ان تختار واحدة من الطرق الثلاثة الاتية عند بناء هيكل أجورها:

- ان يتساوى معدل الاجر مع ما تدفعه المنظمات الأخرى.
- ان يحدد الاجر على أساس مساواته لمتوسط الاجر تدفعه المنظمات الأخرى.
- ان يحدد الاجر بمعدل الاجر يقل عما تدفعه المنظمات الأخرى.

المطلب الثاني: أنظمة دفع الأجور

هناك نظامين أساسيين للدفع تعتمد عليهما المؤسسات: وهما نظام الأجر الزمني ونظام الأجر بالإنتاج (الأجر التشجيعي)، وكل نظام يصلح للتطبيق في ظروف معينة وله إيجابيات وسلبيات.

أولاً: نظام الأجر الزمني :

وهو الأجر الذي يُدفع على أساس الوقت أي المدة الزمنية التي يقضيها العامل في المؤسسة (في المنصب) بغض النظر عن الكمية التي أنتجها ونوعيتها، وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق وأكثرها استخداما في المؤسسة نظرا لسهولة تطبيقها.¹

1. حالات الاعتماد على نظام الأجر الزمني :

يعتبر النظام صالحا في الحالات التالية:

- ✓ في حالة التي تكون العلاقة بين كمية الإنتاج والجهد المبذول غير واضحة.
- ✓ في الوظائف التي يكون من الصعب قياس إنتاجها قياسا كميًا.
- ✓ عدم قدرة المؤسسة على مراقبة كمية إنتاج العمال.
- ✓ عندما يكون اهتمام المؤسسة بالتنوع أكثر منه بالكمية.
- ✓ حالة كون الإنتاج غير منتظم نتيجة لأسباب خارجة عن نطاق العمل.

2. مزايا نظام الأجر الزمني:

- ✓ سهولة التطبيق .
- ✓ يحد من انتشار الغيرة بين العمال. وبالتالي توطيد العلاقات بينهم .
- ✓ شعور العمال بالاطمئنان النفسي كنتيجة لثبات الدخل مهما تغيرت إنتاجيتهم.
- وهناك مزايا أخرى لهذا النظام، وهي:
- ✓ سهولة إدراج كتلة الأجور في الميزانية المالية والتنبؤ بقائمة الأجور .
- ✓ تحقيق المساواة في أجور العمال القائمين بنفس الأعمال .

¹ سنان الموسى، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ص 145.

✓ سهولة الدفع، أي إدارة الأجور ببساطة ويمكن الصرف عن طريق الأمر الدائم للمؤسسات المالية وتعديله باستمرار¹.

3. عيوب نظام الأجر الزمني:

✓ لا يحفز العمال على تنمية كفاءتهم وتحسين إنتاجياتهم، نظراً لأنه يساوي بين العمال الناشطين وغيرهم من العمال في الأجر الذي يحصلون عليه في الفترة المحدودة .

✓ لا يشجع العمال ذوي الكفاءة العالية على الابتكار لعملهم بعدم وجود مقابل لابتكاراتهم.

✓ عدم معرفة تكلفة العمل بشكل دقيق بسبب ثبات الأجور المدفوعة رغم تغير الإنتاج من فترة إلى أخرى².

ثانياً: نظام الأجر بالإنتاج (الأجر التشجيعي) :

في هذا النظام يتم دفع الأجر على أساس إنتاجية العامل والتي تنقسم إلى إنتاجية فردية وجماعية ، ويختلف الأجر الذي يحصل عليه باختلاف الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في تحديد أجر الوحدات المنتجة. وهناك طريقتان لتحديد الأجر حسب الإنتاج هما:

01- الأجر على أساس الإنتاج الفردي :

حسب هذه الطريقة يحصل الفرد على أجره على أساس عدد الوحدات المنتجة أو التي قام بإنتاجها بمفرده، ويختلف أجر الفرد باختلاف طريقة الحساب المتبعة، وهناك طرق عديدة لحساب الأجر على أساس الإنتاج الفردي، ويمكن تمييز نظامين رئيسيين هما أجر القطعة الموحدة وأجر القطعة المتغيرة.

• أجر القطعة الموحدة :

هنا يحصل العامل عن أجره مقابل كل قطعة منتجة مهما بلغ عددها ويكون هذا الأجر عبارة عن مقابل لكل قطعة، أي عدد ال وحدات المنتجة يضرب في أجر القطعة ال واحدة للحصول أستغرق الإنتاج³.

• أجر القطعة المتغير:

هنا يحدد مستويين للإنتاج ولكل مستوى سعر محدد مثلاً:

- أجر القطعة المنتجة 100 دج إذا كان عدد القطع المنتجة أقل أو يساوي 49 قطعة .
- أجر القطعة المنتجة 150 دج إذا كان عدد القطع المنتجة أكبر أو يساوي 50 قطعة .

¹ -حمودي حيمر ، أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة ، 2008 ، ص ص 34،35.

² -عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2005، ص508 .

³ -خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة، عمان الأردن، ط02، 2005، ص161.

وهناك عدة طرق تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز العمال على تحسين إنتاجيتهم نذكر منها ما يلي:¹

أ- طريقة تاييلور " TAYLOR " :

اعتمد تاييلور على دراسة حركات العمال خلال الزمن من أجل تحديد مستوى قياس الإنتاج، فإذا كان إنتاج العامل أقل من المستوى القياسي، فإنه يحصل على أجر معين عن كل وحدة منتجة، أما إذا بلغ إنتاجه المستوى القياسي وتعداه فإنه يحصل على أجر أكبر مقابل كل وحدة منتجة مثال: تحديد الإنتاج القياسي ب15 وحدة في اليوم يكون أجر الوحدة الواحدة دينار لمن لم يبلغ هذا المستوى من الإنتاج .
يلاحظ بأن هذه الطريقة تحفز العمال على زيادة إنتاجهم خاصة إذا كان الفرق بين معدلي أجر الوحدة المنتجة كبيراً. وبالتالي فهي تناسب العمال ذوي الكفاءة العالية نظراً لقدرتهم على زيادة الإنتاج، لكن هذه الطريقة لا تضمن للعمال حد أدنى للأجر لأنه مرتبط مباشرة بالإنتاجية .

ب- طريقة هالسي " HALSEY " :

اعتمدت هذه الطريقة على تحديد وقت قياسي للعمل ويحصل العامل على أجره من خلال الوقت الذي قضاه فعلاً في العمل [إضافة إلى نسبة مئوية من الأجر الذي وفره كما هو موضح في المعادلة التالية:

$$\text{الأجر المستحق} = \text{أجر الساعة} \times (\text{الوقت المستغرق} + \text{نسبة مئوية من الوقت المقتصد})$$

يتم تغيير النسبة المئوية من وقت المقتصد حسب المعايير التي اعتمدت في تحديد الوقت القياسي ومدى دقتها .

مثال: إذا كان الوقت القياسي للعمل هو 12 ساعة وأجر الساعة 100 دينار، وكان الوقت المستغرق من طرف العمال 8 ساعات وتعتمد المؤسسة على نسبة مئوية تقدر بـ 50% من الوقت المقتصد فإن:

$$\text{الأجر المستحق} = 100 \times (8 + 4 \times 50\%) = 1000 \text{ دينار} .$$

نلاحظ بأن هذه الطريقة تحفز العمال على اختصار الوقت وتحسين الإنتاجية خاصة، وأنها تضمن لهم أجر أدنى يتمثل في أجر الوقت الفعلي المستغرق في الإنتاج، لكنها تواجه معارضة النقابات العمالية لكون رب العمل يحصل على نصيب من الجهد المبذول من طرف العمال نتيجة لانخفاض تكلفة العمل بالنسبة للوحدة المنتجة كلما زاد الإنتاج .

ت- طريقة ر وان " ROWAN " :

تشبه هذه الطريقة طريقة هالسي إلى حد كبير من خلال تحديدها لوقت قياسي للإنتاج ، وكذلك منح علاوة عن الوقت المقتصد من طرف العامل ، والفرق ال وحيد بينهما أن هذه الطريقة تعتمد على الوقت القياسي والوقت المستغرق في تحديد نسبة الوقت المقتصد كما توضحه المعادلة :

$$\text{الأجر المستحق} = \text{أجر الساعة} (\text{الوقت المستغرق} + \text{الوقت المستغرق} / \text{الوقت القياسي} \times \text{الوقت المقتصد})$$

¹-زكي محم ود هاشم، توصيف وتقييم الوظائف ونظم إدارة الرواتب، منشورات دار السلاسل، الكويت، ط1، 01، 1997، ص465، 461.

تقدم هاته الطريقة للعامل نفس امتيازات طريقة هالسي، كما تتعرض إلى نفس الانتقادات، بالإضافة إلى كونها أكثر تعقيدا ، مما يجعلها صعبة الفهم من طرف العمال ، كما أنها تتطلب جهداً كبيراً لحساب أجور العمال وبالتالي تكلفة أكبر .

ث - طريقة ميريك " MERIEK " :

تعتمد هذه الطريقة على تحديد ثلاث فئات للأجر، وهي:

فئة للعمال ذوي الكفاءة العالية، فئة للعمال ذوي الكفاءة المتوسطة وفئة للعمال ذوي الكفاءة المنخفضة، ولكل فئة مستوى قياسي من الإنتاج وإذا بلغ العامل 83 % من هذا المستوى، فإنه يحصل على علاوة على إنتاجه، وإذا حقق 100 % من هذا المستوى فإنه يحصل على العلاوة السابقة وعلاوة إضافية .

ج - طريقة جانث " GANTT " :

في هذه الطريقة يتم تحديد وقت قياسي للإنتاج فإنه يحصل على علاوة إضافية كنسبة من الوقت المستغرق في العمل، وإذا تجاوز إنتاج العامل المستوى القياسي فإنه يستحق أجر أعلى عن كل قطعة منتجة، لكنه لا يعاقب في حالة تحقيقه لإنتاج أقل من المستوى القياسي، وبالتالي فهو يحصل على حد أدنى من الأجر يكون مضمون، وهو أجر الوقت المستغرق في الإنتاج .

ح - طريقة إمرسون " EMERSON " :

من خلال هذه الطريقة يتم تحديد مستوى قياسي للإنتاج اعتماداً على عامل ذو كفاءة متوسطة، ويحصل العامل على أجر الوقت المستغرق في الإنتاج كحد أدنى للأجر، وفي حالة تحقيق العامل لمعدل 66 % من الكفاءة الإنتاجية فإنه يستفيد من علاوة إضافية تعادل نسبة معينة من الأجر الأساسي، وكلما زادت الكفاءة الإنتاجية عن المستوى السابق فإن العلاوة المستحقة تزداد حيث أن:

$$\text{معدل الكفاءة الإنتاجية} = \frac{\text{الوقت القياسي للإنتاج}}{\text{الوقت الفعلي المستغرق}}$$

نلاحظ أن هذه الطريقة تربط العلاوات المستحقة بالكفاءة الإنتاجية للعامل، وبالتالي فهي تشجع العمال على تنمية كفاءتهم وتحقيق أفضل النتائج، وهذه الطريقة تشبه طريقة جانث لكن العلاوة المستحقة في هذه الطريقة أقل منها في الطريقة السابقة .

02-الأجر على أساس الإنتاج الجماعي :

بموجب هذه الطريقة يتم دفع أجور العاملين على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي المبذول في العمل، وبذلك تكون عملية تحديد الأجر وتوزيعه على الأفراد ينتمون لمجموعة حسب الأسس المنطق عليها، ويسمى بالتعويض الجماعي، حيث يحدد رقم قياسي معين للإنتاج وفي حالة استيفاء المستوى القياسي المحدد للإنتاج في العمل أو تجاوزه يتم تحديد أجر إضافي، بالإضافة إلى الأجر السابق، ويقسم على أفراد العاملين الذين ساهموا في إنجاز هذا العمل. ويكون الاعتماد على هذا الأساس عندما تكون المهام مرتبطة فيما بينها بحيث تعتمد ال واحدة على الأخرى وتتطلب جهود مشتركة . وعندما يصبح من الصعب تحديد من هو المسؤول

عن مستويات مختلفة من الأداء، وعندما تتضخم الأعمال وتتعدد، ويصبح الجهد الفردي غير قابل للقياس أو غير واضح المعالم كما أن هناك توجه من قبل المنظمة إلى تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، ومن أبرز الطرق المستخدمة في المنظمات، والتي تعتمد على أساس مستوى الأداء الكلي للمؤسسة ما يلي:

أ- خطة سكاتلون:

تهدف هذه الخطة إلى تشجيع روح العمل الجماعي الذي يحقق خفض التكاليف بحيث كافة العاملين من الوافرات التي تتحقق والمتمثلة في شمول كافة العاملين على المكافآت التي توزع عليهم، وتوفير الحوافز المتوقعة على تحقيق الكفاءة في المؤسسة فضلا عن تحقيق الزيادة في الأرباح الناتجة عن زيادة الكفاءة بسبب سهولة إدخال التحسينات في العمل، واستخدام الأجهزة والمعدات المتطورة والذي يرجع للحماس الجماعي، وبموجب هذه الخطة يتم تكوين لجان من الإدارة والأفراد العاملين للمشاركة والبحث عن الوسائل الممكن تطبيقها لرفع الكفاءة الإنتاجية، وعندما تكون هناك زيادة في الإنتاجية أو انخفاض في التكاليف، يتم على ذلك توزيع الزيادة على جميع الأفراد العاملين في المنظمة أو الإدارة.

فحسب هذه الخطة إذا باعت إحدى الشركات التسويقية منتجات (حقائب جلدية) وحققت أرباحا بمقدار مليون دينار علما أن التكلفة المبذولة في المصنع هي نسبة 45 %، وإذا تمكنت المنظمة من خلال تطبيق أساليب الكفاءة من التكلفة بنسبة 40 % من المبيعات¹.

فيمكن حساب المكافأة التي يمكن أن يحصل عليها كل من الإدارة والأفراد العاملين كما يلي:

■ التكلفة قبل استخدام أساليب الكفاءة = نسبة التكلفة × قيمة الأرباح

$$= 1000000 \times 45\%$$

$$= 450000 \text{ دينار.}$$

■ التكلفة بعد استخدام أساليب الكفاءة = نسبة التكلفة × قيمة الأرباح

$$= 1000000 \times 40\%$$

$$= 400000 \text{ دينار.}$$

■ قيمة المكافأة = التكلفة قبل الاستخدام - التكلفة بعد الاستخدام

$$= 400000 - 450000$$

$$= 50000 \text{ دينار.}$$

هذه القيمة يجري تقسيمها بين العاملين والإدارة.

¹ - يوسف حجيم الطائي وأخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص ص 360،

ب- خطط المشاركة في الأرباح :

تعتبر خطط المشاركة في الأرباح من الخطط المفيدة لكل من المؤسسة والعاملين، وإذا تمكنت المؤسسة من توفير المكافأة في الأوقات التي تكون قادرة فيه على ذلك مالياً، وعندما لا تتطلب هذه الخطط استخدام معدلات معقدة في احتسابها وباستطاعة كافة المنظمات العمل بها بغرض النظر عن حجمها، ومجال عملها كما أنها توفر الحافز لزيادة الإنتاج وتحسينه فضلاً عن زيادة قدرة المنظمات على جذب الكفاءات من الخارج والاحتفاظ بالعاملين الموجودين حالياً في المنظمة، والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الولاء التنظيمي والارتباط بالعمل والمنظمة، ومن الجدير بالذكر أن خطط المشاركة في الأرباح هي من الخطط التنظيمية الهادفة إلى مشاركة الأفراد العاملين بشكل مباشر في نجاح المؤسسة عن طريق ما تقدمه من مكافأة وحوافز لهم للأداء الأفضل، وهذه الحوافز تتمثل في توزيع جزء من الأرباح عليهم.

وبعد ما تعرفنا على أنظمة دفع الأجور لابد من التأكد على توفر الشروط التالية في الطريقة المختارة:

- أن تكون طريقة حساب الأجر سهلة ومفهومة من قبل العاملين.
- يجب أن تتناسب الأجور طردياً مع الزيادة في الإنتاج والإنتاجية .
- يجب أن تُدفع الأجور التشجيعية للأفراد في أقرب وقت لاحق للإنتاج.
- يجب أن يضمن للعامل الحد الأدنى من الأجر المحسوب على أساس عزمته بغض النظر عن كمية الإنتاج.

3. مزايا نظام الأجر التشجيعي:

يتمتع هذا النظام بالمزايا التالية:

- يمكن هذا النظام من تحفيز العمال على العمل بكفاءة من خلال ربط الأجر بالإنتاجية، وبالتالي استفادة العامل من العلاوات الإضافية، وكذلك استفادة المؤسسة من زيادة الإنتاجية.
- خلق روح الابتكار لدى العمال وتحسين أساليب العمل لرفع الإنتاجية .
- انتقال التفكير في زيادة الإنتاج من الإدارة إلى العمال. وبالتالي تخلص الإدارة من هذه المسؤولية ومنه الشعور بالارتياح .
- إمكانية تقدير تكلفة العمل بدرجة عالية من الدقة .
- تحقيق العدالة بين العمال من خلال دفع أجور تتناسب مع إنتاجيتهم.
- تخفيض نسبة التكاليف من تكلفة المنتج بالاعتماد على تقسيمها على عدد كبير من ال وحدات المنتجة.
- بالإضافة إلى هذه المزايا يمكن لهذا النظام أن يحقق ما يلي:
- خلق روح الجماعة بين العمال من خلال دفع أجور جماعية.
- رفع إنتاجية العامل خاصة عمال الإنتاج والبيع .

- إعطاء الحرية للعامل فب تحديد معدل الأجر الذي يحصل عليه¹ .

4. عيوب نظام الأجر بالإنتاج :

- صعوبة إيجاد مقاييس يقاس بها إنتاج جميع الأعمال، خاصة الإدارية التي يتطلب أدائها طاقة ذهنية من الصعب قياسها، وحتى في الكثير من الأعمال الإنتاجية. مما يخلق مجالاً لاضطراب العلاقة بين الإدارة وأفراد القوى العاملة، وإثارة الأحقاد بينهما .
- يناسب هذا النظام الأكفاء فقط . إذ من المحتمل أن تكون هناك فئة من العاملين لديها رغبة في العمل وسلوكها جيد لكن طاقاتها وإمكاناتها لا تساعدهم على زيادة إنتاجها على مستوى معين .
- إذا كانت الجودة لها اعتبار هام في إنتاج السلعة، فإن هذا النظام قد يؤدي إلى خفض مستوى الجودة نظراً لرغبة العامل في إنتاج أكبر عدد من الوحدات، والذي يضحى بالجودة في سبيل ذلك² .

المطلب الثالث: سياسة الأجور وإصلاحها

مفهوم سياسية الأجور

لسياسة الأجور علاقة وطيدة بإشكالية التنمية الاقتصادية والاجتماعية باعتبارها الأداة الأنجح لتحفيز الأعوان المكلفين بتجسيد اهداف التنمية، أن نجاحها تساهم بقدر كبير في تطوير الإنتاجية التي يتوقف عليها الإنعاش الاقتصادي. وكذا لكون عدالتها شرط أساسي لتحقيق الاستقرار والتماسك الاجتماعي³.

تعريف إصلاح سياسة الأجور:

في المجال الإداري تعرف سياسة الأجور بمجموعة من القواعد والمبادئ العامة التي توضع بمعرفة المديرين لتحكم تصرفات المرؤوسين في المؤسسة، وتكون مرشداً لهم في التنفيذ والتوجيه وضبط الأعمال في مختلف المستويات الإدارية⁴.

في حين يعرف إصلاح سياسة الأجور بأنه تغيير لما هو معمول به قصد تصحيح الاختلالات، مما يستلزم رؤية استراتيجية في مرحلة التحضير والشروع في تنفيذها، وخاصة إرادة سياسة واضحة وصادقة لقيادتها الى أهدافها.

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 508 .

² - مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار النشر وق للنشر، الأردن، 2005، ص 185 .

³ - عامر الكبيسي، إدارة شؤون الموظفين و العاملين في الخدمة المدنية، العراق، دار الكتب، 1980، ص 95.

⁴ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، عمان، دار الشروق، 1996، ص 205.

أهداف ومبادئ سياسة الأجور:

1. أهداف سياسة إصلاح نظام الأجور:

- ✓ المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية في محيط العمل أي الرضا الوظيفي لإبعاد الشكاوي والغيابات والحوادث وتقليل من معدل مغادرة ال وظيفة.
- ✓ تحقيق الفعالية الإدارية من خلال تصميم لنظام الأجور بطريقة واضحة ومبسطة ومرنة والتح كم في تكاليف الأجور الرواتب لضمان حصول المؤسسة على اكبر عائد.
- ✓ تحقيق العدالة و المساواة الداخلية والخارجية في الأجور لأن ادراك الموظف بعدالة الأجر الذي يتقاضاه يتم من خلال إجراء مقارنة أجر وظيفته مع الجهد المبذول و أجور الموظفين الذين يعملون معه في المؤسسة ثم يجري مقارنة مع تلك المماثلة السائدة في المؤسسات الأخرى.¹
- ✓ تصحيح الاختلالات التي قد تحدث نتيجة وجود تناقضات أو عدم انسجام بين بعض السياسات كوجود حلقات تضخمية بإيجاد التوافق بين هيكل الأجور الأسعار.
- ✓ إعادة توزيع المداخل من خلال المحاولة في إحداث العدالة في ذلك، والتقليل من الفوارق والطبقية دون المساس بمستوى الأداء، ومكافأة أصحاب الكفاءات وذلك تقاديا للصرعات الطبقية وإحداث التوازن في المجتمع.
- ✓ التحكم في نظام محفز الآفاق وتسيير المسار المهني للموظفين مما يسمح بخلق فرص التطور والحركية طول الحياة المهنية بتطوير نظام المكافأة والاعتراف للموظف.

2. المبادئ الأساسية لسياسة الأجور:

- لبلوغ الأهداف المذكورة أعلاه ينبغي الاستعانة بمجموعة من المبادئ والأسس لتصميم الأجور نذكر أهمها :
- **المرونة:** إن تصميم هيكل الأجور ينبغي ان تراعي الاختلافات الفردية، و هذا عن طريق وضع حدود دنيا و عليا لأجر الوظيفة، مثال ذلك الاختلاف في سنوات الخبرة وقد يكون عن طريق نظم الأجور التشجيعية أو استخدام نظام مناسب للترفيه.
- **الموضوعية:** ينبغي أن تكون الاختلافات في الأجور ما بين الوظائف المختلفة مبنية على اعتبارات موضوعية، تعكس الاختلافات في متطلبات كل وظيفة من حيث الخبرة والمهارة والتعليم و ظروف أداء العمل.
- **العدالة الداخلية والخارجية:** ينبغي ان تتناسب معدلات الأجور المدفوعة بالمنشأة مع مستويات الأجور السائدة في العمل، وأيضا المدفوعة في نفس المنظمة أو الهيئة المستخدمة ثم أخيرا تتماشى مع قوانين وتشريعات العمل السائدة.

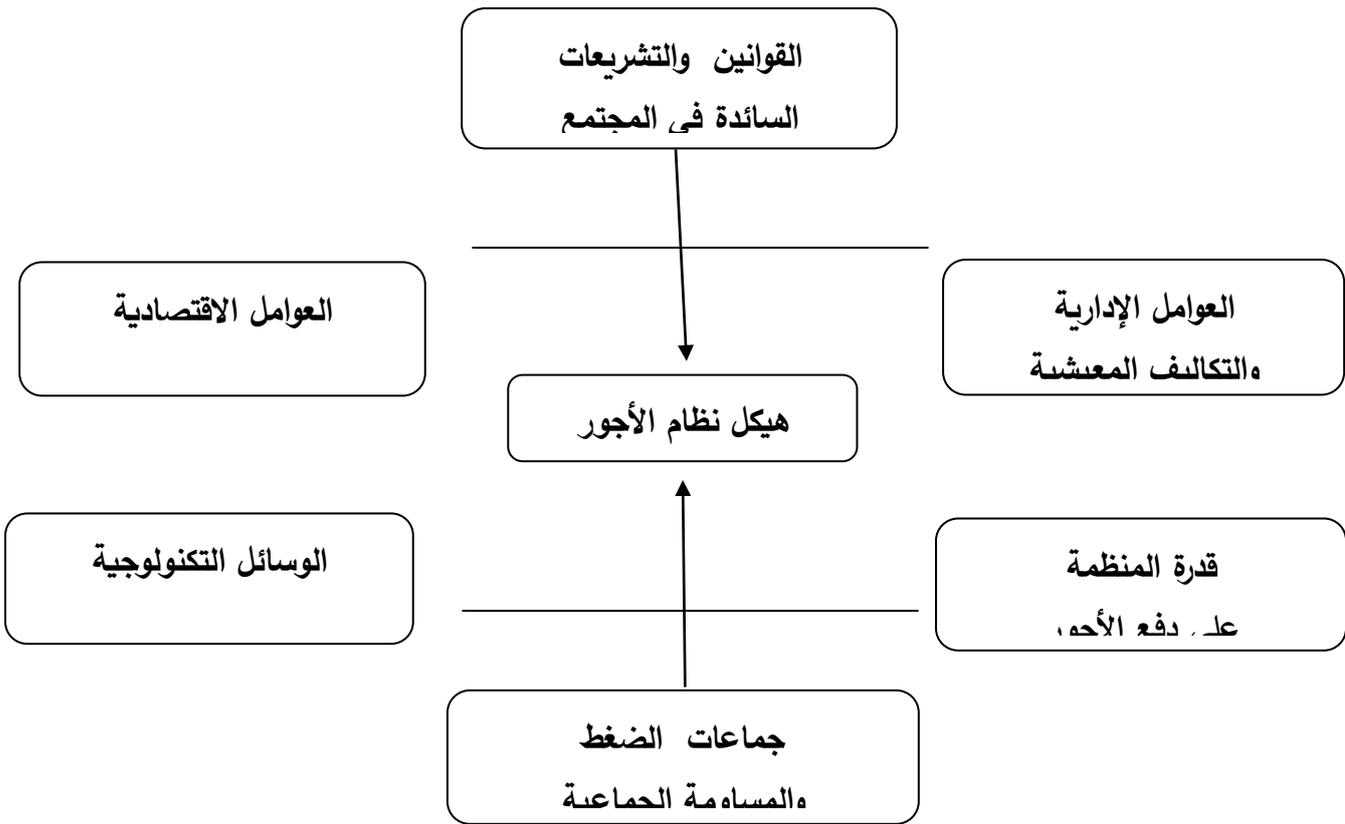
¹ - نفس المرجع السابق.

- التوازن بين الحقوق والواجبات: ينبغي ان يحقق نظام الأجور الرواتب هدفا أساسيا، هو الارتباط بين ما يدفع كقابل وبين الأداء الفعلي المرتبط به، وهذا الهدف لم تتجح الكثير من المؤسسات ولاسيما الإدارية من تحقيقه، حيث أن الزيادات في الرواتب تدفع على أساس الاقدمية لا تعني بالضرورة ارتفاعا في مستوى أداء الموظف.
- ترشيد النفقات: إن سياسة الأجور يجب ان لا تكسر لاستهلاك كل المواد المالية في الأجور اغفال الجانب الاستثماري والأجيال المقبلة بترشيد النفقات أي الأم وال العامة.¹

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور

هناك بعض العوامل التي تؤثر في مستوى الأجور والرواتب، والتي يجب أن يراعيها النظام الجيد وفيما يلي العوامل الرئيسية المؤثرة على تحديد الأجور للفرد العامل مقابل الأداء الفعلي الذي يقوم به، والشكل الموالي يوضح بعض العوامل التي تؤثر على مستوى الأجور .

الشكل 01: العوامل المؤثرة على مستوى الأجور



¹ عامر الكبيسي ، إدارة شؤون الموظفين و المعلمين في الخدمة المدنية، لعراق، دار الكتب، 1980، ص.

1) القوانين والتشريعات السائدة في المجتمع:

تكاد لا توجد اليوم في العالم دولة ليس لها قوانين تنظم الأجور، هذه القوانين ملزمة لكافة المنظمات الخاضعة لقوانين العمل، هذه القوانين غالباً ما تحدد الحدود الدنيا للأجر وللضمانات والتعويضات المستحقة، ساعات العمل و العطلات،الخ.

يجب أن يراعي نظام الأجور الحد الأدنى للأجر الذي تنص عليه هذه التشريعات، علماً بأن بإمكان المنظمة أن توفر شروطاً وامتيازات تزيد عن الحد الأدنى، ولكنها لا تستطيع أن تضع شروطاً أقل.¹

2) الوضع الاقتصادي :

يمثل الوضع الاقتصادي عاملاً مهماً ومؤثراً في تحديد مستوى الأجور ومبالغها لأنه يؤثر في معدلات دوران وفي مستوى الأجور التي تدفعها المنظمات المناظرة والمنافسة، ففي فترة الكساد تسترد العامل الذي يشعر بعد الرضا عن الترك خوفاً من عدم إيجاد فرصة عمل أخرى، يجعل مستوى الأجور وطئاً بدون مخاطر كثيرة. أما في فترات الانتعاش الاقتصادي، فالطلب على العاملين المؤهلين يتزايد، مما يشجع على الترك ويجعل عملية الاحتفاظ بالعناصر الجيدة أكثر صعوبة، مما يستدعي الأمر رفع مستوى الأجور والرواتب.

3) العوامل الإدارية وتكاليف المعيشة:

تتمثل العوامل الإدارية بحجم المنظمة وقدراتها المالية ومستوى الإنتاجية وأهمية وقيمة الوظيفة بالنسبة للمستخدم ضمن هذه المنظمة. أما التكاليف المعيشية فالمطلوب أن يتسم تحديد مستوى الأجور، خاصة لفئات الأجر الدنيا والوسطى، بحيث يوفر دخلاً كافياً لتغطية متطلبات المعيشة، وبعبارة أخرى قد يحجم الأفراد عن العمل لدى المنظمة أو قد يجمعون بين وظيفتين لتوفير الدخل الكافي لتلبية احتياجاتهم لذلك تساعد المعلومات عن تكاليف المعيشة في تحديد مستوى الأجور والحدود الدنيا لها.²

جماعات الضغط و المساومة الجماعية:

تستخدم المساومة الجماعية في كثير من الدول خاصة الدول الرأسمالية على نطاق واسع ومقبول كأساس تعتمد عليه المنظمات في تحديد معدلات الأجور والمزايا المادية الإضافية الأخرى. إن هيكل الأجور الذي يوضع نتيجة للمساومة الجماعية عن طريق بعض المنظمات التي تأخذ دور القيادة داخل الصناعة أو في المنطقة الجغرافية، قد يشكل النموذج الذي تتبعه الشركات الأخرى في نفس الصناعة أو المنطقة الجغرافية، كما أن الزيادات المستمرة في مستويات الأجور المدفوعة للعاملين والتوسع في برنامج الخدمات الإضافية، قد يكون أيضاً نتيجة لضغوط مساومات النقابات والاتحادات العمالية أكثر من أي مجهود فردي آخر. إن جهود النقابات، وأيضاً تهديدات الجهود المنظمة لجماعات الضغط قد ساعدت على إيجاد معدلات أجور متناسقة وموحدة داخل القطاعات المتشابهة، وأيضاً بين المناطق الجغرافية المتشابهة في الدولة، بالإضافة إلى ذلك فإن نقابات العمال تبذل مجهودات كبيرة تساعد على إصدار تشريعات تتناول الأجور وساعات العمل

¹ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر و التوزيع، 2004، ص 273.

² - يوسف حبيب الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، سنة 2005، ص 354.

والمزايا الإضافية.¹

(4) الوسائل التكنولوجية واستخدامها :

إن استخدام الوسائل التكنولوجية في المنظمة سوف يؤثر على وضع الأجور والرواتب، حيث أن استخدامها سوف يؤدي إلى تخفيض الجهد البدني والفكري للفرد العامل الذي يبذله حيال إنجاز العمل المطلوب منه .

(5) قدرة المنظمة على دفع الأجور:

إن هذا العمل يعكس الوضع المالي للمنظمة ومشاكلها، فقد تعاني المنظمة من مشاكل مالية تجعلها غير قادرة على دفع الأجور بالمستوى السائد في السوق لذلك تحتاج أن تمارسه تحيزاً في تحديد الأجور . إضافة للعوامل السابقة هناك عوامل أخرى تتمثل في:

(6) مستويات الأجور السائدة في سوق العمل :

إن معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق مهمة جداً للمنظمة من عدة جوانب وخاصة في عملية استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها داخل المنظمة لذا لابد من التعرف على معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق قبل تحديد مستوى الأجور لديها².

(7) الإنتاجية :

هناك علاقة مستمرة بين إنتاجية العامل والأجر الذي يحصل عليه، وتقاس الإنتاجية عادة بكمية الإنتاج لساعات العمل. وتحبذ الإدارة عادة ربط الأجر بالإنتاج، ولاشك أن المجتمعات المتقدمة استطاعت التقدم بفعل الزيادة الكبيرة التي صاحبت إنتاجية العاملين فيها.

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص 505.

² - فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع ، سنة 2011،ص110.

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول التحفيز

يشكل التحفيز دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة؛ من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم؛ ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة. نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع.

المطلب الأول: تعريف نظام الحوافز وأهميته

تعريف التحفيز:

التحفيز يطلق على التحريك للأمام وهو عبارة عن قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على الاستمرار فيه.

والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فان وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى وإن انعدمت صار التحفيز هو حث الآخرين على أن يقوموا بالسلوك المطلوب.¹ ويعرف أيضا التحفيز بأنه مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على التوجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد.² يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها، حيث يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتحاد نشاط أو سلوك معين بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.³

فالحوافز تعتبر المحرك الأساسي للطاقة البشرية الكامنة لأنها بمثابة المقابل الذي يقدم على أساس الأداء المتميز.

وتعرف على أنها العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الأداء على اقرانه.⁴ وهناك من يرى أنها تلك المكافآت التي تمنح للفرد الى جانب اجره الأساسي، وترتبط عادة بصورة مباشرة بالأداء.⁵

أهمية التحفيز:

للتحفيز أهمية كبيرة وتشير إلى مجموعة الأغراض والمكاسب والنتائج التي تحققها المنظمة خصوصا اذا تم التحفيز وفق أسس ومعايير عادلة وهذه المكاسب تتجسد في ما يلي:

❖ الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و اشباع حاجاته للتفكير: طالما أن العمل السيء سريعا مما ينال صاحبه.

¹ -جيزي كتانة، مدخل إلى إدارة الاعمال النظرية العمليات الإدارية منهج تحليلي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، ص170،1174

² -على السامي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، 1992، ص209.

³ مدني عبد القادر علاقي، ادارة الموارد البشرية، دار خوارزم للنشر، جدة، 2007، ص476:

⁴ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدينا الطابعة والنشر الإسكندرية، ط1 2007، ص212

⁵ -رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص256.

❖ الجزاء والعقاب والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا ولذا يجب الاعتراف بحق من بذل جهد واثق الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار كما يمكنه من الابداع والحرص على الدوام التقدم والنمو.

❖ أداة التغذية العكسية: يسعى معظم الافراد الى ال وق وف على نتائج أفعالهم وردة فعل الغير اتجاهاها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات حول أدائهم وإشباع لغرائزهم في حب الاستطلاع .

❖ تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الاعمال وتحقيق الأهداف فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، فالأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية. بالإضافة الى كل هذا فهناك أهمية الحوافز على مستوى الجماعات وعلى مستوى المنظمة تكمن هذه الأهمية فيما يلي:

❖ اثارة حماس الجماعات وتشجيع روح المبادرة بين افراد الجماعة : يجب الأفراد اثبات ذاتهم. ومن هنا يحدث التنافس اذ مات وفرت لدى الافراد الفرص السانحة لذلك.

❖ تنمية روح المشاركة والتعاون: بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي وتكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح مشاركة الافراد للجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بأهمية اقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظره.¹

المطلب الثاني: أهداف التحفيز

تستخدم المؤسسة حوافز من اجل اهداف أهمها مايلي:

- 1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات انتاج وجودة ومبيعات وأرباح.
- 2- اشباع احتياجات العاملين المتنوعة وعلى الأخص بما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- 3- اشعار العاملين بر وح العدالة داخل المنظمة.
- 4- تحسين صورة المشروع امام المجتمع، وأيضا تحسين نوعه وجودته.
- 5- تنمية روح التعاون بين الفريق .
- 6- جذب العاملين داخل المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- 7- تشجيع الابتكارات و الاختراعات لدى العمال الممتازين.²

¹ الكردي احمد، نظام الأجور و الحوافز الفعال بمنظمات الاعمال ، القاهرة جامعة الازهر ، 2011،ص14.

² محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي، السلوك التنظيمي مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر ،عمان، الاردن2007،ص323-

المطلب الثالث: خصائص وأساليب نظام الحوافز

خصائص نظام الحوافز:

لنظام الحوافز عدة خصائص نذكر منها:

✓ زيادة الإنتاجية.

✓ تدعيم قدرات العاملين وترغيبهم في الوصول الى النتائج وتحقيقها .

✓ ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها.

ومن خصائص نظام الحوافز الجيد كذلك ما يلي:

• الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز.

• الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما عاملا وموضوعيا للتحفيز .

• الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما واضحا ومفهوما للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين.

• الفورية: الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها

• ضرورة وجود نظام للحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء

والابتكار.

• لا بد ان يحقق نظام عائدا أكبر او مساويا بالمقارنة بما تكفله المنظمة نظير دفع الحوافز .

• العلانية بمعنى أن يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحافز الذي اعطي للموظف العامل، حتى يكون

تحفيز لهم ببذل جهد أكبر . ينبغي ان تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء .

• أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم الحوافز ، لذلك يجب على الخبراء في ذلك الصدد أن

يحددوا نوعا من التوافق بين الثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم¹.

أساليب نظام الحوافز:

• التعرف على حاجات الموظفين وميولهم واتجاهاتهم، والتعامل معهم على هذا الأساس (مراعاة مبدأ الفر

وق الفردية).

• الحوافز الممنوحة يجب ان تكون على أساس الأداء .

• التعرف بدقة على اهداف المنظمة ونقلها بصورة محددة وواضحة لهم وتعتبر اهداف لهم أيضا .

• الاستماع الى اقتراحاتهم، فتحفيز المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل .

• محاولة ان تكون المكافأة ذات قيمة بالنسبة للفرد ومتماشية مع رغباته .

• تقديم مكافأة عن السلوك أو الإنجاز المطلوب أمام الجماعة لتشجيع باقي الأعضاء .

• شرح طبيعة المهام لمرؤوسين وتدريبهم من طرف الرئيس نفسه ثم متابعة الأداء².

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، ط1، 01، 2011، ص92.

² مدحت محمد بو النصر ، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة، ط2012، ص1، ص179.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

حتى يكون نظام الحوافز فعال يجب ان تتوفر فيه مجموعة من الشروط وهي:

- 1- البساطة: وتعني ان يكون نظام واضحا ومختصرا ومفهوما وذلك في صياغته وحساباته.
- 2- يمكن تحقيقه: يجب ان يكون احتمال التوصل الى تحقيق التصرفات والسلوكات التي سيتم تحفيزها امرا.
- 3- يمكن قياسه: يجب ان يكون الأداء أي السل وكات و التصرفات مادية قابلة للتقييم و القياس.
- 4- التحديد: ويقصد به ان تكون أنواع السلوك التي يتم تحفيزها محددة ومفسرة، فلا أن نقول مثلا: السعي لإنتاج اكثر او العمل على تقليل التكاليف.
- 5- معايير الأداء: يجب ان يتم وضع معايير محددة لتقييم الأداء والسلوك، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير يمكن تحقيقها وقابلة للقياس.
- 6- التفاوت: لا يجب ان يحصل جميع العاملون على القدر نفسه من الحوافز.¹
- 7- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد الى أدائه مع حوافز الاخرين الى أدائهم ، وعدم تحقيق العدالة قد يؤدي الشعور بالاستياء.
- 8- الكفاية: يجب ان يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين.
- 9- السيطرة : وتعني سيطرة كاملة للأفراد على الاعمال التي يقومون بها والظر وف المحيطة بها حتى يمكن تقييم ما يقومون به من الاعمال.
- 10- التغطية الكاملة للأداء: وهو أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الایجاد في الأداء من حيث زيادة الكمية، الجودة النتائج، تخفيض التكاليف، تقليل الحوادث.
- 11- المشاركة: ان مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز يمكن ان يزيد اقناعهم به وتحسينهم له، والمحافظة عليه.
- 12- التوزيع: يجب ان تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة و مرضية لكافة الاحتياجات.
- 13- الجدوى: ان يكون النظام يشكل منفعة للمنظمة في زيادة اراداتها ونواتجها.
- 14- شمول كل العاملين : وهو ان يشمل النظام كل الوظائف بالمنظمة.
- 15- البذخ: يجب ان تكون الحوافز واضحة وكبيرة ليكون لها تأثير.
- 16- المرونة: انه يتماشى نظام الحوافز مع التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة او محيطها الخارجي.
- 17- العلانية: يجب ان يكون معلنا لكي يزيد من ثقة العاملين.

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، الإسكندرية، 2009، ص236

- 18- الإسناد: مساندة الإدارة العليا عند بداية النظام لإعطاء الدفعة القوية .
- 19- التدريب: يجب تدريب المشرفين وهم المديرون ورؤساء الأقسام والملاحظين والمشرفين على إجراءات النظام.
- 20- القوة : يجب ان يكون نظام الحوافز ذو بداية قوية بمساندة الإدارة العليا واستخدام إعلانات و شعارات قوية.¹

الخلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل اتضح لنا ان الأجور من أحد أهم العوامل التي تضمن استقرار العمال في عملهم؛ و تعكس مدى الرضا عليه فهي تعد من أهم الحوافز التي تدفع بالفرد الى بذل أقصى مجهود في العمل، حيث كان لابد العناية بسياسة الأجور التي هي طريق في زيادة الإنتاج ورفع الكفاءة الإنتاجية مقارنة ما يتحصل عليه العمال من زيادة في الأجور.

¹ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز و التحفيز، و المكافآت، كنوز المعرفة، عمان، ط2007، 1، ص19-20.



الفصل الثاني:
الإطار المفاهيمي للأداء
الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الاداء الوظيفي

اختلفت التعاريف العديدة المقدمة للأداء في نصوصها الا انها في مضمونها تؤكد ان للأداء يعد بالغ الأهمية من أجل ضمان استمرارية المؤسسة وبقائها؛ ونذكر في ما يلي بعض من هذه التعاريف:

-تعرف راوية حسن الاداء على انه "درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، اما الاداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد".¹ نلاحظ من خلال هذا التعريف ان الاداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته وهو قابل للقياس علي اساس النتائج المحققة.

اما عاشور فيعرف الاداء على انه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"²؛ أي أن الاداء هو مجموعة الأنشطة المنجزة التي تكون الوظيفة.

ويعرف كلود بلانش الليغر ويعرف الاداء بأنه "مجموع المؤشرات (عادة) في شكل ارقام، الخاصة بنتائج شخص معين، والتي بإمكانها توضيح الانجاز الامثل"³ يظهر التعريف ان الاداء هو بيانات ومعطيات معبر عنها بالأرقام توضح انجاز الفرد وما يجب على المؤسسة القيام به لتحقيق الاستغلال الامثل لمواردها، بغية الوصول الى اقصى حدود للإنجاز (تحقيق اهدافها).

ويعرف غربي علي وآخرون انه "الاداء هو الفعل، بمعنى ان الاداء عبارة عن عملية *processus* وليس عن نتيجة في لحظة ما في الزمن"⁴؛ أي انه مجموعة من المهام المنظمة والمتسلسلة للوظيفة والتي تتمثل محصلتها في لإداء .

ويري مصطفى عشوي "ان الاداء هو نشاط يؤدي الى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط باي شكل"⁵ حسب هذا التعريف الاداء عبارة عن نشاط وسلوك انساني يعمل على تحقيق الاهداف .

ومن خلال ما سبق من التعاريف الاداء نقدم تعريف الاجرائي التالي:

"الاداء هو مجموعة من الأنشطة الرسمية المكونة للوظيفة (تنجز حسب متطلبات الوظيفة)، القابل للقياس (وفق معايير محددة)، التي يقوم بعمل بغية تحقيق اهداف المؤسسة بالاستغلال الامثل لمواردها في ظل البيئة

¹-رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1999 ، ص21.

²-احمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة: اسس السيكولوجية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص5.

³-كلاودبلانش الليغر، دكتوراه في الاقتصاد، محاضرة في الجامعة باريس بانتيون السوربون لديها 25 عاملين الخبرة في التدريس في ادارة الموارد البشرية وادارة العمل، وقد ركز ابحاثه على دراسة وظيفة عمل في المؤسسات، وانتاجية العمال وسوق العمل، 2088، ص127.

⁴ غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط¹، 2007، ص138.

⁵مصطفى عشوي، اسس علم النفس الصناعي، ديوان مطبوعات الجامعة، الجزائر، 1992، ص244

التي تعمل فيها ، يقدم في شكل نتائج معبر عنها بالأرقام ، من اجل المقارنة النتائج الفعلية مع الاهداف المسطرة.

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

❖ تتجلى أهمية عملية تقييم في تحسين مستوى الانجاز عند الفرد ، وكذا تحديد امكانياته المتوقع استغلالها،. ومن ثم تجديد مكافاته. كما تساعد في تخطيط القوى العاملة.¹

❖ كما ان تقييم الاداء يمكن الاستعانة به كوسيلة لتحفيز العاملين. وتحسين مستويات ادائهم.من خلال

❖ اطلاع الموظف على نقاط القوة و الضعف التي يتصف بها في انجازه للأعمال التي يكلف بها. ومعرفة

❖ مجالات التي يجب ان يتجاوزها. وتلك التي يجب تعميقها .وزيادة مهاراته في ادائها ، مما يساعد على الارتقاء بمستوى الانجاز، ويضمن تحقيق الواجبات و المهام للموكلة و الفعالية المطلوبة.²

❖ يساعد تقييم الاداء في الكشف عن الطاقات وقدرات الكامنة لدى الافراد من اجل استغلالها وتوظيفها لزيادة مستوى الاداء الحالي .

❖ يعتبر تقييم الاداء اساس لعملية التطوير الاداري سواء ما تعلق منها بالجوانب التنظيمية للمنظمة ام بجوانب العمل نفسه .

❖ يساهم تقييم الاداء في رفع الروح المعنوية للأفراد وخلق مناخ تسود فيه مبادئ العلاقات الانسانية، وذلك نتيجة شعور العاملين بأن مختلف سياسات والاجراءات الاداء في التوظيف والتوزيع والتدريب والترقية والتحفيز تقوم على اسس موضوعية وعادلة ، مما يوطد علاقات بينهم وبين الادارة .³

المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي

- يتكون الاداء من مجموعة من العناصر اهمها الاتي ⁴
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعرفة العامة ، والمهارات الفنية ، والمهنية ، والخلفية ، العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
- **نوعية العمل:** تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ، هو ما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم ، والتنفيذ العامل دون الوقوع في الاخطاء .

¹محمد هاني محمد، ادارة الموارد البشرية، دار المعزز للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص253.

²العزاوي ، نجم عبد الله و جواد ، عباس حسين، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 368.

³المرعى، حجاج بن صالح بن حجاج، ادارة الافراد، اكااديمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص180.

⁴العطية ماجدة، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص25.

- **كمية العمل المنجز:** يشير الى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادة للعمل ، ومقدار سرعة هذا الانجاز .
- **المثابرة:** تشمل الجدية في العمل ، والتفاني في العمل ، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العامل وانجاز الاعمال في اوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين .

المطلب الرابع: أنواع الأداء الوظيفي

يصنف الاداء الوظيفي الى ثلاثة أنواع كالآتي :

01- أداء المهام:

يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الانتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، وكل اداء يسهم بشكل مباشر او غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا في الوظائف الادارية يمك ان يشمل هذا الاداء او السلوك الى الحاجة الى احداث تحويل افراد من حالة النزاع بواسطة الصراع الى جو تناقضي، كذلك ايضا يمكن ان يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام.¹

02- الأداء الظرفي:

يشير الاداء الظرفي الى سلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في التحويل والمعالجة للعمليات الجوهرية في المنظمة ،وهذه السلوكيات تساهم في تشكيل كل من الثقافة ، والمناخ التنظيمي ، واداء هذا ليس دورا اضافيا في طبيعته ، وانما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الاساسية ، ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، فمثلا ممكن ان يكون موجه نحو زملاء ومساعدتهم في حل المشكلة علاقات بالعمل ، او نحو منظمة ككل من خلال الحرص ، واستمرارية الحماس ، وبذل مجهود اضافي في العمل او التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي الوظيفي ، وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية ، واجراءات عندما لا تكون متوفرة مع رغبة الفرد.

03- أداء معاكس او المجابه:

يختلف الاداء المعاكسة عن نوعين سابقين ، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل او الغياب وقد يشمل سلوكيات مثل : الانحراف ، والعنوان ، سوء الاستخدام ، والعنف، والمهاجمة.²

¹ جون جيبس، خصائص قياس الأداء و الحوافز، معهد الدراسة العمل، ص42.

² نفس المرجع، ص43

المبحث الثاني: الأبعاد الأساسية للأداء الوظيفي

المطلب الأول: اهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي

إن معلومات التقييم تظل مجرد تكهنات ليس لها أهمية إلى ان تستخدم للوصول الى الغرض ما،¹ ويصف الباحثون اهداف عملية تقييم الاداء بصفة عامة إلى اهداف إدارية وأهداف تطويرية كما يلي:

01-الأهداف الادارية :

يمكن القول بان نتائج برامج تقييم الاداء تستخدم كمدخلات لعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية كما يلي²:

- اعادة تصميم نظم الاجور والمكافآت والتعويض .
- اعادة تصميم نظم الترقية والتطوير المهني والوظيفي.
- اعادة تصميم نظم الاستبقاء والاستبعاد
- اعادة تقييم وتحديد قيمة الوظيفة بين الوظائف الأخرى.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.
- تستخدم نتائج تقييم الاداء كمؤشر على صدق اختبارات الاختيار
- تستخدم التقارير المنشورة والناجمة من تقييم الاداء كإطار مستندي يدعم الممارسات القانونية الادارية، مثل الاجور المحددة ، النقل ، الاستبعاد والتي تثير الكثير من المشاكل سواء على مستوى القانوني او مستوى النقابات العمالية .

وفي جميع الأحوال يجب التأكيد على معرفة المرؤوسين بنظام تقييم الأداء ومقارنة آدائهم بالمعايير المحددة، أي يمكن استخدامه كنوع من أنواع التقييم الذاتي **Self-Evaluation** وبالتالي فإن تقييم الأداء يؤثر على سلوكيات الافراد و هذا يؤدي مباشرة الى تحسين الأداء.

2- الأهداف التطويرية:

إن نظام تقييم الاداء يمكن استخدام نتائجه من خلال التغذية العكسية المرتدة في مناقشة القوة والضعف في الاداء، والتغذية العكسية للأداء هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم (سلبها او ايجابها) من خلال جلسات تقييم الاداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة.³

وبالنظر الى اداء المرؤوسين فان عملية التقييم تساهم في التطوير الوظيفي تتم من خلال:⁴

- تحديد القضايا الجوهرية المطلوبة مناقشتها والتخلص من المشكلات

¹ احمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس اداء وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2004، ص137.

² سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء -الاطر المنهجية والتطبيقات العلمية، القاهرة، مصر، 2009، ص55.

³ عادل محمد زايد ادارة الموارد البشرية -رؤية استراتيجية، ص329.

⁴ سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء -الاطر المنهجية والتطبيقات العلمية، ص56.

- تحديد اهداف جديدة لإنجاز اداء متميز.
- وضع خطط نمو وتطوير الموظفين.
- يساعد على تحسين السلوك الوظيفي للقادة بحيث لا يكون التقييم منصبا على الأداء الماضي للمرؤوسين فقط بل النظر الى امكانية تطوير الفرد لأدائه.

المطلب الثاني: أبعاد الاداء الوظيفي

نعني بأداء الفرد للعمل، القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي بتكون منها عمله، ويمكننا ان نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الابعاد هي:

- الجهد المبذول
- كمية الجهد
- نمط الاداء¹

1- كمية الجهد المبذول: تعني مقدار الطاقة الجسمانية ، او العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة ، كذلك سرعة في اداء العمل²

2- جهد المبذول: فيعني مستوى بعض انواع للأعمال ، قد لا يهتم الكثير بسرعة الأداء او كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجود الجهد المبذول ويندرج تحت معايير النوعية للجهد الكثير من مقاييس التي تقيس درجة المطابقة انتاج لمواصفات وخلوه من اخطاء ودرجة الابتكار والابداع في الاداء³

3- نمط الاداء: يقصد بها الاسلوب او الطريقة التي نبدل بها الجهد في لعمل ، اي الطريقة التي تؤديها أنشطة العمل ، فعلى اساس نمط الاداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في اداء الحركات او أنشطة معينة او مزيج هذه الحركات او أنشطة اذا كان العمل جسمانيا بدرجة الاولى ، كما يمكن ايضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل او قرار للمشكلة معينة او اسلوب الذي يتبع في اجراء البحث او الدراسة⁴

¹ -بو شرش، كمال، الثقافة التنظيمية والاداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص91.

² أبو شرح ، نادر حماد عبد الرزاق، تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين .رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الادارية .جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص18.

³ غربي حنان، أثر التمكين على الاداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .رسالة ماستر في تسيير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.كلية العلوم .ق.ت. جامعة قاصدي مرباح .ورقلة، 2016، ص14.

⁴ -بو شرش، كمال، الثقافة التنظيمية والاداء في العلوم السلوكية والإدارية، ص91.

المطلب الثالث: مكونات الأداء الوظيفي

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي إن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتعريف لهذين المصطلحين الهامين.

01-الفعالية:

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق إن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.¹ ويمكن تعريف الفعالية هي عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما مستوى الأقسام ومستوى المنظمة، أو يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموعة أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات²

02-الكفاءة:

تعرف الكفاءة بأنها: العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة، وتعني أيضا: العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك.³ كذلك هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفء هو الأقل كلفة، حيث نستنتج من هذا التعريف إن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات، أي استعمال مدخلات أقل. كما تعرف الكفاءة على أنها: الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر.⁴

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية، من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمنظمات يمكن إن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة، كما يمكن إن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، حيث تشير الفعالية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف. كما يعتبر مفهوم

¹ يوسف، مصطفى، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص23.

² عبيوي، زياد منير، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص28.

³ بن رحمون، سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي. رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص69.

⁴ المحاسنة، إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص110.

الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة.¹

وكذلك هناك عناصر أخرى لمكونات الاداء يمكن تلخيصها فيما يلي:

• **القدرة:** ويراد بها استطاعة العامل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية. وما القدرة بمختلف مستوياتها إلا حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة اللذان يعملان مشتركا لتحقيق ذلك.²

• **الرغبة:** العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة.³

المطلب الرابع: محددات الأداء الوظيفي

محددات الاداء: إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد. "ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

✓ الجهد المبذول من طرف الفرد.

✓ القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة .

✓ مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الفرد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجه نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال.⁴

يرى البعض الآخر من الباحثين ان اداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي : الرغبة، القدرة و بيئة العمل.⁵

¹ شامي، صليحة (2010) المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين .رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية.

جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس. ص63

² لكرخي، مجيد، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزي، عمان، الأردن، ط01، 2015، ص. 30.

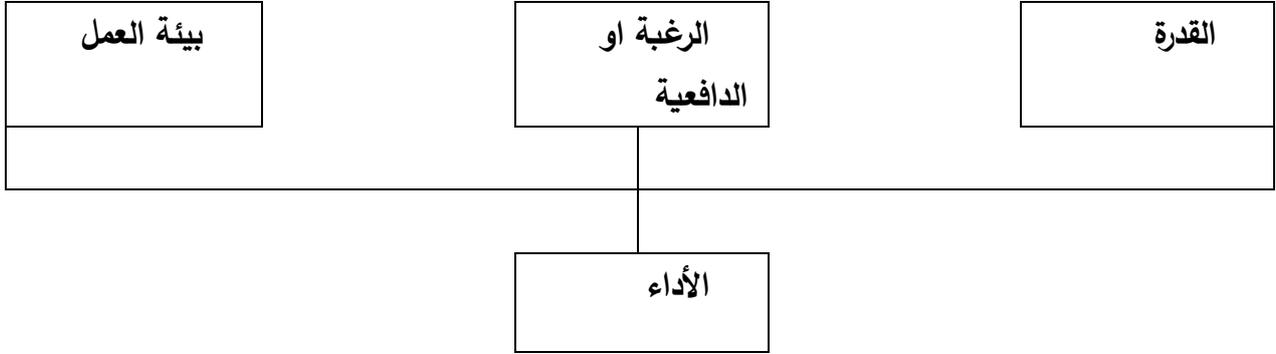
³ جميل، عبد الكريم أحمد، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص.82.

⁴ ختة هدار، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير،

تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012 ص.26.

⁵ أحمد سيد مصطفى(ب) إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة- ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.ص.14.

الشكل يوضح: محددات الاداء



المصدر : أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره. ص 14

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه

يعتبر تقييم الاداء امرا بنسبة للمؤسسة والعامل معا، فهو يمثل للمؤسسة المعيار الذي يوضح ما اذا كان العامل يؤدي مهام ومسؤوليات الوظيفية التي يقوم بها على الوجه المطلوب ام لا، ويتضح للمؤسسة من خلال التقييم نقاط الضعف العامل وقوته وماذا كان لديه قدرات تمكنه من اداء وجباته على الوجه الاكمل.

المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي:

تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

كما نذكره عن عملية ادارة الاداء (دورة والاداء) وعن مراحلها فإن مرحلة تقييم الاداء تعد اهم مرحلة في بناء هذه الدورة وضمان نجاحها، وذلك بناء على نتائج مخرجات العملية تقييم الاداء المتمثل في التغذية الرجعية التي تعد مرة للأداء الفعلي للأفراد ومن بين ما قدم لها من تعاريف نذكر

- **تقييم الأداء:** "هو عملية قياس الاداء وتقييم للتأكد من تحقيق اداء المستهدف"¹

ومن خلال هذا التعريف نلاحظ ان تقييم الاداء هو عملية قياس جهد الافراد، غرضه التحقق من انجاز الأهداف المبرمجة.

ويعرفه سيد محمد: " بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الاداء "². حسب التعريف هو وسيلة لتحديد طريقة الاداء العمل واجاد برامج لتحسين هذا الاداء .

ويعرف أيضا على انه "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوى والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خطت له المنظمة سابقا"³. حسب هذا التعريف فأ، تقييم الأداء ليس عملية عشوائية، بل هو عملية دورية منظمة هدفها تحديد نقاط القوة والضعف في اداء العاملين لوظائفهم المخطط لها مسبقا.

كما يعرف بأنه "محاولة لتحليل اداء الفرد ولكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية او مهارات فنية، وسلوكية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ، ومحاولة تعزيز الاولى ومواجهة الثانية ، وذلك كضمان اساسي لتحقيق فعالية المنظمة حاليا وفي المستقبل"⁴ ويضيف هذا التعريف ان تقييم الاداء هدفه ضمان الاستمرارية في تحقيق اهداف المؤسسة عن طريق التركيز على نقاط القوة ومعالجة الضعف في الاداء .

ومما سبق من تعاريف التعرف الإجرائي التالي، تقييم الاداء هو عملية منظمة ودورية، تقوم على معايير واسس موضوعية هدفها سلوك واداء العاملين، وتصحيح الانحراف في الاداء الناتج عن مقارنة الاداء الفعلي بمعايير الاداء الموضوعية، ووضع برامج تحسين الاداء لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها حاليا ومستقبلا.

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية _ رؤية استراتيجية، ص329

² سيد محمد جاب الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مصر، 2009، ص50.

³ السالم مؤيد وصالح عادل ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص102.

⁴ رثل بيل ، إدارة الافراد، ترجمة خالد العامري، عبد الحميد العاصي ، صبحي عبد الرؤوف، دار الفاروق، القاهرة، 2001، ص177.

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء الوظيفي

خطوات تقييم الأداء: تمت الإشارة الى خطوات تقييم الاداء كالاتي :

01-تحديد معايير الاداء:

- يختلف العيار الملائم والمناسب الاداء الفعال، باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفيقها في المعيار المحدد اشير اليها كالاتي¹:
- **الصدق:** يجب ان يعبر المعيار عن الامور التي يتطلبها الاداء الكفاء للعمل.
- **الثبات:** أي يضم المعيار جانبا من الاستقرار والتوافق، أي الحصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون الاداء ثابتا، اما عندما يكون مختلفا فان نتائج القياس تكون متفاوتة .
- **التمييز:** اي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من اجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الاجور والرواتب وما غير ذلك.
- **القبول:** يجب ان تكون المعايير مقبولة من قبل الافراد العاملين والمعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الاداء الفعلي للأفراد .
- **سهولة الاستخدام:** اي سهولة استخدام المقياس ووضوحه، بحيث يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولا ومناسبا.

02-قياس الأداء:

تتعلق خطوات قياس الاداء بجميع المعلومات حول الاداء الفعلي ، وهناك اربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الاداء الفعلي كالاتي :

- ملاحظة الافراد العاملين
- التقارير الاحصائية
- التقارير الشفوية
- التقارير المكتوبة

03-طرق تقييم الأداء:

هي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على اداء مرؤوسيههم وهي لا تعتمد على الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الاحكام المحددة فيها، حيث تم ادراجها كالاتي:

1. طريقة الترتيب البسيط :

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الافراد العاملين بالتسلسل ،حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من الأداء الأحسن الى الأسوء أداء، إذ أن الافراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الافراد العاملين أفضل من بعض الأخرى، تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء

¹ نفس المرجع السابق، ص22.

افضل من البعض الاخر ، وماهي درجة الافضلية ، كما ان هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على اكثر من مقيم لتقليل التحيز.

2. طريقة المقارنة المزدوجة الثنائية :

يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد مع جميع الافراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملائه فمثلا اذا كان هناك خمسة افراد فانه سيتم تقييم الفرد الاول مع الثاني والثالث وهذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

3. طريقة التدرج :

يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين وفقا لهذه الطريقة بحيث يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالآتي: الاداء المرضي ، والاداء غير مرضي ، والاداء المميز، حيث توضح هذه التصنيفات من قبل الادارة او المقيم، ومن ثم مقارنة اداء الافراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا ، حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة ادائه¹.

4. طريقة التدرج البياني :

تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات ، او الخصائص التي تتعلق بالعمل والاداء بحيث تكون لكل صفة او خاصية درجة مرقمة ، او مصنفة بشكل متسلسل مثل : كمية الانتاج ، نوع الانتاج ، الابداع ، التعاون وما الى ذلك، بناء عليه يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات او الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مستوى اداء الموظف.²

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء الوظيفي ومؤشرات قياسه

معايير تقييم الأداء ومؤشرات قياسه:

هناك عدة اساليب ومؤشرات لقياس الأداء في المنظمة، فقد استخدمت عدة معايير للتقييم، وسوف نتطرق لكل من معايير تقييم الاداء ومؤشرات من خلال هذا المطلب³.

• معايير تقييم الاداء:

يقصد بالمعايير تلك المقاييس التي يتم مقارنة الاداء الفعلي او الانشطة او النتائج معينة معها حيث تمثل هذه المعايير ما يجب ان يكون عليه الاداء حيث انا هناك تصنيفات عديدة اهمها ذلك الذي يقسم المعايير التي يتم على اساسها تقييم الاداء الى معايير مالية ومعايير غير مالية كالتالي:

¹ - رثل بيل ، إدارة الافراد، ص94.

² نفس المرجع السابق، ص95.

³ - ام العز حمودي، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة _دراسة حالة مؤسسة وحدة التحويل البلاستيك بالجنوب ورقلة 2012، ص30.

• معايير المالية:

وهذا يتم تقييم أداء لبناء على المعايير المالية المحددة مسبقاً من قبل المنظمة، وأن هذه المعايير المالية كمية وموضوعية وحقيقية ويتم الحصول عليها من خلال الأداء المالي الحقيقي في سجلات المنظمة الرسمية والتي تحقق على الأرض الواقع ومن المعايير المالية ما يلي:

- ✓ معدل العائد على الاستثمار في المنظمة
- ✓ حجم المبيعات
- ✓ الحصة السوقية مقارنة مع أقرب منافسين للمنظمة

• المعايير الغير مالية:

هي مجموعة من المعايير الكمية يتم استخدامها لتقييم الأداء وهذا لا توجد ارقام او كميات المعرفة أداء السوء وكان نلجأ ام لا، ولاكن هناك وسائل اخرى يتم من خلالها تقييم الاداء مثل الاستبيان لمعرفة رضا وأراء العملاء وتجدر الاشارة إلى أن المعايير غير المالية هي نوعية وغير موضوعية يستخدم فيها الحكم الشخصي وخبرته للحكم على الأداء، إن هذه غير ملموسة تستخدم في غالب الأحيان من أجل تقييم الأداء في المجالات غير المرئية التي تعجز في غالب الأحيان المؤشرات أو المعايير المالية أبرزها، ومن بين هذه المعايير تعتبر مهمة لأنها قد تكشف عوالم عديدة ومن المعايير الغير مالية ما يلي :

- ❖ تقييم الأداء من حيث قدرته على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- ❖ تقييم الاداء على رضا العملاء وسرعة الاستجابة لشكاويهم.
- ❖ تقييم الاداء من حيث مستوى رضا العاملين.
- ❖ تقييم الاداء من حيث قدرة المنظمة على الحفاظ على موقع التنافسي بين المنافسين هذا الموقع.
- ❖ تقييم الاداء من حيث نسبة المساهمين في المنظمة.
- ❖ تقييم الاداء من حيث مستوى رضا العاملين.
- ❖ تقييم الاداء من حيث المستوى التكنولوجي ومعالجة المعلومات

• مؤشرات قياس الأداء:

مفهوم قياس الاداء: يمكن تعرف قياس الاداء *Performance Measurement* على أنه: عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في لماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر،¹ هذا يربط قياس أداء بالأنشطة التي تحقق عائد المنظمة ، لهذا يجب ان بأمر ثلاثة هامة هي:

¹ ام العز حمودي، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة _دراسة حالة مؤسسة وحدة التحويل البلاستيك بالجنوب ورقلة 2012، ص31.

- ❖ **الانتاجية:** التي تتبع أداء المنظمة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية التركيز على الاستخدام الكفء المدخلات موارد المنظمة مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجات
- ❖ **الجودة الشاملة:** وتتم باهتمام المنظمة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء .
- ❖ **التنافسية:** تعنى مقدرة المنظمة على الاستمرارية في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهمتها في الأجل الطويل .

مؤشرات قياس الأداء: أن نجاح مهمة تقييم الاداء متوقفة على دقة وملائمة المؤشرات وعلى مدى قابليتها على قياس لتؤدي الغرض المطلوب. وعليه سنتعرف على نوعين من مؤشرات قياس الأداء التي تتمثل في:

- ❖ **مؤشرات قياس التقليدية :** هي مؤشرات يمكن تقسيمها إلى خمسة مجموعات رئيسة هي¹:
- **مؤشرات الإنتاج:** وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الانتاجية، تطور الإنتاج، استغلال الطاقة الانتاجية والقيمة المضافة.

- **مؤشرات الانتاجية:** وتشمل انتاجية العمل وانتاجية رأس المال وانتاجية الاجر وانتاجية المواد الخام.
- **مؤشرات المالية:** وتشمل مؤشرات الربحية، عائد الاستثمار ن اضافة الى مؤشرات تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية (بين الاصول والخصوم) ومعدل دوران الاصول، ونسبة الديون الى صافي الملكية، الخ..

- **مؤشرات البيع :** وتشمل مؤشرات تطور المبيعات والصادرات ..الخ.
- **مؤشرات اخرى مختلفة :** مثل درجة التصنيع ، مستوى التكنولوجيا ودرجة الاعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الانتاج ..الخ.

❖ **مؤشرات قياس الأداء الحديثة:** يركز قياس الاداء التقليدي على نتائج المالية البحثة، مما ادى تزايد الاهتمام الى ضرورة الاتجاه نحو استخدام .

ان المبدأ الاساسي الذي انطلقت منه كل التعريفات التي تناولها الباحثين في تعريفهم لبطاقة الاداء المتوازن هي ان "مقياس الاداء المتوازن" يعتبر نظاما شاملا لقياس الاداء يتم ترجمة استراتيجية تنظيم الاعمال الى اهداف ثم الى مقاييس ثم الى قيم مستهدفة وخطوات اجرائية واضحة.

ولبطاقة الاداء المتوازن اربعة محاور هي:²

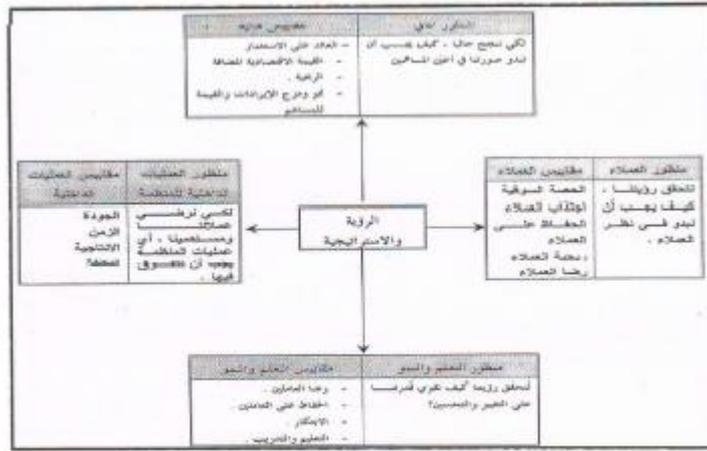
- **البعد المالي:** ما يحتويه من مؤشرات مالية تقيس الاداء المالي للمنظمة (المساهمين)
- **بعد العمليات الداخلية:** يركز على مدى جودة الادارة في ادارة واجراء عملياتها الداخلية من انتاج وتسيير .
- **بعد العملاء:** يركز على العملاء ويقيس مستوى رضاهم

¹ عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية _دراسة حالة مؤسسة كوندور ، بورج بوعربريج، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2013.

² دراسة صلاح بلاسكة_قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كاداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة ،دراسة حالة،2012،ص27.

- بعد النمو والتعلم: هذا البعد خاص بمدى تعلم المنظمة ومواردها البشرية ومدى ايداعهم من أجل ارضاء العملاء.

الشكل يوضح نموذج بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : يوسف بومدين، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي واطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، جامعة البليدة، 2011

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الاداء الوظيفي، لأنه مجال واسع ومتشعب الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يعزو بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الاداء الوظيفي، ويرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي لقادة بصفة وبخاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية ونمط القيادة من ناحية أخرى وشخصيات الاتباع من ناحية ثالثة، والأهداف والامكانات المادية والبشرية ومدى قدرتها على تحقيق اهداف المنظمة واشبع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية رابعة.¹

ويمكن تحديدي اهم العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي كما يلي:

1-العوامل التقنية: وهي مختلف القوى ومتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على

الخصوص ما يلي :

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية او المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

¹- نفس المرجع السابق، ص34.

• تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

• الموقع الجغرافي للمؤسسة¹

ان هذه الجوانب تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والافراد، ونوعية الآلات وكميتها وطرق واساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى انتاجية واداء بشكل عام

2-العوامل البشرية : المتمثلة أساسا في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية،

حاجات ورغبات الافراد، كما ان هناك عوامل اخرى تؤثر على الأداء الوظيفي نجملها في الاتي :

• خصائص العمل، الرقابة الفعالة، نظام الاجور والحوافز، الخصائص الديمغرافية مثل: الجنس، سن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي .

كما أوضح **mathis & jackson** العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي من خلال الشكل التالي:



المصدر: العامري، 2015، ص56.

الخلاصة الفصل:

نستنتج ان الرضا الوظيفي هو مجموعة من العوامل النفسية و الوظيفية و الأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضيا عن عمله ،هناك علاقة طردية بين بين الرضا و الأداء الوظيفي، أي انه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العامل كلما ارتفع مستوى اداءه و العكس صحيح.

وان عملية تقييم الأداء تهدف الى الحكم مدى التوافق بين الخصائص والصفات وكذا قدرات العامل مع العمل الذي يقوم به، و ذلك من خلال تقييم أدائه، فتهدف الإدارة من وراء ذلك الى التعرف على مدى نجاح العامل في أداء عمله.

¹ نفس المرجع السابق، ص35.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text. The border is symmetrical and features a central floral motif at the top and bottom.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة المواد

الكاشطة ب: سعيدة

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري العام لمتغيرات الدراسة ، يفترض بنا الإنتقال إلى جانب التطبيقي من أجل التعمق أكثر والوصول إلى نتائج علمية ودقيقة، ومحاولة إسقاط ما تم تناوله نظريا على الدراسة الميدانية بهدف ربط بين المعارف النظرية والواقع العلمي حتى نتحصل على دراسة متكاملة و من أجل إثراء البحث العلمي وإعطائه صورة صحيحة وواضحة عن موضوع التي تم إجرائها في مؤسسة المواد الكاشطة بولاية سعيدة لتكون ميدانا لتطبيق الدراسة النظرية وهذا من خلال دراسة تأثير نظام الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي، حيث تم في هذا الفصل الاعتماد على الاستمارة (الاستبيان) وتوزيعها على عينة من الأفراد داخل المؤسسة ، من أجل التأكد بشكل علمي من صحة فرضيات الدراسة والتوصل للنتائج المرجوة وتفسيرها

وللوقوف على هذا الأثر تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الموالية

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
- المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج

المطلب الأول: لمحة عامة عن المؤسسة

1) التعريف بالمؤسسة: تأسست المواد الكاشطة بموجب المرسوم رقم 82 /418 الصادر بتاريخ 09 / 12 / 1983 ، وقد فتحت أبوابها سنة 1983 ، وقد بنيت وجهزت من طرف Universel beaautrich وهي وحدة من المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة ENAVA ومقرها عيون الترك وهران ، مكلفة بتسيير واستغلال وتنمية نشاطات الزجاج والكشط لتغطية الحاجيات الوطنية ومن صلاحيات المؤسسة إدارة وحدتها الإنتاجية وهي :

- وحدة انتاج المواد الكاشطة المربوطة والمطبعة سعيدة
- وحدة انتاج المرايا وتحويل الزجاج africa gigel جيجل
- وحدة انتاج الزجاج البيتي nover chelf الشلف
- وحدة انتاج المرايا وتحويل الزجاج soniver thenia بومرداس

وكانت ENAVA مؤسسة اجتماعية ذات طابع اقتصادي ، وفي سنة 1990 أصبحت ENAVA مؤسسة اقتصادية عمومية EPE بالمساهمة والمساهم الوحيد هو الدولة بالقانون رقم 01 /88 التي تحمل استقلالية المؤسسات العمومية في فيفري 1997 اتبعا للجمعية العامة الاستثنائية ل ENAVA المنعقدة يوم 29 ديسمبر 1996 ، وأصبحت وحدة سعيدة مؤسسة انتاج المواد الكاشطة SPA مستقلة ماديا في التسيير، ولكن تبقى تابعة للمجموعة إداريا، ويقدر راس مالها da 174.500.00

موقع المؤسسة: تقع مؤسسة المواد الكاشطة بسعيدة على الطريق رقم 06 الرابط بين ولاية سعيدة وولاية معسكر، عنوانها البريدي: ص ب رقم 143 حي النصر سعيدة / 20000 وهذا الموقع يعتبر عامل مناخي أساسي في نجاح مثل هذه المشاريع، حيث ان مختلف المواد الأولية يجب ان تحفظ في أماكن جافة خالية من الرطوبة حيث يكون المنتج مطابق للمكونات الدولية، تتربع على مساحة قدرها 550000 ومستغل منها 40000 وموزعة بين مباني إنتاجية، مباني إدارية ومباني ملحقة، والجدول التالي يبين التوزيع.

1. ورشة الضغط Atelier de pressages	
2. ورشة عمل الطهي Atelier de la cuisson	
3. ورشة العمل النهائي Atelier de la finition	
4. ورشة المراقبة Atelier des contrôles	
1. ورشة الإنتاج Atelier des production	ورشة الكاشطة المطبقة Atelier abrasifs appliques productions
2. ورشة التوظيف	
3. ورشة المراقبة	
1. مخزن المواد الأولية	المخازن
2. مخزن قطاع الغيار	
3. مخزن الزجاج	
4. مخزن المنتجات غير المطابقة	
5. مخزن المنتجات النهائية	
6. مخزن الوسائل العامة	
7. مخزن القوالب والمستلزمات	
1. مركز توزيع الكهرباء	مباني ملحقة
2. مركز انتاج وتوزيع بخار الماء	

الجدول رقم(01) : يمثل توزيع المباني

تأطير المؤسسة: يبلغ عدد عمال المؤسسة المواد الكاشطة لولاية سعيدة 87 عامل في العموم ويمكن ان يزيد العدد وذلك بزيادة العمال المؤقتين، وهم يعملون لمدة 40 ساعة في الأسبوع للعامل الواحد. وهي في شكل 8 ساعات في اليوم لمدة 5 أيام.

المطلب الثاني: بيانات عامة حول النشاط

1 . نشاط المؤسسة: منذ ان بدأت المؤسسة إنتاجها سنة 1983 بقيت بنفس الإنتاج والنوعية وهي على حالها بدون توسع في النشاط أو تحديثه، وهي تعمل بطاقة إنتاجية تصل إلى 241 طن / سنويا، ويقدر قدرة إنتاج الشركة السنوي 3020 طن، أي تعمل ب 8% من قدرتها الإنتاجية. ولها نوعين أساسيين من المنتجات وهي:

- الكاشطة المطبقة: يبقى تصنيع هذا النوع من المنتجات متوقف منذ سنة 2012 بسبب تعطل آلات الإنتاج، وفي انتظار تجديد الآلات تستورد الشركة المنتج جاهز وتقوم بعملية التوظيف وذلك باستخدام المواد الأولية من مصادر مختلفة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): يمثل النوع واستعمالات ومصادر المواد الأولية

اسم المادة	استعمالها	بلد المصدر
حبيبات الكاشطة Les grains abrasif	هي مادة صلبة وقاطعة فيها عدة أنواع وابعاد مختلفة ، وهي المادة الأساسية التي تدخل في المنتجات المختلفة	ألمانيا الصين
مواد للشحن (للربط) matière de charge	من اجل ربط الحبيبات الكاشطة	اسبانيا ألمانيا
كساء tissu En fibre de verre	من اجل ضمان امن مستعمل للمنتوج	إسبانيا
لاصق اشهاري étiquetés	من اجل امن وتعريف المنتوج وكيفية استعماله	الجزائر
لواحق accessoires	من بين المواد الثانوية في تركيبه المنتوج	إيطاليا

المصدر: مديرية الاستغلال للشركة.

. أنواع منتجات المؤسسة: تنتج المؤسسة حوالي 12000 منتج متنوع من الأبعاد، الشكل، المكونات حسب الطلب، ضمن نوعين أساسيين هما:

- الكاشطة المطبقة: تعني عبوة كشط مطبق جميع المواد الكشط الملصقة باي سائل (غراء حيواني أو راتج) وتستعمل بالأخص لمصقلة الأشكال المقعرة والمحدبة صعبة العمل فيها منتج الكاشطة المطبقة يستعمل في:

- ✓ الصقل: الصقل الخفاف وتمام العمل اليدوي.
 - ✓ الصقل وتمام عمل لمواد صناعة الساعات.
 - ✓ الصقل الخفيف للخشب.
 - ✓ دهن صناعة السيارات (الصقل بجفاف).
 - ✓ صناعة السيارات (الأصقال لهيكل السيارات المبلية).
 - ✓ صناعة الخشب (اثاث الجلود الفلين).
 - ✓ الصناعة الحديدية (حديد زهر ، برنز ، فلاذ ، الألمنيوم ، الجلود)
 - ✓ صناعة السيارات (إزالة الطفح ، إتمام المعمل لقطع معدنية غير حديدية ، الزجاج)
- كل هذه المنتجات تنتج منتجات نظامية ومنتجات حسب الطلب الزبائن (التغيير في القياسات والاحجام)

❖ الكاشطة: ويمكن حصر هذا النوع في ثلاث منتجات رئيسية هي:

- ✓ سيراميك
- ✓ بكليت
- ✓ أقراص الكشط المقطع

منتج الكاشطة المربوطة يستعمل ل:

- ✓ تصحيح (تقويم)
- ✓ الشحن.
- ✓ السفن (قص الزوائد)
- ✓ القطع
- ✓ ترقيق
- ✓ طحن بالاحتكاك
- ✓ تلميع

3. تحليل الطلب: سوق المواد الكاشطة يعرف في الجزائر طلب مرتفع، ولكن بالنسبة للمؤسسة الطلب على منتجاتها ضعيف ولا تتعدى نسبة حصتها في السوق 8 % حيث تغطي المؤسسة 30% من احتياجات السوق اما 70% فتغطيها المنتجات المستوردة.

4 . تحليل العرض: هناك في الجزائر منتج واحد في صناعة المواد الكاشطة وهي مؤسسة المواد الكاشطة بولاية سعيدة منذ سنة 1982 ومع النمو الاقتصادي الذي تعرفه البلاد وخاصة في المجال الصناعي في الصناعات الخفيفة والثقيلة، ودعم الدولة للشباب لإنشاء المؤسسات الصغيرة، ومشاريع البناء، فإن الطلب على المؤسسة يزداد، ولكن تبقى الشركة توفر للسوق بعض الطلب وتستطيع ان توفر كميات أكثر وذلك حسب الطلب.

5. زبائن المؤسسة: زبائن المؤسسة هم من الجزائر فقط اهم زبائنهم هم:

✓ سوناطراك

✓ الشركات المصنعة للسيارات (المؤسسة الوطنية الصناعية بروبية)

✓ شركة تصنيع الحديد بتيارت

✓ بائعي الجملة وبعض الشركات الوطنية

✓ مقاولات والتجارة بالجملة

6 . منافسين المؤسسة: لا يوجد منافسين في انتاج المواد الكاشطة في الجزائر ولكن المنافسة تأتي من المستوردين، اما المستوردون فيمثلون التجار الخواص الذين يستوردون المواد الكاشطة من الصين ، فرنسا، اسبانيا ، إيطاليا ن المانيا .

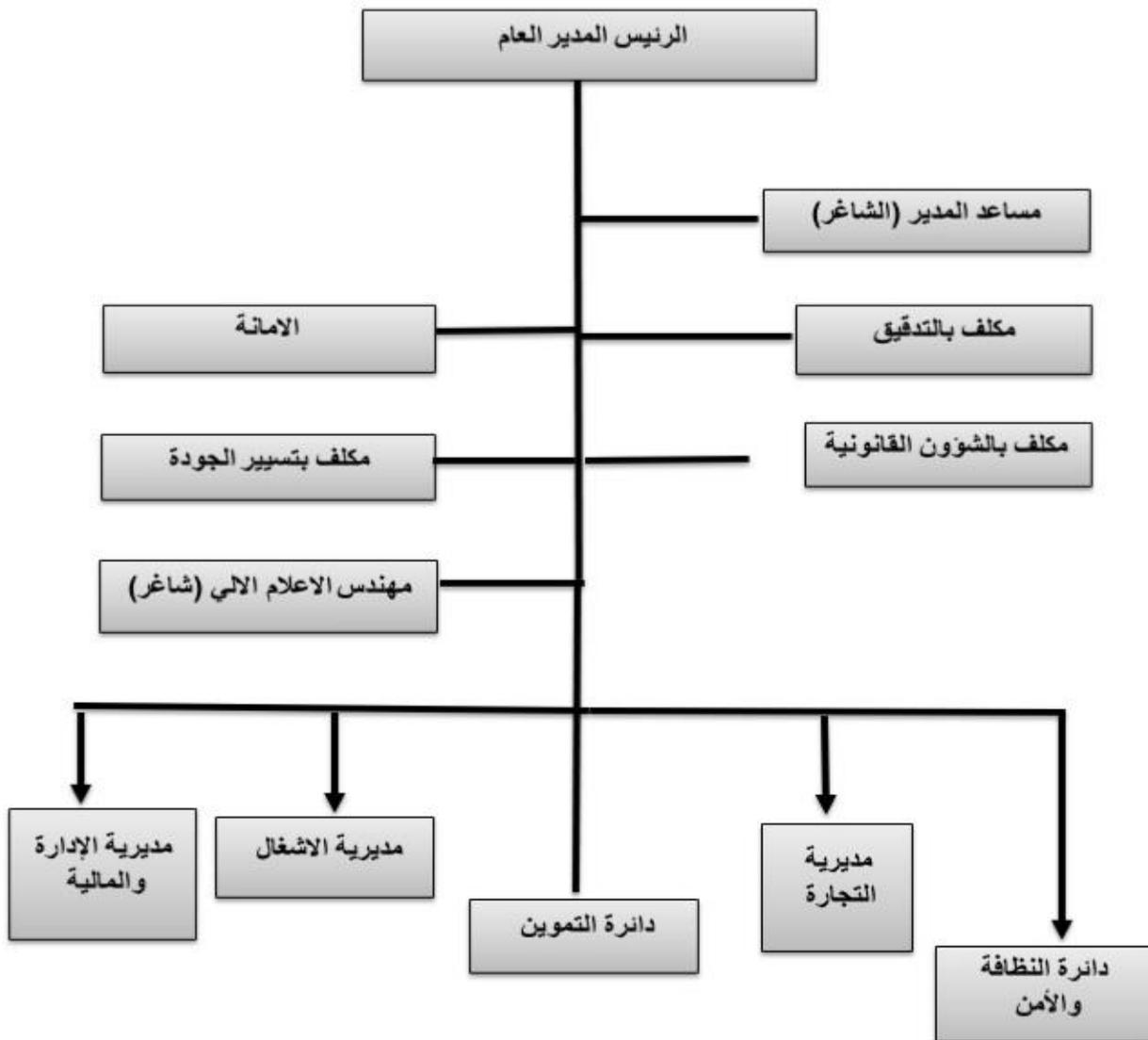
❖ المميزات الاقتصادية للمؤسسة: تتميز هذه الشركة بخصوصية المنتجات التي تحتكر سوق التصنيع في الجزائر، وهي تؤمن بعض احتياجات السوق الداخلية من مختلف منتجات المواد الكاشطة بمنتجات نظامية ومنتجات حسب طلب المستهلك وهي تساهم في الاقتصاد الوطني، وتخفيف نسبة استيراد منتجات المواد الكاشطة من السوق الخارجية للقضاء على التبعية الاقتصادية.

وهي تستعمل الموارد البشرية والمالية والهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق الربح وزيادة الحصة السوقية في ظل اقتصاد السوق ، وللمؤسسة خبرة 31 سنة من التصنيع في المواد الكاشطة ولها إطارات وعمال متخصصين ذوي خبرة وكفاءة مهنية التي تدرج في اطار سياسة التحسين المستمر ، ومن ناحية النقل فنقع المؤسسة بولاية سعيدة في الجنوب الغربي للوطن تبعد عن الميناء والمطار بوهران ب 170 كلم ، وهي تقاطع ولايات الغرب والجنوب الغربي من سيدي بلعباس من الناحية الغربية ، معسكر من الناحية الشمالية ، تيارت من الناحية الشرقية والنعام من الناحية الجنوبية وهي على خط السكة الحديدية لنقل البضائع (الجزائر العاصمة ، بشار)

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتبر الهياكل التنظيمية لأي مؤسسة هو البناء الذي يصور الوحدات، المصالح، الأقسام المكونة للمصالح ولاشك ان سر نجاحها يكمن في مدى تفوقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يتوافق مع مختلف نشاطاتها ويحقق أهدافها المسطرة، كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعاملين ، اذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ، ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيهم داخل المؤسسة ، كما يمكن من خلاله كشف الأخطاء التنظيمية ، كوجود وظيفة شاغرة أو ازدواجية القرار، ويشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة على ما يلي :

الشكل رقم (13): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة مواد الكاشطة سعيدة



المصدر : من وثائق مؤسسة مواد الكاشطة سعيدة

الرئيس المدير العام مع مساعديه من الأمانة، مساعد المدير المكلف بالتدقيق، المكلف بالتسيير، المكلف بالشؤون القانونية، مهندس الإعلام الآلي، وهناك ثلاثة مديريات وهي:

- مديرية الأشغال
- مديرية الإدارة والمالية
- مديرية التجارة

مع وجود دائرتين هما: دائرة الأمن والنظافة ودائرة التموين وكل مديرية أو دائرة تتفرع بدورها الى فروع ومصالح المديرية العامة: نلاحظ من الهيكل التنظيمي للشركة عدم وجود خلية للإعلام الآلي (أ) الرئيس المدير العام: هو المسؤول الأول عن الشركة وله مساعدين وهو المنسق بين المديريات والذي يشرف على تنفيذ الاستراتيجية العامة المسطرة للشركة.

(ب) الأمانة: تقوم بما يلي :

- ✓ تنظيم وترتيب أعمال المدير مثل الزيارات والمقابلات
- ✓ تتلقى المراسلات والمكالمات للشركة
- ✓ تبليغ أوامر المدير
- ✓ حفظ مراسلات المدير وتسجيلها

(ت) المكلف بالتدقيق : من مهامه

- ✓ السهر على مراقبة حسن تطبيق الإجراءات القانونية في مختلف المصالح والمديريات
- ✓ اجراء تقارير دورية حول حسن تطبيق الإجراءات القانونية

(ج) المكلف بالشؤون القانونية: وتتمثل مهامه في:

- ✓ تمثيل الشركة في المنازعات القانونية امام المحاكم
- ✓ إعطاء الاستشارات القانونية للمدير
- ✓ الوقوف على كل الاتفاقيات والعقود مع زبائن الشركة

(د) المكلف بتسيير الجودة: وتتمثل مهامه في:

- مراقبة الجودة الشاملة للشركة والمديرية العامة بدورها تتفرع الى مديريات ودوائر:

1 . مديرية الإدارة والمالية: يرأسها مدير إداري يشرف على عدة مصالح

مصلحة الموارد البشرية: يرأسها رئيس يشرف ويقوم بمهام المناصب الشاغرة في مصلحته

- مهمة الرواتب: إعداد رواتب العمال، مراقبة التعديلات في الأجور بالزيادة أو النقصان، وضع بطاقة التتقيط للعمال تتضمن:

- ✓ حضور العمال تملأ من طرف رؤساء المصالح.
- ✓ عدد الأولاد بالزيادة او النقصان (ميلاد أو الوفاة).
- ✓ مهمة التكوين: تقوم ب:

- ✓ مساعدة العمال الذين لهم نقص في استعمال بعض الماكينات.
- ✓ مراقبة العمال الجدد في الفترة الأولى لتدريبهم على العمل.
- ✓ الوقوف على النقائص عند العمال خلال العمل وتصحيحها.
- المكلف بالأرشيف والملفات: من مهامه.
 - ✓ حفظ الأرشيف الشركة (الوثائق).
 - ✓ ترتيب وثائق الشركة.
- حاسب خلية الزبائن: من مهامه.
 - ✓ يتابع ديون الزبائن وتحصيلها.
 - ✓ تقييد هذه العمليات.
- المحاسب العام: من مهامه
 - ✓ اعداد ميزانية الشركة.
 - ✓ مراجعة حسابات الشركة والقيام بتصحيح الأخطاء.
 - ✓ متابعة سجلات الخزينة.
- مسؤول المالية: هو المسؤول عن الامور المالية من المداخل بعد بيع المنتجات والمصاريف التي تحتاجها الشركة، وإيداع الاموال في البنوك، ويوجد تحت تصرفه موظف مكلف بالقبض وقابض الأموال التي تدفع مقابل منتجات الشركة
 - إطار المكلف بالمحاسبة التحليلية: من مهامه
 - ✓ يقدر تكاليف الإنتاج
 - ✓ يحدد السعر المرجعي وسعر البيع
- 2 . مديرية التجارة: يرأسها مدير لتنسيق ومن اهم مهامه التعامل مع زبائن الشركة والوصول إليهم لعرض منتجات الشركة ن لكن يوجد لديها إطار واحد في التسويق مما يجعل عملية الإشهار للشركة غير كافية ولا يعطيها حصص إضافية في السوق وتضم عدة تخصصات.
 - إطارات مكلفة بالتسويق ك من مهامه
 - ✓ التعريف بمنتجات الشركة للزبائن
 - ✓ البحث عن الزبائن الجدد
 - ✓ معرفة المنتجات المنافسة لمنتج الشركة في السوق
 - إطارات مكلف بالعلاقات مع الزبائن: له مهمتين أساسيتين مع الزبائن ومنها:
 - ✓ مهمة الفوترة: تحضر للزبائن فواتير مشتريات المنتجات للشركة
 - ✓ مكلف ببيع الزجاج: الذي يبيع منتجات الزجاجية لوحداث انتاج الزجاج المجوف والمسطح لوحداث التي تنتج الزجاج بأنواعه

- 3 . مديرية الاستغلال: يرأسها مدير وتنقسم الى ثلاث أقسام:
- ✓ رئيس قسم الإنتاج
 - ✓ رئيس قسم الصيانة
 - ✓ رئيس قسم مراقبة الجودة
- 4 . دائرة التموين: من مهامها تمويل الشركة بالسلع والخدمات ويتكون من مصلحتين:
- حظيرة السيارات: فيها سائقين الشاحنة وهم أيضا سائقين لسيارات الشركة عند الحاجة ومن مهامها نقل البضائع والأشخاص.
 - مصلحة المشتريات: يرأسها رئيس مصلحة ومن مهام هذه المصلحة:
 - ✓ توفير الوسائل للشركة من مواد أولية وقطع غيار
 - ✓ تسيير المخزون للمواد الأولية وقطع الغيار
 - ✓ تسيير المخزون للمنتجات النهائية
- 5 . دائرة النظافة والأمن: يرأسها مساعد للمدير مكلف بالنظافة والأمن ومن مهامه:
- ✓ حماية الشركة من السرقة
 - ✓ وظيفة الأمن الصناعي
 - ✓ توفير النظافة للشركة

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من العديد من الموظفين العاملين بمؤسسة المواد الكاشطة بسعيدة
عينة الدراسة.

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث، وهذه العينة مكونة من 56 موظف وهي بسيطة.

وقد قمنا بتوزيع 56 استبيان في مؤسسة ، تم استرجاعها كلها لغرض التحليل الإحصائي.
متغيرات الدراسة.

تتكون هذه الدراسة من 3 محاور هي:

➤ نظام الاجور

➤ نظام الحوافز

➤ الاداء الوظيفي

أدوات الدراسة.

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع ميدان الدراسة، وذلك لارتباط النتائج التي تصل إليها البحوث العلمية ارتباطا وثيقا بالمنهج المستخدم والأدوات المحتملة في جمع البيانات، وما دامت مصادر البيانات متعددة فقد يلجأ الباحث إلى استخدام أدوات تسمح له بالحصول على البيانات اللازمة من مختلف المصادر، وذلك حسب ما تقضيه كل دراسة، وفي هذه الدراسة الرهنة استخدمنا الأدوات المنهجية التالية:

الملاحظة.

يعرف البعض الملاحظة بأنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما معينه من الاستعانة بأساليب البحث من الدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة، وهذا هو المعنى العام للملاحظة وكذلك يستخدم هذا المصطلح نفسه بمعنى خاص فيطلق على الحقائق المشاهدة التي يقررها الباحث في فرع خاص من فروع المعرفة أثناء الدراسة.
إذا هي تعد منطلق أي بحث وتستخدم قبل أي أداة أخرى حيث سمحت لنا هذه الملاحظة بالتعرف على واقع وطبيعة ظروف العمل بالمؤسسة، إضافة أنها ساعدتنا على استكشاف ميدان الدراسة حتى نتمكن بالتقرب من الواقع.

المقابلة.

وتعتبر من الوسائل الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية، لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الباحث، فبالإضافة إلى كونها الأسلوب الرئيسي الذي يختاره الباحث إذا كان الأفراد المبحوثين ليس لديهم إلهام بالقراءة أو الكتابة، أو أنهم يحتاجون إلى تفسير وتوضيح الأسئلة، أو أن الباحث يحتاج لمعرفة ردود الفعل النفسية على وجوه أفراد الفئة المبحوثة. وهي تقنية مباشرة تستعمل من أجل دراسة سلوك الأفراد والتعرف على آرائهم ومواقفهم واتجاهاتهم والاطلاع على الظروف المحيطة بهم.

الاستبيان

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تم إعدادها إعدادا محكما ودقيقا انطلاقا من الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث وأهداف الدراسة من جهة والفرضيات ومؤشراتها من جهة ثانية. حيث بني هذا الاستبيان من عدة جوانب تخدم موضوع الدراسة. وقد حاولنا صياغة استبيان يشمل كافة جوانب الدراسة، وقبل توزيعه على أفراد العينة تم عرضه على الأستاذ المؤطر بغية التعرف على جوانب القصور وقد تم الأخذ بملاحظاته.

هدف الاستبيان:

✓ تكون الأسئلة موحدة لجميع أفراد العينة في حين أنها قد تتغير صيغة بعض الأسئلة عند طرحها في المقابلة.

✓ تصميم الاستبيان ووحدة الأسئلة يسهل عملية تجميع المعلومات في مجاميع وبالتالي تفسيرها والوصول إلى استنتاجات مناسبة.

✓ يمكن للمبحوثين اختيار الوقت المناسب لهم والذي يكونوا فيه مهئين نفسيا وفكريا للإجابة على أسئلة الاستبيان

✓ يسهل الاستبيان على الباحث جمع معلومات كثيرة جدا من عدة أشخاص في وقت محدد.

✓ الاستبيان لا يكلف ماديا من حيث تصميمه وجمع المعلومات مقارنة بالوسائل الأخرى التي تحتاج إلى جهد أكبر وأعباء مادية مضافة كالسفر والتنقل من مكان إلى آخر الخ

• صدق الاستبيان وأنواعه:

الصدق: ببساطة هو ان تقيس الأسئلة الاستبيان او الاختبار ما وضعت لقياسه أي يقيس فعلا الوظيفة الذي يفترض انه يقيسها ومن أنواعه:

➤ الصدق الاتساق الظاهري (الخارجي) لأداة الدراسة:

وللتحقق من صدق الظاهري للاستبيان يقوم الباحث بعرضه على مجموعة من المحكمين ملحق وذلك للإبداء رأيهم في وضوح عبارات الاستبيان ومدى مناسبته

➤ صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي اليه هذه العبارة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات ابعاد الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه.

بعد إجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان، تمت صياغة الاستبيان في شكله النهائي وهو مكون من 3 اجزاء الهدف من خلالهم التعرف على:

✓ في الجزء يتضمن أسئلة حول البيانات الشخصية وذلك من خلال 5 عبارات تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى العلمي، مدة الخدمة في الوظيفة، الرتبة الوظيفية.

✓ أما الجزء الثاني تكون من 3 محاور تم التعرف عليها من خلال مجموعة من الفقرات، وكان مجموع العبارات المكونة للاستبيان 22 عبارة موزعة على 3 محاور كالاتي:

- البعد الأول: تضمن أسئلة حول نظام الأجور ولقد تضمن 08 فقرات.
- البعد الثاني: تضمن أسئلة حول نظام الحوافز، ولقد تضمن 06 فقرات.
- البعد الثالث: تضمن أسئلة حول الاداء الوظيفي وتضمن 08 فقرات.

وقد طلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبيان وقد تم استخدام مقياس (ليكارت) خماسي الدرجات، وهي كما يلي حسب القياس النسبي في تحديد تقييم رأيهم في كل فقرة بهدف قياس درجة إجابات أفراد العينة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (03) يوضح مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (4/5=0.8) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول (04) يوضح الاتجاه العام لإجابة المستجوبين حسب مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.79 - 1	2.59 - 1.80	3.39 - 2.60	4.19 - 3.40	5 - 4.20

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية وثبات أداة الدراسة

الأساليب الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استعمال برنامج spss (الرمز الإحصائية للعلوم الاجتماعية) (statistical package for social sciences).

ومن خلاله تم استعمال الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ معامل ألفا كرومباخ للتأكد من درجة ثبات أداة القياس.
- ✓ النسب المئوية والتكرارات.
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بغية الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.

ثبات أداة الدراسة. (Alpha Cronbach)

حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

يعد معامل الثبات ألفا نسبة للعالم كرونباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.

لقياس مدى ثبات الاستمارة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ، وذلك لقياس مستوى الثبات والذي يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان.

الجدول (05) يوضح قيمة معامل ألفا كرومباخ:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.990	22

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

يتضح من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرومباخ مرتفعة (0.990) مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات عالٍ وقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة ومدى صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

الجدول (06) يوضح قيمة معامل ألفا كرومباخ لكل محور

المحور	عدد الفقرات	قيمة المعامل
نظام الأجور	08	0.974
نظام الحوافز	06	0.956
الاداء الوظيفي	08	0.986

يتضح من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرومباخ مرتفعة (0,986) لمحور اداء الوظيفي ، ويليهما محور نظام الاجور بقيمة مرتفعة أيضا (0,974)، و محور الاداء الوظيفي ب (0,956) مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات عالٍ وقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة ومدى صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الثالث: التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان واختبار الفرضيات

الفرع الأول: تحليل المعلومات الشخصية لأفراد العينة. (الجزء الاول)

تساعد المعلومات الشخصية التعرف على ملامح وخصائص وخلفيات المستجوبين، وكثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية، حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة وأهدافها، كما كان في دراستنا التي اعتمدت على تحليل فرضية انطلاقا من المؤشرات والبيانات الشخصية للمستجوبين، ولهذا فهي على جانب كبير من الأهمية إذ يندر أن نصادف بحثا ميدانيا لم يتخذها إطارا موجها له. ومن هذا المنطلق اشتملت استمارة هذه الدراسة على محور خاص بالمعلومات الشخصية تضم خمسة (05) أسئلة تتعلق بالجنس، العمر، المستوى التعليمي الفئة المهنية ، سنوات الخبرة

➤ الجنس:

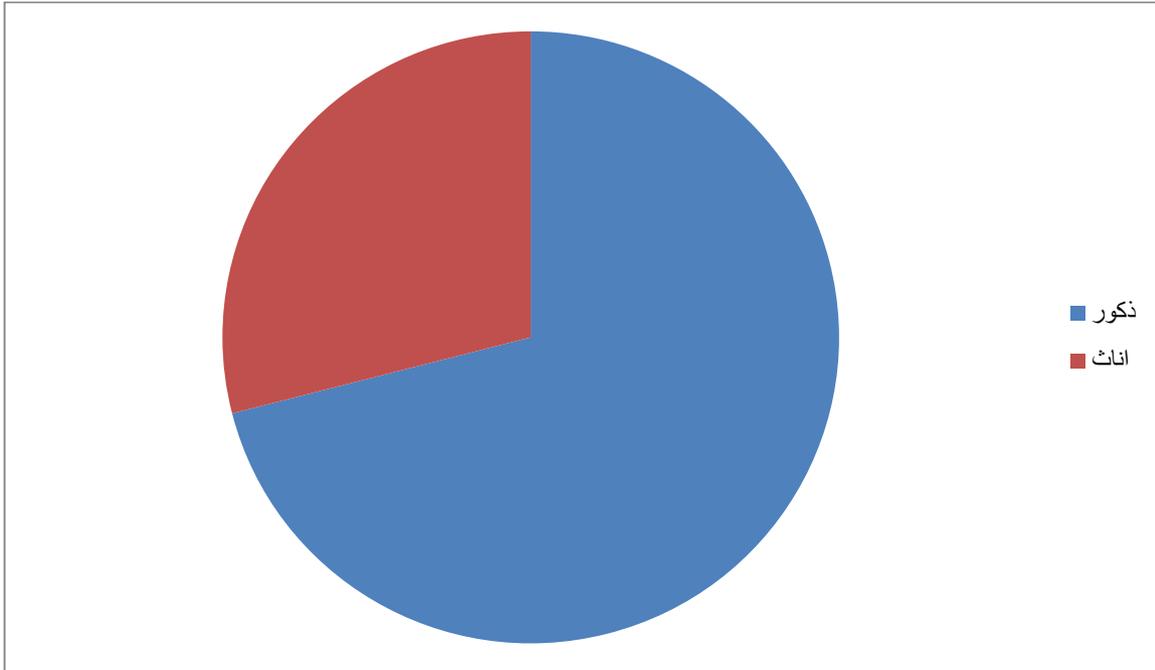
الجدول رقم 07 : توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
71%	40	ذكور
29%	16	اناث
100%	56	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة اعتماد على الاستبيان spss

من خلال الجدول رقم (4) نجد الفئة الذكور الغالبة بالنسبة 71 % اما النسبة الباقية تمثل الاناث بنسبة 29%

الشكل رقم 1: دائرة نسبية توضح توزيع الافراد من حيث الجنس



المصدر: من اعداد الطلبة اعتماد على الاستبيان spss

➤ العمر:

الجدول رقم 5 : توزيع افراد العينة حسب العمر

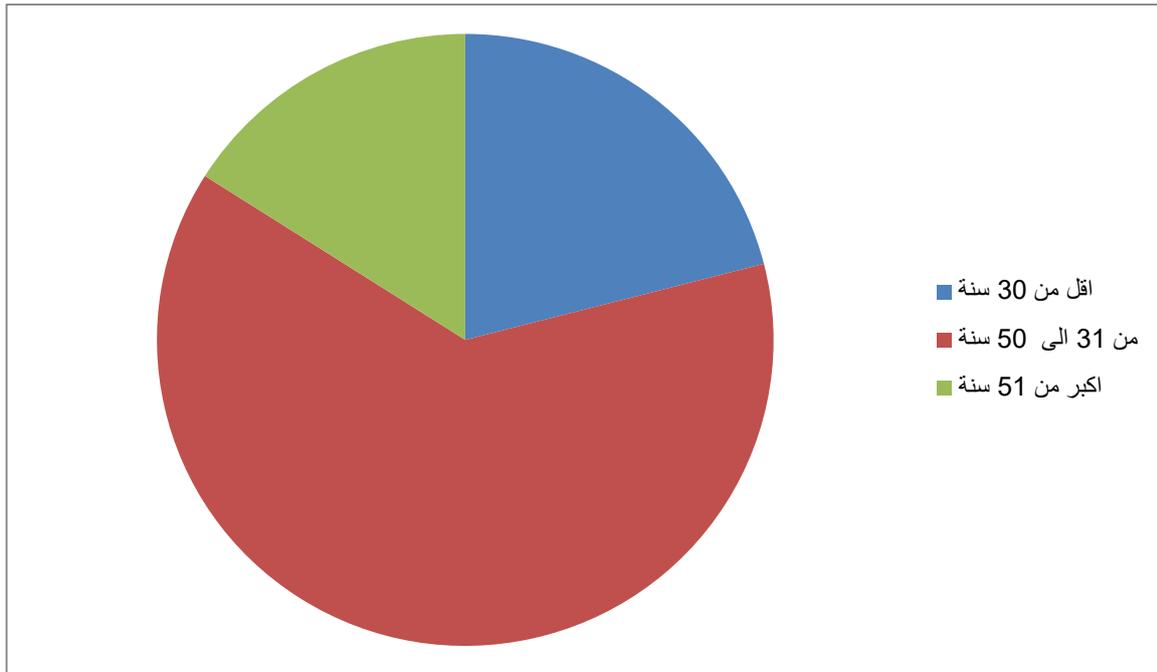
النسبة المئوية%	التكرار	العمر
21%	12	اقل من 30 سنة
63%	35	من 31 الى 50 سنة
16%	09	اكبر من 51 سنة
100%	56	المجموع

المصدر : من اعداد الطلبة اعتماد على الاستبيان spss

نلاحظ من خلال الجدول ان فئة الغالبة تتراوح اعمارهم من 31 الى 50 سنة بنسبة 63% ثم تليها فئة اقل

من 30 سنة بنسبة 21% و بعدها اخيرا فئة اكبر من 50 سنة بنسبة 16 %

الشكل رقم 2: شكل دائرة نسبية تمثل العمر



➤ المستوى التعليمي :

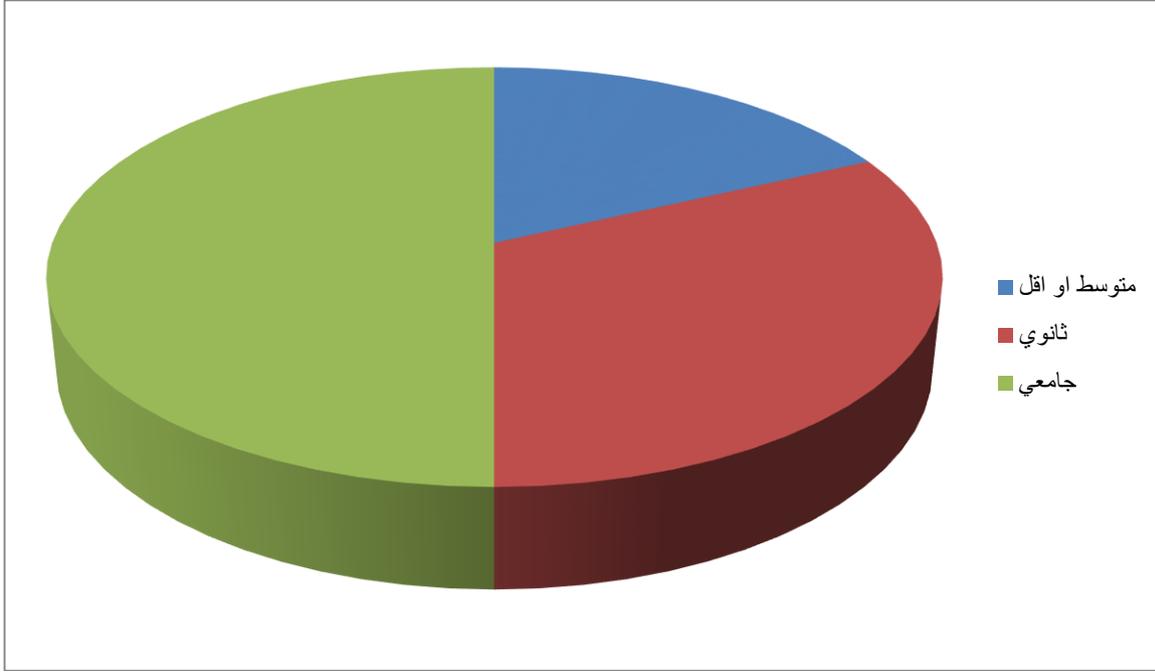
الجدول رقم 08: توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسب المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
18%	10	متوسط او اقل
32%	18	ثانوي
50%	28	جامعي
100%	56	المجموع

المصدر : من اعداد الطلبة اعتماد على الاستبيان spss

نلاحظ من خلال الجدول نلاحظ ان الفئة الغالبة ذات مستوى تعليمي جامعي بنسبة 50 % ثم تليها فئة ثانوي بنسبة 32 % و اخيرا فئة متوسط او اقل بنسبة 18 %

الشكل رقم 3 : دائرة نسبية تمثل المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss

➤ طبيعة المستجوب

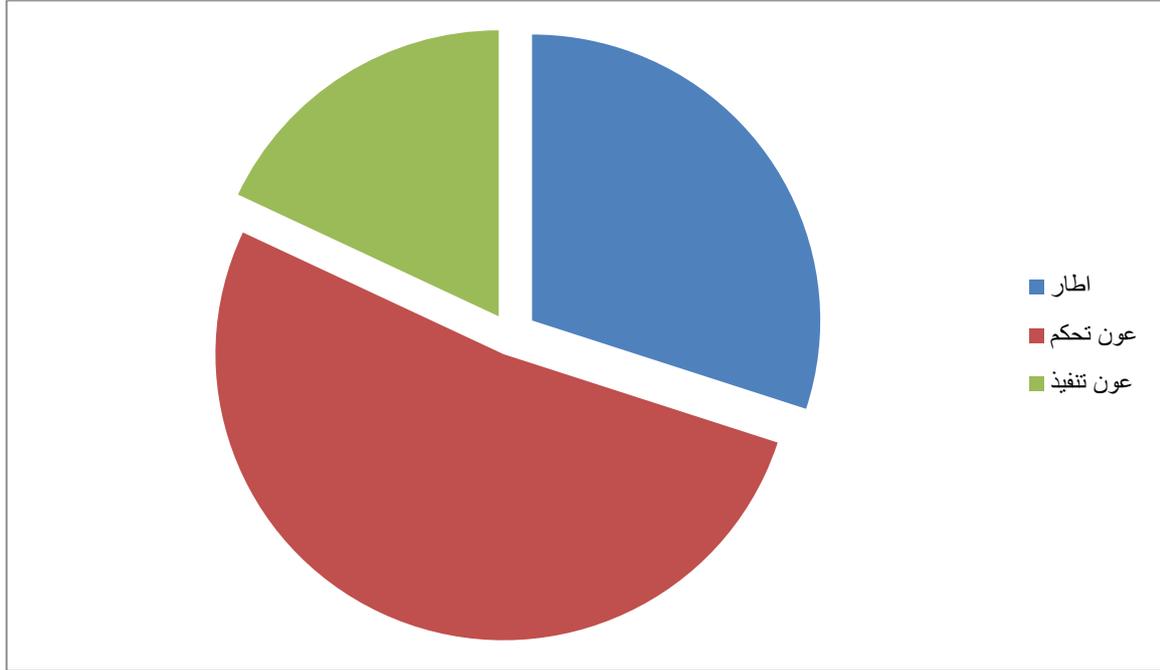
الجدول رقم 09 : توزيع الافراد العينة حسب طبيعة المستجوب

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
اطار	17	30%
عون تحكم	29	52%
عون تنفيذي	10	18%
المجموع	56	100%

المصدر: من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلبية مستجوبين اعوان تحكم بنسبة 52 % ثم اطارات بنسبة 30 % و اخيرا اعوان تنفيذ بنسبة 18 %

الشكل رقم 4 : دائرة نسبية تمثل الوظيفة



سنوات الخبرة

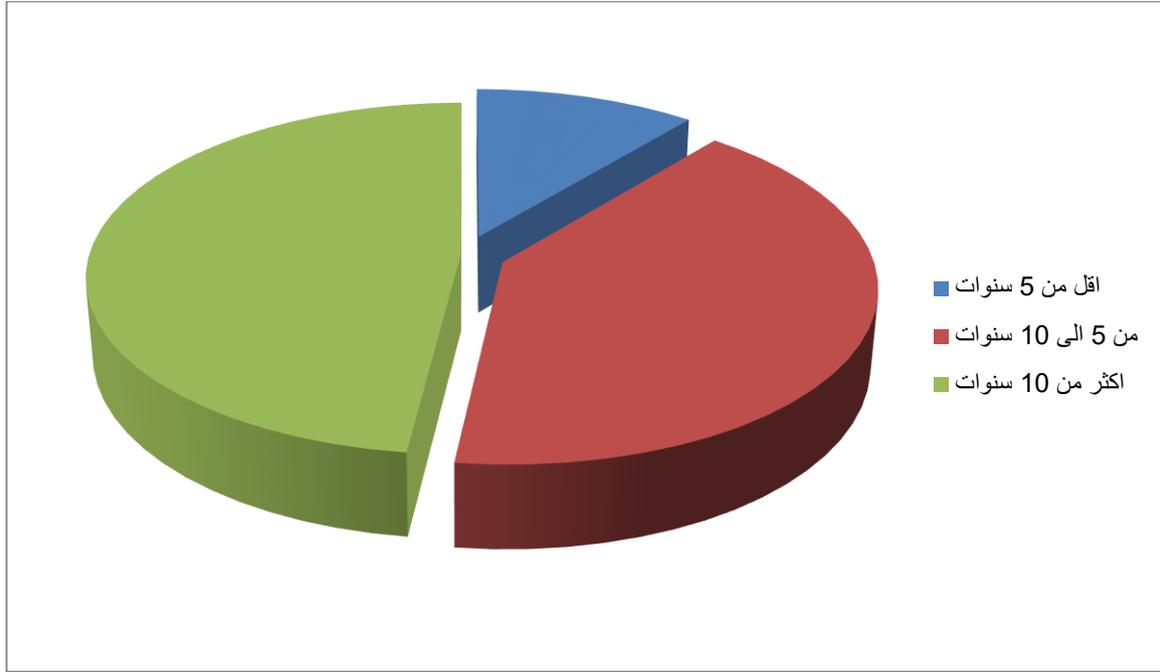
الجدول رقم 10: توزيع الافراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 5 سنوات	6	11%
من 5 الى 10 سنوات	23	41%
اكثر من 10 سنوات	27	48%
المجموع	56	100%

المصدر: من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلب العمال لديهم خبرة اكثر من 10 سنوات بنسبة 48 % ثم تليها فئة التي لها خبرة ما بين 5 سنوات الى 10 سنوات و اخيرا فئة اقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 11 %

الشكل رقم 5 : دائرة نسبية تمثل سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج SPSS
التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان واختبار صدق الفرضيات
التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان

تحليل العبارات الخاصة بمحور سياسة الاجور

العبارات	غير موافق تمام	غير موافق موافق	محايد	موافق بشدّة	موافق بشدّة
ترى ان الأجر الذي تمنحه المؤسسة يناسبك	28.6	33.9	17.9	17.9	1.8
الأجر الممنوح لك كافي لتلبية حاجاتك	30.4	25	5.4	21.4	17.9
تشعر بالرضا عن الأجر الذي تمنحه لك المؤسسة	37.5	25	10.7	14.3	12.5
تعتقد الأجر الذي تتقاضاه يتوافق مع الجهد الذي تبذله بالمؤسسة	41.1	30.4	5.4	12.5	10.7
سبق لك أن تحصلت علاوة على أجرك	10.7	7.1	12.5	30.4	39.3
يسود في المؤسسة نوع من العدالة في منح الأجور الإضافية	21.4	17.9	8.9	23.2	28.6

16.1	7.1	3.6	30.4	42.9	الأجر الذي تتلقاه في الوظيفة يحفزك على العمل
48.2	39.3	3.6	3.6	5.4	يستعمل مشرفك المباشر أسلوب الخصم من الأجر في حالة الوقوع في الخطأ

المصدر: من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول ان جل المستجوبين كانت اجابتهم بغير موافق على عبارات محور الأجور ما عدا فقرة " يستعمل مشرفك المباشر اسلوب الخصم من اجر في حالة الوقوع في خطأ " كانت معظم اجابتها موافق تماما و موافق

تحليل العبارات الخاصة بمحور الاول نظام الحوافز

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موفق	موافق بشدة
الحوافز المادية تؤثر على انتماؤك للمؤسسة	14.3	7.1	1.8	32.1	44.6
اجرك يكفيك من حوافز مادية أخرى المقدمة من طرف المؤسسة.	37.5	30.4	3.6	14.3	14.3
تعتقد الأجر الذي تتقاضاه مرضي و محفز مقارنة مع الأفراد الذين يشغلون مناصب مشابهة في مؤسسات أخرى	35.7	32.1	5.4	12.5	14.3
توفر المؤسسة الدعم والمساعدة المعنوية والمادية للعاملين عند الظروف الخاصة والطارئة	7.1	5.4	3.6	30.4	53.6
انت راضي عن الحوافز المادية التي تحصل عليها (ظروف العمل المناسبة، التكوين، التأمين النقل المكفات المادية	8.9	7.1	1.8	35.7	46.4
يسود في محيط عمل المؤسسة روح العمل والتعاون الفريقي	10.7	10.7	1.8	37.5	39.3

المصدر: من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول ان جل المستجوبين كانت اجابتهم بموافق على عبارات محور نظام الحوافز ماعدا
فقرة الاولى و الثانية من محور كانت معظم اجابتها بغير موافق تماما و غير موافق

تحليل العبارات الخاصة بمحور اداء الوظيفي

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
إحساسك بالتقدير والاحترام يحفزك عن أدائك في العمل	7.1	12.5	3.6	32.1	44.6
انخفاض إنتاجية العمال راجع إلى عدم وجود التحفيز	10.7	16.1	5.4	32.1	35.7
تشعر بالاستقرار داخل وظيفتك	7.1	3.6	3.6	41.1	44.6
يتأثر الرضا الوظيفي بالعوائد التي يتحصل عليها العامل من عمله	7.1	10.7	5.4	33.9	42.9
تعتقد أن هناك فرص عمل أفضل في مؤسسات أخرى	16.1	17.9	7.1	28.6	30.4
تتغيب عن العمل عادة بسبب عدم وجود الرغبة في العمل بسبب سوء معاملتك من طرف الرئيس	16.1	17.9	17.9	19.6	28.6
تشعر بالمسؤولية وروح الانتماء في المؤسسة التي تعمل فيها	5.4	7.1	3.6	41.1	42.9
العمل الذي تقومون به في المؤسسة تسوده روح المنافسة والتميز بين أفراد الفريق	5.4	7.1	5.4	32.1	50

المصدر: من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول ان جل المستجوبين كانت اجابتهم بموافق فيما يخص عبارات محور الاداء
التنظيمي الا فقرة " تتغيب عن العمل عادة بسبب عدم وجود رغبة في العمل بسبب سوء معاملتك من طرف
الرئيس " كانت بعض اجابتها بموافق و بعض الاخر بمحايد و بعض بغير موافق

اتجاهات إجابات أفراد العينة
اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور الاول سياسة الاجور

العبارات	متوسط حسابي	انحراف المعياري	اتجاه العام
ترى ان الأجر الذي تمنحه المؤسسة يناسبك	2.30	1.126	غير موافق
الأجر الممنوح لك كافي لتلبية حاجاتك	2.71	1.534	محايد
تشعر بالرضا عن الأجر الذي تمنحه لك المؤسسة	2.39	1.435	غير موافق
تعتقد الأجر الذي تتقاضاه يتوافق مع الجهد الذي تبذله بالمؤسسة	2.21	1.384	غير موافق
سبق لك أن تحصلت علاوة على أجرك	3.80	1.326	موافق
يسود في المؤسسة نوع من العدالة في منح الأجر الإضافية	3.19	1.554	محايد
الأجر الذي تتلقاه في الوظيفة يحفزك على العمل	2.23	1.47	غير موافق
يستعمل مشرفك المباشر أسلوب الخصم من الأجر في حالة الوقوع في الخطأ	4.21	1.056	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss

كما هو ملاحظ من خلال النتائج في الجدول اعلاه فان افراد العينة دراسة لم يعطوا الموافقة فيما يخص الاجر الذي تمنحه المؤسسة و هذا ما تؤكدته قيمة متوسط حسابي 2,30 و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من فئات مقياس الخماسي و هي الفئة التي تشير الى خيار غير موافق و ينطبق ذلك ايضا بالنسبة الى شعور العمال بالرضا عن الاجر الذي تمنحه لك المؤسسة بمتوسط 2,39 و نفس شئى بنسبة لتحفيز الاجر المتحصل عليه على العمل بمتوسط 2,23
اما فيما يخص علاوات على الاجر فقد اعطوا العمال الموافقة بمتوسط 3,80 و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق و نفس الشئى بنسبة لاستعمال المشرف اسلوب الخصم في حالة الوقوع في خطأ بمتوسط 4,21 الذي يرشح خيار موافق بشدة

و فيما يخص العدالة في منح الاجور عبر افراد العينة عن حيادهم و ذلك ما يوضحه المتوسط الحسابي 3,19 و هو المتوسط الذي يرجح خيار محايد و نفس الرأي بنسبة لمدى تلبية الاجر لكافة حاجات العمال بمتوسط 2,71

اتجاهات إجابات المستجوبين نظام الحوافز

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	اتجاه العام
الحوافز المادية تؤثر على انتماؤك للمؤسسة	3.85	1.435	موافق
اجرك يكفيك من حوافز مادية أخرى المقدمة من طرف المؤسسة.	2.37	1.471	غير موافق
تعتقد الأجر الذي تتقاضاه مرضي و محفز مقارنة مع الأفراد الذين يشغلون مناصب مشابهة في مؤسسات أخرى	2.37	1.446	غير موافق
توفر المؤسسة الدعم والمساعدة المعنوية والمادية للعاملين عند الظروف الخاصة والطارئة	4.17	1.192	موافق
انت راضي عن الحوافز المادية التي تحصل عليها (ظروف العمل المناسبة، التكوين، التأمين النقل المكفات المادية	4.03	1.264	موافق
يسود في محيط عمل المؤسسة روح العمل والتعاون الفريقي	3.83	1.345	موافق

المصدر: من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss

كما هو ملاحظ من خلال الجدول اعلاه ان افراد العينة اعطوا الموافقة على تاثير حوافز المادية على انتماء العامل الى المؤسسة بمتوسط 3,85 و الذي يرجح خيار موافق و نفس الشيء بنسبة لتوفير المؤسسة الدعم و المساعدة المعنوية و المادية للعاملين عند ظروف الخاصة و طارئة بمتوسط 4,17 الذي يرجح خيار موافق و ذلك ما ينطبق عن رضا العمال عن الحوافز المادية التي يحصلون عليها بمتوسط 4,03 كما ان افراد العينة موافقون عن محيط عمل يسود فيه التعاون الفريقي بمتوسط 3,38

بيمنا عبر الافراد عن عدم الموافقة بنسبة للاجر من حيث الحوافز المادية بمتوسط 2,37

اتجاهات إجابات المستجوبين اداء الوظيفي			
العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	اتجاه العام
إحساسك بالتقدير والاحترام يحفزك عن أدائك في العمل	3.94	1.285	موافق
انخفاض إنتاجية العمال راجع إلى عدم وجود التحفيز	3.66	1.391	موافق
تشعر بالاستقرار داخل وظيفتك	4.12	1.129	موافق
يتأثر الرضا الوظيفي بالعوائد التي يتحصل عليها العامل من عمله	3.94	1.256	موافق
تعتقد أن هناك فرص عمل أفضل في مؤسسات أخرى	3.39	1.485	محايد
تنغيب عن العمل عادة بسبب عدم وجود الرغبة في العمل بسبب سوء معاملتك من طرف الرئيس	3.26	1.458	محايد
تشعر بالمسؤولية وروح الانتماء في المؤسسة التي تعمل فيها	4.08	1.116	موافق
العمل الذي تقومون به في المؤسسة تسوده روح المنافسة والتميز بين أفراد الفريق	4.14	1.150	موافق

المصدر: من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss

كشفت نتائج ان افراد العينة اعطوا الموافقة فيما يخص تحفيز الاحترام و تقدير عن اداء العمال في العمل بمتوسط 3,94 الذي يرجح خيار موافق و ذلك ما ينطبق على انخفاض انتاجية العمال راجع الى عدم وجود التحفيز بمتوسط 3,66 كما ان العمال موافقون على استقرارهم في وظيفة بمتوسط 4,12 و تاثير رضا الوظيفي بالعوائد التي يتحصل عليها العامل من عمله بمتوسط 3,94 و شعورهم بالمسؤولية و روح انتماء في المؤسسة بمتوسط 4,08 و روح المنافسة و التميز بين الافراد الفريق في العمل بمتوسط 4,14 الذي يرجح خيار موافق اما فيما يخص وجود فرص عمل افضل في مؤسسات اخرى عبر عنها افراد العينة بالحياد بمتوسط 3,39 و ذلك ينطبق ايضا على الغياب عن العمل عادة بسبب عدم وجود الرغبة في العمل بسبب سوء معاملتك من طرف الرئيس بمتوسط 3,26 الذي يرجح خيار محايد

اختبار و مناقشة فرضيات

الفرضية الاولى : يوجد اثر بين سياسة الاجور و اداء الوظيفي في مؤسسة المواد الكاشطة

H0: لا يوجد اثر بين سياسة الاجور و اداء الوظيفي في مؤسسة المواد الكاشطة

H1: يوجد اثر بين السياسة الاجور و اداء الوظيفي في مؤسسة المواد الكاشطة

اختبار "ف" لاثر سياسة الاجور على الاداء الوظيفي

مستوى المعنوية sig	قيمة ف	الدالة	درجة الحرية	انحراف المعياري	متوسط الحسابي	الاداء الوظيفي
0,000	58.150	دال	55	1.361	2.88	سياسة الاجور

بلغ المتوسط الحسابي لسياسة الاجور (2,88) بانحراف معياري مقداره (1,361) و بلغت درجة الحرية

55، فيما جاءت قيمة "ف" 58,150، عند مستوى معنوية 0,000 و الذي هو دال إحصائيا لأن $(0.05 \geq \alpha)$

و بناء على ما سبق فإننا نقبل الفرض البديل الذي ينص على انه: يوجد اثر بين السياسة الاجور و اداء

الوظيفي في مؤسسة المواد الكاشطة

الفرضية الثانية : يوجد اثر بين الحوافز المادية الاخرى و الاداء الوظيفي في مؤسسة المواد الكاشطة

H0: لا يوجد اثر بين نظام الحوافز الاخرى و الاداء الوظيفي في مؤسسة المواد الكاشطة

H1: يوجد اثر بين نظام الحوافز الاخرى و الاداء الوظيفي في مؤسسة المواد الكاشطة

اختبار "ف" لاثر نظام الحوافز على الاداء الوظيفي

مستوى المعنوية Sig	قيمة ف	الدالة	درجة الحرية	انحراف المعياري	متوسط الحسابي	الاداء الوظيفي
0,000	176.396	دال	55	1,358	3,436	نظام الحوافز

بلغ المتوسط الحسابي لنظام الحوافز (3,436) بانحراف معياري مقداره (1,358) و بلغت درجة الحرية 55، فيما جاءت قيمة "ف" 176,396 ، عند مستوى معنوية 0,000 و الذي هو دال إحصائياً لأن $\alpha > 0.05$

و بناء على ما سبق فإننا نقبل الفرض البديل الذي ينص على انه: يوجد اثر بين نظام الحوافز و اداء الوظيفي في مؤسسة المواد الكاشطة.

خلاصة الفصل:

قد تعرضنا في هذا الفصل إلى معرفة تأثير نظام الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي في مؤسسة مواد الكاشطة بولاية سعيدة، بحيث كان لهذا النظام انعكاسات متباينة بين الإيجابية والسلبية على الأداء الوظيفي. ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبيان الذي وزع على عينة الدراسة ممثلة في موظفي المؤسسة مواد الكاشطة بولاية سعيدة والتي تحتوي على نظام الأجور والحوافز بأبعاده المختلفة (نظام الأجور، نظام الحوافز) والأداء الوظيفي، إذ سعينا من خلال الإجابة على الإشكالية الدراسة، حيث استخدمنا في تحليل تلك الاستبيان الأساليب الإحصائية عديدة، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، واستنتجنا فيما يخص اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تم التوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية أنه يوجد أثر بين سياسة الأجور والأداء الوظيفي وكل فرضياتها الفرعية بين كل من (الأثر بين سياسة الأجور والأداء الوظيفي، الأثر بين الحوافز المادية الأخرى والأداء الوظيفي) نجد أن لها أثر في مستوى الأداء الوظيفي لدى مؤسسة مواد الكاشطة بولاية سعيدة.



خاتمة

الخاتمة

تعد الأجور الأساس في استقرار العامل في عمله والرضا عنه، وفي تحقيق وتيرة عالية من الإنتاجية، فالعامل هو مصدر لتحقيق التميز والزيادات الملموسة في الكفاءة الأداء، فيقدم أقصى جهد مقابل الأجر المادي، فالأجر هو المحفز ومحرك الأساسي لعمية التنمية الاقتصادية من جهة، وإحداث استقرار اجتماعي وتوزيع الدخل الوطني من جهة أخرى.

ومن ثم، فإن وضع نظام الأجور ليس بالشئ الهين، فهو سلاح ذو حدين إذا أحسن تصميمه كان لخير المؤسسة ولصالحها، وإذا أسئ تصميمه وإدارته كان بالاء عليها. وذلك لتفادي النزعات والخلافات . وعليه، توصلنا الى أن نظام الأجور له تأثير على الأداء الوظيفي، فكلما كان الأجر مرضيا وكافيا، كلما تولدت روح الانتماء للمؤسسة. اذن فالعلاقة بين الأجر والأداء الوظيفي علاقة طردية، فاذا كان المتقاضى يتماشى مع الواقع ويلبي احتياجاته الخاصة، فكلما كانت قابلة اكثر للعمل مما يعود بالفائدة على الطرفين، لاسيما وأنا نحن في عالم يعرف العديد من المتغيرات في شتى المجالات في ظل عولمة لا تعرف للضعيف مكانا .

وانطلاقا مما سبق يمكننا ان نخلص الى بعض النتائج والتوصيات والاقتراحات :

- ان العمال غير راضين عن الأجر مقدم لهم من طرف المؤسسة وغير كافي
- تقدم المؤسسات علاوات على اجر، كما تتمتع بعدالة في زيادة اجور اضافية
- تستعمل المشرفين طريقة خصم من أجور في حال الوقوع في خطأ
- تقديم المؤسسة المساعدة للعمال في حالة طارئة ورضا العمال عن حوافز المادية مقدمة من طرف المؤسسة.
- تأثير التحفيز على اداء وانتماء العمال الى المؤسسة وتمتع الافراد بروح العمل وتعاون فريقي.
- التقدير واحترام يؤثرون على اداء العمال ودفعهم الى العمل.

توصيات واقتراحات:

- تحديد الأجور بطريقة تقلل إلى حد ما من التفاوت في الأجور بين مختلف الأصناف، وتوفير حياة كريمة للعامل.
- الاهتمام بتفعيل الحوافز المادية خاصة سياسة الأجور التي تعتبر من أهم أسباب ترك العمل.
- على مؤسسة المواد الكاشطة بولاية سعيدة دراسة رواتب كافة الموظفين والتأكد من ملائمة الرواتب والأعمال التي يقوم بها الموظفين والعمل على مراجعة هذه الرواتب بشكل مستمر .
- مزيد من التركيز عن الحوافز المعنوية التي لها من أثر إيجابي على الجانب النفسي للموظفين ويعزز من شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

- على المؤسسة أن تداوم على دراسة الأجر الذي يتقاضاه الموظف إذا ما كان يراعي كافة تكاليف الحياة، وغلاء المعيشة دائماً، لأن الموظف لابد وأنه سيقوم بأداء عمله بشكل جيد، مادام يشعر برضا عن الأجر وهذا من شأنه أن يزيد الإنتاجية، وبالتالي يزيد ربحية المؤسسة.
- على المؤسسة أن تقوم بمنح الترقيات والحوافز تبعاً لسياسة معينة، وأن تقوم بمنحها للموظف في الوقت المناسب له.

آفاق الدراسة:

- انتبهنا في آخر هذه الدراسة إلى عدة مواضيع أخرى للبحث، تتعلق بالموضوع، ينبغي أن تحظى باهتمام الباحثين والأساتذة:
- العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي.
 - أثر الحوافز والدوافع على الأداء الوظيفي.
 - تقديم دراسة حول أسباب ترك الموظف للعمل بمؤسسة ما، والانتقال للعمل بمؤسسة أخرى.
- وفي الأخير يعتبر موضوع الأجر والحوافز موضوعاً هاماً وواسعاً لمن أراد أن يبحث فيه، وأن يقوم بدراسات مستقبلية، كما تبقى هذه المذكرة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن تقديمها في سبيل إثراء البحث في مجال المعرفة



قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. إبراهيم مشورب، الاقتصاد السياسي، مدارس وأنظمة، دار المنهل اللبناني، لبنان 2002.
2. أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس أداء وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004.
3. احمد زكي بدوي، علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1985.
4. أحمد سيد مصطفى(ب) إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة- ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
5. أحمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة: اسس السيكولوجية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
6. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط01، 2004.
7. أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، دار وائل للنشر، ط05، 2015.
8. بوشرش، كمال، الثقافة التنظيمية والاداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
9. جمال الدين محمد المرسي،_الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
10. جميل، عبد الكريم أحمد، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
11. حماد محمد شطا، النظرية العامة للأجور والمرتبات، دار النشر ، مصر، 1982.
12. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة، عمان الأردن، ط02، 2005.
13. راشد البراوي، الموسوعة الاقتصادية، دار النهضة العربية، مصر، ط01، 1997.
14. رثل بيل ، إدارة الافراد، ترجمة خالد العامري، عبد الحميد العاصي ، صبحي عبد الرؤوف، دار الفاروق، القاهرة ، 2001.
15. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
16. زكي محم ود هاشم، توصيف وتقييم الوظائف ونظم إدارة الرواتب، منشورات دار السلاسل، الكويت، ط01، 1997.
17. السالم مؤيد وصالح عادل ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

18. سليمان احميه, التنظيم القانوني للعلاقات العامة في التشريع الجزائري، علاقة العمل الفردية الجزء الثاني، ديوان المطبوعة الجامعية، 2002.
19. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2006.
20. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء -الاطر المنهجية والتطبيقات العلمية، القاهرة، مصر، 2009.
21. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، القاهرة، مصر 1999 / 2000 .
22. عامر الكبيسي، إدارة شؤون الموظفين والعاملين في الخدمة المدنية، دار الكتب، العراق، 1980.
23. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى (نظمي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
24. عبوي، زياد منير، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
25. العزاوي ، نجم عبد الله و جواد ، عباس حسين، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
26. العطية ماجدة، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
27. على السامي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، 1992.
28. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2005.
29. عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية _دراسة حالة مؤسسة كوندور ، بوج بوعرييج، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2013.
30. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2005.
31. غربي علي واخرون، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، ط¹، 2007.
32. فؤاد محمد الجميعي، أسس النظرية والتطبيقية لوظائف إدارة الأفراد، دار الكتب للطباعة والنشر، 1987.
33. فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع ، سنة 2011.
34. الكردي احمد، نظام الأجور و الحوافز الفعال بمنظمات الاعمال، القاهرة جامعة الازهر، 2011.
35. لكرخي، مجيد، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2015.
36. المحاسنة، إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

37. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر الإسكندرية، ط1 2007.
38. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
39. محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي، السلوك التنظيمي مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007.
40. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
41. مدحت محمد بو النصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط01، 2012.
42. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم للنشر، جدة، 2007.
43. المرعي، حجاج بن صالح بن حجاج، إدارة الأفراد، أكاديمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
44. مصطفى عشوي، اسس علم النفس الصناعي، ديوان مطبوعات الجامعة، الجزائر، 1992.
45. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشر وق للنشر، الأردن، 2005.
46. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، 1996.
47. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، عمان؛ الأردن ، ط01، سنة 1996.
48. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز والتحفيز، والمكافآت، كنوز المعرفة، عمان، ط01، 2007.
49. وجيزي كتانة، مدخل الى إدارة الاعمال النظريات العمليات الإدارية منهج تحليلي، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.
50. يوسف حليم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ط01، 2006.
51. يوسف، مصطفى، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

ثانيا: أطروحات ورسائل:

- 01- ابو شرخ ، نادر حماد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين .رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الادارية .جامعة الأزهر، غزة، 2010.
- 02- بن رحمون، سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي. رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 03- حمودي حيمر ، أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008.

- 04- ختة هدار، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012.
- 05- شامي، صليحة (2010) المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية. جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.
- 06- غربي حنان، أثر التمكين على الاداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماستر في تسيير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كلية العلوم. ق.ت. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة، 2016.
- 07- كحل السنان سامية، قريمس أمال، تقييم فعالية نظام الأجور في مؤسسة صناعية، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2007.
- 08- الكر محمد، سياسة الأجور في الجزائر، واقع وآفاق (1990 ، 2008)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007/2008.



الملاحق

جامعة الدكتور مولاي طاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

قسم: العلوم الاقتصادية

السنة الجامعية: 2023/2022

استبيان الدراسة

الأخ الفاضل, الأخت الفاضلة السلم عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته.

تحية طيبة و بعد:

يسرني ان اضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم باعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، ب: تأثير سياسة الأجور على الأداء الوظيفي دراسة حالة (الخرينة العمومية بولاية سعيدة)

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير سياسة الأجور على الأداء الوظيفي علما ان البيانات التي سيتم الادلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة، و لاتستخدم لغرض البحث العلمي. لذا نرجو منكم التكرم بملأ هذا الاستبيان و الإجابة على العبارات بكل موضوعية و صراحة.

تحت اشراف:

أ.بوصلاح عبد اللطيف

اعداد الطالبتين:

بن مصطفى اماني

طبيبي فاطمة الزهراء

المحور الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية

الرجاء منكم وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

النوع:

ذكر انثى

العمر:

اقل من 30 سنة من 31 الى 50 سنة 51 سنة فما فوق

المستوى التعليمي :

متوسط و اقل ثانوي جامعي

الفئة المهنية :

اطار عون تحكم عون تنفيذي

سنوات الخبرة :

اقل من 05 سنوات من 05 الى 10 من 10 فما فوق

المحور الأول : نظام الأجور و الحوافز

الرجاء منكم وضع علامة (x) في المربع الذي يعتبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك.

الرقم	نظام الأجور والحوافز	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
البعد الأول : نظام الأجور						
01	ترى ان الأجر الذي تمنحه المؤسسة يناسبك					
02	الاجر الممنوح لك كافي لتلبية حاجاتك					
03	تشعر بالرضا عن الاجر الذي تمنحه لك المؤسسة					
04	تعقد الاجر الذي تتقاضاه يتوافق مع الجهد الذي تبذله بالمؤسسة					
05	سبق لك ان تحصلت علاوة على اجرك					
06	يسود في المؤسسة نوع من العدالة في منح الأجور الإضافية					
07	الاجر الذي تتلقاه في الوظيفة يحفزك على العمل					
08	يستعمل مشرفك المباشر أسلوب الخصم من الاجر في حالة الوقوع في الخطأ					
البعد الثاني : نظام الحوافز						
01	الحوافز المادية تؤثر على انتماؤك للمؤسسة					
02	اجر كيك من حوافز مادية أخرى المقدمة من طرف المؤسسة					
03	تعقد الأجر الذي تتقاضاه مرضي و محفز مقارنة مع الافراد الذين يشغلون مناصب مشابهة في مؤسسات أخرى					
04	توفر المؤسسة الدعم و المساعدة المعنوية و المادية للعاملين عند الظروف الخاصة و الطارئة					
05	انت راضي عن الحوافز المادية التي تحصل عليها (ظروف العمل المناسبة،التكوين، التأمين، النقل، المكفآت المادية					
06	يسود في محيط عمل المؤسسة روح العمل والتعاون أفريقي					

المحور الثاني : الأداء الوظيفي

الرجاء منكم وضع علامة (x) في المربع الذي يعتبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك .

الرقم	الأداء الوظيفي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الأداء الوظيفي						
01	احساسك بالتقدير و الاحترام يحفزك عن ادائك في العمل					
02	انخفاض إنتاجية العمال راجع الى عدم وجود التحفيز					
03	تشعر بالاستقرار داخل وظيفتك					
04	يتاثر الرضا الوظيفي بالعوائد التي يتحصل عليها العامل من عمله					
05	تعتقد ان هناك فرص عمل افضل في مؤسسات أخرى					
06	تنغيب عن العمل عادة بسبب عدم الوجود الرغبة في العمل بسبب سوء معاملتك من طرف الرئيس					
07	تشعر بالمسؤولية و روح الانتماء في المؤسسة التي تعمل فيها					
08	العمل الذي تقومون به في المؤسسة تسوده روح المنافسة و التميز بين افراد الفريق					