



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع والديموغرافيا



نظام الأجور وتأثيره على الأداء الوظيفي في قطاع الوظيفة العمومية

دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية غرداية

* مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع والديموغرافيا *
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

- تحت إشراف الأستاذ:

* حاج عمر إبراهيم

- من إعداد الطالب:

● طاهري معاذ

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة غرداية	طويل محمد
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	حاج عمر إبراهيم
مناقشا	جامعة غرداية	بونوة محمد

السنة الجامعية: 2022-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ

لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا))

سورة الكهف الآية (10) صدق الله العظيم

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز الناس إلى فيض الحنان وينبوع المحبة...

إلى من تهدأ حياتي بقربها ويبتهج قلبي بعذوبة صوتها...

إلى الحضن الدافئ إلى التي الجنة تحت أقدامها... أمي

إلى من يعلو به إسمي وتزهو به نفسي...

إلى المصباح الذي لم يبخل في إمدادي بالنور الذي أنار مسيرتي... إهداء الي روح أبي

الراحل .. الذي علمني كيف أمسك بالقلم و كيف أخط الكلمات بلا ندم...

وعلمني بسلوكه خصالاً أعتز بها في حياتي حتى وصلت إلى هدي

فرحمة الله تغشاه

إلى من تقاسمت معهم حلو الحياة ومرها، الذين كانوا معي في مسيرتي إخوتي و

أخواتي...

وإلى جميع الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسي عبر مختلف الأطوار التعليمية، فهم

كالشموع التي تحترق لتضيء الآخرين.

إلى كل من ارتبط بيني وبينهم مودة.

إلى زملاء وزميلات الدراسة، إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل.

إلى كل من تعرّفت عليهم يوماً وكانوا سبباً في إسعادي.

إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

شكر وعرفان

أرى لزاما علي تسجيل الشكر وإعلامه ونسبة الفضل لأصحابه، استجابة لقول النبي ﷺ «من لم يشكر الناس لم يشكر الله».

وكما قيل:

علامة شكر المرء إعلان حمده فمن كتم المعروف منهم فما شكر

فالشكر أولا لله عز وجل على أن هداني لسلوك طريق البحث والتشبه بأهل العلم وإن كان بيني وبينهم مراتب.

كما أخص بالشكر أستاذي الكريم ومعلمي الفاضل المشرف على هذا البحث الدكتور **حاج عمر إبراهيم** ، فقد كان حريصا على توجيهي إلى ما يرى بأرق عبارة و لطف إشارة، فله مني وافر الثناء وخالص الدعاء.

كما أشكر السادة الأساتذة وكل الزملاء وكل من قدم لي فائدة أو أعانني بمرجع، أسأل الله أن يجزيهم عني خيرا وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	قائمة الفصول
/	الإهداء والشكر
/	الملخص
/	فهرس المحتويات
{ الإطار العام للدراسة }	
أ	■ مقدمة
1	■ الإشكالية
2	■ فرضيات الدراسة
2	■ أسباب إختيار الدراسة
2	■ أهمية الدراسة
3	■ أهداف الدراسة
3	■ تحديد مفاهيم الدراسة
9	■ المقاربة السوسولوجية
9	■ الدراسات السابقة
10	■ التعقيب عن الدراسات
{ الفصل الأول: عموميات حول نظام الأجور }	
12	تمهيد
13	■ المبحث الأول : مدخل عام حول الأجور
13	■ المطلب الأول : نشأة الأجور في الفكر القديم والحديث
20	■ المطلب الثاني : مفهوم الأجر أهميته وأصنافه
26	■ المطلب الثالث : الأسس والمعايير العامة التي يقوم عليها الأجر
28	■ المطلب الرابع : الأسس والمعايير العامة في تحديد الأجر
29	■ المبحث الثاني : تهيئة وتجهيز نظام الأجور
29	■ المطلب الأول : تهيئة أنظمة دفع الأجور

38	المطلب الثاني : تخصيص عناصر نظام الأجور
40	المطلب الثالث: مقومات تبني نظام الأجور
49	المطلب الرابع: المعايير الأساسية المؤثرة في تخصيص مستوى الأجر
52	خلاصة الفصل الأول
{ الفصل الثاني: الأداء الوظيفي }	
54	المبحث الأول : مدخل عام حول الأداء الوظيفي
54	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي
55	المطلب الثاني : عناصر الأداء الوظيفي
56	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
63	المطلب الرابع : إدارة الأداء الوظيفي
64	المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي
64	المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء الوظيفي
66	المطلب الثاني : أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي
67	المطلب الثالث : معايير تقييم الأداء الوظيفي
70	المطلب الرابع : عملية تقييم الأداء الوظيفي ومجالاته
73	المبحث الثالث : علاقة الأداء الوظيفي بنظام الأجور
73	المطلب الأول : إستكشاف عناصر نظام دفع الأجور على أساس الجدارة
76	المطلب الثاني : الأسباب الداعمة لتطبيق نظام الأجور على أساس الجدارة
79	المطلب الثالث : تقوية العلاقة بين الأجر والأداء الوظيفي
81	المطلب الرابع : مخرجات نظرية التوقع وعلاقتها بمتغيري الدراسة
91	خلاصة الفصل الثاني
{ الفصل الثالث: الدراسة الميدانية }	
94	تمهيد
95	المبحث الأول : الدراسة الإستطلاعية وأدوات منهجية الدراسة

95	المطلب الأول : الدراسة الإستطلاعية
99	المطلب الثاني : أدوات ومنهجية الدراسة
102	المطلب الثالث : تحليل النتائج الدراسة الأولية
121	المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة
121	المطلب الأول : مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
124	المطلب الثاني : النتائج العامة للدراسة
126	خاتمة
128	قائمة المراجع
135	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العبارات	الرقم
101	معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة لعبارات المتغيرين (نظام الأجور - الأداء الوظيفي)	01
102	تقسيم أفراد العينة حسب الجنس	02
103	تقسيم أفراد العينة حسب السن	03
104	تقسيم أفراد العينة حسب الحالة العائلية	04
105	تقسيم أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	05
106	تقسيم أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	06
107	تقسيم أفراد العينة حسب المنصب	07
109	تقسيم أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	08
110	تقسيم أفراد العينة حسب الأجر	09
112	رضا العامل عن الراتب الذي يتقاضاه وعلاقته بالرضا عن أداء المهام الموكلة	10
113	تلبية الراتب الشهري لإحتياجات العامل وعلاقته بالضغوط العمل	11
114	صب راتب العامل وعلاقته بضرورة تقليص مهامه	12
115	الصعوبات المالية التي يواجهها العامل وعلاقته بالتوفيق المهني والحياة الإجتماعية	13
116	تقاضى العامل منح وعلاوات مرضية وعلاقته بتقييم مردودية العمل	14

117	إعتماد العامل على المنح والعلاوات في تلبية الإحتياجات وعلاقتها بتقديم الحلول لتحسين أداء العمل	15
118	مساهمة المنح والعلاوات لدى العامل في تحسين القدرة الشرائية وعلاقتها بتحفيظه في إنجاز المهام المكلفة إليه	16
119	قيام العامل بمجهود مهني مميز يرتقي به لمرتبة الإبتكار وعلاقته بوجود رقمنة لتسيير المؤسسة	17

قائمة الأشكال

الصفحة	العبارات	الرقم
40	مقومات تبني نظام الأجور	01
49	المعايير والمبادئ التي تؤثر على مستوى الأجور	02
102	تقسيم أفراد العينة حسب الجنس	03
103	تقسيم أفراد العينة حسب السن	04
105	تقسيم أفراد العينة حسب الحالة العائلية	05
106	تقسيم أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	06
107	تقسيم أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	07
108	تقسيم أفراد العينة حسب المنصب	08
109	تقسيم أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	09
111	تقسيم أفراد العينة حسب الأجر	10

الإطار العام للدراسة

مقدمة :

تناولنا في دراستنا موضوع نظام الأجور وتأثيره على الأداء الوظيفي في قطاع الوظيفة العمومية ووقع اختيارنا للموضوع لمدى العلاقة بين الأجر و الأداء الوظيفي و تحليل التأثيرات بين العنصرين :تأثير مباشر و تأثير رجعي .

من خلال دراستنا لموضوعنا, اخترنا مديرية الموارد المائية لولاية غرداية بحكم أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تدخل ضمن قطاع الوظيفة العمومية وإدارة تحوي على عدد معتبر من العمال والموظفين في مختلف المستويات الإدارية وبعبارها أحد القطاعات الهامة والثقيلة بالمفهوم المهني لتصنيف أهمية ووزن وقيمة المؤسسات العمومية في تحقيق التنمية المستدامة

إن ما يعطي لمديرية الموارد المائية قيمة وأهمية في الموضوع محل الدراسة كون نظام الأجور بها كبقية المؤسسات التابعة للقطاع العمومي ضئيلة مقارنة بالقطاعات الاقتصادية و هو ما عزز وجود عدم رضا يشعر به العاملون إزاء هذا النظام المالي الهزيل إن صح التعبير و هذا ما تحكم في الأداء الوظيفي المنخفض

تناولنا من خلال مذكرتنا الدراسة النظرية والميدانية لموضوع نظام الأجور وتأثيره على الأداء الوظيفي في قطاع الوظيفة العمومية وإندرجت الدراسة الميدانية في مديرية الموارد المائية لولاية غرداية . حيث عاجلنا من خلال هذه الدراسة الجانب النظري والجانب التطبيقي لمجال الدراسة من خلال العناصر التالية :الإطار العام للدراسة : تناولنا فيه (المدة-إشكالية الدراسة - فرضيات الدراسة - أسباب إختيار الدراسة- أهمية الدراسة -أهداف الدراسة -تحديد وتحليل مفاهيم الدراسة-المقاربة السوسيولوجية- الدراسات السابقة- التعقيب عن الدراسات) ،فأتى الفصل الأول بعنوان عموميات حول نظام الأجور تناولنا في المبحث الأول الذي عنوانه مدخل عام حول الاجور وأدرجنا فيه المطالب الاربعة التالية : نشأة الأجور في الفكر القديم والحدي مفهوم الأجر أهميته وأصنافه ثم الأسس والمعايير العامة التي يقوم عليها الأجر فالأسس والمعايير العامة في تحديد الأجر أمكا المبحث الثاني بعنوان تهيئة وتجهيز نظام الأجور قد إحتوى على المطالب التالية :

تهيئة أنظمة دفع الأجور فتخصيص عناصر نظام الأجور ثم مقومات تبني نظام الأجور فالمعايير الأساسية المؤثرة في تخصيص مستوى الأجور.

- بالنسبة للفصل الثاني: الأداء الوظيفي تناولنا فيه 03 مباحث ، أما عن المبحث الأول بعنوان مدخل عام حول الأداء الوظيفي قد تناول 04 مطالب مفهوم الأداء الوظيفي ،عناصر الأداء الوظيفي ، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي فإدارة الأداء الوظيفي ، ثم جاء المبحث الثاني بعنوان تقييم الأداء الوظيفي الذي ضم المطالب التالية :تعريف تقييم الأداء الوظيفي ثم أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي فمعايير تقييم الأداء الوظيفي وأخيرا عملية تقييم الأداء الوظيفي ومجالاته وختام الفصل بالمبحث الثالث بعنوان علاقة الأداء الوظيفي بنظام الأجور الذي حوى المطالب التالية : إستكشاف عناصر نظام دفع الأجور على أساس الجدارة ثم الأسباب الداعمة لتطبيق نظام الأجور على أساس الجدارة ثم في المطلب الثالث تقوية العلاقة بين الأجر والأداء الوظيفي

وختاماً بالدراسة الميدانية التي تناولنا فيها ما يلي المبحث الأول الدراسة الإستطلاعية وأدوات منهجية وقد حوى المطالب التالية : الدراسة الإستطلاعية ، أدوات ومنهجية الدراسة ، تحليل النتائج الدراسة الأولية فالمبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة قد ضم مناقشة نتائج فرضيات الدراسة ثم النتائج العامة للدراسة .

وقد اشتملت أهداف دراستنا لموضوع بحثنا على ما يلي :

1. التعرف على أبعاد نظام الأجور والأداء الوظيفي في قطاع الوظيفة العمومية .
2. التعرف على تأثير نظام الأجور على الأداء الوظيفي في قطاع الوظيفة العمومية.
3. إعداد المقاييس الخاصة لكل من متغيري الدراسة حيث إستعرضنا جانب (نظام الأجور- الأداء الوظيفي) وتطبيق الدراسة عليهما .

تم استخدام المنهج الوصفي والإحصائي للبيانات بواسطة برنامج SPSS وإستخدام الأسلوب المسحي و الدراسات الارتباطية نظرا لملائمته و طبيعة الدراسة الحالية.

عينة البحث من العاملين في مديرية الموارد المائية بمدينة غرداية و البالغ عددهم (55) عامل ،

تم إعداد المقياسين (نظام الأجور - الأداء الوظيفي) لتلائم مع عينة البحث و طبيعة العاملين في مديرية الموارد المائية بولاية غرداية و ذلك باستخدام الأسس العلمية في ذلك، ثم طبقنا المقياسين على عينة البحث البالغة (55) عامل، من خلال توزيع استمارات الاستبيان عليهم بعد توضيح ما هو مطلوب منهم و الإجابة عن استفساراتهم، و بعد جمع الاستمارات تم تصحيحها على وفق مفاتيح التصحيح الخاصة بها ثم معالجتها إحصائيا لاستخراج النتائج.

و من أهم الوسائل الإحصائية المستخدمة في ذلك (المعالجة الإحصائية للبيانات Spss لجميع عينات الدراسة وفق المقياسين (نظام الأجور- الأداء الوظيفي) ، معادلة ألفا كرونباخ ، الجداول المركبة وإستخراج نتائج الفرضيات العامة والفرعية).

الكلمات المفتاحية : الأجور- نظام الأجور- الأداء الوظيفي -الوظيف العمومي.

❖ الإشكالية :

إن من أهم مشاكل المورد البشري داخل التنظيمات الصناعية عبر مر الزمان تلخصت في نظام الأجر الذي يتقاضاه ومدى كفايته له لأن هذا الأخير مرتبط بصفة مباشرة بالوضعية المعيشية للأفراد العاملين بحيث وإن تنوعت و إختلفت مصادر التحفيز فيبقى العائد المادي هو أهم محفز للعاملين الذي يمكن من خلاله قياس عدة ظواهر تنظيمية كالاستقرار المهني و الرضى الوظيفي ومدى نجاعة الأداء المهني .

إن تسليط الضوء على الأداء المهني للعاملين يحتم علينا التنقيب والبحث عن جميع المسببات و العوامل و المتغيرات التي تؤثر في الأداء الوظيفي والتي يتأثر بها كذلك ولعل أن العائد المالي هو أحد أهم المتغيرات التي يتأثر بها الأداء المهني للعاملين بصفة مباشرة نتيجة لإرتباطه بنواحي الحياة الاجتماعية للعاملين ومن خلال ما سبق لدينا إشكالية دراسة نطرحها في سؤال رئيسي:

● السؤال الرئيسي:

✓ ما مدى تأثير نظام الأجر على الأداء الوظيفي داخل قطاع الوظيفة العمومية ؟

● الأسئلة الفرعية:

✓ كيف يؤثر الراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف على حجم ومردودية العمل ؟

✓ هل تقديم المنح والعلاوات المغرية للعاملين من شأنه خلق الإبتكار و كفاءة و جودة العمل ؟

❖ فرضيات الدراسة :

- الفرضية الرئيسية :

إن نظام الأجور يؤثر تأثيرا مباشرا على الأداء المهني للعاملين في قطاع الوظيفة العمومية

- الفرضيات الجزئية :

✓ يتأثر حجم العمل المنجز بالراتب الشهري الذي يتقاضاه العامل.

✓ إن تحقيق الابتكار والوصول لأعلى درجة للجودة وكفاءة العمل يستوجب على المؤسسة

التنظيمية تسخير منح وعلاوات مغرية لبلوغه

❖ أسباب إختيار الدراسة :

وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية سمحت باختياره من بين مجموعة من المواضيع منها الرغبة في إثراء البحث العلمي بدراسة نظرية وميدانية حول نظام الأجور وعلاقته بالأداء الوظيفي للعامل في القطاع الوظيف العمومي ، كذلك نظرا لعلاقة الموضوع بمجال تكويننا الأكاديمي و لميول عام لمعرفة تأثير الأجور كونها المحفز الأول المتحكم في العامل، ومعرفة مدى أهمية الأجر بالنسبة للعامل واعتباره الجوهر الأساسي له فلا بد من تسليط الضوء عليه، فموضوع الأجر وانعكاسه على الأداء الوظيفي أحد الوظائف الأساسية لإدارة المورد البشري وهذا ما يفرض الاهتمام به دراسة وتحليلا.

❖ أهمية الدراسة :

- نظام الأجور وعلاقته بالأداء الوظيفي للعامل من المواضيع ذات الصلة المباشرة بالأفراد العاملين في القطاع الوظيف العمومي.
- دراسة نظام الأجر من الناحية الإجتماعية يعتبر من أهم المواضيع التي يجب دراستها بشكل مستمر، فأى خلل في المعايير الأساسية لنظام الأجور يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين ويؤدي إلى مشاكل مهنية وإجتماعية.

- إضافة إلى أن كل دراسة وبمحت علمي يهدف إلى اكتشاف حقيقة معينة أو تفسير ظاهرة.

❖ أهداف الدراسة :

- إستعراض جانب واقع الأجور في مديرية الموارد المائية لولاية غرداية والمعايير الأساسية الذي يتم من تحديد أجور العاملين وفق القوانين المسطرة لرواتب الموظفين في قطاع الوظيف العمومي.
- التعرف على علاقة نظام الأجور بالأداء التنظيمي للعاملين في مديرية الموارد المائية لولاية غرداية.
- التعرف على مساهمة والدور الفعال لنظام الأجور في زيادة الفعالية والنجاح المهنية للعاملين في قطاع الوظيفة العمومية .

❖ تحديد وتحليل مفاهيم الدراسة

✓ تحديد مفاهيم الدراسة:

تحديد المفاهيم خطوة أساسية في البحث السوسيوولوجي من خلاله يمكن إدراك المعنى المقصود من هذه المفاهيم الواردة في البحث أو الدراسة و المتضمنة عادة في عنوان الدراسة و كذا فرضياتها أو أهدافها .

يتم عرض المفاهيم بطريقة منهجية تتمثل في رصد مختلف تحديدها استناد إلى خصائصها البنائية والوظيفة وصولا إلى التعريف الإجرائي الذي نلمس مكوناته على المستوى الميداني أي التعريف الاصطلاحي و التعريف الإجرائي.

" يرجع الباحث أساسا إلى المفاهيم في العنوان الموضوع ،ثم إلى بعض المفاهيم المستترة غير الظاهرة في عنوان البحث ،ثم إلى بعض المفاهيم الواردة في خطة البحث ،ثم إلى بعض المفاهيم التي تستخدم في محتوى البحث¹

¹- كمال عبد الحميد الزيات ،العامل و علم الاجتماع المهني :الأسس النظرية و المنهجية ،(ب ط)،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ،القاهرة

أ. **المرتّب:** هو ما يحصل عليه الموظف ويصرف له شهرياً ويطلق عادة على التعويضات النقدية التي تدفع لشاغلي الأعمال الإدارية والمكتبية والذين يطلق عليهم عادة ذوي اللياقات البيضاء ويسمون بالموظفين حيث تدفع تعويضاتهم على أساس الزمن¹.

ويتكون نظام التعويضات من المرتب الأساسي والحوافز أو العلاوات أو أي مزايا أخرى.

والمرتب الأساسي : هو المرتب الذي يحصل عليه الفرد في الساعة أو الأسبوع أو الشهر نتيجة قيامه بالعمل .

أما **الحوافز** فهي: المكافآت التي تمنح للفرد إلى جانب أجره الأساسي وترتبط عادة بصورة مباشرة بالجهد والأداء المبذول .

أما المزايا فهي المكافآت التي يحصل عليها الفرد نتيجة لتوظيفه ومركزه في المنظمة ، ومن أمثلة المزايا التأمين الصحي والإجازات المدفوعة والمعاشات.

ب. الأجر salaire في اللغة : هو الثواب والمكافأة، وكلمة الأجر تدل على معنيين متقاربين: معنى ديني يفيد الجزاء على العمل الصالح أو الثواب والمكافأة ومعنى اقتصادي يعني الجزاء على العمل فهو بهذا المعنى قيمة قوة العمل البشري أو بدلها مادياً كان أم غير مادي².

وكلمة الأجر وجمعها أجور تبدو دخيلة على اللغة العربية وتعود، على الأرجح، إلى أصل أكّدي دخلت العربية عن طريق الأكديّة منذ العصر الجاهلي، وخضعت لأحكام العربية في الاشتقاق والتصريف، بدخولها القرآن الكريم في أكثر من موضع وآية³.

¹ - كمال عبد الحميد زيات، المرجع السابق، ص 143.

² - المرجع نفسه، ص 143.

³ - المرجع نفسه، ص 144.

و هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به ، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما ، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل ، ويمكن تبويب الأجر في ثلاثة مكونات.¹

✚ **الأجر النقدي:** يتكون من جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل ، وكذلك الإقتطاعات والتأمينات الاجتماعية والغياب والضرائب

✚ **المزايا العينية:** تتحمل المنشأة تكاليف مجموعة من الخدمات التي تقدم للعاملين ، مثل تكاليف العرج ، والنقل إلى العمل، وملابس العمل.

✚ **التأمينات الاجتماعية:** أن يساهم رب العمل شهريا بنسبة كقسط للتأمينات الاجتماعية ويتولى العامل سداد الباقي.

ويمكن تناولها من جانبين اقتصاديين أحدهما واسع والآخر ضيق:²

▪ **المعنى الواسع للأجر:** تطلق الأجر على جميع أنواع وأشكال المكافأة التي يتحصل عليها العنصر البشري .

بالتالي فهي تتضمن الأجر بالساعة ، بالأسبوع للعمال الصناعيين والمزايا الشهرية للعمال الكتائيين والمشرفين والمزايا مضافا إليها امتيازات ومكافآت أخرى للمديرين.

▪ **المعنى الضيق للأجر:** تستخدم الأجر للدلالة على وسيلة الدفع للأفراد العاملين تحت إشراف أفراد آخرين.

ج. مفهوم الأداء الوظيفي

▪ **الأداء في اللغة:** أدى تأدية، أوصله وقضاه، وتأديت له من حقه: أي قضيته .

¹ - كمال عبد الحميد زيات، المرجع السابق، ص144.

² - المرجع نفسه، ص144.

ويعرف كود الأداء على انه "الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته".

أما ولسن ووسترن فقد عرفا الأداء على أنه المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة.

ويشير مفهوم الأداء الوظيفي أيضا إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة".

في حين يرى الخزامي بأن الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.¹

وقد عرف هلال الأداء بأنه "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابذة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به"

أما أرنولد وفيلد مان (**Arnold and Feldman**) فيران أن الأداء عبارة عن مقدار التأثير الايجابي للموظفين إتجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها.

ويرى كاستك وآخرون بأن الأداء عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل.

ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والانجاز والأداء، ويرون أن السلوك: هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الانجاز: هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء: هو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا²

¹ - كمال عبد الحميد الزيات، المرجع السابق، ص 145.

² - المرجع نفسه، ص 145.

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات لمفهوم الأداء الوظيفي، فإنه يمكننا القول بأن هنالك إجماع واضح من قبل الباحثين أن الأداء الوظيفي عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه.

د. تعريف الوظيفة العمومية:

لقد انقسم علماء الإدارة العامة إلى قسمين كبيرين فيما يتعلق بتحديد المعنى الاصطلاحي للوظيفة العامة : قسم يتجه اتجاها موضوعيا . وقسم يتجه اتجاها شكلي.

➤ **الاتجاه الموضوعي التحليلي:** يعرف الوظيفة العمومية على أنها مجموعة من الاختصاصات القانونية التي يجب أن يمارسها شخص مختص ومحدد تتوفر فيه شروط معينة بطريقة دائمة مستهدفا الصالح العام.

➤ **الاتجاه الشكلي الوصفي :** و يعرفها على أنها مجموعة من الأشخاص الذين يقومون بالعمل لخدمة المرافق العامة.

و عليه فإن هذا المعنى يركز الأشخاص والنظام القانوني الذي يحكمه دون الاهتمام بالوظائف المخصصة لهم.

أما التعريف الراجح هو الذي يجمع المعنيين السابقين و الذي يرى أن الوظيفة العمومية هي مجموعة من الأوضاع و النظم العامة التي تختص الموظفين العموميين في الدولة.

ومن هنا نعرف الموظف على أنه شخص يساهم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام .

و قد أورد المشرع الجزائري في المادة الأولى من الأمر 66-133 (المؤرخ في 02 جوان 1966 و المتضمن القانون الأساسي للوظائف العمومي) : " يعتبر موظفين الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة

، الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارة المركزية التابعة للدولة و المصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات و الجماعات المحلية و كذا المؤسسات و الهيئات العمومية حسب كفايات تحدد بمرسوم¹.

وجاء تقريبا في نفس المادة الخامسة من المرسوم 85-59 (المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية) : " نطلق على العامل الذي يثبت عي منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية تسمية الموظف"².

ومن هاتين المادتين نستنتج أن الموظف العمومي الذي يؤدي مهمته في نطاق الوظيفة العامة.

❖ المقاربة السوسولوجية:

تماشيا مع موضوع دراستنا حول نظام الأجور وتأثيره على الأداء الوظيفي فإننا سنعتمد على نظرية التوقع، بحيث وضع فيكتور فيروم هذه النظرية على أن دافعية العامل للقيام بأي عمل هو توقعه للعائد الذي يمكن الحصول عليه جراء هذا العمل وتمثل قوة الجذب عند -فيروم- بالمنفعة التي يحصل عليها العامل من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء وقد ساهم فيروم في رفع مستوى الأداء من خلال نظريته وذلك من خلال التدريب والإشراف والمشاركة في إتخاذ القرارات فيما يخص العمل كما ساهم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز

لقد ذاعت نظرية التوقع في صيتها لدرجة أنها أصبحت مقبولة عملياً كإحدى نظريات الدافعية والأداء الشهيرة. ويمكن استخدام هذه النظرية في موضوع دراستنا وذلك باستخدام مبادئها. فمثلاً على الأنظمة الإدارية وعلى المشرفين أن يوضحوا الوسيلة والعلاقة بين الأداء وبين الحصول على حوافز وعوائد معينة .

إن الاقتراب الوظيفي في هذه الدراسة يقدم لنا فهما للعلاقة الموجودة بين العائد المادي كما وصفها صاحب النظرية والأداء الوظيفي ، فالعناصر المكونة لمفهوم هذه النظرية تعطينا فهما أكثر وإحتواء أكبر للعلاقة بين متغيرات الدراسة .

¹ - من الأمر 66-133 (المؤرخ في 02 جوان 1966 و المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومي).

² - المادة 05 من المرسوم 85-59 (المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية).

فالخصائص الأساسية التي تشكل الصياغة النظرية للتموقع تتمثل في العناصر التالية :

- يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك. وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده. فإذا طلب مدير من أحد المرؤوسين أن يستمر في العمل لوقت إضافي، على سبيل المثال، فهل يكون سلوك المرؤوس بالموافقة أو الامتناع؟ إن إجابة المرؤوس على هذا السؤال سيحددها العائد الذي سيعود عليه من جراء هذا السلوك.
- إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاثة عناصر:
 - توقع Expectancy الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.
 - توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة Expectancy للحصول على عوائد معينة.
 - توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له. Valance .
- إن العناصر الثلاثة السابقة (أ، ب، ج أو التوقع والوسيلة والمنفعة) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد، وأنه باختلاف الأفراد يختلف التقدير. فما يشعر به فرد يختلف عما يشعر به فرد آخر، وعليه فإن هذه العناصر الثلاثة تمثل عناصر إدراكية يصدق عليها كل ما قيل في فصل الإدراك.
- ترى النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة، وإعطائها تقديرات وقيم. وعليه وجب الاهتمام بهذه العناصر الثلاثة بصورة أكثر إسهاباً.

❖ الدراسات السابقة :

- ✓ مذكرة حول نظام الأجور في المؤسسة الصحية العمومية : دراسة حالة المؤسسة الصحية العمومية بورقلة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، ورقلة ، من إعداد بن صالح مُجَّد ، 2012-2013.
- ✓ مذكرة حول دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الاجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري دراسة حالة قطاع البريد مذكرة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات المحلية و التنمية جامعة مستغانم من إعداد مارية فالخ سنة 2008-2009.
- ✓ مذكرة حول محاسبة الأجور في المؤسسة العمومية دراسة حالة مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري مدينة عين الدفلى مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع تنظيم وعمل

جامعة الجيلاي بونهامة - خميس مليانة من إعداد خدة ياسر تومي ونورالدين سنة 2020 -
2021.

❖ التقيب عن الدراسات :

من خلال تبني الدراسات السابقة التي قمنا بوضعها في الجانب التقديمي لدراستنا إتضح لنا جليا ان الإختلاف القائم بين الدراسات الأخرى ودراستنا تكمن في الجانب الأهم لنظام تسيير الأجور لكلل المؤسسات بالرغم ان تلك المؤسسات عمومية وتابعة للدولة ، لكن تبقى أوجه الإختلاف في التسيير الأمثل للأجور بين كل مؤسسة ومؤسسة أخرى ، حيث تبنت دراستنا نحن على واقع قطاع الوظيف العمومي في تسيير أجراء العاملين في القطاع المؤسسات العمومية التابعة إليها ، ونخص بالذكر مديرية الموارد المائية لولاية غرداية ، حيث ان أجور العاملين في القطاع هناك ضئيلة نوعا ما مقارنة بالكفاءات الكبيرة الموجودة في تلك المؤسسة ، وهذا ما يسبب ركود في النشاطات العملية لدى العاملين في المؤسسة حيث لا يوجد أي تحفيز في زيادة الأجر القاعدي بالرغم من المجهودات المبذولة في القطاع والأداء الوظيفي الفعال من طرف العاملين في مديرية الموارد المائية لولاية غرداية ، وهذا ما سبب تقصير للعاملين في نشاطهم العملي بسبب ركود في نظام الأجور المتبع والسياسات القانونية التي يتبعها قانون الوظيف العمومي للأجراء العاملين في المؤسسات العمومية حيث خلق شق كبير لدى العاملين في المؤسسات التابعة له ومشاكل لا تحصى ، وعليه فدراستنا نحن مختلفة كليا عن الدراسات السابقة الأخرى كون أن مضمون دراستنا مهم جدا ووجب دراسته والتعمق فيه وإيجاد الحلول الناجعة لحل المشاكل العالقة لدى القطاع العمومي في توفير نظام للأجور يكون فعال يرضي به متطلبات وحاجيات العاملين في القطاع العمومي التابع للقطاع الوظيف العمومي.

الفصل الأول : عموميات حول

الأجر ونظام الأجور

تمهيد:

يعتبر موضوع الأجور من الأسس الهامة جدا لدى المؤسسات سواء كانت العمومية أو الخاصة وكذلك بالنسبة للعاملين ، وهذا ما يشكل الروح الإجتماعية لدى العاملين في المؤسسة من خلال تبني روح القيادة والتطلع للأداء الوظيفي بغية تحصيل الأهداف المحققة والمسطرة لدى المؤسسة ، وعليه فإن المؤسسة تقوم بصب الأجور وتبني رواتب مختلفة لدى العاملين في القطاع العمومي أو الخاص أو الإقتصادي ، وهذا حسب كل مجهود يقوم به العامل في المؤسسة بالإضافة إلى أن كل عامل مختلف عن عامل آخر في المؤسسة فكل له مؤهلات وشهادات تخدم مجال منصبه والأجر الذي يتقاضاه كل عامل بالإضافة إلى التحفيز المادي والعلاوات المختلفة نظير كل مجهود يقوم به العامل في سبيل تحقيق أهداف وإحتياجات المؤسسة بصفة عامة

وعليه فمن خلال هذا التقديم البسيط للفصل الأول حول موضوع الأجور ، إستعرضنا فيه جملة من المبحثين على النحو الآتي :

المبحث الأول: مدخل عام حول الأجر.

المبحث الثاني: تهيئة وتجهيز نظام الاجور .

المبحث الأول: مدخل عام حول الأجر

إن للأجور أهمية بالغة في ميادين العمل، سواء من قبل أرباب العمل أو من قبل العاملين ، حيث تتصف بحساسية عالية ، ذلك لأنها تمثل مصدر لتلبية احتياجات العمال، وفي نفس الوقت تمثل الجانب الأساسي في تكلفة العمالة في المنظمة .

المطلب الأول: نشأة الأجر في الفكر القديم والحديث

أولاً: الأجر في الفكر القديم

❖ الأجر عند التجاريين:

تنبه الماركنتاليون إلى أهمية تخفيض نفقة إنتاج الصادرات من السلع المصنوعة، لهذا دعوا إلى سياسة سعر الفائدة المنخفض و إلى سياسة الأجور المنخفضة لأنها في رأيهم تساهم في بقاء نفقات الإنتاج منخفضة. ولكن بالإضافة إلى ذلك اعتقدوا أن الأجور المنخفضة من شأنها أن تشجع العمال على بذل مجهود أكبر من أجل اكتساب دخلهم (عكس الرأي القائل بأن ارتفاع الأجور يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية)، و من ثم يزداد الإنتاج المخصص للتصدير، و بالتالي فإن سياسة الأجور المنخفضة للعمل كانت مكتملة للسياسة التجارية الماركنتالية التي استهدفت تحقيق أكبر فائض ممكن من المعدن النفيس في الميزان التجاري.¹

حيث تعد نظرتهم للأجور نظرة سلبية إذ أنهم لم يولوا أدنى اعتبار لكون الأجور يجب أن تساوي على الأقل الجهد المبذول في العمل وأنها ستفي بتلبية المتطلبات الأساسية للعمال أم لا.

¹ - عبد الرحمن بسري أحمد، تطور الفكر الاقتصادي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 210-211.

❖ الأجر عند الفيزيوقراط :

ظهرت مدرسة الطبيعيين (الفيزيوقراط) في فرنسا في القرن الثامن عشر، و يعتبر فرنسوا كيناي مؤسس هذه المدرسة وقائدها، ويعتبر الطبيعيون أن الطبيعة هي المصدر الوحيد للثروة الاقتصادية وقد ترتب على ذلك أن النشاط الاقتصادي المنتج هو استغلال الموارد الطبيعية فقط. في حين أن نواحي النشاط الاقتصادي الأخرى مثل الصناعة والتجارة والخدمات) تعتبر نشاطات غير منتجة، حيث يرى الفيزيوقراط أن العمال الذين يعملون كأجراء لملاك الأراضي يتحدد دخلهم بما سيغطي تكاليف حياتهم اليومية أو ما يسمونه بضروريات الحياة ، وأن ما يزيد عن هذه التكاليف يصبح ريعا لملاك الأراضي، وهذا يعتبر تحولاً مهماً عن الفكر التجاري¹، حيث أنهم رأوا بأن الأجر لا بد له أن يفي بالمتطلبات الضرورية للحياة، ومن هنا يمكننا القول أن نظرتهم للأجور تعد أقل سلبية من نظرة التجاريين. وقد طور تورغوت نظرية الأجور التي تنص على أن المنافسة فيما بين العمال تخفض الأجر إلى الحد الأدنى أو مستوى الكفاف، والتي تطورت فيما بعد إلى ما يسمى بنظرية القانون الحديدي للأجور².

ثانياً : الأجر عند الكلاسيك

يعتقد الكلاسيك بأن العمل هو سلعة كباقي السلع، وأن ثمن العمل هو الأجر ويتحدد طبقاً لنظريتهم في القيمة على أساس عدد ساعات العمل اللازمة لإنتاج تلك السلعة، وساعات العمل اللازمة لإنتاج سلعة العمل هي الساعات اللازمة لإنتاج كمية المواد الغذائية الضرورية لحفظ العامل وتمكينه من الاستمرار في العمل وهو ما يعرف بمستوى الكفاف. ولا يمكن أن يرتفع الأجر أو ينخفض لمدة طويلة عن هذا المستوى لأنه لو ارتفع الأجر يزداد حجم السكان ومن ثم حجم العمالة، وينخفض تبعاً لذلك الأجر، ولو انخفض الأجر عن حد الكفاف يتقلص حجم السكان وبالتالي

¹ - مدحت القرشي، تطور الفكر الاقتصادي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص ص 100، 101

² - نفس المرجع، ص 110.

حجم العمالة ويرتفع الأجر ، وعليه فإن الأجر محكوم بقانون طبيعي ولذلك سمي بالقانون الجديدي للأجور"¹.

ولذا تمت المناداة بضرورة المحافظة على مستوى الثمن الطبيعي الذي يمثل أجر الكفاف لكي يبقى عرض العمل ثابتا نسبيا، وقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات وأثبت التطور التاريخي عدم صحتها، حيث أهملت التطور التقني والعلمي الذي ساهم في زيادة إنتاجية العامل و بالتالي زيادة الأجر عن الثمن الطبيعي.

كما ركزت على جانب العرض وأهملت جانب الطلب عن العمل في تحديد أجر العامل. إضافة إلى أن مفهوم حد الكفاف ذاته غير دقيق، لأنه غير ثابت ويختلف من مجتمع لآخر حيث أنه يتطور حسب تطور المجتمعات وارتفاع مستوى المعيشة لكل منها. وتتمثل نظرية الأجور عند الكلاسيك في فكرة أو نظرية رصيد الأجور، و تنص هذه النظرية على أن الأجور تتحدد في فترة زمنية معينة بناء على القوة النسبية لكل من قوة العمل (عرض العمل)، و رأس المال المتاح (طلب المنتجين على العمال)، كما تفترض هذه النظرية أن الرصيد المخصص للأجور ثابت، و يتكون هذا الرصيد من الادخارات، والتي تعتمد على الإيرادات السابقة و المبيعات، و أن أي محاولة من قبل العمال لزيادة الأجور لن تنجح لأنه ثابت خلال فترة زمنية معينة، إلا أنه يمكن زيادة مكاسب فئة من العمال على حساب فئة أخرى².

وقد ثبت خطأ هذه النظرية للأسباب التالية :

- ✓ لم تربط بين مستوى أجر العامل و كفاءته الإنتاجية .
- ✓ اعتبرت أن السلع المتاحة للاستهلاك رصيد ثابت لا يتغير، وهذا غير واقعي.
- ✓ أهملت تفاعل قوى العرض و الطلب في تحديد الأجر.³

¹ -مدحت القرشي، نفس المرجع، ص 127.

² - أحمد السيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية ، دار المريح للنشر، الرياض، 2010، ص505.

³ -حمود الوادي وآخرون، الأساس في علم الاقتصاد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 290، 291.

كما يرى الكلاسيك أن التطور الاقتصادي يؤدي إلى تناقص معدل الربح بسبب زيادة حجم الاستثمارات وتوسع قاعدة الإنتاج. حيث أن المنافسة بين رجال الأعمال تزداد حدة كلما ازداد رأس المال والرغبة في خلق المشروعات، مما يؤدي إلى زيادة التنافس بين أصحاب الأعمال للحصول على العمل وبالتالي ترتفع أجور هؤلاء على حساب نقص الأرباح. لهذا اعتقد **سميث** بأن هناك علاقة عكسية بين الأرباح والأجور .

ويتصور الكلاسيكيون بأن هذا التطور سوف يؤدي بالاقتماد إلى حالة ركود وثبات، وهي حالة لا يزيد فيها مقدار رأس المال المنتج بل يبقى ثابتاً¹.

كما أن هناك رأي آخر يتعارض مع الرأي السابق وهو نظرية **دوركايم** أن تقسيم العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وهذه الأخيرة تؤدي إلى زيادة الإنتاج كما أن المستوى الأعلى من الإنتاج يسمح بمقدار أكبر من تراكم رأس المال، الذي بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاجية من جهة و إلى زيادة تخصيص الأجور و ارتفاع معدلات الأجر من جهة أخرى وبالتالي زيادة أرباح رجال الأعمال، كما يرون أن ارتفاع معدلات الأجر يؤدي إلى زيادة معدلات الإنتاجية².

وعموما نجد أن هذه النظرية تربط الأجور بمدى ربحية أرباب العمل و حسب ما يراه الكلاسيك فالأجر المرتفع المدفوع للعمال يؤدي إلى زيادة ربحية أرباب العمل، و ليس تحسين أوضاع العمال المعيشية والمهنية، أي أن الاهتمام بالعامل وفق هذه النظرية مرده زيادة الإنتاج، حيث لم يأخذوا بعين الاعتبار مقدرة العمال على زيادة أجورهم من خلال القيام بإضرابات عن العمل.

¹ -مدحت الفريشي، مرجع سبق ذكره ، ص 128

² -نفس المرجع، ص 131

ثالثا: الأجور في المدرسة النيوكلاسيكية.

إن أفكار النيوكلاسيك جاءت متعارضة تماما مع أفكار الكلاسيك خاصة فكرة إعاقه النمو السكاني للزيادة في الأجور حيث رأت أن هذه الأخيرة ترتبط بالخبرة والقدرة والطاقة على العمل، وبذلك ربطوا الزيادة في الأجور بزيادة الإنتاجية. وجاءت المدرسة النيوكلاسيكية بعدة نظريات هي :

❖ نظرية الإدارة العلمية:

حاول " فريدريك تايلور " أن ينسق العلاقة بين الإدارة والعمال حيث اهتم بتطبيق أسلوب علمي في مشاكل الصناعة ، وأعتقد أن مفهوم العمل يتركز على محورين هما :¹

- **الاستمرارية :** أي أن كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة معينة من الزمن.
- **الإنتاج:** وهو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنظمة الإنسانية.

واهتم " تايلور " بالتنظيم الرشيد لمجرى العمل وأساليب الرقابة ومحاسبة طرق القيادة والعلاقة بالرؤساء المباشرين، لهذا يجب أن يتحقق لدى العاملين الرغبة في قبول النظام الجديد للعمل ويتم ذلك من خلال وضع نظام الحوافز المالية .

❖ نظرية التقسيم الإداري :²

تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات الكلاسيكية تأثيرا على الإدارة، والتي جاء بها " هنري فايول " ومن أهم المبادئ التي اعتمدها هذه النظرية نجد:

- ✓ التخصص وتقسيم العمل.
- ✓ وحدة الأمر.
- ✓ تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية وتنمية روح الجماعة .

¹ - أحمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات (دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين) ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 2016 ، ص 65.

² - المرجع نفسه ، ص 65.

وفي نظر " فايول " يعد الأجر بمثابة السعر الذي يدفع للخدمات التي يؤديها الأفراد، ويجب أن يتميز بالعدل والمساواة .

❖ النظرية البيروقراطية :

أسسها "ماكس فيبر" والبيروقراطية هي أسلوب أو نمط لتصميم المنظمات بطريقة تجعلها تتمتع بالكفاءة عن طريق استنادها إلى تدرج هرمي للسلطة ، فمعدل الأجر يتوقف على ظروف مستقلة عن إدارة رجال الأعمال وقيم الفرد ، أي أنه متصل بتكلفة معيشة ووفرة عدد الأفراد أو النقص في عددهم والظروف التجارية العامة و المركز الاقتصادي للمنظمة، ثم بعد ذلك قد يتوقف على قيم الفرد ونسق الأجور المطبقة، حيث يخضع كل عضو من أعضاء المنظمة إلى العضو الأعلى منه والذي فوّه في البنية الوظيفية¹ .

كما عمل " ماكس فيبر " على حث الباحثين في مجال دراسات السوسولوجيا الصناعية بالاهتمام بدراسة وتحليل أنساق الأجور والمكافآت ، وقد درس ظاهرة التباطؤ في العمل من خلال العناصر المشتركة التي تحدث هذه الظاهرة والتي تتمثل في المطالبة بمعدلات أعلى من الأجور وتخفيض ساعات العمل وتحسين الظروف الغير الملائمة² .

❖ حركة العلاقات الإنسانية :

تحت على أن تكون الأجور عادلة وملائمة للعمال والمنظمة على حد السواء ، وذلك نظرا للدور الذي تؤديه بسبب تأثيرها على روح المعنوية بشكل مباشر والذي ينعكس إيجابا على الإنتاج و المردودية، حيث نجد أن المعاني المستمدة من دراسة " هاوتورن " لها أهمية بالغة كونها نقطة تحول في مفهوم العلاقات الإنسانية والتي تركز على العوامل الاجتماعية والنفسية للعامل، أي أنه ليس مجرد

¹ - أحمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات ، المرجع السابق، ص125.

² - المرجع نفسه، ص125.

آلة بل هو كائن اجتماعي بطبيعته ويجب النظر إليه على هذا الأساس كما أخذت بعين الاعتبار أهمية ودور التنظيم الرسمي¹.

رابعاً : الأجور في المدرسة الحديثة:

تفرق " المدرسة الأمريكية " بين معدلين للأجور تبعا للحالة الاقتصادية، إذ يجب أن تكون معدلات الأجور مستقرة وعادلة وأن يشارك العمال في الأرباح، ففي مرحلة الحركة نجد أن معدلات الأجور تشير إلى الارتفاع على عكس مرحلة السكون، ففي حالة الحركة يؤدي التجديد إلى خلق الأرباح، مما يستدعي تغيير معدلات الأجور أي أن ارتفاع معدلات الأرباح يؤدي إلى ارتفاع الأجور مادام الاقتصاد يستمر في الحركة نحو وضع توازي ما يلبث أن يتغير مرة أخرى. ومنه نجد أن " المدرسة الأمريكية " تدعو إلى العدالة في الأجور وإشراك العاملين في الأرباح، وحسب هذه المدرسة فالأجور يجب أن تتناسب مع الحالة أو الوضعية الاقتصادية، فيجب أن تكون معدلاتها مستقرة في مرحلة السكون وتميل إلى الارتفاع في مرحلة الحركة والنمو الاقتصاديين².

وقد جاءت هذه المدرسة بنظريتين مهمتين هما³:

❖ نظرية القيمة :

جاء بهذه النظرية " أدريين لوك" وهي أهم النظريات التي درست العامل وسلوكه، ويرى " أدريين " أنه من الضروري توفير العوائد ذات القيمة لكل فرد على حدى حسب رأيه ، فالأجور والنواتج التي يحصل عليها العامل ذات قيمة مع ما يرغب فعلا في الحصول عليه من نواتج ، فالفرد يحدد الفرق بين ما يحتاجه و بين ما يحصل عليه فعلا ، ثم يحدد قيمة أو أهمية الحاجات التي يريدتها .

¹ - أحمد ماهر ، المرجع السابق ، ص 125.

² - المرجع نفسه ، ص 126.

³ - المرجع نفسه ، ص 126.

❖ نظرية العدالة:

قدم هذه النظرية " آدمز " وتعتبر هذه النظرية أن الأجور والعوائد لا ينظر إليها من جهة القيمة أو المقدار الذي يحصل عليه الفرد، بل يجب أن تكون أجورا وحوافز عادلة حيث أن الفرد يتصرف اتجاه عمله في ضوء تقييمه لأجره وللحوافز المقدمة له من حيث عدالتها، فالفرد ينتبه إلى مقدار المبلغ المالي الذي يحصل عليه، وقبل الاستجابة له يقوم بتقييمه في عقله من ناحية عدالته، ثم يتصرف في ضوء هذا التقييم هذا من جهة، ومن جهة أخرى ترى هذه النظرية أن عدالة الأجور لا تعني فقط أن يكون الأجر مناسب مع الجهد والوظيفة التي يشغلها الفرد، فيجب أن تكون عادلة أيضا بين العاملين حيث أن الفرد يقوم بإجراء مقارنات بين ما يحصل عليه و بين ما يتحصل عليه زملائه، وقد تم تصنيف الأطر المرجعية التي من الممكن أن يختار الفرد من بينها أساس عملية المقارنة في ثلاث مجموعات هي الأجر والنظام والذات.

فعدالة الأجور والعوائد لا يعني أن تكون متناسبة مع الجهد والوظيفة فقط، بل يستدعي ذلك إلى ضرورة كونها ملائمة مع ما يرغب الفرد في الحصول عليه من نواتج، وأن تكون عادلة بين العمال خاصة بالنسبة للملحقات الأجر

المطلب الثاني: مفهوم الأجر أهميته وأصنافه

نحن هنا بصدد اعطاء مختلف التعاريف التي منحت للأجر، ثم تحديد أنواعه:¹

أولا : مفهوم الأجر:

تعددت التعاريف لمفهوم كلمة أجر وتنوعت لكونها اتفقت على أنه كل ما يعطى لشخص ما لقاء عمل قام به ومن بين أهم التعاريف نذكر :²

¹ - أحمد السيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة، المرجع السابق، ص505.

² - المرجع نفسه، ص505.

- **حسب الفقه الفرنسي:** "الأجر هو ثمن العمل أي المقابل الذي يحصل عليه العامل لقاء قيامه بالعمل الذي أسند إليه، و هذا المقابل يدفع عادة بالنقود ولكن قد يكون كله أو بعضه في صورة مزايا عينية كالمسكن و الملابس و الغداء ، و يدخل في حكم الأجر المزايا المادية المرتبطة بالأجر كالمنح و الهبة .
- **حسب الاتفاقية الدولية للعمل:** نصت على أنه يقصد بالأجور في هذه الاتفاقية بغض النظر عن طريقة حسابه " ما يقدر نقدا من مرتب أو كسب و تحديد قيمته بالتراضي أو عن طريق القوانين أو اللوائح القومية، أو يستحق الدفع بموجب عقد خدمة (مكتوبة أو غير مكتوبة) أبرم بين صاحب العمل و العامل نظير خدمات قدمت أو يجرى تقديمها.¹
- **كما عرفه صلاح الدين محمد عبد الباقي في كتابه على أنه:** "ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما في اطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقات بين العامل².
- **في حين عرفه "أحمد ماهر" على أنه:** "مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد"³ .
- **كما أن هناك من عرفه على أنه:** " ثمن أو سعر بيع قوة العمل".
- **كما يمكن تعريفه على أنه:** "ما تدفعه المنشأة لعاملها سواء كان هذا الدفع نقدي أو غير نقدي لقاء الجهد المبذول سواء عضلي أو فكري "
- **كما يمكن كذلك تعريفه بأنه :** "التمن الذي يحصل عليه الموظف نظير الجهد الجسماني والعقلي الذي يبذله في العمل كما يمكن النظر للأجر من زاويتين اقتصادية و قانونية⁴ .

¹ - اسماعيل نجيب التكريتي، محاسبة التكاليف بين النظرية و التطبيق، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 113

² - المرجع نفسه ص 113.

³ - أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 186 .

⁴ - عادل حرحوش صالح و مويد سعيد السالم، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العالمي و عالم الكتب الحديث، 2006، ص

■ **قانونيا :** يمكن تعريف الأجور بعبارة وجيزة على أنه "المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي يقدمه لصاحب العمل، و هذا ما تضمنته المادة 80 من قانون العمل : للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى و يتقاضى بموجبه مرتب أو دخلا، يتناسب و نتائج العمل"¹.

يتبين من خلال أحكام هذه المادة أن المشرع استعمل عدة مصطلحات هي الأجر ، الراتب والدخل فمفهوم كلمة 'salarie' آتية من الكلمة اللاتينية "salarium" المشتقة من كلمة sel الملح حيث كان تؤجر الجنود الروم بكمية من الملح مقابل الاعمال التي يقومون بها ، ولهذا أطلق على الأجير كلمة 'salarie' أي الذي يؤجر بكمية من الملح ، فقد كان الأجر محجوزا لمن يتناول أجره باليوم أما الراتب فهو مصطلح يعطى للموظفين لدى الدولة الذين يعاملون ماليا بالشهر، و مع تطور و اختلاف طلبات و ميول الأفراد زالت التفرقة بين الأجر و الراتب وأصبحا يتساويا في القيمة.

ثانيا : أهمية الأجور.

تعتبر الأجور أحد أهم حوافز العمل خاصة في المجتمعات النامية ، نظرا لضعف إقتصاداتها مقارنة بمستوى المعيشة و إحتياجات العامل ، ورغم أن علماء النفس لم يولوا الأهمية المناسبة لهذا الحافز في المجتمعات المتطورة اقتصاديا ، نظرا لتناسب الأجور مع مستوى المعيشة فيها، فإنها تظل أهم الحوافز في المجتمعات النامية و المتطورة على حد سواء ، وهي موضع اهتمام كبير من قبل العمال و المنظمات فمن وجهة نظر العاملين تعتبر وسيلة أساسية لإشباع حاجياتهم المادية و الاجتماعية ، و هي من أهم العوامل بل من أكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد للعمل و زيادة إنتاجيته ، أو العكس ومن وجه نظر المنظمات تمثل أحد العناصر الأساسية في تكاليف الإنتاج و أن أية زيادة فيها تعني بالتالي زيادة في هذه التكاليف مما يفرض عليها أن توازن بين ما تدفعه من أجور و حوافز مادية وبين ما تحصل عليه من مردودية أو إنتاج كنتيجة لهذه الأجور و الحوافز بحيث تكون المحصلة لصالح المنظمة والعامل و المجتمع على حد سواء².

¹ - القانون رقم 90-04 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 6 فبراير سنة 1990، المتعلق بالنزاعات الفردية للعمل.

² - نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2010، ص172.

كما تلعب معدلات الأجور دورا هاما في توزيع الموارد البشرية، وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن، فيمكن لسياسة الأجور أن تجذب الأفراد لأعمال معينة، إذا كانت الأجور مرتفعة نسبيا عن الأجور في أعمال أخرى.

كما يمكن تشجيع الحراك الوظيفي من خلال إيجاد فوارق في الأجور التي يتقاضاها الأفراد للقيام بأعمال معينة.

وهناك مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والنفسية والأخلاقية للأجور . ونبرز فيما يلي شرح مختصر لهذه الاعتبارات:

■ **الاعتبارات الاقتصادية:** يتحدد الأجر نتيجة لظروف العرض والطلب، ويتولى سوق العمل توفير مجال التفاعل بين قوى العرض والطلب، فيجمع المشتريين والبائعين لخدمة العمل، ويحدد الأسعار لهذه الخدمة، ويلعب الأجر دورا هاما في المجتمع، حيث أن أغلبية الأفراد العاملين في المجتمع يتحصلون على دخلهم مقابل بيع خدمات عملهم ، وتمثل هذه الأجور جزءا هاما من الكيان الاقتصادي، فهي لا تعتبر فقط أكبر بنود الدخل و لكن تقوم أيضا بدور هام في توزيع الموارد البشرية وحسن استخدامها، كما يلعب إجمالي المكافآت المدفوعة للعاملين في المجتمع دورا هاما في المحافظة على مستوى العرض من القوة الشرائية¹.

■ **الاعتبارات الاجتماعية:** ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الذي يشغله، بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاته و هذا ما يفسر ما يعلقه الأفراد من دلالات على الاختلافات الطفيفة في الأجر، و هو ما يفسر أيضا الاختلافات الموجودة بين الأفراد حول طريقة الدفع (يومي، شهري، سنوي).²

■ **الاعتبارات النفسية:** تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، وحيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فإنه إلى المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع هذه الحاجات تكون وسيلة لحفز

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص ص 440-441.

² - المرجع نفسه، ص ص 440-441.

الأفراد العاملين، وقد كان الافتراض السائد في فترة من الفترات أن الأجر هو الدافع الوحيد للعمل¹.

- **الاعتبارات الأخلاقية:** يجب أن تكون المكافآت عادلة و كافية تتوافق و حاجياتهم الضرورية².
- **الاعتبارات السياسية:** إن مسألة تحديد قيمة المكافآت لها علاقة بالقوة و النفوذ التي تمثل الجوانب السياسية ، فالنقابات تستخدم نفودها في الوقت الذي تجري مفاوضاتها عند التعاقد و من ثم تتجنب الإضرابات العمالية.³

والظاهر من الإحصائيات الرسمية أن الأجور وحدها تحتل أهم سبب للمنازعات العمالية ، إذ يتوقف مستوى الفرد الاقتصادي و الاجتماعي على مقدار القوة الشرائية التي يستطيع إنفاقها و تكيف هذه القوة على حسب كمية الأجر النقدي الذي يتقاضاه ، فإذا كانت الأجور أقل منها في الشركات المنافسة التي تعمل في نفس الميدان ، فمن الصعوبة إغراء العمال على البقاء بالشركة أو العمال الجدد على الالتحاق بها، فالواضح أن طرق دفع الأجور و وسائل معالجتها لها أثر كبير في إغراء العمال على العمل مع هذه المؤسسة .

ثالثا: أصناف الأجر:

اختلفت وجهات النظر في هذا المجال و خاصة من حيث تعدد أنواع الأجور نظرا لأهميتها البالغة، فنجد أن لكل نوع دور يلعبه في تحديد طبيعة و نوعية الأجور التي يتحصل عليها العامل و الذي يساعده في قضاء حاجياته و متطلبات الحياة الضرورية، وتتمثل هذه الأنواع أساسا في الآتي:⁴

- **الأجر الدوري و الأجر غير الدوري:** فالأجر الدوري هو القابل للتكرار كل فترة صرف، ومثال ذلك: الأجر الأساسي. والأجر غير الدوري هو الذي يدفع على فترات زمنية طويلة لا تتفق

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2001، ص 217 "

² - المرجع نفسه، ص 217.

³ -- صلاح الشناوي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 1991، ص 373.

⁴ - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية - إطار نظري و حالات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 179-181،

ودورية الأجر، كما أنه ليس مقابلاً صريحاً للوظيفة، ومثال ذلك: المنح النقدية التي يحصل عليها العامل في المناسبات، كالمكافآت السنوية، ومنح الأعياد، وما في حكمها.

■ **الأجر الإسمي و الأجر الحقيقي:** فالأجر الإسمي هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل لقاء العمل الذي يقوم به. والأجر الحقيقي هو قيمة الأجر الاسمي وقدرته على إشباع الحاجات، أو هو مقدار السلع والخدمات التي يمكن أن يحصل عليها العامل بأجره النقدي.

■ **الأجر النقدي:** يتكون الأجر النقدي من جزأين: جزء ثابت، يدفع بشكل دوري، وجزء متحرك يرتبط بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل

■ **الأجر العيني:** يتمثل الأجر العيني في المقابل غير النقدي الذي يظهر في شكل خدمات تقدمها المنظمة للعامل، و من أمثلتها: الرعاية الصحية، العلاج، المواصلات، السكن، و الملابس، ووجبات الطعام أثناء العمل.

كما يمكننا أن نميز بين إجمالي الأجر و صافي الأجر حيث أن:

- **إجمالي الأجر :** هو ما يستحقه الفرد من أجر (كمقابل للوظيفة) قبل خصم أي إقتطاعات.
- **صافي الأجر :** هو عبارة عن الأجر بعد خصم الإقتطاعات، أي هو الأجر الذي يستلمه الفرد في يده وتتمثل الإقتطاعات التي تخصم من الأجر في الضرائب، و نصيب وظيفة الفرد من التأمينات المختلفة (مثل تأمينات البطالة، و الرعاية الصحية، والعجز، المعاش).¹

¹ - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 186.

المطلب الثالث: الأسس والمعايير العامة التي يقوم عليها الأجر

إن الأجور في مختلف الأنظمة الحديثة بما فيها التنظيم الجزائري تقوم على أسس ثابتة ، نذكر منها :

■ **الارتباط بين العمل و الأجر:** من خلال اعتبار الأجر مقابل أو ثمن للعمل المقدم ، نقول أن الارتباط الذي بين العمل و الأجر ارتباطا عفويا و شرطيا من حيث الأساس ، فالأجر مرتبط بواقعة شرطية هي تقديم العمل كما جاء في أحكام المادة 80 من القانون 90-11 بحيث لا يكون الأجر مستحق الأداء إلا بعد إنجاز العامل للعمل المسند إليه تنفيذ لعقد العمل¹.

■ **المساواة:** ينص هذا المبدأ على المساواة بين الجنسين الرجل و المرأة من حيث التوظيف و المعاملة و المساواة في منح الأجور متى كان العمل من نفس المستوى و النوع أو عند تساوي مناصب العمل أو المؤهلات ، وقد تبنى هذا المبدأ معظم التشريعات الوطنية والأجنبية وكذا اتفاقيات العمل الدولية².

■ **التقدير و الدفع النقدي:** أصر المشرع الجزائري مثله مثل باقي التشريعات المعاصرة على ضرورة تقدير الأجور بوسائل نقدية محظية ، وفي هذا الصدد نصت المادة 137 من القانون الأساسي العام للعامل الصادر في 1978 على أنه يعبر عن الأجور بمبالغ نقدية و يدفع بوسائل نقدية فقط³.

وعلى هذا الأساس يجب أن تدفع الأجور للعامل نقدا لا غير، باعتباره من النظام العام ، لا يجوز مخالفته ، و نشير في هذا الشأن أن الدفع بعبارات نقدية لا يعني بالضرورة دفع المبلغ بكمية من النقود السائل فقط ، بل أن المعاملات الحاضرة تعتمد على وسائل عديدة نذكر منها : تحويل مبلغ الأجر المستحق للعامل إلى حسابه البريدي أو البنكي عند حلول الآجال مباشرة ، وذلك بواسطة

¹ - القانون رقم 90-11 : المصادقة على مشروع قانون يعدل ويتمم قانون علاقات العمل.

² - لمياء بوحوش و أخريات ، مرجع سبق ذكره ، ص. 19

³ - القانون رقم 12 / 78 المؤرخ في أول رمضان عام 1398 موافق ل 5 غشت سنة، 1978 ، الأساسي العام للوظيفة العمومية.

صك 'cheque' ويكون إلزاميا بالنسبة للمبالغ المتساوية والزائدة عن الأجر الوطني الأدنى المضمون طبقا للمادة 149 الأمر 75/31.¹

. وهذا المبدأ تبناه القانون في مادته 78/12 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل ، كما أن المحكمة العليا أكدت تبني هذه القاعدة في قرار صدر عن الغرفة الاجتماعية بتاريخ 20/01/1993 في الملف رقم 92942 رقم الفهرس 808.

كما لا ننسى مبدأ من مبادئ الأجر هو مبدأ الدفع الكلي المنتظم و عدم قابلية التجزئة: حيث ينص على حق العامل في الحصول على أجره كاملا بصورة دورية ومنتظمة، أي منع تجزئة الأجر والدفع على مراحل، وهو حق مبرر شرعيا ومنطقيا، خاصة أن دفعه يكون عادة بعد نهاية المدة المحددة للعمل أو انتهاء العمل المقابل للأجر، وتستثنى من هذه القاعدة بعض الحالات الخاصة التي يسمح بها القانون بمنح العامل تسبيق عن الأجر، وذلك إما لأسباب إدارية أو أخرى، كما أن إمكانية المناقصة بين الأجور غير مقبولة، ذلك أن الأجر هو المصدر الرئيسي والوحيد لحياة ومعيشة الأسرة و بالتالي فإن إجراء المناقصة بين الدين والأجر يؤدي إلى المساس بالقدرة المعيشية لأسرة العامل ، سواء كان كليا أو جزئيا² .

¹ - (المادة 149 من القانون رقم 90-11 المعدل).

² - المادة 149 من الأمر 75/31 الصادر في 29/04/1975 المتضمن الشروط العامة للعمل في القطاع الخاص .

المطلب الرابع: الأسس والمعايير العامة في تحديد الأجر:

فيما يلي بعض من أهم الأسس لتحديد الأجور:¹

- **الأداء:** إن الأداء هو قياس للنتائج، وهو يجيب على السؤال هل أتمت عملك؟ بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟ و بالتالي يتطلب ذلك الاتفاق على معيار محدد لتعريف الأداء، بحيث يستخدم كأساس لمنح العوائد للعاملين في المنظمة و ذلك مهما كانت درجة صلاحية هذا المعيار في تمثيل الأداء.
- **الجهد:** يستخدم الجهد المبذول كثيرا في تقييم أداء الأشخاص، و تعتبر مكافأة الجهد أحد الأمثلة التقليدية للمكافأة.
- **الأقدمية :** تسود الأقدمية كأساس لمنح العوائد في كل المنظمات العامة (الحكومية) تقريبا و ذلك في معظم دول العالم ، و بالرغم أن الأقدمية لا تلعب نفس الدور في المنظمات الخاصة إلا أنه هنالك دلائل تشير إلا أن مدة الخدمة في المنظمة تعتبر عاملا رئيسيا في تحديد العوائد و توزيعها على العمال.
- **المؤهل العلمي:** إن المؤهل العلمي و الخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند إلتحاقه لأول مرة بالمنظمة، ويتم بموجب هذا المعيار تحديد الأجر على أساس المهارات والمؤهلات التي يتميز بها الفرد و بغض النظر عن استخدامها أو عدم استخدامها، فالفرد الذي يحمل مؤهل علمي معين يستحق أن يكون في مستوى معين يتناسب و ذلك المؤهل.²
- **مستوى صعوبة الوظيفة:** يعتبر مستوى صعوبة الوظيفة من بين المعايير التي يعتمد عليها في تحديد الأجور ، وهذا يعني أن الأجر لا يتغير إلا بتغير درجة صعوبة الوظيفة ويتم تحديد مستوى صعوبة

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 368-369.

² - لمياء بوحوش و أخريات ، مرجع سبق ذكره ، ص 31.

الوظيفة استنادا إلى عملية تحليل الوظيفة، فالوظيفة المتكررة التي يسهل أداؤها تستحق أجر أقل من الوظائف الأخرى التي تتطلب مجهودا ذهنيا و بدنيا كبيرا¹.

■ **الوقت:** يستخدم هذا المعيار للوظائف التي لا ترتبط بوقت محدد أو برنامج معين و إنما يتم تقدير الوقت، ويحدد الأجر على أساس الوقت المقدر².

المبحث الثاني: تهيئة وتجهيز نظام الأجور

يجب على كل منظمة وضع نظام الأجور الخاص بما 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: تهيئة أنظمة دفع الأجور

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

اولا: نظام الأجر الزمني .

وهو الأجر الذي يدفع 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 تطبيقها³.

¹- Jean louis viraques, le guide du manager d'équipe, édition d'organisation, paris, 3éme édition, 2004, p107

² - خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الثانية 2005 ، ص 167

³ - سنان الموسي ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية والأردن ، 2006، ص 145.

- حالات الاعتماد على نظام الأجر الزمني : يعتبر النظام صالحا في الحالات التالية:¹
 - ✓ 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.

❖ مزايا نظام الأجر الزمني:

- ✓ سهولة التطبيق .
 - ✓ يجد 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 .
- ✓ سهولة الدفع، أي إدارة الأجور ببساطة ويمكن الصرف عن طريق الأمر الدائم للمؤسسات المالية وتعديله باستمرار.²

❖ ثالثا: عيوب نظام الأجر الزمني:³

- ✓ لا يحفز العمال على تنمية كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم، نظرا 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.

¹ - عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي - ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى والأردن ، 2005، ص508.

² - المرجع نفسه ، ص 508.

³ - المرجع نفسه، ص 508.

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

ثانيا: 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:

❖ **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 الوحدات المنتجة يضرب في أجر القطعة الواحدة للحصول قيمة الأجر¹.

❖ **أجر القطعة المتغير:** هنا يحدد مستويين للإنتاج ولكل مستوى سعر محدد مثلا:

✓ 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 .

وهناك عدة طرق تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز العمال على تحسين إنتاجيتهم نذكر منها مايلي²:

¹ - زكي محمود هاشم، توصيف وتقييم الوظائف ونظم إدارة الرواتب ، منشورات ذات السلاسل ، الطبعة الأولى ، الكويت ، 1997 ، ص ص 461 ، 465 .

² - خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان الأردن ، 2005، ص 161

• طريقة تايلور " TAYLOR " :

اعتمد تايلور 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 معدل 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 .

• طريقة هالسي " HALSEY " :

إعتمدت هذه الطريقة على تحديد وقت قياسي للعمل ويحصل العامل على أجره من خلال الوقت الذي قضاه فعلاً في العمل بالإضافة إلى نسبة مئوية من الأجر الذي وفره كما هو موضح في المعادلة التالية:¹

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

يتم تغير النسبة المئوية من الوقت 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 ب 50% من الوقت المقتصد فإن : الأجر المستحق = $100 \times (8 + 50\% \times 4) = 1000$ 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

¹ خالد عبد الرحيم الهيني - المرجع السابق، ص 161.

لكون رب العمل يحصل على نصيب من الجهد المبذول من طرف العمال نتيجة لانخفاض تكلفة العمل بالنسبة للوحدة المنتجة كلما زاد الإنتاج¹.

● طريقة رومان " 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 الوحيد بينهما أن هذه الطريقة تعتمد على الوقت القياسي والوقت المستغرق في تحديد نسبة الوقت المقتصد كما توضحه المعادلة²:

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

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 جهدا كبيرا لحساب أجور العمال وبالتالي تكلفة أكبر .

● طريقة ميريك " MERIEK " :

تعتمد هذه الطريقة على تحديد ثلاث فئات للأجر وهي:

فئة العمال ذوي الكفاءة العالية ، فئة العمال ذوي الكفاءة المتوسطة وفئة العمال 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 .

● طريقة جانت " 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

¹ - خالد عبد الرحيم الهيني، المرجع السابق ، ص 162.

² - المرجع نفسه ، ص 162.

منتجة ، لكنه لا يعاقب في حالة تحقيقه لإنتاج أقل من المستوى القياسي ، و بالتالي فهو يحصل على حد أدنى من الأجر يكون مضمون وهو أجر الوقت المستغرق في الإنتاج¹.

● طريقة إمرسون "EMERSON" :

من خلال هذه الطريقة يتم تحديد مستوى قياسي للإنتاج اعتمادا على عامل ذو كفاءة متوسطة ويحصل العامل على أجر الوقت المستغرق في الإنتاج كحد أدنى للأجر ، وفي حالة تحقيق العامل المعدل 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:²

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

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

❖ 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 المتفق 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.

¹ - خالد عبد الرحيم الهيني، المرجع السابق ، ص 163.

² - المرجع نفسه ، ص 163.

ويكون الاعتماد على هذا الأساس عندما تكون المهام مرتبطة فيما بينها بحيث تعتمد الواحدة 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:¹

● 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) وحقت 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 المبيعات².

فيمكن حساب المكافأة التي يمكن أن يحصل عليها كل من الإدارة والأفراد العاملين كما يلي:³

¹ - خالد عبد الرحيم الهيني، المرجع السابق ، ص 163.

² - يوسف حجيم الطائي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل - ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق ، عمان، الأردن ، 2006 ،

ص ص 360

³ - المرجع نفسه ، ص 360.

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

$$450000 = 45\% \times 1000000$$

■ التكلفة بعد استخدام أساليب الكفاءة = نسبة التكلفة x قيمة الأرباح.

$$400000 = 40\% \times 1000000$$

■ قيمة المكافأة = التكلفة قبل الاستخدام - التكلفة بعد الاستخدام

$$450000 - 400000 = 50000$$

هذه القيمة يجري تقسيمها بين العاملين والإدارة .

● خطط المشاركة في الأرباح :¹

تعتبر خطط المشاركة في الأرباح من الخطط المفيدة لكل من المؤسسة والعاملين وإذا تمكنت المؤسسة من توفير المكافأة في الأوقات التي تكون قادرة فيها على ذلك ماليا وعندما لا تتطلب هذه الخطط استخدام معدلات معقدة في احتسابها و باستطاعة كافة المنظمات العمل بها بغرض النظر عن حجمها ومجال عملها كما أنها توفر الحافز لزيادة الإنتاج وتحسينه فضلا عن زيادة قدرة المنظمات على جذب الكفاءات من الخارج و الاحتفاظ بالعاملين الموجودين حاليا 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 مكافآت وحوافز لهم للأداء الأفضل، وهذه الحوافز تتمثل في توزيع جزء من الأرباح عليهم .

¹ - خالد عبد الرحيم الهبني، المرجع السابق ، ص 163.

وبعد ما تعرفنا على أنظمة دفع الأجر لا بد من التأكد على توفر الشروط التالية في الطريقة المختارة:¹

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

❖ مزايا نظام الأجر التشجيعي: يتمتع هذا النظام بالمزايا التالية:

- ✓ لا 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 أجر متناسب مع إنتاجيتهم.
- ✓ تخفيض نسبة التكاليف من تكلفة المنتج بالاعتماد على تقسيمها على عدد كبير من الوحدات المنتجة .
- ✓ بالإضافة إلى هذه المزايا يمكن لهذا النظام أن يحقق ما يلي: ، خلق روح الجماعة بين العمال من خلال دفع أجر جماعية.
- ✓ رفع إنتاجية العامل خاصة عمال الإنتاج والبيع .

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون ، المرجع السابق ، ص 361.

✓ إعطاء الحرية للعامل في تحديد معدل الأجر الذي يحصل عليه .

❖ عيوب نظام الأجر بالإنتاج :

✓ صعوبة إيجاد مقاييس يقاس بها إنتاج جميع الأعمال ، خاصة الإدارية التي يتطلب أداءها طاقة ذهنية من الصعب قياسها ، وحتى في الكثير من الأعمال الإنتاجية، مما يخلق مجالا 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 نظرا لرغبة العامل في إنتاج أكبر عدد من الوحدات ، والذي يضحى بالجودة في سبيل ذلك¹ .

المطلب الثاني: تخصيص عناصر 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 و الذي من خلاله يمكن تصنيف مكونات الأجر إلى عنصرين أساسيين هما الأجر الثابت و الأجر المتغير .

❖ الأجر الثابت:

يدفع الأجر الثابت عن الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله حسب نظام دفع الأجور في المنظمة و حسب طبيعة العمل الذي يؤديه، ويتشكل هذا الجزء من الأجور من ثلاثة عناصر أساسية هي:²

■ **الأجر الوطني الأدنى المضمون** : هو الحد الأدنى المطبق على كافة العمال و كافة القطاعات و النشاطات دون استثناء حيث يتم تحديده من قبل السلطة العامة بمقتضى نصوص تنظيمية بالنظر

¹ - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 508 .

² - المرجع نفسه، ص 510.

إلى عدة اعتبارات مالية، اقتصادية، واجتماعية، وهذا بعد استشارة نقابات العمال و المستخدمين ويمنع صاحب العمل أن يمنح أجر أدنى منه ولو كان ذلك برضا العامل.

- **الأجر الأساسي:** تحديد و تصنيف 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 .
- **التعويضات الثابتة الملحقه:** الأجر الثابت لا يقتصر على عنصر الأجر الأساسي فقط حيث أنه غالبا ما تلحق مجموعة من العناصر الأخرى، و تصنف الفقرة الثانية من المادة 81 من قانون 90-11 هذه التعويضات و الملحقات على أنها: "التعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العمل أو مقابل الساعات الإضافية بحكم ظروف عمل خاصة لاسيما العمل التناوبي و العمل المحاط بالمخاطر ، بما فيه العمل الليلي و علاوة المنطقة¹ .

❖ الأجر المتغير:

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

- **التعويضات المتغيرة الملحقه:** وتتمثل في تعويض العمل الإضافي ، تعويض العمل التابع أو العمل التناوبي، و تعويض العمل الليلي .
- **المكافآت:** وهي مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الاعتراف بالخبرة و المهارة و تحفيزه على بذل جهد في سبيل تحقيق نتائج أفضل، وتشمل على مكافأة المردود الفردي و مكافأة المردود الجماعي، المنح الخاصة ببعض المناسبات، والمكافآت العينية التي تأخذ أشكالا متعددة مثل وسائل النقل، اللباس وغيرها من المواد و الخدمات .

¹ - الفقرة رقم 02 من المادة 81 من قانون 90-11.

- **الاعتطاعات:** يقتطع جزء من دخل العامل و يوجه لمصالح التأمينات و الضمان الاجتماعي أو كضريبة على الدخل، وجزء آخر بسبب الغيابات و التأخرات.¹

المطلب الثالث : مقومات تبني نظام الأجور

من أجل وضع نظام للأجور يجب إتباع مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمتكاملة فيما بينها ، والشكل التالي يوضح خطوات تصميم نظام الأجور .

الشكل رقم 01 : مقومات تبني نظام الأجور



¹ - عمر وصفي عقيلي ، المرجع السابق ، ص 510 .

❖ الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام

في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية :¹

✓ تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبقواعد محددة، ومكتوبة، ومقننة، ومتعارف عليها تنظيمياً، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، إما 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. و البدائل 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

تقييم الوظائف هي الوسيلة العملية و الموضوعية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المنظمة بغرض تحديد أجر عادل للوظيفة، حيث يتم الربط هنا بين معدل الأجور التي يحصل عليها العاملون و بين

¹ -أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، المرجع السابق، ص190.

حجم مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ، وهناك عدة طرق لتقييم الوظائف، وهي كالاتي:¹

✓ الترتيب.

✓ الدرجات.

✓ مقارنة العوامل .

✓ النقط.

ولكل من هذه الطرق مزاياه وعيوبه، والظروف المناسبة له. وعلى الشركة أن تحدد مسبقاً أي الطرق سيتم استخدامها.

■ طريقة الترتيب:

وهي أبسط طرق تقييم الوظائف، وتعتمد على مقارنة الوظيفة ككل بالوظائف الأخرى محل التقييم وتحديد ترتيبها (أي أعلى أو أدنى) بالنسبة لها . وهناك طريقتان للترتيب :

■ الترتيب على أساس المقارنة الزوجية :

■ الترتيب البسيط :

وفي هذه الطريقة يعمل القائمون بالتقييم على دراسة الوظيفة ككل (وذلك من واقع بطاقات وصف الوظائف، ثم الانتقال إلى دراسة كل وظيفة محل تقييم، ثم تتم مقارنة الوظائف بعضها بعض وذلك حسب أهميتها (أي قيمتها) ككل، وتتم المقارنة بغرض التوصل إلى ترتيب لهذه الوظائف، وحيث أن لجنة التقييم قد تضم أكثر من عضو، فإنه يؤخذ متوسط آراء الأعضاء كمؤشر قوي لمجموع الآراء.

الترتيب على أساس المقارنة الزوجية:

بناءً على هذه الطريقة تعطى الفرصة لكل وظيفة لكي يتم مقارنتها (ككل) مع وظيفة أخرى، و بالتالي تظهر ثنائيات من الوظائف (أو أزواج من الوظائف التي تتم المقارنة داخلها، وتكون نتيجة

¹ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008، ص 111.

المقارنة في كل ثنائية أو زوج هو تحديد أي الوظائف أهم. وبمحصر عدد المرات التي كانت الوظيفة فيها (أهم) يمكن تحديد ترتيبها مقارنة بباقي الوظائف.

ولمعرفة عدد المقارنات الزوجية التي يتم إجراؤها نتبع القانون التالي:¹

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = (n-1) \times n / 2 \text{ حيث } n \text{ عدد الوظائف}$$

و إذا كانت أهم مزايا طريقتي الترتيب (البسيطة والمقارنات الزوجية) هي البساطة وسهولة الفهم، وقلة التكاليف المنفقة في التقييم، إلا أن كل ذلك على حساب مدى دقة التقييم. وترجع عدم دقة التقييم إلى أن التقييم لأي وظيفة يتم ككل، و دون الاستناد إلى معايير تفصيلية .

■ طريقة الدرجات :

وتعتمد هذه الطريقة على إنشاء عدة درجات لكل مجموعة وظيفية، ثم يتم توزيع الوظائف المختلفة داخل كل مجموعة وظيفية على الدرجات المختلفة، وعلى هذا فإن الخطوات التي تمر بها هذه الطريقة هي كالاتي:

■ تحديد المجموعات الوظيفية، والتي قد تعني عائلات وظيفية معينة. و يتم ذلك استنادا إلى طبيعة العمل في الشركة.

ومن أكثر التقسيمات شيوعا للوظائف في الشركات الصناعية التقسيم التالي :

- مجموعة الوظائف الفنية والإنتاجية.
- مجموعة الوظائف الإدارية.
- مجموعة الوظائف الكتابية.
- مجموعة الوظائف التسويقية .
- مجموعة الوظائف المالية .

¹ - فيصل حسونة، المرجع السابق ، ص 125.

- مجموعة الوظائف المعاونة .
- تحديد عدد الدرجات، ويتم ذلك داخل كل مجموعة (أو عائلة) وظيفية معينة، ويتحدد ذلك حسب رغبة الشركة في وجود عدد قليل أو كبير من الدرجات، وحسب سياسة الترقية عبر الدرجات المختلفة. فإن أرادت الشركة فتح مجالات مستمرة للترقية وجب زيادة عدد الدرجات.
- توصيف الدرجات المختلفة، ويتم التركيز هنا على الواجبات، المسؤوليات، التعليم، المهارة، والخبرة
- توزيع الوظائف على الدرجات، وفي هذه الخطوة يتم مراجعة وصف كل وظيفة يراد تقييمها، ثم مقارنة هذا الوصف بما هو متاح من درجات (وذلك داخل كل مجموعة أو عائلة وظيفية)، ثم يتم تحديد الدرجة المناسبة و ذلك على أساس مدى التشابه أو التطابق بين وصف الوظيفة ووصف الدرجة¹.
- وتعتبر هذه الطريقة أكثر دقة من طريقة الترتيب، وذلك لأنه تم وضع معيار للتقييم وهو وجود درجات، ووصف لهذه الدرجات إلا أن ما يعيب هذه الطريقة هو اعتمادها على التقييم العام للوظيفة، كما أنه قد يصعب مقارنة وصف الوظيفة بوصف الدرجات، وبالتالي يصعب تحديد الدرجة المناسبة، وعادة ما يتم استخدام هذه الطريقة في الأعمال الحكومية.
- **طريقة مقارنة العوامل :** ويقصد بهذه الطريقة أن قيمة الوظيفة تتحدد بمقارنة الوظائف ببعضها على أساس عوامل تقييم معينة. وعلى هذا فإن هذه الطريقة تمر بالخطوات التالية :
- تحديد عوامل التقييم: يقوم القائمون بالتقييم باختيار العوامل التي سيتم مقارنة الوظائف (وتقييمها على أساسها ومن أهم عوامل التقييم و الأكثر شيوعا واستخداما في طريقة مقارنة العوامل نجد المسؤولية، المهارة، ظروف العمل، المجهود العقلي، والمجهود الجسمي، إلا أنه لا مانع من استخدام عوامل أخرى وذلك حسب طبيعة نشاط الشركة، و حسب طبيعة الوظائف الإدارية، التخصصية، التسويقية، والمالية، وغيرها.

¹ - فيصل حسونة، المرجع السابق ، ص 125.

- تحديد الوظائف الرئيسية التي سيتم تقييمها: وهي في الغالب الوظائف الرئيسية الممثلة بشكل جوهري لكل الوظائف المراد تقييمها. ويتم الاكتفاء بالوظائف الرئيسية تبسيطا لعملية التقييم، وعلى اعتبار أن قيمتها، (وأجرها) متعارف عليه في الصناعة.
 - تحديد الأجر المناسب للوظائف الرئيسية ويتم ذلك من خلال الاستقصاء (أي مسح) الأجور في الصناعة. وهو في الغالب الأجر الشائع والمقبول لهذه الوظائف الرئيسية.
 - توزيع أجر كل وظيفة على عوامل التقييم: ويتم ذلك بناء على الأهمية النسبية لعوامل التقييم، فالعوامل الأهم يتم توزيع جزء أكبر من الأجر عليها، والعوامل الأقل في الأهمية تأخذ جزء أقل من الأجر.
 - وضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل: حال التوصل إلى جدول توزيع أجور الوظائف الرئيسية على عوامل التقييم، يتم تحويل هذه المعلومات إلى خريطة مقارنة العوامل.
 - تقييم باقي وظائف الشركة: ويتم ذلك بأخذ باقي وظائف الشركة ومقارنتها بالوظائف الأساسية في خريطة مقارنة العوامل، أخذ في الحسبان أن هذه الوظائف تمثل علامات أساسية يهتدي بها عند تقييم باقي الوظائف¹.
- و من مزايا هذه الطريقة أن المقياس المستخدم (وهو خريطة عوامل التقييم) مأخوذة من الهيكل الوظيفي والأجري داخل الشركة، كما أن التقييم يتم بوحدات أجرية مباشرة تجعل عملية التقييم واقعية ومباشرة. إلا أن ما يعيبها هو اعتمادها على التقدير الشخصي للقائمين بالتقييم .

❖ طريقة النقط :

وتعتمد هذه الطريقة على استخدام النقط كوسيلة للتقييم بدلا من الفئات الأجرية (كما في طريقة مقارنة العوامل). وهي بالإضافة إلى ذلك أكثر دقة، وتعد أكثر وسائل تقييم الوظائف استخداما، ورواجا بين الشركات، و تمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:²

¹ - فيصل حسونة، المرجع السابق ، ص 126..

² - المرجع نفسه ص 127..

✦ الخطوة الأولى: تحديد عوامل التقييم: على القائمين بتقييم الوظائف التوصل إلى العوامل الأساسية للتقييم، والتي عادة ما تشمل الآتي:

- ✓ المسؤولية.
- ✓ الخبرة.
- ✓ التعليم والتدريب .
- ✓ المهارة.
- ✓ ظروف العمل.
- ✓ المجهود العقلي.
- ✓ المجهود الجسمي

✦ الخطوة الثانية: تقسيم عوامل التقييم إلى عناصر فرعية: ويعني هذا إعطاء تفصيل لعوامل التقييم، وذلك من خلال تقسيمها إلى عناصر فرعية، تعطي مزيدا من الفهم والدقة للنظام.

- إعطاء قيمة نقطية لعوامل التقييم: ويتم ذلك بمقارنة عوامل التقييم الرئيسية بعضها ببعض لتحديد قيمتها وأهميتها، وترجمة ذلك إلى عدد من النقاط. وعادة ما يتم البدء بعدد إجمالي من النقاط (مثل 1000 نقطة) ويتم توزيعها على العوامل الرئيسية للتقييم.
- إعطاء قيمة بالنقط للعناصر الفرعية للعوامل: ويتم ذلك بتوزيع النقط الخاصة بواحد من عوامل التقييم داخليا على العناصر الفرعية، وذلك حسب قيمتها النسبية أو أهميتها.
- توزيع نقاط العناصر الفرعية على مستويات: وتشير المستويات الموجودة في كل عنصر فرعي إلى مدى توافر هذا العنصر في الوظيفة.
- تصميم دليل كامل للنقط: ويتكون هذا الدليل من شرح كامل لمعنى عناصر التقييم ومستوياته، وذلك حتى يمكن استخدامه كأساس لتقييم الوظائف.
- استخدام دليل تقييم الوظائف: عندما يتاح كل من جدول النقط ودليل النقط فإن تقييم الوظائف يصبح أمرا سهلا.

ويتم ذلك من خلال مقارنة بطاقة وصف الوظيفة بكل كدليل لنقط وجدول النقط، وذلك لتحديد المستوى الذي تتوفر فيه العناصر الفرعية في وصف الوظيفة، وإذا تم معرفة هذه المستويات أمكن ترجمتها إلى نقط، و يجمع هذه النقط لتحديد قيمة الوظيفة بالنقط الثلاثة

❖ الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم وتتضمن هذه الملامح ما يلي ¹:

- 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.

❖ الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف

ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعية، مسؤولية إدارة الموارد البشرية هي في التحقق من أن الخطة الموضوعية تسير بالشكل المرضي المطلوب ².

¹ - فيصل حسونة، المرجع السابق ، ص 128

² - المرجع نفسه، ص 128.

❖ 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 من الوظائف. ويتم ذلك تمهيدا لتسعير كل درجة و بالتالي 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 ونهاية الأجر أو نهاية المربوط لكل درجة .

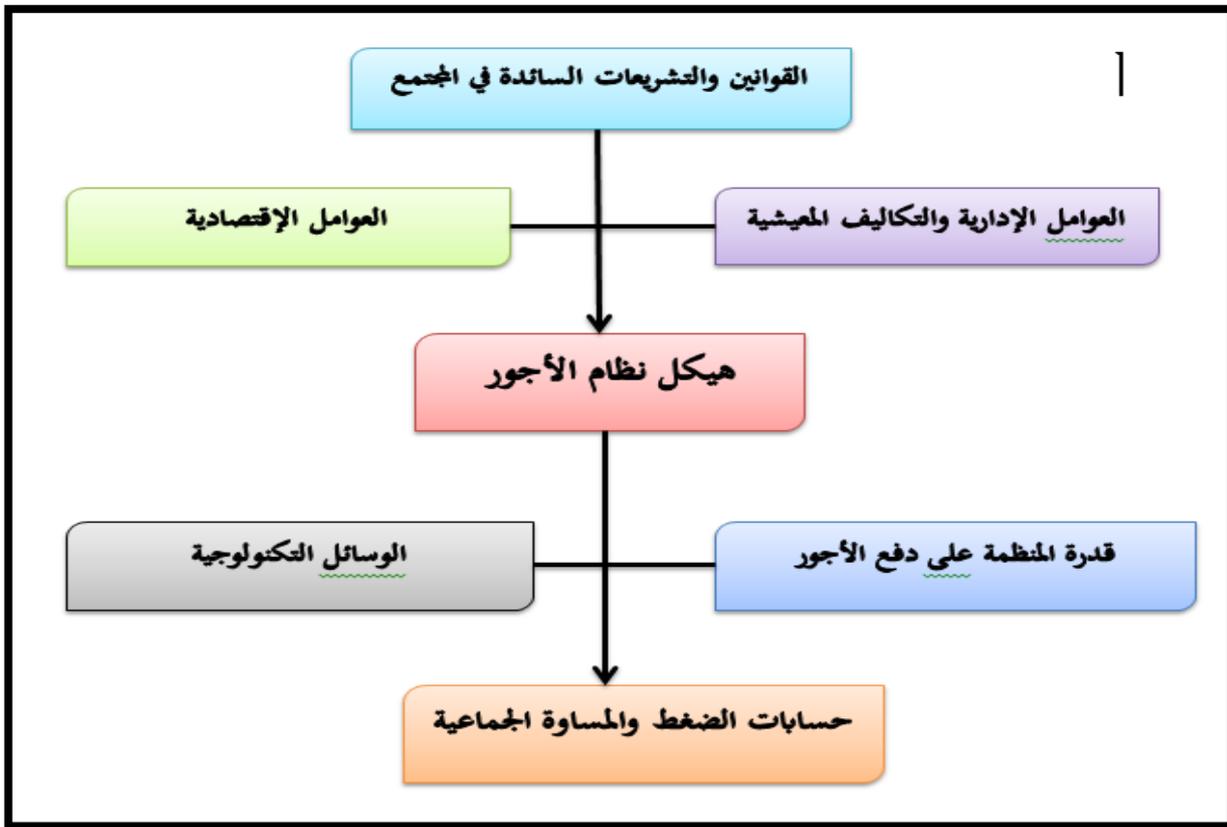
❖ الخطوة السابعة: إدارة نظام الأجور

وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر، و الزيادة العامة للأجر بناء 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 .

المطلب الرابع: المعايير الأساسية المؤثرة في تخصيص مستوى الأجور

هناك بعض المعايير 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 الأجور¹.

الشكل رقم 02 : المعايير والمبادئ التي تؤثر على مستوى الأجور



❖ **الوضع الاقتصادي** : يمثل الوضع الاقتصادي عاملا مهما ومؤثرا في تحديد مستوى الأجور لأنه يؤثر في معدلات دوران العمل من حيث فارق قيمة الأجور التي تدفعها المنظمات المنافسة ، ففي فترة الكساد تحتفظ بالعامل الذي يشعر بعدم الرضا خوفا من عدم إيجاد فرصة عمل أخرى، يجعل مستوى الأجور مستقر دون مخاطر محتملة ، أما في فترات الانتعاش الاقتصادي، فالطلب على

¹ - فيصل حسونة، المرجع السابق ، ص 135.

العاملين المؤهلين يتزايد، مما يشجع على هروب الكفاءات مما يجعل عملية الاحتفاظ بالعناصر الجيدة أكثر صعوبة، ما يستدعي رفع مستوى الأجور والرواتب .

❖ **العوامل الإدارية وتكاليف المعيشة:** تقاس العوامل الإدارية بحجم المنظمة وقدراتها المالية ومستوى الإنتاجية وأهمية وقيمة الوظيفة بالنسبة للمستخدم ضمن هذه المنظمة .

أما التكاليف المعيشية فالمطلوب أن يتم تحديد مستوى الأجور، خاصة ذوي الأجور الدنيا والوسطى ، بحيث يوفر دخلا كافية لتغطية متطلبات المعيشة ، وعلى النقيض من ذلك 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 لها¹ .

❖ **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 سوق العمل أو في المنطقة الجغرافية، قد يشكل النموذج الذي تتبعه الشركات الأخرى ، كما أن الزيادات المستمرة في مستويات الأجور المدفوعة للعاملين والتوسع في برنامج الخدمات الإضافية، قد يكون أيضا نتيجة لضغوط مساومات النقابات والاتحادات العمالية أكثر من أي مجهود فردي آخر، إن جهود النقابات، وأيضا تهديدات المنظمة لجماعات الضغط قد ساعدت على إيجاد معدلات أجور متناسقة وموحدة داخل القطاعات المتشابهة، وأيضا بين المناطق الجغرافية المتشابهة في الدولة، بالإضافة إلى ذلك فإن نقابات العمال تبذل مجهودات كبيرة تساعد على إصدار تشريعات تتناول الأجور وساعات العمل و المزايا الإضافية .

¹ - فيصل حسونة، المرجع السابق ، ص 136.

❖ **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 .

❖ **قدرة المنظمة على دفع الأجور:** ان 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 بتحاييل

إضافة للعوامل السابقة هناك عوامل أخرى تتمثل في :

❖ **مستويات الأجور السائدة في سوق العمل:** إن معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق مهمة جدا للمنظمة من عدة جوانب و خاصة في عملية استقطاب الكفاءات و المحافظة عليها داخل المنظمة لدى لا بد من التعرف على معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق قبل تحديد مستوى الأجور لديها.

❖ **الإنتاجية:** هناك علاقة مستمرة بين إنتاجية العامل والأجر الذي يحصل عليه، وتقاس الإنتاجية عادة بكمية الإنتاج -ساعات العمل- ،وتحبد الإدارة عادة ربط الأجر بالإنتاج، ولا شك أن المجتمعات المتقدمة استطاعت التقدم بفعل الزيادة الكبيرة التي صاحبت إنتاجية العاملين فيها¹.

¹ - فيصل حسونة، المرجع السابق ، ص 137.

خلاصة الفصل الأول :

لقد اختلفت نظرة الإنسان إلى الأجور منذ القديم ورغم كل هذه الاختلافات فالكل مجمع على أنها ما يحصل عليه الفرد مقابل عمله لشخص آخر طبيعي أو معنوي مع مناداة البعض الآخر بضرورة ووجوب عدالتها، وتأخذ الأجور عدة أشكال أو أنواع فهناك الأجر الدوري وغير الدوري، و الأجر الإسمي و الحقيقي، والأجر المتحرك و الثابت، كما يمكننا أن نميز بين إجمالي الأجر وهو ما يستحقه الفرد من أجر قبل خصم الاقتطاعات و صافي الأجر وهو ما يحصل عليه العامل بعد خصم الاقتطاعات، كما و تلعب الأجور أدوارا عدة منها الدور الاقتصادي، الاجتماعي، النفسي والأخلاقي .

وهناك العديد من أنظمة الأجور كنظام الأجر الزمني والذي يتم فيه دفع الأجر على أساس الزمن، و نظام الأجر الإنتاجي بأسلوبية الفردي والجماعي، ويشتمل الأسلوب الفردي على طريقتين أساسيتين الدفع على أساس الإنتاج الموحد و الدفع على أساس الإنتاج المتغير، هذا الأخير الذي يحتوي عدة أنظمة تحفيزية مثل نظام جانث هالسي ، ميريك وتايلور. الخ.

وتتكون أنظمة الأجور من: الأجر الثابت الذي يتضمن كلا من الأجر الوطني الأدنى المضمون، الأجر الأساسي، التعويضات، و الأجر المتغير الذي يتضمن كلا من المكافآت والاقتطاعات.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

المبحث الأول: مدخل عام حول الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يشير مفهوم الأداء الوظيفي أيضا إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة".

في حين يرى الخزامي بأن الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.¹

وقد عرف هلال الأداء بأنه "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به"².

أما أرنولد وفيلد مان (Arnold and Feldman) فيران أن الأداء عبارة عن مقدار التأثير الايجابي للموظفين تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها.³

ويرى كاستك وآخرون بأن الأداء عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل.⁴

ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والانجاز والأداء، ويرون أن السلوك: هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الانجاز: هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن

¹ - الخزامي، عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، تقييم الأداء ، الجزء الأول ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة-مصر، 1999، ص 65.

² - هلال، محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، الطبعة الثانية، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، مصر، 1999، ص 115.

³ - Arnold. H. J & Feldman .D.C. "Organizational Behavior", New York: McGrew –Hill Book Co. . (1983)p.45

⁴ - Castka P., C.J. Bamber, J.M. Sharp, P. Belohoubek, Factors Affecting Successful Implementation of High Performance Teams, Team Performance Management, Vol. 7, Issue. 7/8, (2001).p98.

يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء: هو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا¹.

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات لمفهوم الأداء الوظيفي، فإنه يمكننا القول بأن هنالك إجماع واضح من قبل الباحثين أن الأداء الوظيفي عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي.

أما فيما يتعلق بعناصر الأداء الوظيفي، فهناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء الوظيفي، وهي:²

- **العامل:** بما لديه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة للعمل.
 - **الوظيفة:** من ناحية متطلباتها وتحدياتها.
 - **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة والهيكل التنظيمي.
- وبشكل أكثر تحديدا، توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:³
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
 - **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز
 - **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

¹ -Bartram Timothy, Casimir Gian, ,The Relationship Between Leadership and Follower In-Role Performance and Satisfaction With the Leader: The Mediating Effects of Empowerment and Trust in the Leader, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 28, Issue. 1(2007),p04.

² -موسى، محمود، والصباغ، زهري، ، إدارة الأداء"، الإدارة العامة للنشر، الرياض، السعودية 1989، ص125.

³ -عبدالله، صلاح، فعالية تقييم الأداء، بحث مقدم لندوة: المدير الفعال،معهد الإدارة العامة، صلاح، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999، ص

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي ينتج عن تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات العملية، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل، ولكن دون القدرة على العمل ستندم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي.¹

وحسب هذا الرأي، فإن الأداء يعد نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل.

لذلك يتأثر الأداء بشكل كبير بالاتجاهات، حيث تؤثر اتجاهات الأفراد نحو العمل على أدائهم، فالفرد الذي يحب عمله ويرغب في البقاء به يتحسن مستوى أدائه وتزداد خبرته ويزداد إقباله على العمل يوماً بعد يوم، والفرد الذي يرغب في الانتقال ينخفض مستوى أدائه ولا يأبه بالعمل ولا يقبل عليه، فأهمية الاتجاهات تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم، حيث إن تكوين اتجاه مضاد للعمل يدفع الفرد إلى محاولة الانتقال منه إلى عمل آخر، مع تدني الروح المعنوية وانخفاض مستوى الأداء، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية، بينما تكوين اتجاه مساند للعمل يعني ارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي وحب البقاء بالعمل وزيادة معدلات الولاء والانتماء والاجتهاد لتطوير القدرات والمهارات بما يخدم العمل مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وارتفاع الكفاءة الإنتاجية.²

¹ - Castka P., C.J. Bamber, J.M. Sharp, P. Belohoubek, Factors Affecting Successful Implementation of High Performance Teams, Team Performance Management, Vol. 7, Issue. 7/8, (2001).p98.

² - عبدالله، صلاح، المرجع السابق، ص 18.

وتعد تجارب "هوثورن" (Hawthorn) أولى الدراسات التي أكدت أهمية اتجاهات العاملين وتأثيرها على سلوكهم ومن ثم على أدائهم كنتيجة لإجراء الدراسات التي تشعر العمال بأهميتهم ورغبة المنظمة في الاهتمام بهم.¹

ولقد قدم الباحث بوث (Booth) نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض، حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناء على هذا النموذج ثلاثة عوامل أساسية هي: الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.²

فالجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل، بمقدار ما يستمر بجهد بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل، أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصوراتها عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة.

كما أن هنالك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي وتحدد مستوى الأداء الفردي للموظف، وإن أهم هذه العوامل:

■ **المناخ التنظيمي:** يعرف المناخ التنظيمي بأنه تعبير يدل على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل و الأبعاد.³

ويعد المناخ التنظيمي مقياس لمدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم.⁴

¹ - Robbins, S., and Coulter, M., (2009). Management, Pearson Prentice Hall.p45.

² - Booth Andrew, Counting What Counts: Performance Measurement and Evidence-Based Practice, Performance Measurement and Metrics, Vol. 7, Issue. 2.,2006,p65.

³ - الذنبيات، مُجد محمود، (1999) "، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأردنية، الأردن، المجلد 26، العدد 1، ص 32-51 . أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن"، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 26، العدد 1، ص 32-51.

⁴ - Kunnanatt, J., "Impact of ISO 9000 on Organizational Climate: Strategic Change Management Experience of An Indian Organization", International Journal of Man Power, Vol. 28, No. 2, (2007),p36

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي للمنظمات في العديد من الجوانب، إذ يؤثر المناخ التنظيمي السليم على العديد من الجوانب، بشكل ايجابي مثل: التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين وكذلك يرفع من وثيرة الأداء في المنظمة.¹

كما يؤثر المناخ التنظيمي على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة بشكل ايجابي إذا كان المناخ التنظيمي سليم وصحي. بالإضافة إلى تأثيره على سلوك وكفاءة العاملين في المنظمة لأن العاملين يقضون معظم وقتهم في العمل حيث يحتك مع الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات، ويخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة.²

▪ **الروح المعنوية لدى الموظف:** إن مواقف الموظفين واتجاهاتهم وميولهم نحو مؤسساتهم التي يعملون بها حظيت بقدر كبير من اهتمام الباحثين بل وزاد الاهتمام في مواقف الموظفين بعد أن إتضح أن الروح المعنوية للموظفين تؤثر وبشكل كبير في الأداء الوظيفي.³

وقد خلصت الكثير من الدراسات إلى أن القيادات الإدارية لها تأثير وبشكل كبير على معنويات الموظفين سلبيًا أو إيجابًا وهذا ينعكس على الأداء الوظيفي وهي علاقة طردية.⁴

وإذا نجحت المؤسسة في اختيار العاملين، وعملت على خلق روح معنوية قوية لديهم (روح الفريق فان ذلك يكفل الرضا الوظيفي، وحفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين واللوائح والضغط على أي فرد يحاول الخروج عليها، كما يكفل الاحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء الوظيفي.⁵

¹ -Joseph, I., Rajendran, C., Kamalanabhan, T., and Anantharaman, R., (1999), "Organizational Factors and Total Quality Management: An Empirical Study", International Journal of Production Research, Vol. 37, No. 6, PP. 1337-1352.

² -البدر، إبراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير غري منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية ، 2006، ص69.

³ -المرجع نفسه، ص 69.

⁴ - المرجع نفسه، ص 69

⁵ - المرجع نفسه، ص 69.

وتعتمد الروح المعنوية على عدة عناصر ترتبط بعملية العلاقات الإنسانية مثل سلامة الإشراف وأيضا على عناصر ترتبط بعملية التوظيف مثل مقابلة الكفايات بالوظائف والتدريب والأجور والترقية والخدمات.¹

■ **المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور:** إن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولا بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها.²

كما أن القدرات التي يمتلكها الموظف لا بد أن يستغلها بقدر كاف ولا ينظر لجملة الصعوبات والإحباطات التي تعترضه في عمله، بل لا بد أن يتجاوز كل العراقيل التي يصادفها في العمل.³

فإذا كان هناك ثمة نظرية للأداء في العمل فلا بد أن يعمل بها، بل يحاول المستحيل من أجل أن يستثمر الفرص السانحة له فيعمل ويتفاعل مع كل نتاج يكون في صالح العمل.⁴

وفي إطار هذه العوامل الثلاثة يجب أن نعلم أن تأثير كل عامل من هذه العوامل لا يكون بشكل مستقل على أداء الموظف وإنما من خلال تفاعل العوامل مع بعضها البعض، وإن تحديد مستوى الأداء يكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معا. فإذا كانت العوامل ايجابية فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، في حين إذا كانت جميع العوامل سلبية فإن محصلة الأداء ستكون متدنية.⁵

أما في حالة تدني الروح المعنوية لأداء العامل، وارتفاع المقدرة على أداء العمل مع توفر بيئة مناسبة للعمل فإن محصلة الأداء سوف تكون متوسطة.⁶

¹ - البدر إبراهيم بن محمد ، المرجع السابق ص70.

² - المرجع نفسه، ص70

³ - المرجع نفسه ، ص70.

⁴ - المرجع نفسه ، ص70

⁵ - المرجع نفسه . ص70.

⁶ - بارون، خضر عباس ، دراسة الفروق بين الجنسين في الضغوط الناجمة الكويت. عن أدوار العمل". المجلة التربوية، المجلد 13 ، العدد 52 ، جامعة ، جامعة الكويت: الكويت ، 1999" ، ص76.

وحتى يتحقق الأداء الفعال من قبل الموظف داخل المؤسسة لا بد له من الإلتزام بمجموعة من المبادئ والأمر منها:¹

■ **التدريب:** وهو العملية المستمرة التي تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تحسين أدائه، وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل.

وعليه فإن هدف التدريب هو الموظف دائماً، والهدف من التدريب إحداث تغييرات سلوكية وافية ومعلوماتية وذهنية يتطلبها الموظف أو الجماعة أو المؤسسة وترفع من مستوى أداء الموظف أو المؤسسة لأعمالهم.

■ **تحديد أهداف المؤسسة:** في البداية يجب أن تضع كل مؤسسة أهداف معينة أولاً ومن ثم تبدأ في العمل على تحقيق هذه الأهداف، بحيث يكون تحقيقها مؤشر على فاعلية الأداء.

■ **الاستقرار الوظيفي:** وهو عدم تكليف الموظف بمهام وظيفية جديدة وبشكل متكرر وسريع؛ لأن أي وظيفة تحتاج إلى وقت للتدريب والإتقان، ويحتاج الموظف إلى فترة زمنية للتأقلم مع الوضع الجديد.

■ **تحسين مناخ العمل المادي:** بحيث يتم توفير برامج مساعدة للموظفين تشمل الحوافز المادية والمعنوية.²

■ **تحقيق التعاون:** وذلك عن طريق تنفيذ العمل داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد وهذا يحفز الموظفين على تنفيذ أعمالهم بشكل فاعل ويوفر داخل المؤسسة مناخاً تنظيمياً مفتوحاً يساعد على تحقيق الأهداف.

كما إقترح مجموعة من الأفكار لرفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسات التي يعملون فيها وأهمها ما يلي:¹

¹ - بارون، خضر عباس، المرجع السابق، ص76.

² - الغيث، محمد عبدالله، فاعلية الأداء في نظرية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد 5، العدد 4، الرياض - السعودية 1990، ص 66،

- ✓ تزويد المؤسسات بالأجهزة والمعدات الحديثة.
- ✓ توزيع السلطة وتعزيز المشاركة.
- ✓ الحوافز المادية والمعنوية على الأداء المتميز.
- ✓ أخذ المعايير الموضوعية بعين الاعتبار عند التعيين مثل الكفاءة والتخصص.
- ✓ التدريب بعد التعيين لتنمية المهارات من أجل مواكبة التطورات المستجدة في مجال العمل.

أما هاينز فقد تناول أساليب تحسين العمل من خلال الزوايا التالية:²

- **بالنسبة للموظف:** وهو العنصر الأساسي في الأداء الوظيفي، ومن المداخل التي يمكن استخدامها في تحسين أداء الموظف ما يلي:
 - ✓ الاستفادة من المواهب المتوفرة لدى الموظف والتركيز على نواحي القوة لديه ومحاولة تنمية مواهب جديدة لديه، ومحاولة القضاء على نواحي الضعف عنده.
 - ✓ العمل داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد، مما يؤدي إلى رفع درجة الانسجام في العمل بين الموظفين، ومحاولة أداء كل موظف العمل الذي يحبه قدر الإمكان.
 - ✓ وجود الانسجام ما بين أهداف الموظف الشخصية ومجهودات تحسين الأداء.
- **بالنسبة للوظيفة:** من المعلوم أنه إذا كانت الوظيفة مملة أو فوق قدرات الموظف، أو إذا احتوت على مهمات غير مناسبة أو غير ضرورية للموظف فإن هذا سوف ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي.

ومن الأساليب التي تساعد على تحسين الوظيفة:¹

¹ - الزغول، باسم مُجّد حسن، العلاقة بني خصائص الهيكلية والأداء في الجهاز الحكومي الأردني ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الكراك - الأردن ، 2001 ، ص 125.

² - هاينز، ماريون، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال" ، ترجمة مُجّد موسى، وزهري الصباغ، الإدارة العامة للنشر، الرياض - السعودية ، 1984" ، ص 169.

- ✓ دراسة جوانب ومهام الوظيفة ومدى ضرورتها ومن ثم الاكتفاء بالعناصر الرئيسية للوظيفة.
- ✓ توزيع مهام الوظائف على الموظفين حسب قدراتهم العقلية والذهنية والعضلية، أي تحديد الموظف الأنسب للقيام بمهام الوظيفة .
- **تبادل الوظائف:** وذلك من أجل إزالة الملل الوظيفي وتجديد حماس الموظف.
- ✓ تكليف الموظف بمهام خاصة مثل فرق العمل والدراسة، والاشتراك في اللجان المختلفة مما يوفر الفرصة المناسبة للموظف في حل مشكلات المؤسسة.
- **تحسين الموقف: وذلك عن طريق:**²
- ✓ اختيار مكان مناسب للمؤسسة مما يؤدي إلى سهولة الوصول إلى مكان العمل من أجل القضاء على الوقت الضائع وهدر المال.
- ✓ تجديد الأجهزة والآلات ورفع مستوى الخدمات المقدمة للموظف.
- ✓ إعادة النظر في برامج العمل من خلال تغييرها ومراقبتها وذلك لخدمة مصلحة العمل.
- ✓ عدم المبالغة في عملية الإشراف على الموظفين.
- ✓ منح بعض الصلاحيات للمرؤوسين.
- أما غيث فقد حدد بعض الأمور لرفع فاعلية الأداء الوظيفي و هي:³
- **تحديد أهداف المؤسسة:** يسعى الموظفون في كل مؤسسة لتحقيق أهداف هذه المؤسسة بإشراف إدارتها وهذا يعد مؤشرا إيجابيا على فاعلية الأداء الوظيفي.
- **معرفة ثقافة المؤسسة:** إن معرفة قيم المؤسسة وأخذها بعين الاعتبار عند التصميم والتنفيذ يؤدي إلى زيادة فاعليتها.
- **تعدد مكونات المؤسسة:** من المعروف أن المجتمع المحلي والبيئة المحيطة وهي بمثابة المكونات الخارجية للتنظيم تؤثر في المكونات الداخلية وهم الموظفين لأي مؤسسة والعكس صحيح.

¹ - هاينز، ماريون، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال"، ترجمة مُجد موسى، وزهري الصباغ، الإدارة العامة للنشر، الرياض - السعودية ، 1984" ص، 169

² -المرجع نفسه ،ص 169.

³ - الغيث، المرجع السابق ، ص 89.

وعليه يجب على المنظمات أن تعمل نحو تطوير الآليات والأجواء المناسبة لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي، لأن الأداء الوظيفي في أي منظمة يعد مطلباً أساسياً؛ فهو الناتج النهائي الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه، وهو بمثابة المؤشر الذي يستدل من خلاله على نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيقها لأهدافها.

المطلب الرابع: إدارة الأداء الوظيفي

عرفت إدارة الأداء الوظيفي بأنها "الجهود المبذولة من قبل المؤسسات والتي تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه"¹.

وبناء على هذا التعريف فإن إدارة الأداء الوظيفي تتكون من أربعة عناصر رئيسية وهذه العناصر هي:²

- **تخطيط الأداء:** ويقصد به الوصول إلى الأهداف بطرق منظمة ومرسومة حسب الإمكانيات والطاقات المتاحة.
- **تنظيم الأداء:** ويقصد به تنظيم العمل بحيث يتم تحديد المساحة لكل موظف مسموح له الحركة بها بحيث تكون مكملة لعمل موظف آخر لا متعارضة مع عمل الآخرين.
- **توجيه الأداء:** ويهدف إلى متابعة نتائج الأداء من خلال مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري مع الأطراف ذات العلاقة.
- **تقييم الأداء:** سيتم التطرق إلى هذا العنصر. بشيء من التفصيل.

¹ - هلال، محمد عبد الغني، المرجع السابق، ص 210.

² - المرجع نفسه، ص 210.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

هنالك تعريفات متعددة لعملية تقييم الأداء، تختلف بين الباحثين والمختصين والدارسين باختلاف النظر إليها من حيث المضمون والهدف منها.

حيث عرف الصباغ ودرة تقييم الأداء: بأنه عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم الوظيفية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم¹.

أما العقيلي، فقد عرف عملية تقييم الأداء بأنها: "نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء ونتائجه، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة"².

في حين عرفها هلال على أنها: أداة من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية وهي تتضمن سلسلة من الخطوات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة حيث ترتبط بمفهوم الإنتاجية الذي يشير إلى كل من الفاعلية والكفاءة.

ويعرف السالم وصالح عملية تقييم الأداء على أنها: "عملية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً".

¹ - الصباغ، زهري، ودرة، عبد الباري، إدارة القوى البشرية: منحنى نظمي، الطبعة الأولى، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 1986، ص 225.

² - العقيلي، عمر، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان - الأردن 1996، ص 191.

ولقد عرفتھا **Piggot-Irvine** على أنها: "عملية مستمرة لتحديد وقياس مستوى أداء العاملين خلال فترة زمنية محددة، ومحاولة تطوير هذا المستوى في المستقبل من خلال مساعدة العاملين على اكتشاف الطاقات والإمكانات المتاحة لديهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، علاوة على مساهمة تقويم الأداء في تزويد العاملين والمشرفين والمديرين بمعلومات أساسية وضرورية لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعمل".¹

أما **رمضان** ، فقد قدم تعريفا شاملا لأبرز الجوانب المتعلقة بعملية تقييم الأداء: حيث يرى أن عملية تقييم الأداء هي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية والإدارية ذات الطابع الرسمي والاستمراري التي من خلالها يمكن قياس أداء الفرد عن طريق آلية عادلة وتشمل عدة جوانب (معارف، ومهارات، وسلوكيات)؛ وذلك لاكتشاف مكامن الضعف في أداء الفرد ومحاولة تطويرها مستقبلا، وتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها بناء على معايير أداء واضحة ومعروفة في فترات زمنية محددة دون تحيز وبشكل موضوعي، مما يعود بالنفع على تطوير أداء الفرد في إنجازه لأعماله، وتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة بشكل أكثر فاعلية.²

في حين يرى **الصيرفي** أن تقييم الأداء: هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية؛ وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية؛ وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة حاليا وفي المستقبل.³

¹ - Piggot-Irvine Eileen, Key Features of Appraisal Effectiveness, International Journal of Educational Management, Vol. 17, Issu, (2003),p69.

² - رمضان، معاوية، تقييم الأداء من وجهة نظر موظفي القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2005، ص 69.

³ - الصيرفي، محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان - الأردن ، 2003 ، ص 120.

المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي

إن أهداف عملية التقييم يمكن أن نشرحها في النقاط التالية :

- ✓ توفير معلومات عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال بهدف تحديد المسؤولية وإجراء المحاسبة والمساءلة عن الأخطاء، كما تفيد هذه المعلومات في تطوير وتحسين أداء الموظفين وبذلك تزود الإدارة العليا بمؤشرات عن مستوى الأداء العام للمنظمة¹
- ✓ تمكين الإدارة العليا في المنظمة من تقييم المشرفين، ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير الموظفين الذين يعملون تحت إدارتهم.
- ✓ تساعد الإدارة العليا في المنظمة في التأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة، وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عقدا هاما في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيته أو إنهاء خدماته².
- ✓ مساعدة الموظفين في معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم، والعمل على تدارك أخطائهم والسعي إلى تنمية مهاراتهم، وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية في السلم الوظيفي، والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية .
- ✓ رفع الروح المعنوية للموظفين، وتوطيد العلاقات بين المديرين والموظفين، خاصة عند شعور الموظفين بأن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، وأن التقييم يسعى لمعالجة نقاط الضعف في أدائهم بحيث تعتبر من الأساليب الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير³.

¹ - العقيلي، عمر، المرجع السابق، ص198.

² - السلام، مؤيد، وصالح، عادل، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد -الأردن، 2002، ص145.

³ - الصريفي، نجاد، المرجع السابق، ص178.

✓ تساهم في رسم خطط إدارة الموارد البشرية وتطويرها خاصة في مجالات التوظيف، وتحديد الأجور والمكافآت، وتصميم برامج التدريب، وتحديد معايير الأداء، مما يساهم في رفع مستوى أداء الموظفين والمنظمة بشكل عام.¹

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء الوظيفي .

ولتقييم الأداء الوظيفي عدة معايير تعد الأساس الذي تحتكم إليه المؤسسات في الحكم على جودة أداء الأعمال ، فمعايير الأداء فهي عبارة عن بيان مختصر. يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، حيث يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلوا بها إلى أفضل مستوى أداء، وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء.²

ويكمن الهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء، للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء وذلك لتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره.³

ويتم قياس وتقييم أو تقدير أداء العاملين باستخدام معايير محددة، يقارن بها أداؤهم الفعلي.

والمعايير نوعان هما العناصر، ومعدلات الأداء:⁴

■ **العناصر:** وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، وأن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وبكفاءة، ومثال ذلك: الإخلاص والتفاني في العمل،

1 -- الصريفي، مُجد، ص 178.

2 - هلال، المرجع السابق، ص 95.

3 -- المرجع نفسه، ص 96.

4 - العقيلي، عمر، المرجع السابق، ص 199.

الأمانة، التعاون، المواظبة على العمل... الخ، إذ على ضوء مدى توفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه يتم الحكم على مستوى كفاءته. وللعناصر نوعان هما¹:

✓ **الأول:** وهو الذي يشمل العناصر الملموسة التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل، والدقة فيه، إذ من خلال عدد مرات الغياب، ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي، يمكن الحكم على عمله، كما أنه يمكن قياس الدقة بمراجعة المعاملات المقدمة من قبل الفرد لرئيسه بعد تنظيمها، فبهذه المراجعة مثلاً يمكن اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها، وبالتالي الحكم على مدى الدقة في عمله بشكل صحيح.

✓ **الثاني:** وهو الذي يشمل الصفات غير الملموسة، والتي يجد المقوم صعوبة في قياسها، نظراً لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقوم من ملاحظتها، ومثل هذه الصفات الأمانة، الذكاء الشخصية، التعاون... الخ.

■ **معدلات الأداء:** يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقوم أن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم هذا بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيراً إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة.²

ولمعدلات الأداء ثلاثة أنواع يمكن إيضاحها فيما يلي:³

■ **المعدلات الكمية:** وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، ويمكن أن يسمى هذا النوع بالمعدل الزمني للإنتاج.

¹ - Cheng Mei-I, Dainty Andrew, Moore David, , Implementing A New Performance Management System Within A Project-Based Organization: A Case Study, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 56, Issue.1. (2007),p65.

² -السالم، مؤيد، وصالح، المرجع السابق، ص 107.

³ -العقيلي، المرجع السابق، ص 200.

ويقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم. لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

إن أهمية الزمن ترجع إلى كونه من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، ويمكن أن يكون محددًا لمدة وفترة التنفيذ في نفس الوقت أو إحداها، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى: حجم العمل المطلوب إنجازه وعدد العاملين القائمين بإنجاز نفس العمل.¹

ويؤثر عنصر الزمن على العاملين، وعلى العمل المنجز من النواحي الكمية والكيفية، لذلك يراعى وجود محددات لتحديد الوقت الذي يستغرقه إنجاز العمل بكمية معينة ونوعية محددة في إطار النظم والتعليمات المعمول بها، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.²

■ **المعدلات النوعية:** وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والاتقان، وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج السيئ يجب ألا يتجاوزها الفرد. ويسمى هذا النوع بمعدل الأداء، أما الجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق، وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، لذلك يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.³

¹ - العقيلي، المرجع السابق، ص 200.

² - المرجع نفسه، ص 200.

³ - المرجع نفسه، ص 201.

■ **المعدلات الكمية النوعية:** وهذا المعدل هو مزيج من العنصرين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.¹

وتجدر الإشارة أخيرا إلى ضرورة استخدام العناصر والمعدلات معا في عملية قياس وتقييم الأداء قدر الإمكان لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال من الصعب استخدام المعدلات الكمية في قياسها نظرا لإنتاجيتها غير الملموسة، بينما هناك أعمال إنتاجها ملموس وبالتالي يمكن استخدام النوعين معا، المعدلات والعناصر أيضا.²

المطلب الرابع: عملية تقييم الأداء الوظيفي ومجالاته :

يتضح إذا أن عملية الاستخدام يحكمها نوع وطبيعة العمل.

وعلى الإجمال، يمكننا أن نخلص إلى أن عملية تقييم الأداء الوظيفي تتطلب النظر إلى المجالات التالية:

■ **كمية الجهد المبذول:** وهي تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وهي لقياس سرعة أداء العمل أو كميته في فترة زمنية محددة.

■ **نوعية الجهد المبذول:** المقصود به مستوى الدقة والجودة في الأداء والجهد، ومدى مطابقتة هذا الجهد لمواصفات محددة مسبقا، وهي لقياس درجة مطابقتة العمل المنجز للمواصفات المطلوبة.

■ **نمط الأداء:** وهو الأسلوب والطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، وهي لقياس المهارة في العمل.

ويرى مكتب الولايات المتحدة لإدارة الأفراد United States Office of Personnel

Management أن ابرز مجالات قياس الأداء الوظيفي تتمثل ب:³

■ **المعرفة بالعمل (Work Knowledge):** ويتضمن هذا البعد المجالات التالية:

¹ - العقيلي ، المرجع السابق ، ص 201

² - المرجع نفسه ، ص 201

³ -United States Office of Personnel Management, (2001), A Handbook for Measuring Employee Performance:Aligning Employee Performance Plans with Organizational Goals. Workforce Compensation and Performance Service.p98.

- معرفة متطلبات أداء المهام الموكلة إليه.
- معرفة إجراءات تأدية المهام الموكلة إليه.
- معرفة مكان وزمان المعلومات ذات العلاقة بعمله.
- معرفة سياسات المنظمة العامة.
- معرفة أهداف وتطلعات المنظمة.

جودة العمل (Work Quality) وتشمل :

- القدرة على أداء المهام الموكلة إليه بدقة.
- إتباع الإجراءات التصحيحية في أداء مهامه.
- الاهتمام بحثثيات العمل وتفصيلاته.
- امتلاك المهارات اللازمة لأداء مهامه بدون أخطاء.

الإنتاجية (Productivity) وتشمل :

- القيام بإنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي.
- استخدام الوقت بشكل كفؤ في انجاز المهام الموكلة إليه.
- إنتاج مخرجات عمل متناسقة ومتجانسة.

تخطيط وتنظيم العمل (Work Planning and Organizing) ويشمل :

- القدرة على أداء المهام الموكلة إليه بدون الحاجة إلى التذكير المستمر من قبل المشرفين عليه.
- القدرة على التركيز في أداء المهام الموكلة إليه.
- القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض أدائه للمهام.¹

علاقات العمل (Work Relations): وتشمل :

- القدرة على تكوين علاقات فاعلة مع مشرفيه، وزملائه في العمل.

¹ - United States Office of Personnel Management.p98.

- القدرة على تنسيق أنشطته في ضوء أنشطة الآخرين.
- القدرة على إدراك العلاقة ما بين مهامه ومهام القسم الذي يعمل فيه.

+ توقيت العمل (Work Timing) ويشمل :

- القدرة على إكمال المهام الموكلة إليه وتحقيق الهدف منها حسب الجدول الزمني لها.
- القدرة على المحافظة على الوقت واستغلاله بشكل منتج.

+ المبادرة والحضور (Initiative and Attendance) ويشمل :

- القدرة على المبادرة في انجاز المهام الموكلة إليه.
- المبادرة في طرح وتقديم الأفكار الجديدة.
- المحافظة على الحضور إلى العمل بانتظام.

+ صنع القرار (Decision Making) ويشمل :

- القدرة على صنع قرارات صائبة ومجدولة للقضايا ذات العلاقة بمهامه.
- القدرة على تحليل الحقائق، والوصول إلى استنتاجات منطقية.
- القدرة على اختيار الإجراءات الملائمة حسب طبيعة المهام المختلفة الموكلة إليه.

وفي سياق عمل الأجهزة الأمنية يمكن إضافة مجال آخر لمجالات الأداء الوظيفي سألقة الذكر وهو: التفاعل مع البيئة الخارجية ومنها المجتمع المحلي: ويتضمن هذا المجال:¹

- التواصل مع المجتمع المحلي من خلال وسائل الاتصال الحديثة.
- احترام العملاء وتقديرهم.
- استدعاء أفراد المجتمع المحلي للمشاركة في الخطط الأمنية.
- التعاون مع أفراد المجتمع المحلي في حل المشكلات.
- دعوة شخصيات من المجتمع المحلي للمشاركة في الاحتفالات الوطنية.

¹ - United States Office of Personnel Management, (2001),.p98.

المبحث الثالث : علاقة الأداء الوظيفي بنظام الأجور

المطلب الأول : استكشاف عناصر نظام دفع الأجور على أساس الجدارة:

يعتمد المديرون عادة على مؤشرات موضوعية للأداء، وأخرى شخصية، لتحديد ما إذا كان الموظف يستحق العلاوة السنوية، وكذلك في تحديد مقدار تلك العلاوة وكقاعدة عامة يميل المشرفون عادة لمنح العلاوة السنوية لمؤوسيتهم اعتماداً على تقويماتهم الشخصية الأدائية، حيث يقوم المشرفون بصورة دورية بمراجعة الأداء الفردي لمؤوسيتهم، لتقويم مدى نجاح كل منهم في أداء المهام الموكلة إليه، مقارنة مع الأهداف والمعايير الموضوعية بشكل مسبق¹.

وعليه، فإن التقويم الدقيق للأداء يعد عاملاً حاسماً في فاعلية نظام دفع الأجور على أساس الجدارة فلكي ينجح هذا النظام، يجب أن يوقن الموظفون بأن الجهود التي سيبدلونها لتحقيق الأهداف المطلوبة من حيث الكم والنوع، ستقودهم للحصول على زيادة في مستوى أجورهم، وعليه، يتوجب أن تتسم متطلبات شغل الوظيفة بالواقعية، كما يجب أن يمتلك الموظفون للمهارات، والقدرات اللازمة لتحقيق الأهداف الوظيفية الخاصة بهم، كما يجب أن يستشعر أولئك الموظفون بوجود علاقة قوية بين إنجازهم لمعايير الأداء المطلوبة وحصولهم على أجر أعلى، كما يتوجب على الشركات التي تطبق هذا النظام أن تعمل على توفير الأموال اللازمة للوفاء بوعودها التي قطعتها على نفسها بمكافأة موظفيها نظير أدائهم المبذول².

- يتعين على الشركات أيضاً إجراء تعديلات على الأجر الأساسي وفقاً للتغيرات في تكاليف المعيشة، أو معدل التضخم، وذلك قبل أن تمنح موظفيها العلاوة السنوية في ضوء الجدارة، بمعنى أن تلك العلاوة يجب أن تهدف دوماً لمكافأة الأداء الوظيفي للموظف، بدلاً من أن تكون مجرد تعديل في الأجر لمواجهة ارتفاع نسبة التضخم، فمن المعروف أن التضخم يمثل ارتفاعاً في تكلفة السلع الاستهلاكية والخدمات، (كالطعام والرعاية الصحية، والذي يقود بدوره لارتفاع التكلفة الإجمالية

¹ - عبد المحسن نعلاني ، إدارة الأداء الوظيفي ، مدخل لتحسين الفعالية التنظيمية ، دار جامعة الملك سعود ، 1442 هـ ، 2020 م ، ص 480.

² - المرجع نفسه ، ص 480.

للمعيشة، ومع مرور الوقت يقود التضخم إلى تآكل القوة الشرائية للعملة. وبالتالي، فإن ما يهم الموظفين هو مدى قدرة العلاوات السنوية التي يتم منحها لهم على أساس الكفاءة على رفع قوتهم الشرائية، وعليه يتوجب على مسيري الأجور الحد من الآثار السلبية للتضخم، من خلال منح الموظفين علاوات دورية على راتبهم الأساسي، وذلك على ضوء التغيرات في تكاليف المعيشة.¹

ولكن وعلى الرغم من شيوع انتشارها، إلا أن أنظمة دفع الأجور على أساس الجدارة لا تناسب الشركات كافة، إذ يتوجب عليها مراعاة عاملين اثنين هما:²

- الالتزام من قبل الإدارة العليا بالنظام والتصميم الصحيح للوظائف قبل المصادقة على تطبيقه.

إذ يجب أن يتوفر الاستعداد لدى الإدارة العليا لمكافأة الأداء الوظيفي للموظف طبقاً للتباين في مستوى ذلك الأداء، بمعنى أنه يتوجب على الشركات أن تمنح الموظف زيادة كبيرة في الأجر لمكافأته على أدائه المتميز، وهو ما يعزز من مستوى توقعاته، ويدفعه لتعزيز مستوى أدائه مستقبلاً، بمعنى أن مقدار الزيادة في أجر الموظف يجب أن يعكس بدقة مستويات أدائه الوظيفي، وأن يحفزَه لتطوير ذلك الأداء بشكل مستمر، كما يجب أن يكون مقدار الزيادة مجدية بالنسبة للموظف، بمعنى أن الموظف يجب أن يدرك أن هناك تغيير ملموس قد حصل في الراتب الذي يتقاضاه نتيجة لارتفاع مستوى أدائه، ذلك إن منح الموظف المميز علاوة بسيطة زيادة على راتبه لن يدفعه إلى تعزيز مستوى أدائه ولن يحفزَه على تحسين ذلك الأداء في المستقبل.

وبالإضافة لموضوع التزام الإدارة العليا بتطبيق النظام، يتوجب على أخصائي الموارد البشرية العمل على تصميم الوظائف بعناية، بحيث تمكن من قياس الأداء الوظيفي للموظف بدقة.

ذلك أن تطبيق نظام دفع الأجر على أساس الجدارة؛ يكون أكثر ملائمة عندما يتوفر لدى الموظف السيطرة الكافية على أدائه، وعندما لا تكون هناك ظروف خارجية على إرادته تؤثر في مستوى أدائه، وتختلف هذه الظروف حسب نوع الوظيفة

¹ - عبد المحسن نعلاني ، المرجع السابق، ص481.

² - المرجع نفسه، ص481.

فعلى سبيل المثال¹: بالنسبة لأخصائي المبيعات، نجد أن فترات الركود الاقتصادي تدفع المستهلكين للحد من مستوى الإنفاق على شراء المنتجات الجديدة، ففي حالة كهذه لا يمكن لأخصائي المبيعات التحكم في فترات الركود الاقتصادي، ولن يستطيع تهدئة مخاوف المستهلكين بشأن المستقبل، أما بالنسبة لعمال الإنتاج، فإن تعطل الآلات والمعدات قد يؤدي لخفض مستوى إنتاجهم، دون أن يتمكنوا من التحكم في هذه القضية.²

إضافة لما سبق، يجب أن يكون هناك معايير واضحة للأداء تحدد الإجراءات، أو النتائج، التي يمكن في ضوءها تقييم الأداء الوظيفي بشكل واضح، ففي شركة **pratt and whitney** على سبيل المثال عمل خبراء الموارد البشرية والموظفون معا على إعادة كتابة الوصف الوظيفي، بهدف توثيق الواجبات الوظيفية الأساسية، وكذلك توثيق معايير الأداء، لكل واجب، بغرض التأكد من أن المتطلبات الوظيفية تقدم معايير مفيدة لقياس وتقييم الأداء، وقد اشتملت معايير الأداء على العديد من العوامل، كالجودة، والكمية، وتوقيت العمل.³

¹ - عبد المحسن نعلاني المرجع السابق، ص482

² - المرجع نفسه، ص481.

³ - المرجع نفسه، ص483.

المطلب الثاني : الأسباب الداعمة لتطبيق نظام الأجور على أساس الجدارة:

أثبتت نتائج العديد من الدراسات التي تمت في هذا المجال أن أنظمة إدارة الأداء ستكون أكثر فاعلية فيها لو إرتبطت نتائجها بشكل مباشر مع أنظمة المكافآت، وذلك لأنه عندما يكون هناك علاقة مباشرة بين نظام إدارة الأداء ونظام المكافآت فإن عملية قياس الأداء وتحسينه يتم إعطاؤها جدية أكبر، وهذا يعني أن خطط دفع الأجور على أساس الجدارة تجبر المنظمات على تعريف الأداء الفعال بشكل أكثر دقة ووضوحاً¹.

وذلك فضلا عن تحديد العوامل التي من شأنها أن تقود للوصول إلى الأداء الأكثر فاعلية. فعندما يتم تطبيق خطط دفع الأجور على أساس الجدارة يتوجب على المنظمات أن توضح بدقة توقعاتها من موظفيها وما هي النتائج أو السلوكيات التي سيتم مكافأتهم عليها؟ وكيف يمكن للموظفين الوصول لتلك النتائج أو السلوكيات؟ وهذا بحد ذاته يخدم إلى حد كبير هدف التواصل، بحيث يكون لدى كل من المشرفين والمرؤوسين رؤى واضحة للجوانب الأكثر أهمية في الأداء².

يضاف إلى ذلك أن أصحاب الأداء المرتفع والتميز غالبا ما يجذبون نحو المنظمات التي تحرص على مكافأة أصحاب الأداء المرتفع الأمر الذي يساعد على تطبيق خطط الأجور على أساس الجدارة باعتبارها أداة فعالة لاستقطاب أفضل الكفاءات والمحافظة عليهم³.

أخيرا فإن خطط الأجور على أساس الجدارة تساعد في إعطاء صورة وانطباع جيد عن المنظمة التي تطبقها، وذلك كونها تظهر مدى عدالة نظام المكافآت، واعتماده على أسس ومعايير واضحة ودقيقة⁴.

¹ - عبد المحسن نعلاني ، المرجع السابق ، ص483

² - المرجع نفسه ، ص483

³ - المرجع نفسه ، ص483.

⁴ - المرجع نفسه ، ص483.

في ضوء ما سبق، يمكن القول: إن خطط دفع الأجور على أساس الجدارة يمكنها أن تعزز من دافعية الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال الدور الذي تلعبه في تغيير سلوكهم، وتحسين مستوى أدائهم. فعلى سبيل المثال، افترض أن هناك منظمة ما تسعى جاهدة لتحسين رضا عملائها، حيث قررت بعض الوحدات التنظيمية في هذه المنظمة تطبيق خطط دفع الأجور على أساس الجدارة والتي تقوم على منح مكافآت نقدية للموظفين الذين ينجحون في تحسين مستوى رضا العملاء، وفي المقابل ظلت بعض الوحدات التنظيمية تطبق نظام الأجر التقليدي الذي لا يقوم على وجود أي ارتباط بين مستويات الأداء والمكافآت.¹

يمكن القول إن الموظفين الذين يعملون في ظل نظام دفع الأجور على أساس الجدارة سيكونون أكثر تفوقاً وحرصاً على تحسين مستوى الخدمات التي سيقدمونها لعملاء الشركة، ولكن ما نود التذكير به هنا هو أن أداء الموظف يتحدد في ضوء المعرفة التقريرية والمعرفة الإجرائية والدافعية وأن خطط دفع الأجور على أساس الجدارة تؤثر فقط في جانب الدافعية.²

بعبارة أخرى، فإن الموظف في حال تطبيق خطط دفع الأجور على أساس الجدارة، سيميل لأن يبذل جهداً أكبر في أدائه لعمله طالما شعر أن هناك حوافز مالية سيحصل عليها من خلال جهوده المبذولة. ولكن تجدر الإشارة هنا إلى أن قيام الموظف ببذل جميع الجهود الممكنة لتحسين رضا العملاء لا يعني أنه سينجح في ذلك بالضرورة، كونه لا يزال بحاجة للمعرفة التقريرية، والمعرفة الإجرائية، فإذا لم يمتلك الموظفون المعارف اللازمة لإرضاء العملاء، فإنهم لن يكونوا قادرين على إرضائهم مهما بذلوا من محاولات.³

وعليه، فإن خطط دفع الأجور على أساس الجدارة يمكنها أن تحسن من دافعية الموظفين عند تحقق الشروط الآتية:⁴

¹ - عبد المحسن نعساني، المرجع السابق، ص484.

² - المرجع نفسه، ص484.

³ - المرجع نفسه، ص484.

⁴ - المرجع نفسه، ص484.

- عندما يرى الموظفون بأن هناك ارتباطا واضحا بين الجهود التي سيبدلوها، ونتائج الأداء التي سيحققونها (التوقع)
- عندما يرى الموظفون بأن هناك ارتباطا واضحا بين مستوى أدائهم والمكافآت التي سيحصلون عليها (الأداة).
- عندما يشعر الموظفون بقيمة المكافآت التي حصلوا عليها (القيمة). ويمكن توضيح العلاقة بين العناصر السابقة من خلال المعادلة الآتية:¹

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الأداة} \times \text{القيمة.}$$

فإذا لم تتحقق الشروط الثلاثة السابقة، فإنه لن يكون هناك دورة لخطط الأجور المدفوعة على أساس الجدارة في تحسين مستوى الأداء.

ولتوضيح ذلك دعنا نأخذ المثال الآتي الذي يفترض غياب الشرط الثاني (الأداة)، ففي هذه الحالة نجد أن الموظف يضع قيمة عالية للمكافأة التي يمكن أن يحصل عليها، كما أنه يرغب بالحصول عليها أيضا (شرط القيمة).²، كما أنه قد يعتقد بأنه لو بذل الجهد الكافي سيتمكن من الوصول للأداء المطلوب (شرط التوقع)، إلا أنه لا تتوفر لديه القناعة بأن المكافآت التي سيحصل عليها مرتبطة بالضرورة مع مستوى أدائه (غياب شرط الأداة). ففي هذه الحالة، لن يقوم الموظف مطلقا ببذل الجهد اللازم للحصول على المكافآت المرغوبة.³

خلاصة لما سبق يمكن القول إنه لا يجب النظر إلى خطط دفع الأجور على أساس الجدارة باعتبارها العامل الوحيد المؤثر في أداء الموظف. وذلك لأن الأجر يمكن أن يؤثر فقط في عنصر الدافعية في معادلة الأداء، بمعنى أن الأجر قد لا يحل مشكلة الانخفاض في أداء الموظف إذا ما كانت تلك المشكلة راجعة لانخفاض المعرفة التقريرية أو الإجرائية لدى الموظف.

¹ - عبد المحسن نعساني ، المرجع السابق، ص 485

² - المرجع نفسه ، ص 485.

³ - المرجع نفسه ، ص 486

يضاف إلى ذلك، أنه ينبغي أن تتوفر الشروط الثلاثة معا حتى تتمكن خطط دفع الأجور على أساس الجدارة من التأثير في دافعية الموظف. وهذا يعني أن الأجر لا يعتبر بالضرورة حلا أمثلا بشكل دائم، وأن تضخيم الرواتب لن يحل مشكلات الأداء تلقائيا¹.

المطلب الثالث: تقوية العلاقة بين الأجر والأداء الوظيفي

يمكن لمديري الموارد البشرية توظيف عدد من الطرائق لتعزيز العلاقة بين الأجر والأداء الوظيفي، نذكر منها ما يلي:²

■ **ربط عملية تقييم الأداء بأهداف الشركة:** إذ ينبغي ربط المعايير التي يتم من خلالها الحكم على أداء الموظف بالاستراتيجية التنافسية للشركة، فعلى سبيل المثال: قد يتم منح كل عضو من أعضاء تطوير المنتج والذي يعد مسؤولا عن تسويق منتج جديد علاوة إضافية فيما لو تمكن من تحقيق بعض المبيعات المرتفعة.³

■ **تحليل الوظائف:** بعد تحليل الوظائف تحليلا دقيقا بالنسبة للشركات التي ترغب في تصميم أنظمة أجور تتسم بالتناسق، وكما ناقشنا سابقا فإن الوصف الوظيفي الذي ينتج عن عملية التحليل الوظيفي يمكن أن يستخدم من قبل المشرفين لتصميم مقاييس موضوعية للأداء.⁴

حيث يعمل الوصف الوظيفي على تحديد الواجبات الوظيفية ومتطلبات شغل الوظيفة وكذلك الأهمية النسبية للوظيفة ضمن الشركة ومن ثم يمكن المشرفين من مطابقة تلك المعايير مع الأداء الوظيفي للموظف أثناء عملية تقييم الأداء، ولا شك في أن تطبيق هذا الأسلوب يمكن أن يساعد في الحد من القرارات التعسفية التي يتخذها المشرف فيما يتعلق بأحقية العلاوات طالما أنه سيكون هناك توضيح مسبق للمعايير التي سيتم الحكم من خلالها على الأداء الوظيفي للعامل.

¹ - عبد المحسن نعساني، المرجع السابق، ص 486

² - المرجع نفسه، ص 486.

³ - المرجع نفسه، ص 486.

⁴ - المرجع نفسه، ص 486.

■ **التواصل:** لضمان نجاح برامج دفع الأجور على أساس الجدارة يتعين على الموظفين أن يفهموا بوضوح ما يتوجب عليهم القيام به للحصول على العلاوة الدورية وما المكافأة التي سيحصلون عليها مقابل أدائهم؟ وتجدر الإشارة في هذا المقام إلى أن توفر شبكة من الاتصالات المفتوحة تمكن العاملين من تطوير توقعات معقولة وتشجعهم على الثقة في النظام والعاملين عليه.¹

■ **تصميم نظام فعال لتقويم الأداء:** يتوجب على المشرفين أن يناقشوا الأهداف المستقبلية للأداء الوظيفي وذلك أثناء إجرائهم لمقابلات تقويم الأداء مع مرؤوسيههم والخطط الخاصة بالمسار الوظيفي لأولئك المرؤوسين، فعندما تكون أوجه القصور في الأداء واضحة يتوجب على الإدارة إضافة مدخلات جديدة لتحسين الفاعلية التنظيمية للشرف والموظف حينها يتم العمل معا لتحديد الأسباب المحتملة ووضع الخطة اللازمة المعالجة لأوجه القصور تلك.²

ويمكن لمعايير الأداء الواردة في الوصف الوظيفي أن تكون بمثابة الدليل الإرشادي الذي يمكن الاعتماد عليه لوضع أهداف الأداء، فعلى سبيل المثال:³

قد يتطلب الوصف الوظيفي لوظيفة سكرتير في شركة ما أن يكون شاغل الوظيفة قادر على استخدام أحد برامج معالجة البيانات ببراعة في حالة كهذه يتوجب على المشرف أن يشرح وبوضوح ما المقصود بالبراعة ذلك أن البراعة قد تشير إلى القدرة على التعامل مع البرنامج بشكل جيد، بما فيها استخدام تقنية دمج المراسلات وتصميم الجداول وغيرها أو ربما تشير البراعة إلى القدرة على تشغيل البرنامج والتعامل مع كافة خصائصه بشكل جيد.⁴

■ **تمكين الموظفين:** طالما أن عملية تقويم الأداء تتم بصورة دورية - قد تكون مرة في السنة - فإنه يتوجب على المشرفين تمكين موظفيهم بإجراء دورات تكوينية بين فترات التقويم الرسمية ويتوجب على المشرفين أيضا ممارسة دور المدربين حتى يتمكنوا من تمكين مرؤوسيههم إذ يتوجب عليهم

¹ - عبد المحسن نعساني ، المرجع السابق ،ص487

² - المرجع نفسه ،ص 487.

³ - المرجع نفسه ،ص487

⁴ - المرجع نفسه ،ص 487.

كمدرين التأكد من أن الموظفين تتوفر لديهم إمكانية الوصول للموارد اللازمة لأداء وظائفهم، وينبغي عليهم أيضا مساعدة أولئك الموظفين في تفسير مشكلات العمل والتعامل معها بمجرد ظهورها¹.

لا شك أن تمكين الموظفين وفقا للمفهوم السابق يجب أن يقود الموظف لاتخاذ إجراءات تصحيحية ذاتية، بدلا من أن تكون مجرد ردود أفعال للتكوين الذي يقدمه المشرف أو أن تكون استجابة للانتقادات التي يعكسها المشرف أثناء مقابلات تقييم الأداء².

■ **التباين في مستويات التعويض بين الموظفين:** إن العلاوات التي تمنح للموظف في ضوء الجدارة، يجب أن تكون جوهرية، فإذا لم يجد الموظف الممتاز فوارق جوهرية بين العلاوة الممنوحة لذوي الأداء المرتفع وتلك الممنوحة لذوي الأداء المنخفض، فلا بد أنه سيصاب بالإحباط، ومن ثم سيعمل على تخفيض مستوى أدائه، وعليه فعندما تكون العلاوات الممنوحة على أساس الجدارة لا تعكس فعالية الاختلافات بالأداء الفعلي عندها لا بد من توفير مكافآت بديلة (كامتيازات العاملين، أيام عطلة إضافية، أو منحهم خصومات أعلى على منتجات الشركة وخدماتها) وذلك كوسيلة مكتملة لتلك العلاوات³.

المطلب الرابع: مخرجات نظرية التوقع وعلاقتها بمتغيري الدراسة

تفترض نظرية التوقع (expectancy theory) أننا سنبدل مجهودًا كبيرًا لنؤدي أداءً على أعلى مستوى لنحصل على مخرجات قيمة لنا هذه هي النظرية الدافعية الأكثر تشويقًا تبعًا للكثير من الباحثين في السلوك المؤسسي، ومن أهم أسباب ذلك أنها أكثر نظرية مفهومة حاليًا تربط هذه النظرية العديد من المفاهيم والافتراضات بالإضافة إلى ذلك تشير هذه النظرية إلى العوامل التي قد تكون أسقطتها النظريات الأخرى، لدى هذه النظرية تملك الكثير لتقدمه لطلاب الإدارة والسلوك المؤسسي.

¹ - عبد المحسن نعساني ، المرجع السابق، ص488.

² - المرجع نفسه ، ص 488

³ - المرجع نفسه، ص488.

■ إنّ نظريّة التوقّع عامّة يمكن استخدامها في العديد من المواقف في الاختيار بين عروض العمل وبين العمل بجدّ أو عكس ذلك وبين الذهاب للعمل أو عدم الذهاب وغيرها، نظريّاً يمكن التفكير في أي مجموعة من الاحتمالات عبر نظريّة التوقّع

و بشكل أساسي تركز النظرية على مسألتين مترابطتين:

■ عندما نواجه احتمالين أو أكثر، أيّهما نختار؟

■ عندما نختار احتمالاً ما، كم سنكون مدفوعين للسعي خلفه؟

تركز هنا نظريّة التوقّع على عاملي الدافعيّة الأساسيين، وهما: الاتجاه (أيّ احتمال؟) والشدّة (كم سنبدل جهداً لتحقيق هذا الاحتمال؟). تتحدّد جاذبيّة احتمال ما عبر "توقّعاتنا" لما سيحدث إن اخترناه فكلّما ازدادت قناعتنا أنّ الاختيار سيقود لنتائج إيجابيّة كلّما ازداد انجذابنا له.

تنص نظريّة التوقّع على أنّنا سنختار الاحتمال الأكثر جاذبيّة عندما نواجه اختياراً بين احتمالين أو أكثر وكلّما كان انجذابنا لاحتمال ما أكبر كلّما دُفّعنا أكثر للسعي خلفه بحيث تلعب ميولنا الشخصية دوراً في هذه العمليّة ، فنحن مدفوعون لأن نسعى باتجاه المخرجات المرغوبة (علاوة على الراتب مثلاً) وأن نتجنب تلك غير المرغوبة (التأديب أو التوبيخ)

تنصّ نظريّة التوقّع أيضاً على أنّنا منطقيّون في قراراتنا حول الاختيارات، فهي ترى البشر عقلائيّين. يقيّم الأشخاص اختياراتهم من مبدأ "الإيجابيات والسلبيات" ويسعون بعدها لاختيار "الإيجابيات" الأكثر "والسلبيات" الأقلّ

■ نموذج التوقّع الأساسي : هنالك ثلاثة مكوّنات رئيسيّة لنظريّة التوقّع تعكس افتراضاتها للميول

والعقلانيّة، وهي: توقّع (الجهد - الأداء) وتوقّع (الأداء - المخرجات) والتكافؤ

- توقّع الجهد-الأداء (effort-performance expectancy) باختصاره (ج1)

(E1) هو الاحتمال المتوقّع للأداء الناجم عن الجهد المبذول (ج←د). قد يعني الأداء أي

شيء من نيل علامة 100 في امتحان ما حتّى بجميع 100 جهاز في اليوم. بعض

الأشخاص يعتقدون أنهم مهما بذلوا من جهد فلن يصلوا إلى أداءٍ عالٍ مناسب. هؤلاء لديهم ج1 ضعيفة. أناس آخرون يمتلكون E1 قوية ويظنون العكس، أي أنهم سيؤدون أداءً عاليًا إن بذلوا الجهد الكافي ، فعلى سبيل المثال : جميعكم تعرفون طلابًا يمتلكون ج1 متفاوتة من الطالب الذي يرى أنه سيؤدي جيدًا لو درس بجدّ إلى الطالب الذي يرى أنه مهما درس لن يصل إلى ما يريد بحيث يكون الناس هذه القناعات بناءً على التجارب السابقة مع العمل ذاته وبناءً على إدراكهم لقدراتهم الذاتية. إن لبّ مفهوم E1 يكمن في أنّ الأناس لا يدركون دومًا بالعلاقة المباشرة بين مستوى جهدهم ومستوى أدائهم.

- توقع الأداء-المخرجات (performance outcome expectance) أو (ج2) (E2) وهو العلاقة المدركة بين الأداء والمخرجات (د←خ). العديد من الأشياء في الحياة تحدث بناءً على جودة أدائنا لمهام مختلفة. فیسأل ج2 "ماذا سيحدث إن أدّيت جيدًا؟" فننقل أنّك حصلت على علامة كاملة في موادك الجامعية. ستكون مسرورًا للغاية وسيحسدك زملاؤك كما ستنتفتح أمامك آفاق العمل ،فمثلا : فننقل الآن أنك حصلت على علامة "مقبول" الآن ها الامتحان كان فُرصتك الأخيرة سيطردك العميد من القسم وسوف تعود لمنزلك خائبًا ،بنفس هذه الطريقة تتشكّل توقّعات ج2 ضمن المؤسسات. يعتقد الأشخاص ذوي ج2 مرتفع أنهم إن أدّوا جيدًا سيتلقّون مخرجات مرغوبة (علاوات جيّدة ومدح المسؤولين عنهم وشعورهم بالمساهمة في نجاح المؤسسة)، في المقابل يمتلك الأشخاص ذوو ج2 ضعيفة الإحساس المعاكس (لن تحصل على المخرجات التي ترغب بها ولا يهم كم بذلت من جهد طالما أنهم لم يطردوك من عملك بعد).

- التكافؤات (valences) : هي أسهل مفاهيم نظرية التوقع وصفًا. فهي الدرجة التي نرى فيها مخرجًا ما مرغوبًا أو محايدًا أو غير مرغوب فتكون المخرجات المرغوبة (مثل علاوة 25%) تكافؤًا إيجابيًا، أمّا المخرجات غير المرغوبة (كالتأديب) تكون تكافؤًا سلبيًا، أمّا المخرجات غير المهمة لنا (أين ستركن سيارتك) تكون تكافؤًا محايدًا

تكثر التكافؤات الإيجابية والسلبية في بيئة العمل، ومن أمثلتها: العلاوات والخصومات والمدح والانتقاد والاعتراف والرفض والترقية والتخفيض، وكما تتوقع فإن إدراك الأشخاص لهذه المخرجات يختلف اختلافًا كبيرًا .

تؤثر حاجاتنا وقيمنا وأهدافنا وشخصياتنا على التكافؤ الذي نعطيه لمخرج ما قد نعتبر أنّ علاوة 10% مرغوبة إلى أن نكتشف أنّها أقلّ علاوة ممنوحة في الشركة.

وبمفهوم آخر تنصّ النظرية على أنّ إدراكنا للمحيط هو شيء أساسي لتوقع "ماذا يؤدي لماذا". فنحن ندرك أنّ مجهودًا معينًا يعطي أداءً معينًا ونحن ندرك أنّ أداءً معينًا يعطي مخرجات معينة. قد تكون المخرجات خارجية (extrinsic outcomes) أيّ أنّ الآخرين (مثل المدير) هم من يقرّرون إن كنا سنتلقاها. وقد تكون المخرجات داخلية (intrinsic outcomes) أي أننا نحن من نقرر إن كنا سنتلقاها (مثل الإحساس بالإنجاز) كلّ مُخرج لديه تكافؤ مقترن به (للمخرج أ التكافؤ تاً)

تفترض نظرية التوقع أنّنا سنبدل مجهودًا يجلب لنا أكبر قدر ممكن من المخرجات الإيجابية إن كان ج1 أو ج2 ضعيفين أو إن كان المخرج غير مرغوب بما يكفي فسيكون دافعنا لبذل جهدٍ ما منخفضًا، وبعبارة أخرى، يمتلك الفرد دافعًا لكي يحاول تحقيق مستوى الأداء الذي يجلب له المكافآت الأكثر.

تطبيقات نظرية التوقع :

لنظرية التوقع تطبيقات مهمّة في مكان العمل. تفترض نظرية التوقع بشكل رئيسي أنّ الموظفين سيُدفعون لتقديم أداءٍ جيّدٍ بشرطين اثنين الأوّل هو عندما يعتقد الموظفون أنّ قدرًا معقولًا من الجهد سينتج أداءً جيّدًا أمّا الثاني فهو عندما يكون الأداء الجيّد مرتبطًا بالنتائج الجيدة والأداء السيء مرتبطًا بالنتائج السيئة. إن لم يتواجد أيّ من الشرطين في إدراك الموظفين فسيكون دافعهم للإنتاج منخفضًا.

لم قد يدرك موظف ما أنّ النتائج الجيدة ليست مرتبطة مع الأداء العالي؟ أو أنّ المخرجات السيئة ليست مرتبطة مع الأداء السيء؟ بمعنى آخر، لم يمتلك موظفون ج2 منخفضة؟ يحدث هذا لعدة أسباب، السبب الرئيسي هو أنّ العديد من المنظمات تلتزم بشكل كبير بالمساواة (وليس الإنصاف) فتعطي جميع الموظفين نفس الأجر لقاء نفس العمل ومع نفس العلاوات السنوية (العلاوات العامة) ومعاملة متساوية متى أمكن حيث تعتقد هذه الشركات أنّ الموظفين الذين "يأخذون أكثر" سيبيون تعكراً في جوّ الشركة وإحساساً بعدم الإنصاف لدى الموظفين الآخرين.

■ لكن في ذات الوقت فالموظفون في مثل تلك الشركات يصبح لديهم ج2 منخفضة لأنه لا يوجد تمييز في المخرجات. فإن تلقى أفضل وأساء الموظفين الأجر نفسه فمع الوقت سيقرّر الاثنان أنه لا مغزى من بذل أيّ جهد إضافي ومن البديهي أنّ هذا ليس هدف أيّ منظمة تنافسية وأنه قد يسبب تأخر الشركة في سباقها مع نظيراتها في سوق العمل العالمي.

■ تنصّ نظرية التوقع أنّ على المنظمات -لرفع الدافعية لأقصى حدّ- أنّ تربط المخرجات والنتائج بالأداء. هذا هو التطبيق الرئيسي لنظرية التوقع؛ إذ تجعلنا نفكر كيف يجب أن توزع الشركة مخرجاتها فإن آمنت منظمة أو مدير ما بأن معاملة الكل "سواسية" ستجلب الرضا والدافعية للموظفين فهم محطون فنحن نعلم بفضل نظرية الإنصاف أنّ بعض الموظفين -غالبًا الأفضل من بين الموظفين- سيشعرون بعدم الإنصاف على إثر نقص المكافأة

كما تنصّ نظرية التوقع أنّ الموظفين عندما لا يرون فرقاً في النتائج بين الأداء الضعيف والقويّ فلن يعملوا بجهد يكفي للوصول إلى الأداء العالي، فيجب على المنظمات الناجحة أن تشجّع شعور مكافأة الأداء الجيد (حوافز أو ترقية) ومعاقبة الأداء السيء (تأديب أو فصل).

تذكر أنّ هنالك فرق كبير بين معاملة الموظفين بتساوٍ وبين معاملتهم بإنصاف.

■ ماذا لو ربطت مؤسسة ما الأداء العالي بنتائج جيدة والأداء المنخفض بنتائج سلبية؟ سوف يقوى ج2 لدى الموظفين لكن هل سيثمر هذا الأسلوب موظفين مع دافعية عالية؟ الجواب هو ربّما. لكننا لم نناقش حتى الآن ج1 للموظفين. إن كان ضعيفاً فسيشعر الموظفون أنّ الجهد المرتفع (أو

المنخفض) لن يؤدي لأداء أفضل ولذا لن يبذلوا مجهودًا إضافيًا فمن المهم أن يفهم المديرون احتمالية حدوث هذا بالرغم من مكافأتهم للأداء المرتفع.

■ المهام المتعلقة بالمهارات هي ربما السبب الأكبر لامتلاك بعض الموظفين ج1 ضعيفًا. الكفاءة الذاتية (self-efficacy) هي اعتقادنا بإمكانية تنفيذ بعض المهام المستقبلية أو تحقيق نتيجة ما يعتقد الموظفون ذوو الكفاءة الذاتية العالية أنهم سينجحون غالبًا في تحقيق كل أهداف عملهم ومسؤولياتهم، وكما توقعت الموظفون ذوو الكفاءة الذاتية المنخفضة يعتقدون العكس.

■ يعكس مستوى الكفاءة الذاتية إيماننا بقدرتنا على تنفيذ مهمة معينة بمستوى معين من الأداء. فإن اعتقدنا أنّ احتمالية بيعنا لبضاعة بسعر \$30,000 خلال شهر واحد هو 0.90 (90%) فستكون كفاءتنا الذاتية لهذه المهمة مرتفعة، فالكفاءة الذاتية المحددة هي حكمنا حول احتمال نجاحنا في مهمة ما وذلك مباشرة قبل قيامنا بها، ونتيجة لذلك تكون الكفاءة الذاتية متنوّعة أكثر بكثير من غيرها من الأفكار الشخصية لكن لا يزال هناك شكّ في كون معتقداتنا هذه هي بعض من أهمّ دوافع سلوكنا.

لا تُحدّد توقعاتنا للكفاءة قرارنا الأولي في تنفيذ المهمة من عدمه فحسب بل تحدّد أيضًا كم سنبدل من مجهود وما إن كنا سنكافح لأجل هذه المهمة، فالكفاءة الذاتية أثر كبير على العامل ج1. وبالنتيجة فالكفاءة الذاتية هي واحدة من أهمّ محددات السلوك في أيّ مهمة أو موقف.

■ يطوّر الموظفون ج1 ضعيف لسببين اثنين. الأول هو أنهم لا يمتلكون موارد كافية لتأدية وظيفتهم، ويمكن أن تكون الموارد داخلية أو خارجية تتضمن الموارد الداخلية ما يضيفه الموظف للعمل (مثل التدريبات السابقة وخبرة العمل والتعليم والقدرات وغيرها) وما يفهمونه عن مهامهم وكيف يصبح أداؤهم جيّدًا، العامل الأخير يسمّى إدراك الدور، أي كيف يعتقد الموظف أنّ وظيفته يجب أن تُؤدّى وكيف يرون أنفسهم ضمن المؤسسة. إن لم يكن الموظفون يعلمون كيف يصبح أداؤهم عاليًا فهم يملكون ج1 ضعيفًا.

■ الموارد الخارجية تتضمن الأدوات والمعدات والعمّال اللازمين لإتمام المهمة. يمكن لشحّ الموارد الخارجية أيضاً أن تُضعف ج1.

■ السبب الثاني لضعف ج1 هو فشل المؤسسة في قياس الأداء بالشكل الصحيح أي أنّ تقييمات الأداء لا تترايط بالشكل السليم مع مستويات الأداء الحقيقية فكيف يحدث هذا؟ هل تلقّيت من قبل نتيجة امتحان ما وشعرت بأنّها لا تعكس ما درسته وتعلّمته حقاً؟ يحدث هذا أيضاً في المؤسسات إذا لم تكون التقييمات أحياناً غير دقيقة لأنّ المشرفين الذين يجرون التقييم عادةً هم بشر في نهاية الأمر ربّما كانوا يعملون تحت الاعتقاد الخطأ بأنّ التقييم المماثل لكلّ الموظّفين سيجعل الفريق سعيداً ولربّما يمارسون التفضيل في اللاوعي لديهم أو ربّما لا يعلمون أساساً ما هي مستويات الأداء الجيّد والسيّئ ربّما كانت المعايير التي عليهم استخدامها لا تتلاءم مع منتجهم/فريقهم

■ مهما كان سبب ارتكاب الأخطاء سيعتقد بعض الموظّفين أنّهم لن يتلقّوا تقييماً مرتفعاً مهما بذلوا من جهد. قد يؤمن هؤلاء بأنّ أداءهم في الحقيقة ممتاز لكن نظام التقييم هو المعيب

فتختلف نظريّة التوقّع عن أغلب النظريّات الأخرى لأنّها توضّح الحاجة للقياس الدقيق للأداء إذ لا يمكن أن تدفع المنظّمات موظّفيها للأداء العالي إن لم يستطيعوا تحديد ما هو الأداء العالي أولاً .

تمارس المنظّمات تأثيراً كبيراً على اختيارات الموظّفين لمستوى أدائهم. أي أنّ المؤسسات لديها أثر كبير على شدّة واتّجاه مستويات الدافعيّة لدى الموظّفين

بعض التطبيقات العمليّة لنظريّة التوقّع هي:

- تقويّة الجهد ← توقّع الأداء من موظّفين مختارين يمتلكون القدرات الضروريّة وتوفير تدريب ملائم وتجارب النجاح وتوضيح مهام العمل... إلخ.

- تقويّة الأداء ← توقّع المخرجات مع سياسات تحدّد السلوك المرغوب الذي يؤدّي للنتائج المرغوبة والسلوك غير المرغوب الذي يؤدّي لنتائج غير مرغوبة أو محايدة، فالتعزيز المستمر لهذه السياسات أساسيّ ويجب أن يبقى العاملون مؤمنين بها.

- التقييم الممنهج الذي يقيس قيمة العمل الذي يقدمه الموظفون ، فكّما كان تكافؤ النتائج المعروضة لقاء سلوك ما أكبر، كلّما ازداد احتمال التزام الموظّفين بهذا السلوك
- التمييز بين القيم المختلفة وجودة الأداء المتباينة بين الموظّفين من شأنه أن يساعد المؤسسة على تحديد قيم واضحة ونتائج تتناسب مع قيمة الأداء لدى كل موظّف، فتضع مثلاً قيماً عالية للأداء الجيّد وقيماً منخفضة للأداء السيء.
- ضمان ترجمة الجهود المبذولة إلى أداء عبر توضيح إلام تقود الأفعال؟؟ وعبر التدريبات الملائمة.
- تأمين نتائج مناسبة لأداء الموظّفين عبر جدول مكافآت (نتائج خارجيّة) وتصميم عمل ملائم (ليكون العمل بحد ذاته نتيجة داخلية).
- فحص مستويات النتائج المقدّمة للموظّفين. هل هي منصفة بالنظر لمدخلات العاملين؟ هل هي منصفة بالنظر كيف يُعامل الآخرون؟
- قياس مستويات الأداء بأكثر دقّة ممكنة والتأكد من أنّ العاملين قادرين حقاً على بذل أفضل ما لديهم والوصول إلى مستوى مرتفع من الأداء.
- إدارة التغيير
- الاختلافات في الدوافع بين الثقافات
- الموظّف المستاء هو حالة علميّة منتشرة في عالم الأعمال بغضّ النظر عن البلد. إنّ الإشارات الثقافية، والأعراف الاجتماعيّة، والحواجز اللغويّة البسيطة قد تجعل مهمة تحفيز الموظّفين بالنسبة لمدير مؤسسة عالميّة أمراً مربكاً وعسيراً حقاً. إيصال الشغف للرؤية العامة، وتدريب الموظّفين لرؤية أنفسهم ملأك ومسؤولين عن أعمالهم، أو محاولة إيجاد "نظام بيئي تحفيزي" كلّ هذه الإجراءات قد تسقط بمجرد تفويت إشارة بسيطة، أو ترجمة سيئة، أو اتباع طريقة اللهجة الصمّاء لحضارة قد تبلغ من العمر ألف سنة.
- إبقاء الموظّفين متحمّسين عن طريق جعلهم يشعرون بأنّهم قيّمون وجديرون بالتقدير ليس مجرد فكرة "غريبة"، المدوّنة المميّز (Starrfmonline) تؤكّد بأنّ تحفيز الموظف وجودة العمل

المرتبطة به يتعزز عندما يشعر الموظفون بأنهم ذوو قيمة ومحل للثقة وقادرون على التحدي ومدعمون في عملهم و بالعكس فعندما يشعر الموظفون أنهم أدوات أكثر من كونهم أشخاص أو عندما يشعرون بأنهم غير منخرطين في عملهم عندها ستدهور الإنتاجية وستبدأ حينها حلقة مفرغة عندما يعامل المدير الموظف على أنه عاجز وغير كفؤ حينها سيُحبط الموظف وتظهر لديه الاستجابة السلبية المتوقعة، تستشهد المدونة بمثال من أوروبا الشرقية حيث يهمل المدير الموظف ويعامله على أنه غير فعال ولا يمتلك الكفاءة وبعد تدريب الإدارة أعاد المدير النظر في تقييمه وبدأ بالعمل مع الموظف وعندما بدأ المدير العمل على تعزيز كفاءة ودافعية الموظف انتقل الموظف حينها من كونه المؤدّي الأدنى ليصبح عضوًا قيمًا في الفريق. وتقول المدونة في النهاية "إنّ مصطلح 'الموارد البشرية' بحد ذاته يصوّر الموظّفين على أنّهم مواد يجب استثمارها لأهداف المنظمة وبينما تشمل الطبيعة الأساسية لعقود الموظفين مظاهر عمالة تجارية مقابل أجر مادي لا يجب أن نفشل برؤية وتقدير موظفينا كما نرى باقي الأشخاص وإلا ستواجه حينها جميع محاولاتنا لتحفيزهم معدلات نجاح محدودة"

- بافل فوسك (Pavel Vosk)، مستشار في الأعمال والإدارة في (Puyallup) في واشنطن، يقول بأنه في كثير من الأحيان يتحوّل الموظفون الأكفاء الذين يمتلكون القدرة لتحقيق إنجازات كبيرة، يتحوّلون إلى أشخاص ليس لديهم أي دافع وخلال بحثه عن إجابة وجد بأنّ المصدر الأشيع والأكبر لذلك هو نقص الاعتراف بجهد الموظف أو أدائه الاستثنائي وفي الحقيقة وجد فوسك بأنّ معظم الموظفين يبذلون جهدًا إضافيًا في محاولة تحقيق هدفهم ليس أكثر من ثلاث مرات قبل أن يستسلموا، تتمثل نصيحة فوسك بإظهار الامتنان لعمل الموظفين خصوصًا عندما يقدّم الموظفون إنجازات أكثر من المطلوب منهم، وقال أيضًا بأنّ هذا التقدير لعملهم ليس من الضروري أن يكون مبالغًا به حيث يكفي تصرّف بسيط يُشعر الموظّفين بالتقدير من تقديم وجبة غداء لفريق يعمل لساعات إضافية لإنجاز العمل قبل الوقت المحدد أو حتى كلمة شكر بسيطة وجهًا لوجه

ريتشارد فرازاو (Richard Frazao) رئيس (Quaketek) في مونتريال يشدد على التحدث مع الموظفين والتأكد من انخراطهم في عملهم، وأشار إلى الملل في العمل على أنه عامل محبط مهم

■ ولكن تحفيز الموظفين ليس "مقاس واحد يصلح للجميع" عالميًا ، فمكافأة وتقدير الأفراد وإنجازاتهم أمر جيد في الحضارات الغربية ولكنه أمر غير مرغوب في الحضارات الآسيوية التي تقلد عمل الفريق والتشاركية أكثر من العمل الفردي ويعود الأمر لتأثير الثقافة فيما إذا كانوا سيكافئونهم بزيادة في الأجر أو بمنصب وظيفي أو بمكتب أكبر، فتخفيض رتبة موظف لضعف أدائه هي طريقة فعالة للتحفيز في الدول الآسيوية ولكنها غالبًا ما تؤدي لخسارة الموظف كليًا في الحضارات الغربية

■ يقول ماثيو ماك لاكلان (Matthew MacLachlan) من شركة Communicaid "إن افتراض أن القوى العاملة العالمية لديك ستتحرز بالطرق ذاتها هو افتراض خطأ وله تأثير كبير على تقييد المواهب"

خلاصة الفصل الثاني :

يمكن تعريف تقويم الأداء بأنه نشاط شامل مستمر و منظم يهدف إلى تحديد مدى صلاحية الفرد في أدائه للمهام الموكلة إليه، ومستوى أدائه لهذه المهام ومدى التزامه بالمعايير التنظيمية خلال فترة زمنية معينة.

يوجد تكامل كبير بين نظام تقويم الأداء وأنظمة الموارد البشرية الأخرى، ذلك أن أنظمة إدارة الموارد البشرية كي يعمل بشكل جيد، لابد من توفير معلومات صحيحة ودقيقة عن الأداء، وفي حالة غياب هذه المعلومات سيكون من الصعب بالنسبة للأنظمة الأخرى في المنظمة أن تعمل بشكل فعال

يمكن تقويم أداء العاملين من خلال استخدام طرائق مختلفة وعموماً يمكن تصنيف معظم الطرائق الحالية المستخدمة في تقويم الأداء في مجموعتين الأولى تتمثل في المقاييس الموضوعية والثانية تتمثل في المقاييس الشخصية

تتمثل عناصر تقويم أداء العاملين إما في معايير الأداء أو الصفات الشخصية للمقوم أو الأهداف التي ينبغي على المقوم تحقيقها، حيث يتم تضمين نموذج تقويم الأداء بعض أو كل هذه العناصر، ويتم الحكم على كفاءة أداء الموظف على أساس مدى انطباق العناصر السابقة عليه ومدى التزامه بها.

يتحدد الأداء الوظيفي من خلال التفاعل بين ثلاثة عناصر تتمثل في: المعرفة التقريرية، والمعرفة الإجرائية، والدافعية، حيث يجب أن تتوفر العناصر الثلاثة معا للوصول إلى مستويات عالية من الأداء

على الرغم من أن هناك أنواع كثيرة من السلوكيات التي يمارسها الموظفون في مكان العمل إلا أن هناك نوعان رئيسيان أكثر انتشاراً وهما: أداء المهمة والأداء السياقي أو ما يسمى أحياناً بسلوكيات المواطنة التنظيمية، ولا يشترط بهذين النوعين من السلوكيات أن يسيرا جنباً إلى جنب

بمعنى أن الموظف قد يكون بارعاً للغاية في أداء مهامه ولكنه يعاني من انخفاض في مستوى الأداء السياقي ، فبمجرد الانتهاء من مرحلة تخطيط الأداء تبدأ مرحلة التنفيذ والأداء الفعلي للعمل، حيث تقتصر مسؤولية الرؤوس في هذه المرحلة على تنفيذ العمل وتحقيق الأهداف المتفق عليها ، أما

بالنسبة للرئيس فيقع على عاتقه مسؤوليتان اثنتان تتمثلان في تهيئة الظروف المحفزة للأداء وكذلك العمل على مواجهة أية مشكلات تعيق الأداء ووضع الحلول المناسبة لها .

لكي ينجح نظام الأجور على أساس الجدارة يجب أن يوقن الموظفون بأن الجهود التي سيبدلوها لتحقيق الأهداف المطلوبة ستعودهم للحصول على زيادة في مستوى أجورهم، وعليه يتوجب أن تتسم متطلبات شغل الوظيفة بالواقعية كما يجب أن يمتلك الموظفون للمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأهداف الوظيفية الخاصة بهم

كما يجب أن يستشعر أولئك الموظفون بوجود علاقة قوية بين إنجازهم لمعايير الأداء المطلوبة وحصولهم على أجر أعلى، كما يتوجب على الشركات التي تطبق هذا النظام أن تعمل على توفير الأموال اللازمة للوفاء بوعودها التي قطعتها على نفسها بمكافأة موظفيها طبقاً لمستوى أدائهم.

أثبتت نتائج العديد من الدراسات أن أنظمة إدارة الأداء ستكون أكثر فاعلية فيما لو زُبطت نتائجها بشكل مباشر مع أنظمة المكافآت، وذلك لأنه عندما يكون هناك علاقة مباشرة بين نظام إدارة الأداء ونظام المكافآت فإن عملية قياس الأداء وتحسين الأداء يتم تناولها بجدية أكبر.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

تمهيد :

سنستعرض من خلال هذا الفصل الإجراءات الميدانية وهي التحليل الإحصائي للمعطيات من خلال القيام بتحليل وتفريغ الإستبيان التابع للمؤسسة وإستخراج النتائج المقررة من خلال دراسة إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يخص الجانب التطبيقي للدراسة وهذا من أجل الوصول إلى صحة الفرضيات التي تم إتباعها في الإطار العام للدراسة والوصول إلى هدف الدراسة .

المبحث الأول : الدراسة الإستطلاعية وتقييم نتائج الدراسة

المطلب الأول : الدراسة الإستطلاعية

أ-الإجراء المكاني :

يعبر الإجراء المكاني للدراسة في البيئة التي تم فيها الإعتماد والقبول بدراستنا التطبيقية، حيث حدد هذا المجال في " نظام الأجور وتأثيره على الأداء الوظيفي في قطاع الوظيفة العمومية " دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية غرداية، اختيرت هذه المؤسسة لتكون المجال التدريبي لدراستنا الميدانية

أ-01 تعريف مديرية الموارد المائية :هي من الناحية القانونية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري (خدمي) تتمتع بالإستقلالية القانونية (شخص معنوي) و لها ممتلكات مخصصة تهدف لتسيير مصالح عمومية تتمثل في توفير المنشآت و الهياكل الخاصة بالمياه و استغلالها منها حفر الآبار بناء الخزانات، وضع قنوات المياه الصالحة للشرب و قنوات التطهير و المياه الصناعية و السقي، أما من الناحية المالية و المحاسبية فهي تعتمد على النظام الإداري أي قواعد المحاسبة العمومية التي تتميز ب :

□ التفريق بين الأمر بالصرف و المحاسبة العمومي المتمثل في أمين الخزينة الولائية كمحاسب معتمد من طرف وزارة المالية.

□ المراقبة المالية المسبقة على النفقات الممارسة من طرف مراقب المالي للولاية.

أ 02 : نبذة عن مديرية الموارد المائية لولاية غرداية : هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري نشأت بعد التقسيم الإداري الجديد لسنة 1984 بحيث كانت مقاطعة تابعة لولاية الأغواط قبل ذلك ، يحكمها من حيث التنظيم الداخلي كما هو موضح في المرسوم التنفيذي رقم 187/02 المؤرخ في 26 مايو 2002 الذي يحدد هذا القرار الاختصاص الاقليمي و مهام الاقسام الفرعية الخاصة بالري.

03أ الهيكل التنظيمي : تتكون من أربع مصالح هو موضح في المادة 03 من القرار الوزاري المشترك الذي يضبط عدد مصالح مديريات الموارد المائية السالف ذكره و كل مصلحة تحتوي على 03 مكاتب و كل مصلحة بمهامها وهي :

أ) مصلحة تعبئة الموارد المائية و التزويد بالمياه الصالحة للشرب :

تتكفل بما يلي :

□ المشاركة في الدراسات و إعداد برنامج العمل الرامي لحشد الموارد المائية السطحية و الجوفية و التزويد بالماء الصالح للشرب.

□ ضمان التحكيم و متابعة إنجاز المشاريع و السهر على احترام قواعد و مقاييس الإنجاز.

□ السهر على حسن الإستغلال، تسيير وصيانة منشآت حشد الموارد المائية.

□ إنشاء بنك المعلومات حول معرفة الموارد المائية على مستوى الولاية وحشدها و إستعمالها و المحافظة عليها.

ب) مصلحة الري الفلاحي : تتكفل بما يلي :

□ المشاركة في إعداد برامج تطهير الري الفلاحي الصغير و المتوسط.

□ ضمان متابعة و تنفيذ برامج تطهير الري الفلاحي الصغير و المتوسط.

□ السهر على تطبيق التنظيم و مقاييس إستغلال هياكل السقي و صرف المياه.

□ جميع العناصر الخاصة بمنح تخصيص إستغلال منشآت السقي و صرف المياه.

ج) مصلحة التطهير : تتكفل بما يلي :

□ المشاركة في الدراسات و برمجة مشاريع التطهير و الحماية ضد الفيضانات.

□ السهر على حسن تسيير المرفق العام المرتبط بالتطهير و احترام قواعد و مقاييس تسيير المرفق و مقاييس تسيير و استغلال المنشآت المرتبطة بها.

□ السهر بالتعاون مع المصالح المعنية بالحماية و الحفاظ على الموارد المائية.

□ تكوين نظام إعلامي يتعلق بالتطهير و حماية البيئة.

(د) مصلحة إدارة الوسائل :

تتكفل بما يلي :

□ المشاركة في إعداد ميزانية التجهيز و التسيير و تنفيذها .

□ تسيير الأملاك و المحافظة عليها.

□ إعداد و تنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية و التكوين للمستخدمين.

□ الإطلاع و متابعة شؤون المنازعات

. ب-الإجراء البشري :

يعبر كذلك المجال البشري لدراستنا في القطاع الخدماتي لمديرية الموارد المائية لولاية غرداية بصفة عامة او ما يرمز عليه بالطاقم الإداري الموجود بالمؤسسة ، ونظرا لحجم الطاقم (موظفين - مدراء - رؤساء المصالح-) داخل المؤسسة والمقدر ب 150 عامل، فقد اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة والتي قدر حجمها ب 55 عامل، حيث تم أخذ نسبة 18.40 % ،

واختيارنا للعينة العشوائية بسبب:

- الزيادة الكبيرة في حجم مجتمع الدراسة.
- ضيق الإجراء الزمني لدراسة الموضوع.

ج-الإجراء الزمني للدراسة التطبيقية :

هي الفترة الزمنية التي قمنا بتصميم وإعداد المرحلة ميدان التربص حيث تطلعنا إلى دراسة ميدان التطبيقي للدراسة ، وعليه فقد قمنا بتخصيص أوقات معينة وفق برنامج زمني محدد لزيادة القطاع المؤسسة (مديرية الموارد المائية لولاية غرداية) وهذا أجل التحضير في عملية دراسة الإستبيان في مجال دراستنا بالشكل المطلوب ، بالإضافة إلى لقاءات كانت تتم من حين إلى آخر.

ولقد مرت دراستنا التطبيقية على مجموعة من الدراسة الميدانية بمجموعة من الخطوات نوجزها على النحو الآتي:

- **الخطوة الاستطلاعية:** تركزت ضمن من 2022/03/15 إلى غاية 2022/03/20 حيث تم فيها الموافقة بشكل رسمي من قبل المدير على إجراء التربص الميداني داخل المؤسسة، وبعد الموافقة على التربص الميداني ، قمنا بالإستطلاع والتقصي والبحث عن المعلومات وجمع أكبر عدد من البيانات ترقبا للدراسة التطبيقية، وبدا في تشكيل أسئلة الاستمارة، وهذا من أجل توزيعها على الموظفين بغية الإجابة على كل إستمارة ، وإحصاء عدد المجيبين على كل إستمارة من الإستمارات ، والبدأ في دراسة العملية .
- **خطوة توزيع الاستمارة:** تزامنت مع المرحلة الإستطلاعية ، فقد تمت في الفترة من 2022/03/20 إلى غاية 2022/03/31 ، بعد الإنتهاء من النموذج الرسمي و النهائي للاستمارة ثم تجريب الاستمارة وتوزيعها على الموظفين
- **خطوة جمع البيانات:** تم في الفترة الممتدة من 2022/04/03 إلى غاية 2022/04/07 ،
- **خطوة تحليل البيانات:** تم في الفترة الممتدة من 2022/04/08 إلى غاية 2022/04/12 تم فيها لإنهاء من جمع الاستمارات والتدقيق في البيانات ومراجعتها وتفرغها في برنامج Spss ، وتصنيفها وتمثيلها بيانيا ثم قرائتها سوسيوولوجيا وفق متغيري الدراسة

المطلب الثاني : أدوات ومنهجية الدراسة

لقد إعتمدنا خلال دراستنا التطبيقية على المنهج الوصفي وهذا من أجل معرفة كل ما يتعلق بدراستنا الميدانية وتحليل وجمع المعلومات وإحصاء البيانات النهائية ، وإستخلاص أسباب ونتائج الدراسة وتعميمها على الحالات المشابهة ، وهذا كله من أجل غاية ألا وهي الوصول إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة في مجال البحث .

■ الملاحظة:

من أهم الوسائل لجمع البيانات وإحدى الطرق العلمية الرائجة الإستعمال الملاحظة ، فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يعود إليها مرة أخرى، لكي يتحقق من صحة النتائج التي توصل إليها.

وقد استعنا بهذه التقنية لجمع المعلومات من خلال دراسة التفاعلات و السلوكيات و التصرفات، وكانت هذه الأداة ذات فعالية كبيرة خاصة في الدراسة الاستطلاعية، كونها المصدر الأساسي في البحث العلمي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.

■ الاستمارة:

شملت استمارة بحثنا على **19** سؤالاً موزعين على محورين:

أولاً-البيانات الأولية الشخصية.

المحور الأول : نظام الأجور – (الرواتب –المنح والعلاوات)

المحور الثاني : المتغير التابع : الأداء الوظيفي (حجم العمل –الإبتكار والجودة)

وقد تناولنا حينها إجراء وإختبار الإستبيان الخاص ببحثنا لنرى مدى ملائمته لمحاور البحث من جهة، ومدى قدرته على جمع البيانات وملائمته لأعضاء عينة البحث وظروفهم من جهة أخرى، ثم قمنا بعرضه على أفراد العينة المختارة .

■ الوثائق والسجلات:

تم الحصول عليها من مصلحة إدارة الوسائل بمدرية الموارد المائية لولاية غرداية ، وتتضمن المعلومات والمعطيات التي تخص مجتمع البحث وعينة الدراسة، وكذلك حول المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي العام، وكذا عدد العاملين داخل المؤسسة وكيفية توزيعهم على مختلف المصالح والمكاتب

■ مقياس التحليل:

تم اعتماد بشكل رسمي على مقياس الأجوبة المفتوحة بالإضافة إلى مقياس ليكرت الثلاثي وهذا من أجل دراسة موضوعنا ، بحيث يتم إختيار السؤال ويجب الجيب على إجابة واحدة من بين ثلاث احتمالات .

■ صدق الأداة:

صدق الدراسة هو مدى استطاعة أداة القياس قياس ما هو مطلوب قياسه. وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

- الصدق الظاهري:

وقد تم التحري والتدقيق والموافقة على صدق محتوى أداة القياس (الاستبيان) و المستخدمة في هذه الدراسة، حيث تم عرضها على الأستاذ المشرف للتأكد من المعلومات والمتمثلة في جوانب الموضوع الأساسية، و من وضوحها و سلامة صياغتها ، وقد تم التعديل الأداة بناء على الملاحظات المقدمة من طرف المشرف ، حيث تم الإستغناء عن بعض العبارات ، والإبقاء على العبارات التي تخدم البحث لتصبح أكثر شمولية ووضوحا لدى عينة البحث وأكثر إتساقا ومصداقية لموضوع الدراسة.

ثم عدلت الأداة بناء على ملاحظاته حيث تم حذف بعض العبارات، و تعديل و إضافة عبارات أخرى، و إعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر وضوحا وفهما لدى أفراد عينة الدراسة و أكثر صدقا في قياس موضوع هذه الدراسة.

- ثبات الأداة:

ثبات الأداة هو الاتساق في نتائج الأداة و يقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية لتحليل نفس المستوى. و من أجل التحقق من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي : (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha) للتأكد من عدم حصول أداة القياس على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة نفسها و باستخدام نفس الأداة و باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول:

الجدول رقم 01: معامل الثبات (ألفا كرونباخ) بالنسبة لعبارات المتغير (نظام الأجور – الأداء الوظيفي

معامل الثبات الكلي	
عدد العبارات	19
ألفا كرونباخ	0.815

المصدر: من إعداد الباحث بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

و مع العلم أن معامل الاتساق الداخلي (0.8) فأكثر تعتبر عالية. وهذا يعني أنه كلما كان معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) أكبر من (0.7) كلما دل هذا على وجود الاتساق الداخلي.

ويوضح الجدول من خلال تبيان أن معامل الثبات الكلي لأداة جمع البيانات بلغ (0.815) و هو معامل ثبات عالي جد، لأنه يتجاوز (0.7) و يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ممتازة من الثبات و يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

المطلب الثالث : تحليل نتائج الدراسة الأولية

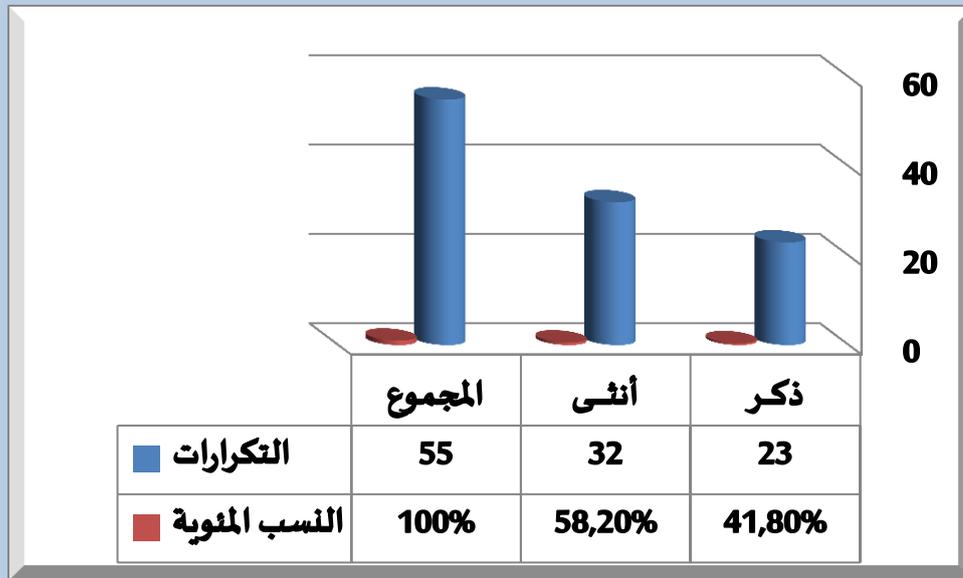
المحور 1:-البيانات الشخصية :

الجدول رقم (02): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
%41.80	23	ذكر
%58.20	32	أنثى
%100	55	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم (03): أعمدة بيانية توضح أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس



القراءة الإحصائية : يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 02 تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس (ذكر-أنثى) وهذا بعد إجراء الإحصاء وتطبيقه على الإستبيان ، حيث

توضح لنا أن ما نسبته **58.20%** من فئة الإناث ، في حين أن ما نسبته **41.80%** من فئة الذكور ، وهذا يشير إلى أن فئة الإناث الموظفات في المؤسسة أعلى من فئة الذكور

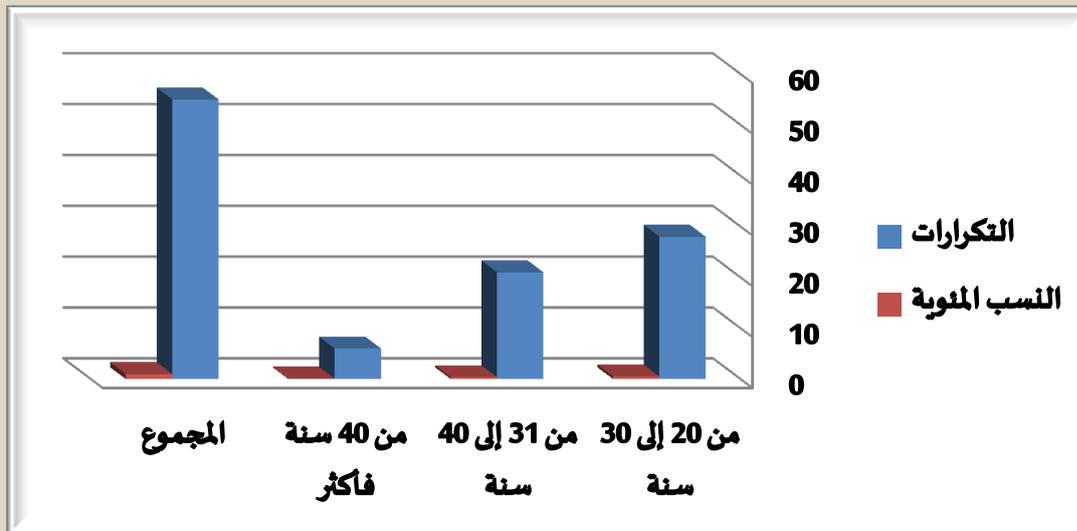
القراءة السوسولوجية : إن تغلب فئة الإناث على فئة الذكور في عينة البحث يوضح أن الفئة الأولى تعتبر كشريك جدير و فعال من ناحية التسيير ، وعليه فإن النسب المعمول بها في الجدول توضع مبدأ التكافؤ من ناحية فرص العمل بين أفراد مجتمع العينة (ذكور-إناث) في المؤسسة.

الجدول رقم (03): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب السن

النسب المتوية	التكرارات	الفئات
50.90%	28	من 20 إلى 30 سنة
38.20%	21	من 31 إلى 40 سنة
10.90%	06	من 40 سنة فأكثر
100%	55	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم(04): أعمدة بيانية توضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب السن



القراءة الإحصائية : يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 03 تقسيم أفراد العينة حسب السن، حيث توضح لنا أن ما نسبته 50.90% هم لفئة 20 إلى 30 سنة، حيث يعتبرون الفئة الأعلى في العينة ، في حين أن ما نسبته 38.20% هم لفئة 31 إلى 40 سنة ، حيث يعتبرون الفئة المتوسطة، ، في حين أن ما نسبتهم 10.90% هم فئة 40 سنة فأكثر، حيث يعتبرون الفئة المنخفضة في العينة، حيث أتوا في المرتبة الثالثة ، وهذا يشير إلى أن أغلبية نسبة الفئة العمرية الموجودة في مديرية الموارد المائية هم ما نسبتهم 90.10 % فئة عمرية تندرج ضمن فئة الشباب ما بين 20-40 سنة ، أي تقل اعمارهم عن 40 سنة

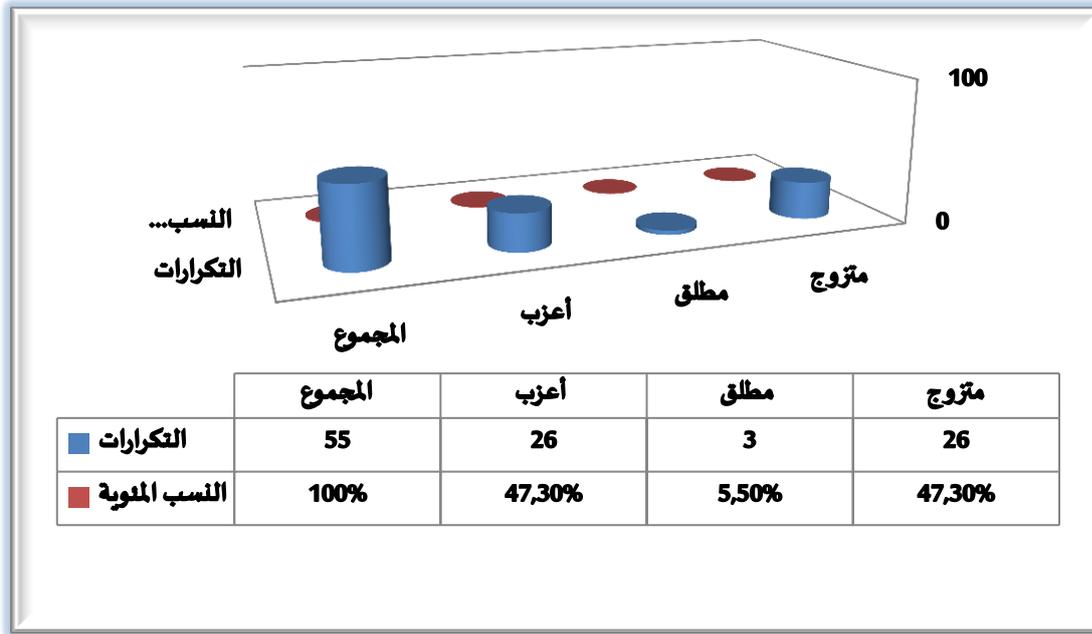
القراءة السوسولوجية : إن تفوق فئات الشباب بين المبحوثين يبين أن إستراتيجية التوظيف المعتمدة في المديرية تسعى إلى ترقية وتحسين مستوى الأعمال من خلال توظيف طاقات شبانية .

الجدول رقم (04): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الحالة العائلية

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
47.00%	26	متزوج
06.00%	03	مطلق
47.00%	26	أعزب
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم (05) أعمدة بيانية توضح تقسيم أفراد العينة حسب الحالة العائلية



القراءة الإحصائية : يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 04 تقسيم أفراد العينة حسب الحالة العائلية ، حيث توضح لنا أن فئة العزاب والمتزوجين متساوية أي ما نسبته 94.00% هو للفئتين السالف ذكرهما

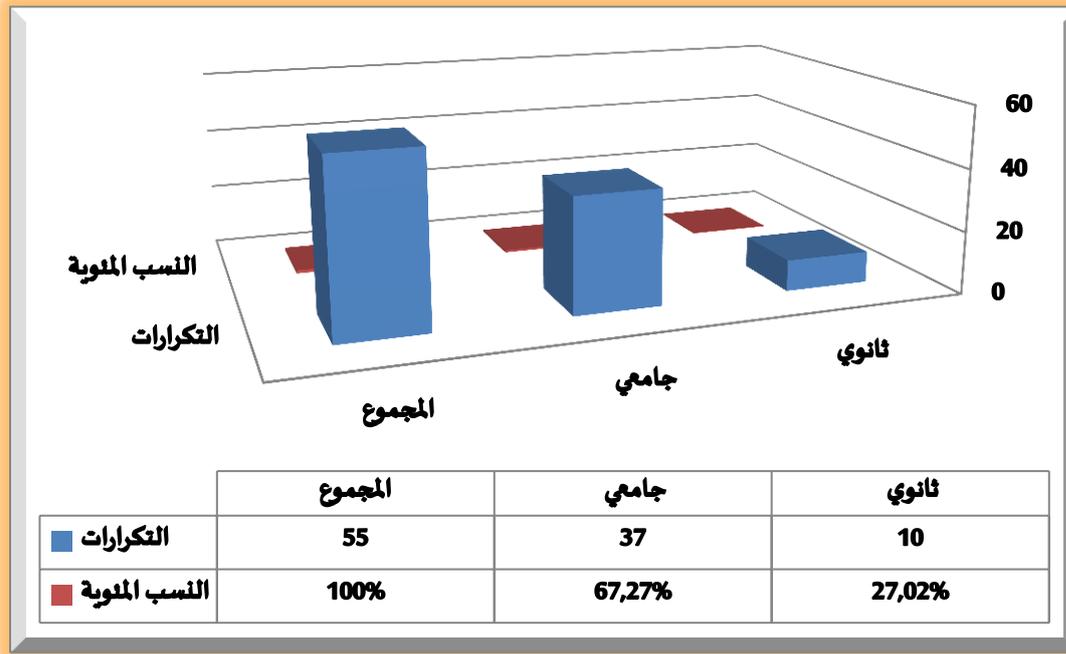
القراءة السوسولوجية : وهذا مؤشر إيجابي على وجود الاستقرار الاجتماعي نوعا ما للمبحوثين

الجدول رقم (05): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب المستوى الدراسي

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
40.00%	22	ثانوي
60.00%	33	جامعي
100%	55	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم 06 : أعمدة بيانية توضح تقسيم أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



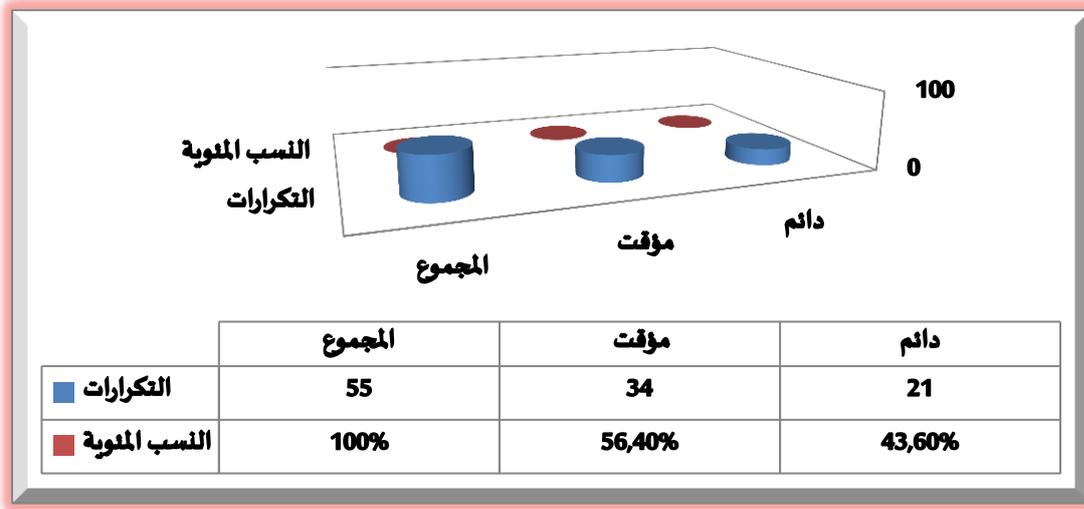
القراءة الإحصائية: يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 05 تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب المستوى الدراسي حيث توضح لنا أن ما نسبته 60.00% هو لفئة أفراد المستوى التعليمي (جامعي)، ، في حين تليها 40.00% ضمن فئة المستوى التعليمي (ثانوي) والتي ، وهذا يشير على أن إجمالي أغلبية الأفراد العاملين في القطاع الخدماتي لمؤسسة الموارد المائية بغرداية هم من فئة المستوى التعليمي (جامعي)

القراءة السوسولوجية : إن هذه المعطيات يؤكد على أن المؤسسة محل الدراسة تستهدف شريحة أكبر من ذوي المستوى العالي للقيام بمهام تسيير ومتابعة مشاريع ومنشآت الري من جهة ومن جهة أخرى لتعزيز أنماط القيادة الإدارية من أجل التسيير الأمثل والأدق لمصالح المديرية .

الجدول رقم (06): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الوضعية المهنية

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
43.60%	21	دائم
56.40%	34	مؤقت
%100	55	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss
الشكل رقم(07) أعمدة بيانية توضح تقسيم أفراد العينة حسب الوضعية المهنية



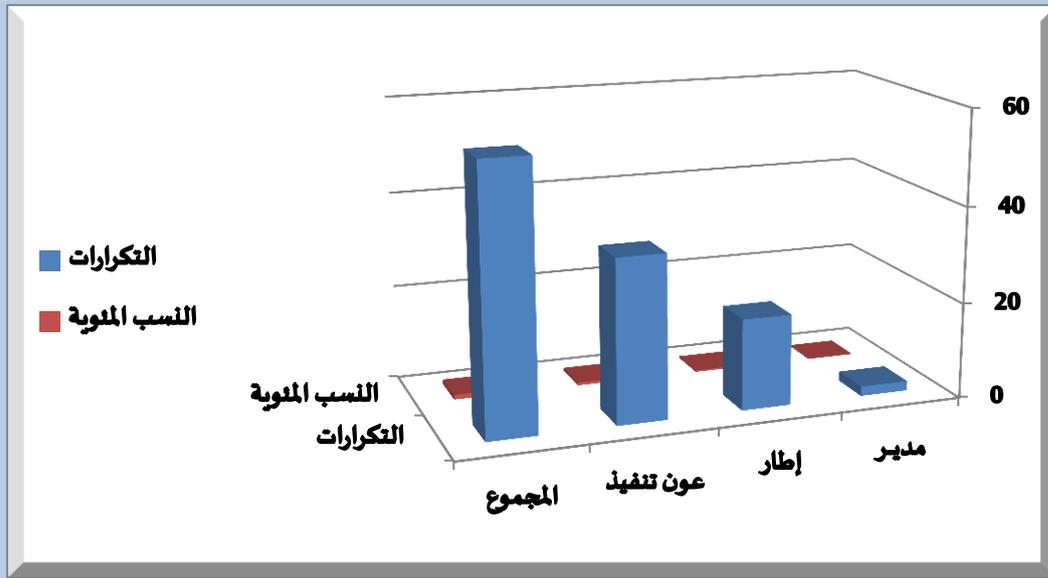
القراءة الإحصائية : يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 06 تقسيم الباحثين حسب الوضعية المهنية ، حيث توضح لنا أن ما نسبته 56.40% من العاملين بعقود محددة المدة أي مؤقتة والتي أتت ضمن الفئة الأعلى وفي المرتبة الأولى ، في حين تليها ما نسبته 43.60% من العمال العاملين في المؤسسة لديهم عقود دائمة أي مرسومون والتي أتت ضمن الفئة المتوسطة وفي المرتبة الثانية ، وهذا يشير على أن إجمالي أغلبية الأفراد العاملين والموجودين في القطاع الخدماتي لديهم عقود غير دائمة .

القراءة السوسولوجية : إن ما تم التوصل إليه في هذا الجدول يوضح إستراتيجية المؤسسة في التسيير بحيث تعتمد بنسبة كبيرة على العقود المحددة المدة وهذا راجع لجدول وبرنامج المشاريع الممنوحة الذي لا يمكن التنبؤ به فيتم الإستغناء عن ذوي العقود المحددة في فترات الركود

الجدول رقم (07): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب المنصب

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
03.60%	02	مدير
34.50%	19	إطار
61.80%	34	عون تنفيذ
100%	55	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss
الشكل رقم (08) أعمدة بيانية توضح تقسيم أفراد العينة حسب المنصب



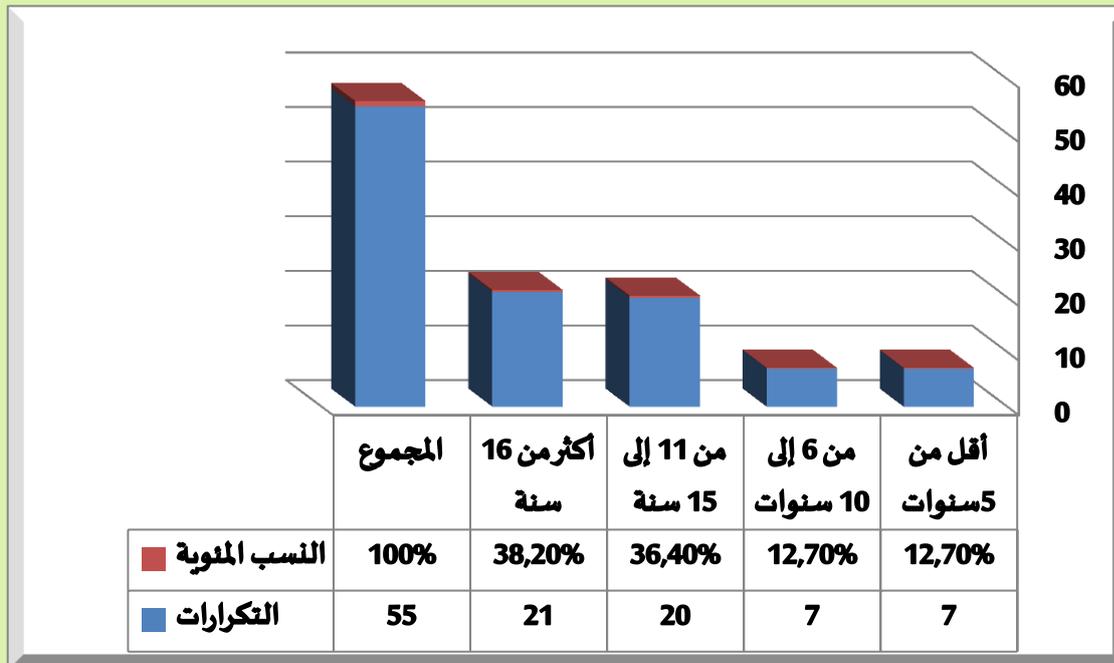
القراءة الإحصائية : يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 08 تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب المنصب ، حيث توضح لنا المعطيات أن ما نسبته 61.80% هو لفئة أعوان التنفيذ ، في حين تليها ما نسبته 34.50% لفئة الإطارات في الفئة المتوسطة وفي المرتبة الثالثة ما نسبته 3.60% لفئة مدير ، بمعنى أن غالبية الموظفين من أعوان التنفيذ وتليها نسبة معتبرة من الإطارات

القراءة السوسولوجية : من خلال قراءتنا للمعطيات يظهر أن مديرية الموارد المائية تستهدف شريحة معتبرة من أعوان التنفيذ نظرا لطبيعة الأشغال سواء في المؤسسة أو في الورشات للقيام بأشغال تنظيف و تأهيل وترميم منشآت الري من خزانات مياه وأبار و غير ذلك ، بوفي الوقت نفسه تعتمد على فئة لا بأس بها من الإطارات للقيام بمهام الدراسة والمتابعة والتدقيق للمشاريع الجاري إنجازها في صورة متكاملة هدفها الوصول إلى تحقيق أهداف و إستراتيجيات مديرية الموارد المائية لولاية غرداية .

الجدول رقم (08): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الخبرة المهنية

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
12.70%	07	أقل من 5 سنوات
12.70%	07	من 6 إلى 10 سنوات
36.40%	20	من 11 إلى 15 سنة
38.20%	21	أكثر من 16 سنة
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss



الشكل رقم (09): أعمدة بيانية توضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الخبرة المهنية

القراءة الإحصائية : يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 08 تقسيم أفراد العينة حسب الخبرة المهنية وهذا بعد إجراء الإحصاء وتطبيقه على الإستيبيان ، حيث توضح لنا أن ما نسبته 38.20% هو لفئة العمرية لعينة أفراد (أكثر من 16 سنة خبرة مهنية) والتي أتت ضمن الفئة الأولى ، في حين تليها نسبة 36.40% ضمن الفئة (من 11 إلى 15 سنة) وفي المرتبة الثالثة ،

تليها ما نسبته 25.40% إنقسمت بالتساوي بين الفئتين (من 6 إلى 10 سنوات) و فئة أقل من 05 سنوات وهذا يشير على أن إجمالي أغلبية ما نسبته 74.60%، من العاملين هم من فئة أكثر من 10 سنوات ، وهذا يؤكد على أن قطاع المؤسسة العمومية للمياه بغرداية يستهدف شريحة دوي الفئات العمرية والتي تمتلك الخبرة العلمية والعملية في التسيير الإداري الفعال للمنظومة

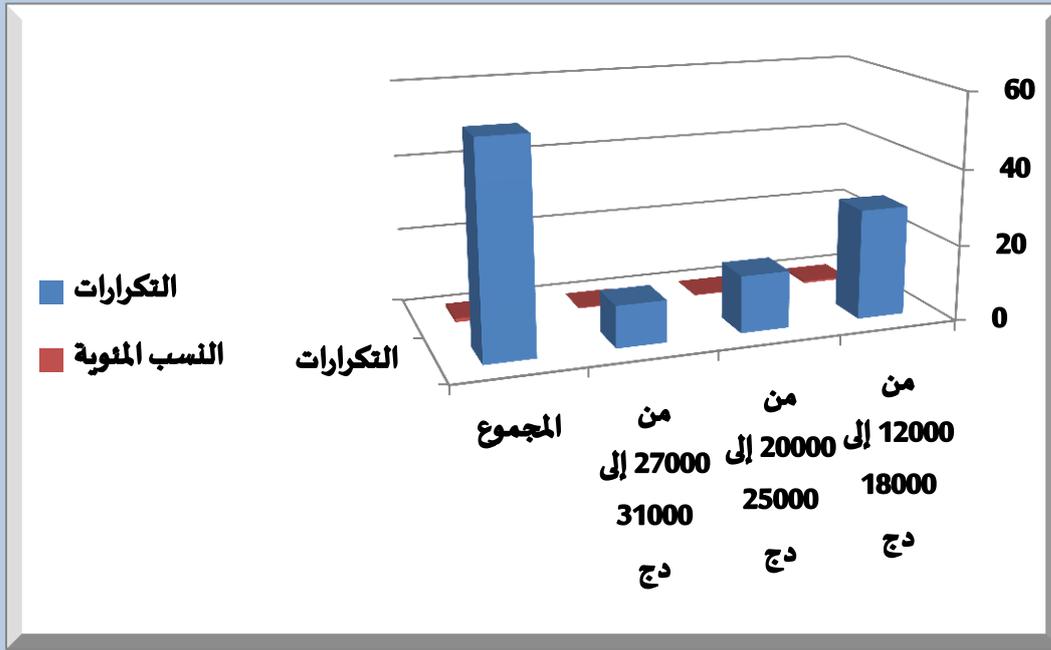
القراءة السوسولوجية : إن نتائج الجدول رقم 08 تبين نوع من الاستقرار الوظيفي الذي يشعر به غالبية الباحثين من خلال توفر جو تنظيمي يساعد على الأداء الفعال

الجدول رقم (09): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الأجر

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
52.70%	29	من 12000 إلى 18000 دج
27.30%	15	من 20000 إلى 25000 دج
20.00%	11	من 27000 إلى 31000 دج
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم (10): أعمدة بيانية توضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الأجر



القراءة الإحصائية : يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 09 تقسيم أفراد العينة حسب الأجر حيث توضح لنا أن ما نسبته **52.70%** هو لفئة العاملين الذين يتقاضون أجور ما بين **(من 12000 إلى 18000 دج)** والذي أتو ضمن الفئة الأعلى وفي المرتبة الأولى ، في حين تليها ما نسبته **27.30%** يتقاضون ما بين **(من 20000 إلى 25000 دج)** والذي أتوا ضمن الفئة المتوسطة وفي المرتبة الثانية ، يليها ما نسبته **20.00%** يتقاضون أجور ما بين **(من 27000 إلى 31000 دج)** ، والذين أتوا ضمن الفئة المنخفضة وفي المرتبة الثالثة، وهذا يشير على أنه يوجد متوسط دخل في الأجور ضعيف نظرا لكون المؤسسة تابعة لقطاع الوظيف العمومي حيث يكون متوسط دخل الأجور للعاملين في القطاع ضعيف مقارنة بالمؤسسات الإقتصادية والتي يكون مجال دخلها كبير جدا.

القراءة السوسولوجية : إن إنخفاض الأجر للمستوى المبين في الجدول السابق يبين مدى هزل وهشاشة نظام الأجور في المؤسسات العمومية الذي لا يمكن أن يشجع على الأداء الفعال ولا على الإبداع و التطوير والإبتكار

المحور الثاني : نظام الأجور وعلاقته بالأداء الوظيفي

أولا : الأبعاد المتعلقة بالمتغيرين (الراتب الشهري - حجم العمل)

الجدول رقم (10): رضا العامل عن الراتب الذي يتقاضاه وعلاقته بالرضا عن أداء المهام الموكلة

المجموع ك/%	غير راضي		نوعا ما		رضا العامل عن الراتب	
	ك	%	ك	%	الرضا عن أداء المهام الموكلة	
100	44	52.30	23	47.70	21	راضي عن المهام الموكلة
100	07	100	07	/	/	نوعا ما
100	04	100	04	/	/	غير راضي عن المهام الموكلة
100	55	61.80	34	38.20	21	المجموع الكلي للعبارات

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

القراءة الإحصائية والسوسولوجية : من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي ومن منطلق ملاحظتنا للجدول رقم 10 يتبين لنا جليا أن إجابات مفردات أفراد عينة مجتمع الدراسة إندرجت ضمن ثلاث مستويات لعبارة المتغير المستقل حيث في الجزء الأعلى يتوضح لدينا مستويات عبارة رضا العامل عن الراتب الذي يتقاضاه (نوعا ما - غير راضي) وعلاقته بالرضا عن أداء المهام الموكلة (راضي عن المهام الموكلة - نوعا ما - غير راضي عن المهام الموكلة).

وقد إستخلصنا من نتائج الجدول وجود علاقة تأثير مباشرة بين المتغيرين ، وهذا من خلال ما لمسناه جليا من إجابات عينة الأفراد حيث تبين لنا ان ما نسبته 61.80 % من العمال غير راضين عن الأجور والرواتب الممنوحة إليهم ويعود السبب الأهم كونها لا تلي رغبات وإحتياجات العاملين في الجانب الإجتماعي والأهم أن المؤسسة تابعة للتوظيف العمومي ، والأجور الممنوحة لجميع العاملين في القطاع المؤسساتي التابع للتوظيف العمومي تكون قليلة جدا مقارنة بالمؤسسات الإقتصادية والتي تكون أجورها عالية جدا وبالتالي يكون عائد أداء أغلبية العاملين في المؤسسة بطيء جدا وغير راضين

أيضا على المهام الموكلة إليهم ، يليها ما نسبته **38.20 %** من آراء العاملين يصرحون بأن الراتب الذي يتقاضونه نوعا ما يلي إحتياجاتهم الإجتماعية ورغم المهام والضغوطات الكبيرة التي يعانونها في المؤسسة العمومية إلا أنهم متمسكون بهذا الأجر ، وعليه نستنتج من خلال المعطيات الجدول انه يوجد توافق طردي بين رضا العامل عن الراتب الذي يتقاضاه وعلاقته بالرضا عن أداء المهام الموكلة.

الجدول رقم (11): تلبية الراتب الشهري لإحتياجات العامل وعلاقته بالضغوط العمل

المجموع ك/%	لا يلي إحتياجاتي			نوعا ما		يلي إحتياجاتي		تلبية الراتب الشهري لإحتياجات العامل
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	ضغوط العمل العامل في المؤسسة
100	07	100	07	/	/	/	/	نعم
100	48	18.80	09	60.40	29	20.80	10	لا
100	55	29.10	16	52.70	29	18.20	10	المجموع الكلي للعبارات

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

القراءة الإحصائية والسوسولوجية : من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي ومن منطلق ملاحظتنا للجدول رقم 11 يتبين لنا جليا أن إجابات مفردات أفراد عينة مجتمع الدراسة إندرجت ضمن ثلاث مستويات لعبارة المتغير المستقل حيث في الجزء الأعلى يتوضح لدينا مستويات عبارة تلبية الراتب الشهري لإحتياجات العامل (يلي إحتياجاتي - نوعا ما - لا يلي إحتياجاتي) وعلاقته بالضغوط العمل (نعم - لا).

وقد إستخلصنا من نتائج الجدول وجود علاقة تأثير مباشرة بين العبارتين ، وهذا من خلال ما لمسناه جليا من إجابات عينة الأفراد حيث تبين لنا ان ما نسبته **52.70 %** من العمال يصرحون فعليا بأن الرواتب لا تلي رغباتهم وإحتياجاتهم الإجتماعية ، يليها ما نسبته **29.10 %** ممن قالوا بأنه يلي إحتياجاتهم الإجتماعية فمن المنظور الاجتماعي والسوسولوجي يمكن القول بأن عدم الرضا عن الأجر يولد ضغط إجتماعي رهيب للعامل و يصبح هاجسه الحصوصل على طريقة لإشباع حاجياته

المعيشية فيشعر بما يسمى بالإقتراب الوظيفي فبذلك يحس بضغط العمل نوعا ما لأن العمل صار يمثل له هاجسا وعليه نستنتج من خلال المعطيات الجدول انه يوجد علاقة متكاملة بين تلبية الراتب الشهري لإحتياجات العامل وعلاقته بالضغوط العمل.

الجدول رقم (12): صب راتب العامل وعلاقته بضرورة تقليص مهامه

المجموع ك/%	لا يتم صب راتبي بانتظام			يتم صب راتبي بانتظام		صب الراتب العامل
	ك	%	ك	%	ك	تقليص أعمال مهام العامل في المؤسسة
100	15	100	15	/	/	نعم
100	40	/	/	100	40	لا
100	55	27.30	15	72.70	40	المجموع الكلي للعبارات

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

القراءة الإحصائية والسوسيولوجية : من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي ومن منطلق ملاحظتنا للجدول رقم 12 يتبين لنا جليا أن إجابات مفردات أفراد عينة مجتمع الدراسة إندرجت ضمن ثلاث مستويات لعبارة المتغير المستقل حيث في الجزء الأعلى يتوضح لدينا مستويات عبارة صب راتب العامل (يتم صب راتبي بانتظام) وعلاقته بالضغوط العمل (لا يتم صب راتبي بانتظام). وقد إستخلصنا من نتائج الجدول وجود علاقة تأثير مباشرة بين العبارتين ، وهذا من خلال ما لمسناه جليا من إجابات عينة الأفراد حيث تبين لنا ان ما نسبته 72.70 % من العمال يصرحون فعليا بأنه يتم صب رواتبهم بانتظام ، وهذا لا يقلص من المهام الموكلة إليهم بشكل دوري في الأيام والشهور والسنوات الموالية حيث ان جميع الدفعات الأجرية تمنح للعاملين بشكل شهري دون تأخير ، يليها ما نسبته 27.30 % من آراء العاملين يصرحون أنه يوجد تأخير في صب الرواتب للعاملين الجدد في القطاع المؤسساتي بما فيهم سلك الإدماج المهني وهذا كون الميزانية التي تتبعها الدولة في صب الأجور تندرج غالبا لفئة العاملين الدائمين في المنصب (المرسمين) أما أصحاب العقود المحدودة

،فصب الرواتب لديهم يقتضي بعض من الأشهر وهذا ما يسبب ركود في النشاط الفعلي لأداء العاملين في القطاع المؤسساتي ، وعليه نستنتج من خلال المعطيات الجدول انه يوجد توافق طردي بين صب راتب العامل وعلاقته بتقليص المهام .

الجدول رقم (13): الصعوبات المالية التي يواجهها العامل وعلاقته بالتوفيق المهني والحياة الإجتماعية

المجموع ك/%	لا يوجد عوائق مالية في فترات معينة			يوجد عوائق مالية في فترات معينة		الصعوبات المالية للعامل التوفيق المهني والإجتماعي للعامل
	ك	%	ك	%	ك	
100	44	25.50	09	79.50	35	نعم
100	11	100	11	/	/	لا
100	55	36.40	20	63.60	35	المجموع الكلي للعبارات

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

القراءة الإحصائية والسوسولوجية : من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي ومن منطلق ملاحظتنا للجدول رقم 13 يتبين لنا جليا أن إجابات مفردات أفراد عينة مجتمع الدراسة إندرجت ضمن ثلاث مستويات لعبارة المتغير المستقل حيث في الجزء الأعلى يتوضح لدينا مستويات عبارة صب راتب العامل (يتم صب راتبي بانتظام) وعلاقته بالضغوط العمل (لا يتم صب راتبي بانتظام). وقد إستخلصنا من نتائج الجدول وجود علاقة تأثير مباشرة بين العبارتين ، وهذا من خلال ما لمسناه جليا من إجابات عينة الأفراد حيث تبين لنا ان ما نسبته 63.60 % من العمال يصرحون فعليا بأنه يوجد لديهم عوائق مالية لديهم في فترات معينة ، وهذا ما يشكل لديهم عائقا في تقديم الأداء الوظيفي بشكل جيد جدا في المؤسسة وهذا يجعله غير مرتاح ماديا في ما يخص الجانب الإجتماعي ، يليها ما نسبته 36.40 % من آراء العاملين يصرحون أنه لا يوجد عوائق مادية كبيرة في المؤسسة ، وإن كان أغلبهم من فئات العزاب الذي لا يقومون بصرف الراتب بطريقة مفرطة ، وعليه نستنتج من

خلال المعطيات الجدول انه يوجد علاقة ترابطية بين الصعوبات المالية التي يواجهها العامل وعلاقته بالتوفيق المهني والحياة الإجتماعية.

ثانيا :الأبعاد المتعلقة بالمتغيرين (مختلف المنح والعلاوات – الإبتكار وجودة العمل)

الجدول رقم (14): تقاضي العامل منح وعلاوات مرضية وعلاقته بتقييم مردودية العمل

المجموع ك/%	نوعا ما		لا		نعم		تقاضي العامل للمنح والعلاوات المرضية
	ك	%	ك	%	ك	%	تقييم مردودية العامل في العمل
%الكلية	ك	%	ك	%	ك	%	ك
100	15	/	/	100	15	/	/
100	20	100	20	/	/	/	/
100	28	40.00	08	5.00	01	55.00	11
100	55	50.90	28	29.10	16	20.00	11

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

القراءة الإحصائية والسوسولوجية : من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي ومن منطلق ملاحظتنا للجدول رقم 14 يتبين لنا جليا أن إجابات مفردات أفراد عينة مجتمع الدراسة إندرجت ضمن ثلاث مستويات لعبارة المتغير المستقل حيث في الجزء الأعلى يتوضح لدينا مستويات عبارة تقاضي العامل منح وعلاوات مرضية (نعم - لا - نوعا ما) وعلاقته بتقييم مردودية العمل (المؤهلات المهنية - الصفات الشخصية - الجودة في الأداء الوظيفي).

وقد إستخلصنا من نتائج الجدول وجود علاقة تأثير مباشرة بين المتغيرين ، وهذا من خلال ما لمسناه جليا من إجابات عينة الأفراد حيث تبين لنا ان ما نسبته 50.90 % من العمال نوعا ما يتقاضون منح وعلاوات مرضية وهذا بفضل الصفات الشخصية التي يتمتعون بها من خلال الإدارة القيادية الحكيمة وروح الإيجابية التي يتمتعون بها وهذا ما يحقق بشكل كبير أهداف وتطلعات المؤسسة ، يليها ما نسبته 29.10 % من أراء العاملين يصرحون بعدم وجود علاوات أو منح تعطى لهم وهذا بسبب

عدم وجود مؤهلات مهنية وجودة في الأداء الوظيفي من قبل بعض العاملين في القطاع المؤسساتي ، وهذا ما يشكل فارق بين عامل وآخر وبالتالي يقل بعض من النشاط الداخلي ضمن المؤسسة من قبل بعض العاملين لعدم دخولهم في عرض المنح والعلاوات ، يليها نسبة 20.00% من العمال يؤكدون أيضا على جودة الخدمات والأداء الوظيفي المتميز والذي يضفي الجودة في أداء العامل وسرعة في إتمام المهام المقررة في المؤسسة وهذا ما يخلق طابع إيجابي كبير للعاملين وللمدير داخل المؤسسة ويحث على النشاط الإيجابي الدائم ، وعليه نستنتج من خلال المعطيات الجدول انه يوجد توافق طردي تقاضي العامل منح وعلاوات مرضية وعلاقته بتقييم مردودية العمل .

الجدول رقم (15):إعتماد العامل على المنح والعلاوات في تلبية الإحتياجات وعلاقتها بتقديم

الحلول لتحسين أداء العمل

المجموع ك/%	لا يمكن الإعتماد عليها			يمكن الإعتماد على المنح والعلاوات		تلبية إحتياجات العامل من خلال الإعتماد على المنح والعلاوات تقديم العامل حلول لتحسين أداء العمل
	ك	%	ك	%	ك	
%الكلية	ك	%	ك	%	ك	
100	46	39.10	18	60.90	28	نعم
100	09	/	/	100	09	لا
100	55	32.70	18	67.30	37	المجموع الكلي للعبارات

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

القراءة الإحصائية والسوسيولوجية : من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي ومن منطلق ملاحظتنا للجدول رقم 15 يتبين لنا جليا أن إجابات مفردات أفراد عينة مجتمع الدراسة إندرجت ضمن ثلاث مستويات لعبارة المتغير المستقل حيث في الجزء الأعلى يتوضح لدينا مستويات عبارة إعتماد العامل على المنح والعلاوات في تلبية الإحتياجات (يمكن الإعتماد على المنح والعلاوات -لا يمكن الإعتماد عليها) وعلاقته بتقديم الحلول لتحسين أداء العمل (نعم - لا).

وقد إستخلصنا من نتائج الجدول وجود علاقة تأثير مباشرة بين المتغيرين ، وهذا من خلال ما لمسناه جليا من إجابات عينة الأفراد حيث تبين لنا ان ما نسبته **67.30 %** من العمال يعتمدون بشكل كلي على منح وعلاوات وهذا من أجل تلبية إحتياجاتهم الإجتماعية فتعبر زيادة تحفيزية للعامل نظير لأدائه الوظيفي في المؤسسة وزيادة في نشاطه الفعلي إتجاه المؤسسة ، يليها ما نسبته **32.10 %** من أراء العاملين يصرحون بعدم إعتمادهم بشكل كلي على المنح والعلاوات وهذا كون أن تلك المنح التي تعطى من طرف المؤسسة قليلة جدا نظرا لكون المؤسسة تابعة للتوظيف العمومي ، ومعظم إمتيازاتها المادية قليلة جدا ولا تلبي معظم إحتياجات العامل في حياته الإجتماعية بشكل دائم، وعليه نستنتج من خلال المعطيات الجدول انه يوجد توافق طردي بين إعتمااد العامل على المنح والعلاوات في تلبية الإحتياجات وعلاقتها بتقديم الحلول لتحسين أداء العمل.

الجدول رقم (16): مساهمة المنح والعلاوات لدى العامل في تحسين القدرة الشرائية وعلاقتها

بتحفيزه في إنجاز المهام المكلفة إليه

المجموع ك/%	لا		نعم		تحسين إحتياجات القدرة الشرائية للعامل من خلال المنح والعلاوات تحفيز العامل في إنجاز المهام المكلفة إليه
	ك	%	ك	%	
100	23	100	23	/	يوجد تحفيز لأداء المهام المكلفة
100	32	6.30	02	93.80	لا يوجد تحفيز
100	55	45.50	25	54.50	المجموع الكلي للعبارات

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

القراءة الإحصائية والسوسيوولوجية : من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي ومن منطلق ملاحظتنا للجدول رقم 16 يتبين لنا جليا أن إجابات مفردات أفراد عينة مجتمع الدراسة إندرجت ضمن ثلاث مستويات لعبارة المتغير المستقل حيث في الجزء الأعلى يتوضح لدينا مستويات عبارة

مساهمة المنح والعلاوات لدى العامل في تحسين القدرة الشرائية) وعلاقته بتحفيزه في إنجاز المهام المكلفة إليه (يوجد تحفيز لأداء المهام المكلفة - لا يوجد تحفيز).

وقد إستخلصنا من نتائج الجدول وجود علاقة تأثير مباشرة بينهما ، وهذا من خلال ما لمسناه جليا من إجابات عينة الأفراد حيث تبين لنا ان ما نسبته **54.50%** من العمال يصرحون بوجود مساهمة فعلية من طرف المؤسسة وهذا بتقديم إمتيازات من خلال المنح والعلاوات للعاملين في القطاع المؤسسة وهذا من أجل تحسين إحتياجات القدرة الشرائية للعاملين في الجانب الإجتماعي ، وهذا ما يؤدي بشكل كبير في الزيادة التحفيزية للنشاط الوظيفي للعاملين في أداء المهام المطلوبة في وقت قصير وبسرعة أدق ، في حين صرح ما نسبتهم **45.50%** من آراء العاملين يقرون بعدم وجود مساهمة فعلية من طرف المؤسسة في تقديم إمتيازات من خلال المنح والعلاوات للعاملين في القطاع المؤسسة لجميع العاملين بصفة عامة ، وهذا كون أن المؤسسة تابعة للتوظيف العمومي ومعظم علاواتها تكون ضعيفة جدا مقارنة بالمؤسسات الإقتصادية ، وبالتالي حتى ولو قدمت المؤسسة نسبة معينة من المنح والعلاوات فهي لا ترتقي لإحتياجات العاملين ، وبالتالي لعدم التحفيز في أداء النشاط الوظيفي في المؤسسة .

وعليه نستنتج من خلال المعطيات الجدول انه يوجد توافق طردي بين مساهمة المنح والعلاوات لدى العامل في تحسين القدرة الشرائية وعلاقتها بتحفيزه في إنجاز المهام المكلفة إليه.

الجدول رقم (17): قيام العامل بمجهود مهني مميز يرتقي به لمرتبة الإبتكار وعلاقته بوجود

برامج رقمنة لتسيير المؤسسة

المجموع ك/%	يوجد النظام الكلاسيكي الأرشفة			يوجد برامج رقمنة لتسيير الأجور العمال		قيام العامل بالمجهود المهني وجود برامج رقمنة لتسيير المؤسسة
	ك	%	ك	%	ك	
100	32	/	/	100	32	تصميم برامج رقمنة
100	23	56.50	13	43.50	10	تفعيل الرقمنة في المؤسسة
100	55	23.60	13	76.40	42	المجموع الكلي للعبارات

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

القراءة الإحصائية والسوسولوجية : من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي ومن منطلق ملاحظتنا للجدول رقم 17 يتبين لنا جليا أن إجابات مفردات أفراد عينة مجتمع الدراسة إندرجت ضمن ثلاث مستويات لعبارة المتغير المستقل حيث في الجزء الأعلى يتوضح لدينا مستويات عبارة قيام العامل بمجهود مهني مميز يرتقي به لمرتبة الابتكار) وعلاقته بوجود برامج رقمنة لتسيير أجور العمال ، وقد إستخلصنا من نتائج الجدول وجود علاقة تأثير مباشرة بين المتغيرين، وهذا من خلال ما لمسناه جليا من إجابات عينة الأفراد حيث تبين لنا ان ما نسبته **76.40 %** من العمال يصرحون بوجود عاملين متخصصين في مجال التقنية والإعلام الآلي يقومون بمجهودات مهنية كبيرة في سبيل النهوض بالمؤسسة العمومية وهذا من خلال تفعيل الرقمنة الإدارية وتصميم البرامج الإدارية لتسيير المؤسسة ، وهذا من أجل تسهيل العمليات الإدارية للعاملين في القطاع المؤسسة وتسهيل خدمات المواطنين وهذا ما أكد عليهم أغلب العاملين في القطاع المؤسسة ، يليها ما نسبهم **23.60 %** صرحوا بوجود بعض من المرافق الإدارية تعتمد بشكل كلي على النظام الكلاسيكي (أرشفة الوثائق) وهذا ما يشكل ضغوط كبيرة جدا لدى العاملين في المؤسسة ويصعب من مأمورية الأعمال اليومية .

وعليه نستنتج من خلال المعطيات الجدول وجود برامج رقمنة لتسيير الأجور بسلاسة ومرونة يضمن الاستقرار المادي وبالتالي يساعد على قيام العامل بمجهود مهني مميز يرتقي به لمرتبة الابتكار وعلاقته.

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول :مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

❖ تحليل الفرضية الفرعية رقم 01: يتأثر حجم العمل المنجز بالراتب الشهري الذي يتقاضاه العامل

من خلال نتائج التحليل الإحصائي للبيانات ومن معطيات الجداول التابعة لمتغيرين (الرواتب - حجم مردودية العمل) ، تبين لدينا جليا أن نظام تسيير الأجور يؤثر تأثيرا مباشرا على الأداء المهني للعاملين في القطاع الوظيفة العمومية ، وهذا ما إستنتجناه من خلال نتائج المعطيات في الجداول التابعة للمتغيرين (الرواتب - حجم مردودية العمل) حيث فسر العاملين في القطاع الوظيف العمومي أنه التسيير في نظام الأجور يتم بطريقة غير عادلة كليا ، وهذا ما إستدلنا عليه من البيانات التي تم جمعها من المؤسسة والتي بدورها تتبع منهج النظام الأجر الواحد ، والذي يوضح جليا ان القطاع الوظيف العمومي لا يقوم بحظر العمال الذين يشغرون نفس المناصب ، أو بمعنى أصح لديهم نفس السنوات الكفاءة والخبرة المهنية أجر مساويا ، فهناك فروقات كبيرة في إختلاف الأجور من موظف إلى موظف آخر ، بالإضافة أيضا إلى إختلاف المبادئ والمعايير الذي يتبناها القطاع الوظيف العمومي في صب الرواتب والأجور للعاملين ، حيث يتوضح بأنه يوجد معايير أساسية يعتمد عليها الوظيف العمومي في صب الرواتب والأجور للعاملين ، بحيث تعتمد على معيار الوقت أي على حسب ساعات الدوام العملي الذي يعمله الموظف في القطاع ، وقد صرح أغلبية العاملين في القطاع الوظيف العمومي أنهم غير راضين تماما عن هذه المعايير والقوانين المتبعة في صب الأجور والرواتب ، حيث فسرو بأن الوظيف القطاع العمومي يعتمد على معايير غير عادلة في صب الأجور ، لأن العاملين يمارسون المهام الموكلة إليهم أكثر من عدد ساعات العمل المقررة في القانون الداخلي ، أي يعملون عدد ساعات طويلة مقارنة بالأجر الزهيد الذي يتحصلون عليه طيلة كل شهر ، والأجر يبقى نفس الأجر لا زيادة فيه بالرغم من الزيادة في عدد ساعات العمل المقررة من طرف القطاع الوظيفي وهذا ما يشكل ظلم كبير للعاملين في القطاع الوظيفي ويقلل من نسبة أداء وظائفهم على الوجه الكامل وبالتالي يصبح هناك مشاكل في الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الوظيف العمومي .

إضافة إلى أن الأجور التي يتم صيها للعاملين في القطاع الوظيف العمومي لا تكفي أصلا لتوفير رغبات وإحتياجات العاملين من الناحية الاجتماعية ، فأغلبية العاملين من هم متزوجين ولديهم مسؤوليات كبيرة وهذا ما يجعل الراتب الضئيل الذي يتقاضونه غير كافي لتغطية جميع متطلباتهم

وأن نظام الأجور المسير من طرف القطاع الوظيف العمومي لم يقم بأي تعديلات واضحة في تحسين وضعية العاملين من الناحية المادية ، حيث انه يوجد فروقات واسعة جدا بين أجور العاملين في القطاع وبين المستوى المعيشي ، بحيث أن إحتياجاتهم الإجتماعية كثيرة وتزيد يوما بعد يوم ، في حين أن الأجور التي يتم منحها إليهم لا تزيد أصلا ، وهذا ما يجعلهم لا يقدمون المستوى المطلوب في العمل ولا قادرين على توفير كافة الإحتياجات الإجتماعية وبالتالي ركود في العمل وقلة النشاط الوظيفي وضغوط في العمل وهذا ما لمسناه جليا من خلال الجداول رقم (10-11-12-13)، وهذا ما يؤكد على صحة العبارة تحليل الفرضية الرئيسية رقم 01: إن نظام الأجور يؤثر تأثيرا مباشرا على الأداء المهني للعاملين في قطاع الوظيفة العمومية.

❖ تحليل الفرضية الفرعية رقم 02: إن تحقيق الإبتكار والوصول لأعلى درجة للجودة وكفاءة العمل يستلزم حوافز مالية محترمة لبلوغ ذلك.

يعتبر الأجر من الأهمية بمكان بالنسبة للموظفين ،وقد صرح أغلبية العاملين في قطاع الوظيف العمومي أنه يوجد عاملين يقومون بتطوير الرقمنة في قطاع الوظيف العمومي وهذا من أجل إستحداث طرق فعلية وناجحة في التسيير الإداري للمؤسسة وتقليص الأعمال الكبيرة للعاملين وتوفير السهولة في الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع ، وتوفير كافة الإحتياجات المادية للعاملين من خلال صب الأجور في وقتها المعلوم دون تأخير مسبق ، وهذه هي وظيفة الرقمنة حيث تقوم بتوفير سهولة وسلاسة في الأداء ، عكس النظام الكلاسيكي المتبع في المؤسسات القديمة والتي تعتمد على أرشفة البيانات مما يصعب في أداء المهام وزيادة في أعبائها وبالتالي بطئ النشاط الإداري ، وعليه فإن معظم المطورين لمجال الرقمنة وأقصد بها العاملين في القطاع الوظيف العمومي يتم تحفيزهم ماديا وتوفير أعلى المنح والعلاوات اللازمة لتحفيزهم على تقديم مجهودات فعلية أخرى في تحقيق أهداف وتطلعات

الوظيف العمومي وبالتالي إستحداث طرق في الزيادات الفعلية للأجور من خلال تكوين العاملين في المجال القطاع الوظيفي وتمكينهم على أعلى مستويات الأداء مما يسهم في تحقيق الزيادة الفعلية في الأجور والمنح ، مما يؤدي إلى توفير كافة إحتياجات العاملين الإجتماعية ، وهذا ما لمسناه جليا من خلال إجابات العاملين في القطاع الوظيف العمومي ومن خلال نتائج الجداول (14-15-16-17) ، وهذا يؤكد على صحة فرضية إن تحقيق الإبتكار والوصول لأعلى درجة للجودة وكفاءة العمل يستلزم حوافز مالية محترمة لبلوغ ذلك.

❖ تحليل الفرضية الرئيسية : إن نظام الأجور يؤثر تأثيرا مباشرا على الأداء الوظيفي للعاملين

يعتبر نظام الأجور المتبع في المؤسسة الإنتاجية أو الخدمائية سواءا كانت خاصة أو عمومية الركيزة الأساسية في قياس مدى نجاعة وفعالية العاملين من خلال المناخ التنظيمي الذي يفرضه النظام المالي المتبع ، فالدول والإقتصادات الكبرى من خلال تعمقها في دراسة وتطوير الموارد البشرية قد توصلت إلى أن أهم و أنجع وسيلة لإستقطاب المورد البشري هي تحسين نظام الأجر بغض النظر عن الشروط و العوامل الأخرى الواجب توافرها للحفاظ على هذا المورد المهم قطاعا في سيرورة وظائف و مهام المؤسسة التنظيمية .

إن نظام الأجور المطبق من طرف الدولة على قطاع الوظيف العمومي لا يرقى إلى تلبية إحتياجات ومتطلبات الفرد لتأمين العيش الكريم فيدخل بذلك العامل في حالة من الإحباط واليأس المصحوب بالشعور باللالإتناء للمجتمع التنظيمي الذي يشتغل به محاولا الهروب من واقعه المهني إلى طرق وأساليب من شأنها زيادة دخله و تأمين دخل إضافي يساعده على تلبية متطلبات معيشته ، فيصبح بذلك الحفاظ على تحقيق أهداف المؤسسة وإتقان عمله آخر إهتماماته فينتج مما سبق ذكره مردودية ضعيفة وأداء منخفض لا يرقى لتحقيق إستراتيجيات المؤسسة المسطرة ، وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية التي إفترضناها في أول بحثنا بأن **نظام الأجور يؤثر تأثيرا مباشرا على الأداء الوظيفي**

للعاملين

المطلب الثاني: النتائج العامة للدراسة .

- من خلال مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية لموضوع نظام الأجور وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الوظيف العمومي تبين لنا نتائج الدراسة وهي على النحو الآتي :
- ✓ أن المعايير الأساسية والجوهرية التي يتبناها قطاع الوظيف العمومي في توفير نظام الأجور وتوزيعها معايير غير عادلة ، والسبب كونها لا تتوافق مع المبادئ العلمية المتفق عليها وأبرزها الشهادات والكفاءات الكبيرة التي يتمتع بها العاملين في القطاع والمجهودات الكبيرة التي يقوم بها في تحقيق تطلعات القطاع ، وكل تلك المجهودات إلا أن قطاع الوظيف العمومي يعتمد كلياً على نظام توزيع الأجور الواحد .
 - ✓ أن القطاع الوظيف العمومي لا يتوفر على نظام الأجور الذي يفني بالعرض وغير مرضي تماماً للعاملين في القطاع كونه لا يتناسب مع متطلبات وإحتياجات العاملين المعيشية بالرغم من إمتلاكهم شهادات وكفاءات عالية جدا في إدارة القطاع .
 - ✓ نظام الأجور المعمول به حالياً في القطاع الوظيف العمومي لا يؤدي أصلاً إلى والإنتماء والإندماج الفعلي بين العاملين في القطاع ، لأنه لا يعكس إيجاباً مجهوداتهم الفعلية ولا يلي رغباتهم المعيشية .
 - ✓ أن توفير الأجور للعاملين في القطاع الوظيف العمومي ينصب دائماً لفئة معينة تابعة للوظيف العمومي تقوم بعمل وتطوير الرقمنة لتحصيل العوائد والفوائد من القطاع .
 - ✓ إن الأداء الوظيفي يتأثر تأثيراً مباشراً بنظام الأجور المتبع في المؤسسة ، ففي قطاع الوظيف العمومي نجد هنالك أداء وظيفي هزيل و مردودية ضعيفة و تسبب وإهمال إداري رهيب نتيجة لغياب نظام أجور عادل يضمن راتب محترم يضمن العيش الكريم للعامل و يلي إحتياجاته و متطلباته الضرورية في الحياة .

الخاتمة

خاتمة.

إستعرضنا من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوع نظام الأجور وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الوظيف العمومي بدراسة حالة في مديرية الموارد المائية لولاية غرداية ، حيث تبين لنا أن تحقيق المؤسسات والنجاحات يعتمد كل الإعتماد على الطاقم العملي بشكل أولي ، فالعاملين في المؤسسات بصفة عامة هم الجوهر الأساسي والفعال لتحقيق تطلعات وأهداف المؤسسة وهذا من خلال الكفاءات والخبرة الكبيرة التي يتمتع بها هؤلاء العاملين من خلال عصارة سنوات في الأداء الوظيفي . وبالتالي كون هذه الفئات تتفانى في الأداء الوظيفي بشكل جيدا يترتب عليها صب أجور مادية معتبرة للعاملين تفي بتطلعاتهم ورغباتهم المعيشية ، وعليه تسعى حاليا جل المؤسسات إلى وضع نظم للأجور يكون بإعتباره الأساس الفعال لتحفيز العامل والمحرك الأول لنشاط وأداء العاملين في القطاع المؤسساتي ، فكل ما كان دخل العامل من متوسط إلى جيد ويتناسب مع قدراته ومجهوداته المبذولة ، كل ما كان هناك تفاني أكثر و إجتهد أكبر وقابلية لروح العمل وأداء مهني مرتفع.

وعليه فمن خلال الدراسة الميدانية توضح لدينا أن نظم الأجور لها تأثير عالي على مردودية وأداء العامل ، فكلما كان الأجر في متناول العامل وكافي لتلبية كافة رغباته الإجتماعية كل ما زادت تطلعاته أكثر في بدل مجهودات أكبر نحو العمل ، بإعتباره انه يبدي الأهمية القصوى للأجر كدافعية له في النشاط العملي وتحقيق رفاهيته ، وعليه فكل ما كانت المؤسسة تقوم بالتعديلات في منظومة الأجور وتفعيل الزيادات في الأجور القاعدية للعمال ، كل ما كان هناك روح المبادرة في العمل وروح الإنتماء للمؤسسة

فالعلاقة بين الأجر والأداء الوظيفي للعامل علاقة توافقية طردية ، فكلما كان الأجر يتمشى مع متطلبات العامل ويلبي كافة إحتياجاته كل ما كان الأداء الوظيفي أكبر وأعلى .

قائمة المراجع

❖ أولاً : قائمة الكتب

- (1) أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- (2) اسماعيل نجيب التكريتي، محاسبة التكاليف بين النظرية و التطبيق ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2006.
- (3) أحمد السيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية ، دار المريح للنشر، الرياض، 2010.
- (4) .أحمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات (دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين) ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 2016 .
- (5) الخزامي، عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ،تقييم الأداء ، الجزء الأول ، مكتبة ابن سينا ،القاهرة-مصر، 1999.
- (6) الفريوز أبادي، مجد الدين مُجَّد بن يعقوب، ،القاموس المحيط، الطبعة الثانية ، مؤسسة الرسالة ، 1987.
- (7) الصباغ، زهري، ودره، عبد الباري، إدارة القوى البشرية: منحى نظمي، الطبعة الأولى، دار الندوة للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن، 1986.
- (8) العقيلي، عمر، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان - الأردن، 1996.
- (9) الصريفي، مُجَّد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ،عمان -الأردن ، 2003.
- (10) السالم، مؤيد، وصالح، عادل، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،أربد -الأردن، 2002.
- (11) حمود الوادي وآخرون، الأساس في علم الاقتصاد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- (12) خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الثانية 2005 .

- (13) سنان الموسي ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية والأردن ، 2006.
- (14) زكي محمود هاشم، توصيف وتقييم الوظائف ونظم إدارة الرواتب ، منشورات ذات السلاسل ، الطبعة الأولى ، الكويت ، 1997 .
- (15)
- (16) صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الأفراد، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2001.
- (17) صلاح الشناوي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 1991.
- (18) عبد الرحمان يسري أحمد، تطور الفكر الاقتصادي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- (19) عادل حرحوش صالح و مويد سعيد السالم ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، جدار للكتاب العالمي و عالم الكتب الحديث ، 2006.
- (20) عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي - ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى والأردن ، 2005.
- (21) عبدالله، صلاح، فعالية تقييم الأداء، بحث مقدم لندوة: المدير الفعال، معهد الإدارة العامة ،صلاح ،الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1999.
- (22) عبد المحسن نعساني ، إدارة الأداء الوظيفي ، مدخل لتحسين الفعالية التنظيمية ، دار جامعة الملك سعود ، 1442 هـ ، 2020 .
- (23) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008.
- (24) مدحت القريشي، تطور الفكر الاقتصادي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- (25) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

- (26) موسى، محمود، والصبغ، زهرابي ، إدارة الأداء" ، الإدارة العامة للنشر، الرياض ،السعودية 1989.
- (27) نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2010.
- (28) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية - إطار نظري و حالات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- (29) هلال، مُحمَّد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، الطبعة الثانية، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، مصر،1999.
- (30) هاينز، ماريون، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال" ، ترجمة مُحمَّد موسى، وزهري الصبغ، الإدارة العامة للنشر، الرياض- السعودية ، 1984.
- (31) يوسف حجيم الطائي وآخرون ، إدرة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل - ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق ، عمان، الأردن ، 2006 .

❖ **ثانياً: المجلات :**

- (1) الذنبيات، مُحمَّد محمود، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأردنية، الأردن، المجلد 26 ،العدد1، 1999.
- (2) الغيث، مُحمَّد عبدالله، فاعلية الأداء في نظرية الإدارة العامة"، معهد الإدارة العامة ،المجلد 5، العدد 4، الرياض - السعودية 1990.
- (3) بارون، خضر عباس ، دراسة الفروق بني الجنسني في الضغوط الناجمة الكويت. عن أدوار العمل". المجلة التربوية، المجلد 13 ،العدد 52 ، ،جامعة الكويت: الكويت، 1999.

❖ **ثالثا: المذكرات والرسائل :**

- 1) البدر، إبراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل :دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدين منطقة الرياض"، رسالة ماجستير غري منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية،الرياض، السعودية ، 2006.
- 2) الزغول، باسم مُحمَّد حسن، العلاقة بني خصائص الهيكله والأداء في الجهاز الحكومي الأردني ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الكراك - الأردن ، 2001.
- 3) رمضان، معاوية، تقييم الأداء من وجهة نظر موظفي القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2005.

❖ **رابعا: القوانين:**

- 1) القانون رقم 90-04 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 6 فبراير سنة 1990، المتعلق بالنزاعات الفردية للعمل.
- 2) القانون رقم 90-11 : المصادقة على مشروع قانون يعدل ويتمم قانون علاقات العمل.
- 3) القانون رقم 12 / 78 المؤرخ في أول. رمضان عام 1398 الموافق ل 5 غشت سنة، 1978، الأساسي العام للتوظيف العمومية.
- 4) القانون رقم 31/75 الصادر في 29/04/1975 المتضمن الشروط العامة للعمل في القطاع الخاص .

❖ خامسا :المراجع الأجنبية :

1. Jean louis viragues, le guide du manager d'équipe, édition d'organisation, paris, 3éme édition, 2004,1 -Good, C.V., (1984) . "Dictionary Of Education", 3rd ed , New York : McGrew–Hill Book Co.
2. Wilson John P. and Western Steven, (2001), Performance Appraisal: An Obstacle to Training and Development?, Career Development International, Vol. 6, Issue. 2
3. Arnold. H. J & Feldman .D.C. "Organizational Behavior", New York: McGrew –Hill Book Co, . (1983)
4. Castka P., C.J. Bamber, J.M. Sharp, P. Belohoubek, Factors Affecting Successful Implementation of High Performance Teams, Team Performance Management, Vol. 7, Issue. 7/8, (2001)
5. -Bartram Timothy, Casimir Gian, ,The Relationship Between Leadership and Follower In–Role Performance and Satisfaction With the Leader: The Mediating Effects of Empowerment and Trust in the Leader, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 28, Issue. 1(2007
6. Castka P., C.J. Bamber, J.M. Sharp, P. Belohoubek, Factors Affecting Successful Implementation of High Performance Teams, Team Performance Management, Vol. 7, Issue. 7/8, (2001).

7. Robbins, S., and Coulter, M., (2009). Management, Pearson Prentice Hall..
8. Booth Andrew, Counting What Counts: Performance Measurement and Evidence-Based Practice, Performance Measurement and Metrics, Vol. 7, Issue. 2.,2006.
9. Kunnanatt, J., “Impact of ISO 9000 on Organizational Climate: Strategic Change Management Experience of An Indian Organization”, International Journal of Man Power, Vol. 28, No. 2, (2007
10. Joseph, I., Rajendran, C., Kamalanabhan, T., and Anantharaman, R., (1999), “Organizational Factors and Total Quality Management: An Empirical Study”, International Journal of Production Research, Vol. 37, No6.
11. Piggot-Irvine Eileen, Key Features of Appraisal Effectiveness, International Journal of Educational Management, Vol. 17, Issu, (2003),
12. Cheng Mei-I, Dainty Andrew, Moore David, , Implementing A New Performance Management System Within A Project-Based Organization: A Case Study, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 56, Issue.1. (2007.
13. United States Office of Personnel Management, (2001), A Handbook for Measuring Employee Performance:Aligning Employee Performance Plans with Organizational Goals. Workforce Compensation and Performance Service.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع والديموغرافيا
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل



وثيقة الإستبيان

أخي الموظف ، أختي الموظفة.

السلام عليكم ، أما بعد وبعد ...

تم تصميم هذا الإستبيان من أجل الحصول على مجموعة من البيانات التي نحتاجها في دراسة الجانب التطبيقي الخاص بموضوع مذكرتنا والذي يندرج ضمن إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع والديموغرافيا ، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان " **نظام الأجور وتأثيره على الأداء الوظيفي في القطاع الوظيف العمومي " دراسة ميدانية" مديرية الموارد المائية لولاية غرداية** "، ويحتوي هذا الإستبيان على مجموعة من الأسئلة نرجو من سيادتكم التعاون والمشاركة في الإجابة على مضمون تلك الأسئلة ، بكل شفافية وصدق وموضوعية وهذا من خلال وضع علامة (X) في المكان المناسب المراد الإجابة عنه ، والهدف منه الإحاطة بكل إجابات أفراد عينة المجتمع كون أن تلك المعطيات والإجابات المقدمة من طرفكم سنستغلها لأغراض علمية فقط ، مع محافظتنا على سرية الإجابات وخصوصياتها، شاكرين لكم حسن تفاعلكم و تجاوبكم معنا

وتقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير .

تحت إشراف الأستاذ:

حاج عمر إبراهيم

من إعداد الطالب:

طاهري معاذ

السنة الجامعية 2021-2022

الإستبيان :

البيانات الشخصية :

1. الجنس :

ذكر أنثى

2. السن :

من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 40 سنة فأكثر

3. الحالة العائلية :

متزوج مطلق أعزب

4. المستوى الدراسي :

ثانوي جامعي مستوى مهني أو دون المتوسط

5. عقد العمل

دائم مؤقت

6. المنصب :

مدير إطار عون تنفيذ

7. الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة

أكثر من 16 سنة

8. الأجر القاعدي :

من 12000 إلى 18000 من 20000 إلى 25000 دج من 27000 إلى 31000 دج

المحور الثاني : نظام الأجور المتبع من طرف المؤسسة

البعد الأول : الراتب الشهري :

9. هل أنت راض بالراتب الشهري الذي تتقاضاه ؟

نوعا ما غير راضي

10. هل يلبي حاجياتك ؟

يلبي إحتياجاتي نوعا ما لا يلبي إحتياجاتي

11. هل يتم صب راتبك بانتظام ؟

يتم صب راتبي بانتظام لا يتم صب راتبي بانتظام

12. هل تقابل عوائد مالية في فترات معينة ؟

يوجد عوائد مالية في فترات معينة لا يوجد عوائد مالية في فترات معينة

البعد الثاني : مختلف المنح والعلاوات

13. هل تتقاضى منح وعلاوات مرضية ؟

نعم لا

14. هل يمكن الإعتماد عليها في تلبية بعض الإحتياجات التي لا يمكن توفيرها بالراتب الشهري ؟

يمكن الإعتماد على المنح والعلاوات لا يمكن الإعتماد على المنح والعلاوات

15. ما هو مدى مساهمتها في تحسين القدرة الشرائية ؟

نعم لا

16. هل يوجد برامج رقمنة لتسيير أجور العاملين من أجل تسريع عمليات صب الأجور لهم

يوجد برامج رقمنة لتسيير الأجور العمال يوجد النظام الكلاسيكي الأرشفة

المحور الثالث : الأداء الوظيفي :

البعد الأول : حجم العمل والمهام المنجزة

17. هل أنت راض عن المهام المسندة إليك ؟

راضي عن المهام الموكلة نوعا ما غير راضي عن المهام الموكلة

18. هل تواجه ضغط من كمية العمل التي تقوم بها ؟

نعم لا

19. هل ترى ضرورة تقليص مهامك ؟

نعم لا

20. هل تستطيع التوفيق بين حياتك المهنية وحياتك الاجتماعية ؟

نعم لا

البعد الثاني : الإبتكار وجودة العمل

21. كيف تقيم مردوديتك في العمل ؟

المؤهلات المهنية الصفات الشخصية الجودة في الأداء الوظيفي

22. هل تقدم حلول من شأنها تحسين أدائك ؟

نعم لا

23. هل تتلقى تحفيزا لعمل أنجزته على الوجه المطلوب ؟

يوجد تحفيز لأداء المهام المكلفة لا يوجد تحفيز

24. هل يمكن أن تذكر لنا مجهود مهني متميز قمت به يرقى لدرجة الإبتكار ؟ وكيف ساهم في تحسين

أدائك ؟

تصميم برامج الرقمنة تفعيل الرقمنة في المؤسسة