



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة وهران 2 أحمد بن احمد
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص تنظيم و عمل
تحت عنوان

أثر الأجر على الأداء المهني لدى العمال
العيادة المتخصصة في طب العظام و التأهيل لضحايا حوادث العمل بمسرغين نموذجاً

تحت إشراف الأستاذة:

محمودي أميمة

من إعداد الطلبة:

- قرالد براهيم عبد الكريم

- دخيسي رضوان

| الاسم و اللقب | الرتبة | الصفة |
|------------------|-------------------|---------|
| مولاي الحاج مراد | أستاذ | رئيساً |
| مرضي مصطفى | أستاذ | مناقشاً |
| محمودي أميمة | أستاذة محاضرة "ب" | مشرفة |

السنة الجامعية: 2019-2020

شكر وتقدير

الحمد لله الذي من علينا بنعمه وزودنا بالقوة لإتمام هذا العمل المتواضع.
نتقدم بالشكر والعرفان للأستاذة المشرفة "اميمة محمودي" التي
أعانتنا على انجاز هذا البحث ولم تبخل علينا
بتوجيهاتها ونصائحها.

شكر جزيل مع فائق الاحترام والتقدير إلى أساتذتنا الأفاضل بقسم
علم الاجتماع والذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي.

كما نتقدم بشكر الجزيل لكل الذين قدموا لنا
المعلومات اللازمة التي احتجنا لإتمام البحث.
إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل المتواضع
من قريب أو بعيد.

إهداء

بعد الحمد والشكر لله عز وجل و الصلاة و السلام على خير الأنام

محمد عليه الصلاة و السلام

على تنوير للطريق المستقيم ومنحني القوة والإرادة لتحقيق

العلم المفيد فلولا فضله ونعمته ما وصلت إلى أسمى مقامات العلم

فادمها نعمة يا رب العالمين وخيرا علينا وعلى الجميع آمين.

نهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى:

إلى أغلى ما في الوجود، إلى رمز نجاحي و وقوة صبري إلى من عشت وقاسمة

معه صعب الحياة أبي أطل الله في عمره.

إلى محيط الحب والحنان، إلى التي لم تتردد في التضحية لأجلي و أدين

لها بكل نجاح إلى قرّة عيني أُمّي الغالية أمد الله في عمره

إلى اقرب روح من روحي، إلى من اختارت أن تكون سندا لي وتقاسمني

تفاصيل الحياة حلوها ومرها، إلى شريكة حياتي

إلى جميع إخوتي وأخواتي

إلى جميع أحبائي وأصدقائي وزملائي في المهنة

إلى كل من مد لي يد العون من قريب

أو بعيد فهو في القلب أكيد

إهداء

إلى من كلل من العرق جبينها وشققت الأيام أياديها
إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار
إلى والديّ أطال الله بقاءهما، وألبسهما ثوب الصحة والعافية
إلى من لا أستطيع الاستغناء عنهم إخوتي
إلى كل أساتذة الأفاضل بقسم
علم الاجتماع والذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي
إلى كل من يكن لي الحب والاحترام.
لكم مني هذا العمل

رضوان

الفصل الأول
الأطار المفهيمي و المنهجية
للدراسة

المقدمة العامة:

تحتل الأجور مكانة مهمة مما يؤهلها لجذب انتباه الباحثين للعناية بها ومحاولة تأصيل مفهومها، بحيث عرفت تطورات عديدة حتى أصبحت بند من بنود حقوق الإنسان، كما تعد معيار إشكالية تحديد الأجر لما يناسب العمل المبذول والنتائج المتحصل عليها من جراء أداء الخدمة، لكل حسب عمله ولكل حسب قدرته، كما جاء في القانون الأساسي العام للعامل تبقى مطروحة طالما الاحتياجات قائمة، لم للأجر من صبغة معيشية، مما يستلزم الأخذ بعين الاعتبار المستوى المعيشي المحدد بتكلفة عدد من المواد الضرورية والسلع لمعيشة العامل من الأكل، الإيواء، اللباس، النقل، التعليم والصحة، وغير ذلك من الاحتياجات.

كما ان من بين الاستراتيجيات الكبرى للدولة وضع سياسة عامة للأجور لكل القطاعات : قطاع الوظيفة العمومية و قطاع الاقتصاد العام والخاص.

حيث تتعلق هذه الأجور أو الرواتب بفئتان كبيرتان ،الفئة الكبيرة الأولى خاصة بالعمال على مستوى المؤسسات العمومية الاقتصادية ، الصناعية و التجارية العامة او القطاع الخاص أما الفئة الكبيرة الثانية تتعلق بقطاع الوظيفة العمومية .و يقتصر هذا البحث على الوظيفة العمومية.

إن نظام الأجور هو عدد من السياسات الأجرية المتداخلة و المترابطة و المتكاملة فيما بينها تفسر مظاهر قانونية و إدارية وتعالج الأجور وفق معايير تقنية و حسابية مضبوطة.

كما أن سياسة الأجور لها تأثير في نشاط ونمو الاقتصاد الوطني وهو المحرك الذي يأخذ بيد الإدارة إلى تنمية الوظيفة العمومية إلى الرقي والقضاء على اللامساواة والبيروقراطية والرشوة والمحاباة .

بحيث يعتمد نجاح التنظيم المؤسسي في إدارة موارده البشرية بغية الوصول إلى أهدافها المنشودة على الفهم الصحيح و التحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه و معنى الأجر أو الراتب بالنسبة للعامل مع الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد وكذلك يعتمد على الإدارة الواعية التي تقوم بتهيئة كل الظروف حتى تتحصل على أقصى مردود كمي وكيفي فتوفر الظروف الملائمة يكون انطلاقا من بيئة العمل المهنية التي من شأنها أن تساهم في تحقيق هذا المردود لهذا تناولنا في دراستنا الحالية موضوع اثر الأجر على أداء المهني لدى العمال باعتباره

جدير بالدراسة وانه موضوع الساعة لما له من انعكاسات على العملية الإنتاجية وعلى العامل في حد ذاته كما أفرزته هذه الدراسة ويبدو جليا في هذه الأوضاع أن إدارة المؤسسة تبدو عاجزة عن تنمية مواردها بل وعدم فاعلية أساليب تنمية الموارد البشرية وذلك لعدة أسباب أهمها ضعف التأهيل والكفاءة لدى العمال الساهرين على إنجاح العملية الإنتاجية ومعلوم بان كل عامل إنسان له ظروفه الخاصة وأكد أن الإنسان في حالة تغير دائمة وقد لا يبدو التغيير من الخارج ولكن هناك تغيرات داخلية مستمرة لها أبعاد سيكولوجية تحصل نتيجة تفاعل شخصية الفرد بكل أبعادها وظروف العمل المختلفة.

من هذا المنطلق إن ظروف العمل المناسبة و بالأخص نذكر الاجر او الراتب المناسب ، المقابل للمجهود المبذول أو الأداء المهني المقدم من طرف العامل الذي يلبي حاجياته و كذا مقارنة مع العمل الذي يؤديه فإن تحققت لدى العامل حتما سيكون لها انعكاس إيجابي على الفرد والتنظيم من خلال بلوغ أهداف كل منهما وفي المقابل إذا لم تتحقق فان لها انعكاس سلبي على الفرد والتنظيم والفرد يسعى جاهدا إلى إثبات ذاته وتحقيق حاجاته وأمنه واستقراره من خلال المهنة التي يمتنها أو العمل الذي يقوم به وفي الوقت نفسه هو ملزم ببلوغ أهداف المنظمة التي ينتمي إليها وعليه جاءت هذه الدراسة لتكشف عن أثر الأجر على أداء المهني لدى العمال داخل المؤسسة.

إن أداء العمل لأي عامل يعتبر مقياس للعملية الإنتاجية في أي مؤسسة وباعتبار أن ظروف العمل بشتى أنواعها من بينها الأجر هي التي تعكس أداء العامل في أي نشاط. جاءت هذه الدراسة لتكشف عن العلاقة الموجودة بين المتغيرين اثر الأجر و أداء المهني و الذي يعتبر حديث الساعة.

1- تقسيمات البحث:

وعليه جاءت هذه الدراسة محاولة معرفة اثر الأجر على الأداء الوظيفي لدى العمال ، وذلك وفقا لخطة منهجية شملت أربعة فصول : **الفصل الأول** : يمثل تقديم موضوع الدراسة : بناء المقاربة المنهجية : وفيه تقديم لموضوع الدراسة وفرضياتها ، وأهميتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها ، وأخيرا التعاريف الإجرائية لمفاهيمها الأساسية. **الفصل الثاني** : يتعلق بالأجر وهو المتغير الأول لهذه الدراسة حيث

تم تناول الفصل كافة عناصر الموضوع ، التعريف بالأجر ، التطور التاريخي للأجر ، والنظريات و طرق تحديد الأجر الخاصة به ،إدارة نظام الحوافز. **الفصل الثالث** : تناول مفهوم الأداء الوظيفي وهو المتغير الثاني للدراسة ، حيث تعرض الفصل إلى مفهوم الأداء الوظيفي ، أنواع و عناصر و معايير الأداء الوظيفي، النظريات الخاصة به ، محددات و مؤشرات الأداء الوظيفي . تقييم الأداء الوظيفي ، تحسين الأداء الوظيفي.

أما الفصل الرابع : فيمثل الجانب الميداني للدراسة و هو المشروع التصوري للمجتمع البحث حيث تعذر علينا بالقيام بالتربص و نظرا للوباء -جائحة كورونا -الذي كان سبب في تواصل مع المؤسسة لأسباب احترازية و كذا الحجر الصحي الذي كان مفروض من قبل سلطة الدولة كما ان المؤسسة الاستشفائية -عيادة متخصصة في طب العظام و التأهيل لضحايا حوادث العمل بمسرغين- التي كانت مجال الدراسة ،هي الأخيرة تعرض بعض عمالها إلى إصابات بهذا الوباء (Covid19) و كان من المفترض القيام ب إجراءات الدراسة الميدانية بدءًا بالمنهج المتبع حيث ارتأينا بان المنهج المناسب للموضوع الذي نحن بصدد دراسته هو المنهج الإحصائي لكن تعذر علينا هذا المنهج و استعملنا المنهج الوصفي فقط ، و ذلك للتدابير الوقائية المفروضة من

طرف وزارة الصحة و عدم الاقتراب من المراكز الاستشفائية فاستعملنا المنهج الوصفي و كانت عينة البحث متكونة من 10 عمال.

أما فيما يخص أدوات البحث الميداني فاقترنت على الملاحظة و التي تعد وسيلة أساسية لجمع البيانات و استعملناها من اجل الكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة ، كما استعملنا المقابلة التي تعد من انسب الأدوات استخداما في المنهج الوصفي و لا سيما فيما يتعلق ببحوث دراسة حالة كما هو الحال في دراستنا .

2-الإشكالية :

إن دراسة الأجور لدى الباحثين والمفكرين لها أهمية بالغة منذ ظهور الفكر الاقتصادي و هذا بعد كل التحولات التي طرأت على الفئات الاجتماعية و على كل القطاعات الاقتصادية و التجارية و الخدماتية ، كما أن الأجر هو كذلك قد تغير كثيرا و يعد هذا الأخير الجهد أو العمل المبذول،حيث يجعل رفع الأجر من تحسين أداء العمال داخل المؤسسة و العكس صحيح.

كما تعد عملية تسيير الأجور من أكثر الوظائف أهمية وحساسية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث يجب وضع أسس و قواعد محكمة للأجر كي تضمن تحقيق العدالة النسبية بين العمال مهما كانت مناصبهم و كفاءتهم و ذلك في جميع المجالات والقطاعات الصناعية أو الخدماتية و هذا من اجل ضمان و تلبية الحاجات المتباينة للأفراد و بالمقابل يجب أن تحصل الإدارة على أقصى مردود أو إنتاج و أحسن أداء لدى العمال .

كما يضمن نظام الأجور تحقيق مصالح كل من الأفراد والمنظمة بغية خلق علاقة طيبة بين العمال و الإدارة .

كما ان عملية تسيير الأجور تختلف من قطاع إلى آخر و هذا حسب مميزات كل مؤسسة كانت عمومية ، خاصة ، اقتصادية ، خدماتية أو تجارية. و عليه تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي مفاده:

«اثر الأجر على الأداء الوظيفي لدى العمال.

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

- هل الأجر دور فعال في رفع أداء المهني لدى العمال.

- رفع او تدني الأجر يزيد او ينقص من أداء المهني العمال.

- ما المقصود بالأجر ، وما هي أنواعه وفيما تتمثل المبادئ التي يقوم عليها ؟

- ماهي أنظمة دفع الأجور، وما العوامل المؤثرة في تحديد هذا النظام؟

- ما هي الحوافز التي تحسن أداء العمال؟

انطلاقاً من هذه التساؤلات يمكن صياغة مجموعة من الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة:

3- الفرضيات:

إن الباحث الاجتماعي في تحديده للفرضيات عموماً يعتمد على طبيعة الموضوع المدروس والبيانات و جل المعلومات النظرية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث وكذلك يعتمد على ملاحظاته العميقة والمستمرة لمجتمع البحث قصد فهم الظاهرة، و الفرضية هي تخمين ذكي يعبر عن العلاقة بين متغيرين أو أكثر .

الفرضية العامة:

- إن لرفع الأجر دور فعال في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة .

الفرضيات الجزئية:

- يؤثر رفع الأجر ايجابياً للأداء الوظيفي لدى العمال .

- يؤثر تدني الأجر من التقصير في الأداء الوظيفي لدى العمال.

4- أسباب اختيار الموضوع :

تعتبر مرحلة اختيار الموضوع من أهم مراحل البحث الاجتماعي فهي تعكس مدى قدرات و طموحات الباحث، وترجع أسباب اختيارنا لموضوع الأجر وتأثيره على الأداء الوظيفي لدى العمال إلى عدة أسباب و مبررات منها ما هي موضوعية وأخرى ذاتية:

أ- المبررات الموضوعية :

- محاولة و معرفة و أهمية الأجر داخل المؤسسات.
- قابلية الدراسة للبحث و إمكانية النزول به إلى الميدان.
- إبراز الأهمية الكبيرة التي يلعبها الأجر في تحسين الأداء الوظيفي.
- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص .
- قلة الدراسات السابقة في هذا الموضوع .
- محاولة إفادة المؤسسة بدراسات واقعية تمس مشاكلها الخاصة بالأجر و أثره على الأداء الوظيفي .

ب- المبررات الذاتية:

- التخصص العلمي الذي يدرس فيه الباحث .
- الاهتمام بالموضوع نظرا لانتمائنا الى مجال علم اجتماع ، العمل و التنظيم.

5- أهداف الدراسة :

- تهدف أي دراسة علمية منهجية عادة إلى الإجابة على بعض التساؤلات وتحقيق بعض الأهداف التي تختلف باختلاف مشكلة الموضوع، ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف فيما يلي:
- ❖ طرح تصور نظري و فكري لمفهوم الأجر و علاقته بالأداء الوظيفي .
- ❖ موضوع الأجر لمنظور سوسيولوجي .
- ❖ توضيح العلاقة بين الأجر والأداء الوظيفي .
- ❖ الرغبة في التوصل إلى مدى صدق وصحة الفرضيات الموضوعية.

6- تحديد المفاهيم الأساسية :

يعد تحديد المفاهيم من أهم مراحل البحث السوسولوجي ، لأنه فيه توفير لجهد الباحث، فبدلاً من شرحه لمعنى المصطلح كلما ذكره في معرض دراسته فإنه يكون قد حدد المقصود منه منذ البداية ، قصد تمييزه عن المعاني الأخرى للمصطلح المستخدم.

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

(أ) التعريف اللغوي:

يعرف الأداء في المعاجم و القواميس العربية بأنه مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أي أوصله أدى الأمانة وأدى الشيء الذي قام به.¹

(ب) التعريف الاصطلاحي:

من خلال النظر إلى الدراسات والبحوث في مجال الإدارة والتسيير نجد أن الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل أسند إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام به.²
-حيث يقصد به الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و ادراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق واتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد.³

(ت) التعريف الإجرائي:

و نعرف الأداء الوظيفي في دراستنا هذه بأنه كل جهد فكري وعضلي يبذله العامل في موقع عمله مقابل عائد محدد.

1-إبن منظور ، لسان العرب .بيروت :دار صادر.، دس، ص26.

2-بدوي ، مصطفى، معجم المصطلحات .بيروت :دار الكاتب المصري،ص166.

3-سعيد، محمد، سلطان أنور، السلوك التنظيمي ، ط 1، الإسكندرية :الدار الجامعية الجديدة ، ص219.

2- مفهوم الأجر:

-الأجر: هو ما يحصل عليه العامل يوميا، أو أسبوعيا، أو بالساعة.

-المرتب: يطلق على المقابل الذي يتقاضاه العامل شهريا.

لكن المصطلحان أصبحا حاليا يستخدمان بدلا بعضهما ولا فرق بينهما.¹

-إجمالي الأجر: هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أي استقطاع.

-صافي الأجر: هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات (مثل التأمينات، المعاش).

7- صعوبة البحث:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في البحث هو قلة المراجع المتعلقة بالموضوع و كذا قلة الدراسات السابقة ، و حتى الوباء covid 19 الذي اجتاح البلاد ، فرض علينا تدابير وقائية تتمثل في الحجر الصحي الذي كان مفروض علينا زاد في صعوبة البحث و غلق المكتبات الجامعية و الخاصة و قلة المراجع .

1- عبد الفتاح بوخمخم، المرجع السابق، ص49.

8-الدراسات السابقة:

إن الاطلاع والرجوع إلى الدراسات والأبحاث السابقة تعتبر من أهم مصادر المعلومات، التي يمكن من خلالها الاستفادة عند إجراء أي دراسة تكون متعلقة بنفس الموضوع، فقبل البدء في أولى خطوات البحث فهي تساعد الباحث على بلورة مشكلة بحثه وتحديد أبعادها ومجالاتها.

كما تزود الباحث بالكثير من الأفكار والمعلومات والأدوات والإجراءات التي يمكن أن يستفيد منها على ضوء نتائج ما توصل إليه الآخرون أو استكمال الجوانب التي لم تغطيها الدراسات السابقة.

**دراسة تحليلية و تقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري
حالة قطاع البريد قسنطينة:¹**

مذكرة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات المحلية والتنمية O.P.G.S كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بقسنطينة من إعداد الطالبة مارية فلاح، أنجزت هذه الدراسة سنة 2008/2007 هي دراسة نظرية ميدانية هدفها الرئيسي معرفة واقع الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري ودورها في تحفيز العاملين فانطلقت الدراسة من التساؤل التالي: هل يمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل تكلفة وبعائد أكبر دون تقييم للوظائف ووضع نظام دفع(الأجور) عادل؟

1-مارية فلاح، دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات، قسنطينة، الجزائر، 2008/2007.

اعتمدت الطالبة في إعداد مذكرتها على المنهج الوصفي التحليلي للدراسة النظرية، تعرضت فيه للوصف والتحليل لبعض النظم التي اعتمدت كأساس من طرف المفكرين لتحديد الأجر، وكيفية تقييم الوظائف التي على أساسها يتحدد الأجر، في حين اعتمدت على منهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية فاستخدمت أدوات جمع البيانات التالية: المقابلة الشخصية، الوثائق الرسمية (القانون الداخلي للمؤسسة، الهيكل التنظيمي)، الاستمارة، تمثلت عينة الدراسة في 50 فرد من مختلف الفئات (رجال نساء، ذوي شهادات، دون مستوى، مدراء، أعوان شباك)،.

أفادت هذه الدراسة دراستنا الحالية من خلال تركيزها على نظام دفع الأجر في المؤسسة ذات الطابع الصناعي والتجاري، وقد ساهمت في إثراء دراستنا الحالية بالمعلومات الضرورية التي تخدم موضوع بحثنا كأهمية الأجر وكيفية وضع الأجر ودور الأجر في تحفيز العاملين وكذلك المراجع المعتمدة، أما من الجانب التطبيقي حيث استفدنا من النتائج المتوصل إليها مثل: أن الأجر المحفز المادي الأساسي للعمال، أوهمية عندهم.

دراسة في دور نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير أجور مؤسسة سوناطراك (حاسي مسعود)¹

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

التجارية وعلوم التسيير شعبة علوم اقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير بترولي بحاسي مسعود

دراسة حالة المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بحاسي مسعود من إعداد الطالب منير بوهيبة أنجزت

هذه الدراسة سنة 2015/2014 هدفها الرئيسي هو معرفة مدى أثر أو دور الموارد البشرية في

تسهيل وتفعيل تسيير الأجور في مؤسسة سوناطراك، وانطلقت دراسته في التساؤل التالي: ما مدى

مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الأجور في مؤسسة سوناطراك.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي سمح له بفهم مدى مساهمة إدارة نظام

معلومات الموارد البشرية في تسيير الأجور، أما الجانب التطبيقي، اعتمد على منهج دراسة الحالة

من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الوطنية سوناطراك نموذج على ذلك.

إن مؤسسة سوناطراك تولي اهتماما لنظام معلومات الموارد البشرية الخاص بالأجور والدليل

على ذلك وجود عدة مصالح في هذه المؤسسة تخدم هذا النظام وتزويده بالمعلومات اللازمة عن

المورد البشري.

تسعى المؤسسة لتطوير هذا النظام من خلال إجراء تعديلات داخلية وخارجية عليه وتطويره

لتحقيق الفعالية والنجاح في إدارة أجور المورد البشري بشكل يخدم مصالحها.

1-منير بوهيبة، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير أجور مؤسسة سوناطراك، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، حاسي مسعود .الجزائر، 2014-2015.

استفدنا من هذه الدراسة في معرفة واقع تسيير الأجور في مؤسسة سوناطراك، كما زودتنا بمدى أهمية الأجور بالنسبة للمؤسسة و اثرها الجانب النظري بمعلومات حول الأجور، بينما تختلف عن دراستنا في أدوات جمع البيانات وكذلك المتغير المرتبط بالأجر حيث ركزت على دور نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير أجور المؤسسة، بينما دراستنا الحالية فتركز على كيف يؤثر الاجر على الاداء الوظيفي لدى العمال.

دراسة الحوافز المادية ودورها في صنع الولاء التنظيمي (الوادي)¹

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر شعبة علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل دراسة ميدانية في مصنع دليبة لأنابيب البلاستيك- هبة الشمالية-قمار بالوادي من إعداد الطالب عمار بن ناصر انجزت هذه الدراسة سنة 2014-2015 هدفها الرئيسي معرفة العلاقة بين الحوافز المادية (الأجر، المكافآت، الهدايا،المبالغ النقدية)في صنع الولاء التنظيمي لدى عمال مصنع دليبة لأنابيب.

انطلقت من التساؤل التالي: ما مدى تأثير الحوافز المادية على الولاء التنظيمي لدى عمال

مصنع دليبة لأنابيب؟ والذي تفرع عنه مجموعة من الأسئلة:

◀ ما هو تأثير الحوافز المادية على قبول أهداف المنظمة وقيمها .

◀ ما هو تأثير الحوافز المادية على رغبة العمال للبقاء في المصنع والدفاع عنه .

1-عمار بن ناصر،الحوافز المادية ودورها في صنع الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، شعبة علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، الوادي، الجزائر،2014-2015.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات تمثلت عينة الدراسة في جميع العمال الموجودين في مصنع دليبة للأنابيب والذي يتمثل في 50 عامل توصلت دراسته إلى جملة من النتائج المتمثلة فيما يلي:

« أن الولاء التنظيمي لدى افراد العينة متوسط.

« إن الحوافز المادية لها أثر على الولاء التنظيمي لدى عمال مصنع دليبة للأنابيب .

« أن المصنع لا يقدم حوافز معنوية للعمال .

إفادتنا هذه الدراسة بإثراء الجانب النظري والمعلومات الضرورية بمتغير الولاء التنظيمي وكذلك الأجر، فهي دراسة قريبة من دراستنا ومن موضوع بحثنا، وكذلك اعتمادها على نفس المنهج ونفس أداة جمع البيانات وهي الاستمارة حيث استفدنا من بعض الأسئلة المدرجة فيها، و لكن دراستنا تتصب عن الأجر و لذا يوجد اختلاف صغير عن دراستنا الحالية في كونها اهتمت بالولاء، في حين تركز دراستنا على الأجر والحوافز المادية الأخرى.

خلاصة:

و يرجع الاهتمام بالأجر لكونه يكتسي طبيعة مزدوجة، فله وجه إنساني و وجه اقتصادي في آن واحد فهو يمس من جهة حياة الكادحين ماديا ومعنويا، و من جهة أخرى يمس العلاقات الإنسانية و الاجتماعية بين العامل و رب العمل و هذا ما يجعله من أعقد المشاكل و مبعث للكثير من النزاعات العمالية.

فمن خلال هذه الدراسة و هذا البحث و تناول لهذه الفصول المتعلقة بأثر الأجر على الأداء الوظيفي لدى العمال و على حسب الفرضيات المطروحة سابقا و كذا من خلال الدراسات السابقة نجد ان هناك علاقة ترابطية بين الأجر و الأداء الوظيفي، حيث يكون هناك أداء مرتفع و مبدول من طرف العامل لما يكون الأجر مرتفع و العكس صحيح ، و هذا يرجع على المؤسسة اما من رفع الإنتاجية و تحقيق أهدافها المسطرة و تلبية حاجيات العامل او العكس. فهناك صراع دائم بين العامل و صاحب العمل من اجل الأجر و الذي يعد حافز من الحوافز المادية و المحرك الرئيسي للعامل.

و توصلت الدراسة أن رفع الأجر لها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال،

بغض النظر على بعض العناصر الأخرى مثل المحفزات المادية و المعنوية... الخ.

الفصل الثاني

نظام الأجور و الحوافز

تمهيد:

إن أهمية الأجر أو المرتب يعتبر العنصر الأساسي عند العامل و الدافع الرئيسي و العامل التحفيزي بحيث يؤثر على أسلوب الحياة لديهم و هو ذات قيمة اجتماعية حيث تعد الأجر مصدرا هما في معيشة الأفراد و تساعدهم في استقرار في عملهم أما بالنسبة للدولة تعد تكلفة اقتصادية و عبء على مداخيل ميزانيتها، لذلك حظت مسألة الأجر و الى يومنا هذا من طرف الخبراء و الباحثين مونه يكتسي أهمية كبيرة و بالغة و هو محل جدال و نقاش بين العامل و رب العمل.

و عليه سوف نتطرق في هذا الفصل الى كل ما يتعلق بالأجر .

المبحث الأول: ماهية الأجر، تطوره وأهميته:

المطلب الأول: تعريف الأجر:

1-المفهوم اللغوي:

إن كلمة الأجر وجمعها أجور تعد دخيلة على اللغة العربية و تعود، على الأرجح، إلى أصل أكدي دخلت العربية عن طريق الأكديّة منذ العصر الجاهلي، وخضعت لأحكام اللغة العربية في الاشتقاق والتصريف، يتبع سردها في أكثر من موضع¹ .

يقابل الأجر في اللغة العربية،SALAIRE في اللغة الفرنسية و SALARY في اللغة الإنجليزية² فهي مستمدة من الكلمة اللاتينيةSALARIIUM من أصل كلمةSAL، أي الملح، وهو تعبير من أن التعويض يكون مقابل التبادل بالملح³ ومن هنا جاء تعبير(SOLDE) الذي يقدم للجنود من أجل شراء الملح .ولهذا أطلق على الأجر "salaire"⁴، المشتق من الجذر sal اي الملح .

1-موقع الانترنت www.mawsoah.net - ، مطانيوس حبيب- الأجر .الموسوعة العربية العالمية 10 افريل 2020.

2- أحمد زكي بدوي، مرجع سابق ص352 .

3- موقع الانترنت.2020-04-09 - <http://fr.wiki.pèdia.org/salaire>

4-حماد محمد شطا-النظرية العامة للأجور و المرتبات-دار النشر- مصر، 1982، ص14 .

1-2-المفهوم الديني:

فتعني الثواب و المكافأة عن العمل المؤدي دون النظر إلى قيمته أو طبيعته، بحيث جاء القرآن الكريم في سورة (الأعراف الآية170)- {إنا لا نضيع اجر المصلحين} ليدل على ثواب العمل الصالح، ثم يعطيه معنى المقابل في (سورة الطلاق الآية6) بقوله تعالى ﴿فإن أرضعن لكم فأتوهن أجورهن﴾ و اتخذت السنة نفس المفهوم بقوله صلى الله عليه وسلم ﴿أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه﴾¹ وهو صريح العبارة، لم للعمل من أهمية يرقى إلى درجة العبادة المثلى، فيتحصل صاحبه على أجرين، الأول هو المقابل الدنيوي أما الثاني فهو يبقى محفوظا ليوم البعث.

1-3-المفهوم الاقتصادي:

الأجر بالمفهوم الاقتصادي هو المبلغ الذي يدفع للموظف مقابل قيامه بعمل ما لحساب الغير " شخص طبيعي أو معنوي"، وهذا المفهوم يتمسك به بصفة خاصة أصحاب النظرية الليبرالية التي تجعل من العمل كأية سلعة تباع وتشتري وفقا لقانون العرض والطلب، فتجرده من الطابع الإنساني.

1-حماد محمد شطا-مرجع سابق،ص24 .

ينطلق هذا المفهوم من اعتبار العمل، ذلك النشاط الإنساني المبذول للحصول على منفعة بتحويل المواد إلى سلعة تشبع حاجة الإنسان. والعمل بهذا المعنى نافع ومؤلم في آن واحد، فهو يتضمن عنصر الألم، أي الجهد الذي يكون الموظف ملزماً ببذله، وعنصر المردود أو المنفعة، وهو ما يحصل عليه الموظف سواء عمل لنفسه وحصل على النتيجة مباشرة أو عمل لحساب غيره وحصل مقابل ذلك على أجر، فتؤكد نظرية الأجر الكفاء على أن الأجر يشكل سببا لتحفيز العمل فيكون الجهد المبذول مرتبطا بمدى أهمية أجر الوظيفة، بالمقارنة مع الوظائف البديلة².

فمعناه يختلف من منظور المستخدم الذي يعتبره تكلفة تدخل في حساب الربح الذي يتحصل عليه وسند للحصول على خصم في الضرائب، أما بالنسبة للموظف الأجير فهو وسيلة لكسب قوة عيشه مقابل للجهد المبذول.

فعرف تطور ملحوظ في ظل ضغوطات الطبقة الشغيلة التي تجمعت في شكل تنظيمات نقابية تسعى إلى جانب تحسين ظروف العمل، المطالبة بزيادة في الأجور وبالتالي رفع مستوى معيشتها.

يسمح هذا الاتجاه إلى إرساء قواعد النظام الاشتراكي التي نادى بها كارل ماركس، بإعطاء مفهوم جديد ألا وهو حصة العامل في الإنتاج المعبر عنها نقدا، حيث يقيم مقدار أو نوعية العمل المقدم من طرف كل عامل وبصفة عامة هو كل ما يتقاضاه مقابل عمله نقدا أو عينا بأي صورة كانت وتشمل العلاوات، المكافآت³.

و هذا ما يعطيه مفهوم أوسع يشمل كل ما يأمل العامل الحصول عليه.

1- تومي صالح، مبادئ التحليل الاقتصادي الكلي، دار أسامة للطباعة و النشر و التوزيع-الجزائر 2004، ص396.

2- حماد محمد شطا-مرجع سابق، ص18.

3- سليمان أحيمه- التنظيم القانوني للعلاقات العامة في التشريع الجزائري- علاقة العمل الفردية الجزء الثاني، ديوان المطبوعة الجامعية. 2002. ص267.

1-4-المفهوم القانوني:

تجمع معظم التشريعات في تعريفها للأجر بأنه يقصد به أساسا كل ما يعطى للموظف مقابل العمل الذي يؤديه تنفيذا لعقد العمل، بجعله عنصرا أساسيا في عقد أو علاقة العمل، ومساويا أو متناسبا مع الالتزام بالعمل المنجز.

إلا أن المشرع قد تجاوز في الوقت المعاصر هذا المدلول القانوني الضيق ليضفي على الأجر الحماية اللازمة، وإبراز الطابع الحيوي الذي يتميز به بحيث أصبح الأجر يشمل مداخله تستجيب أكثر لوضعية الموظف وظروف العمل كالتجربة والخبرة والإجازة السنوية، والغيابات المدفوعة الأجر.

لذا ينص الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في 1948 الذي أصدرته هيئة الأمم المتحدة في المادة " 23 لكل فرد يقوم بعمل الحق في أجر عادل يكفل له ولأسرته عيشة لائقة بكرامة وعند اللزوم تضاف وسائل أخرى للحماية الاجتماعية."

تنص المادة الأولى من الاتفاقية رقم 100 الخاصة بالأجر المتكافئ للعمال والموظفين لقاء العمل المماثل بتاريخ 06 جوان 1951 على أنه في " تطبيق هذه الاتفاقية يقصد بعبارة اجر أو الراتب العادي، الأساسي أو الأدنى وكل الم ا زيا الإضافية أخرى التي يقدمها صاحب العمل للموظف لقاء استخدامه، عينا أو نقدا بصورة مباشرة أو غير مباشرة."

و هذا ما أكدته المادة الأولى من الاتفاقية العربية للعمل رقم 15 لسنة 1982 بشأن تحديد وحماية الأجور": يقصد بالأجر كل ما يتقاضاه الموظف مقابل عمله ،كما يشمل العلاوات و المكافآت و غير ذلك من متمات الأجر ،أي كل ما يصرف للموظف مقابل العمل الذي يؤديه¹ .

قد اخذ التشريع الجزائري بنفس التعريف من خلال نص المادة 81 من قانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل بأنه": يفهم من عبارة الأجر حسب هذا القانون ما يلي:

-الأجر الأساسي الناجم عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة.

-التعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل أو مقابل الساعات الإضافية وفقا لظروف عمل خاصة ،لا سيما العمل التناوبي و العمل المضر و الإلزامي بما فيه العمل الليلي ،وعلاوة المنطقة.

-العلاوات المرتبطة بإنتاجية العمل و نتائجه.

و لم يخالف القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي هذا التعريف في مادته 119 .

1--احمد زكي بدوي ،علاقات العمل في الدول العربية- دار النهضة العربية للطباعة والنشر-بيروت،1985،ص18 .

1-5-الأجر والمرتب:

أصبح من العسير تحديد مفهوم أو تعريف دقيق وصحيح وموحد للأجر، وحتى في اختيار التسمية.

يظهر هذا التردد بين الأخذ بالأجر أو بالمرتب الأكثر غموضاً، فالأجر يتعلق أكثر بالقاعدة التي يختارها المشرع، بحيث يختلف مفهومه في قانون الضمان الاجتماعي و الضريبي مما هو في قانون العمل أو الوظيفة العمومية.

إن المفهوم البدائي للأجر، الذي يقضي بأنه مقابل العمل على أساس الكيفية وكمية الخدمات المؤداة، لا يؤخذ به في أغلب القوانين التي اتجهت إلى اعتباره يشمل كل المبالغ المدفوعة بمناسبة علاقة العمل.¹

في هذا الإطار تنص المادة 66 من الكتاب الأول من قانون العمل الفرنسي ل2 أوت 1949 المتعلقة بحجز الأجر على أن الإجراء ينطبق على "المبالغ المسددة في نطاق المرتب لكل شخص أجير أو يعمل بأي شكل كان أو بأي مكان لحساب واحد أو عدة أصحاب عمل، ومهما كانت طبيعة أو مقدار المرتب ومهما كان شكل أو طبيعة العقد"، ومعنى ذلك أن المشرع قد أخذ بمفهوم أوسع من مفهوم عقد تأدية الخدمات باستعماله عبارة المرتب أيضاً في المادة 44 منه فيما يخص تسليم قسيمة الأجر *Fiche de paie*.

1- أحمد زكي بدوي - مرجع سابق ، ص352 .

هذا التوسع قد أخذ به المشرع الفرنسي كذلك في قانون الضمان الاجتماعي بخصوص تحديد قاعدة حساب الاشتراكات، في قانون 20 مارس 1954 ، بنص "كل المبالغ المسددة للعمال مقابل أو بمناسبة العمل خاصة الأجر والمنافع.

فهنا يظهر جليا الفرق مع المرتب الذي يعتبر مجمل الامتيازات المرتبطة بالوظيفة أي مقابل الخدمة و الامتيازات المرتبطة بالوظيفة أو بوضعية الموظف.

فالمرتب في اللغة من ترتب أي يستقر والراتب يعني رزق ثابت دائم مع دوام الوظيفة. وفي الاصطلاح فهو المقابل المادي الذي يدفع عن فترات زمنية محددة بغض النظر عن ساعات العمل المؤداة وهو المقابل المادي لقيمة الوظيفة التي يشغلها الموظف¹ .

أدت تطبيق المبادئ الاشتراكية إلى التلاشي النسبي للتفرقة بين الموظفين ذوي الياقات البيضاء والعمال ذوي الياقات الزرقاء وبالتالي اختزلت مفاهيم الأجر و المرتب في لفظ واحد . يدل علي الاثنين ألا وهو الأجر² .

كما أن التطور الملحوظ الذي شهدته الإدارة من توليها لنشاطات كانت حكرا للقطاع الخاص، مثل النقل ، الصناعة و الطباعة إلى آخره و إسناد بعض المهام التابعة للإدارة كوكالات التوظيف و مراكز إصدار بعض الوثائق التي كانت من صلاحيات الإدارة العمومية إلى غيرها ، قد ساهمت في تضييق الفارق.

1-محمد حافظ الحجازي ،إدارة الموارد البشرية -دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،الإسكندرية – الطبعة الأولى 2007 ص171 .

2-محمد حافظ الحجازي ، مرجع سابق ،ص171 .

ويرى البعض أن المبتغى من استعمال مصطلح الراتب (Traitement) أو المراتب (Rémunération) هو للتفرقة بين الموظف والعامل، والذي يتميز تحديده عن طريق القانون كما جاء به الكاتب سبولر « spuller » و يتغير بموجب القانون وفقا لمعطيات مختلفة¹.

وهي تفرقة ليست ذات أهمية من حيث مفهوم ومدلول الأجير طالما أنها لا تستند إلى أي سند لمي أو قانوني. وأكثر من ذلك أن دراسة المرتبات في الوظيفة العمومية قد تبرهن لنا أن هنالك في غالب الأحيان علاقة شبه أجرية و لا أجرية بحتة، ولا يمكن أن يكون عنصرا للتمييز بين الموظف والعامل أو بين القطاع الإداري والاقتصادي. والمشرع الجزائري لم يول أهمية في التفرقة بين المصطلحين إذ انه يستعمل تارة الأجر وتارة أخرى المرتب.²

وهذا ما يتضح في صياغة مختلف القوانين الجزائرية المنظمة لعالم الشغل ففي الأمر 66/133 وبموجب المادة 31 منه لقد استعمل المصطلحين "الأجور و المرتب بالنص على" يكون للموظف الحق بعد أداء الخدمة في أجور تشتمل على المرتب "... و هنا ينفي صفة النفقة للأجر المسدد للموظف و يجعله مقابل الخدمة شأنه في ذلك أن ما يصرف للعمال.

و نفس الاتجاه الذي انتهجه المشرع الجزائري في المرسوم 85/59 الذي جاء في المادة 65 منه " تحدد أجور العمال الرئيسية "... وحتى في المادة 80 من قانون علاقات العمل لقد استخدم مصطلح المرتب بنصه على ان:" للعامل الحق في اجر مقابل العمل المؤدى، و يتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب و نتائج العمل.

1- الكر محمد - مرجع سابق. -ص22 .
2- سليمان أحمية - مرجع سابق -ص214 .

أما قانون الوظيفة العمومي 06/03 فقد استقر على مصطلح المرتب بنص المادة 121 منه يمثل الراتب المقابل للواجبات القانونية الأساسية للموظف"مما يؤكد ان المرتب يدفع كلما توفرت الشروط القانونية ألا و هي أداء الخدمة و المهام المطابقة لرتبة أو مهام منصب الشغل¹. إلى جانب ذلك أن الموظف يعتبر ما يتلقاه مقابل المهام المسندة له التي يؤديها في المكان والوقت المحدد دخلا ،بغض النظر عن التسمية التي تخصص له في التشريعات أو الأنظمة، وبالنسبة للإدارة فهي تكلفة تخصصها في ميزانياتها لضمان تحقيق الأهداف المسطرة لتوفير الخدمات العمومية المنوطة بها.

إن مكانة الموظف تتحدد بمركزه و قدرته في الارتقاء و ليس بالتسمية التي تمنح له لمقابل الواجبات و الخدمات التي يؤديها و ان يكون متوافق معها أي عادل يسمح له بتغطية احتياجاته و المشرع يهتم بضمان هذا الحق و حمايته مع تبيان محتواه تحقيقا للشفافية.

لذا ارتأينا استعمال مصطلح الأجر في الوظيفة العمومية، بمدلوله الغذائي وخاصيته الاجتماعية باعتباره دخل يسمح لصاحبه تلبية احتياجاته الأساسية وقضاء حياة كريمة.

1-القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 افريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل-الجريدة الرسمية رقم 17 المورخة في 25 افريل- 1990 ص 562 .
2-راجع احكام المادة 128 من الامر 06/03 مرجع سابق.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للأجر:

1- التطور التاريخي للأجر:

يتضح عن التطور الذي عرفه الأجر أنه أضفى قيمة و أعطى معنى للعمل الذي يقوم به الإنسان، باعتباره كائن اجتماعي لإشباع حاجاته الأساسية لنفسه ومن يعوله.

فشكل الأجر لم يكن قائما منذ الأبد، بحيث أنه في العصور البدائية كان العمل الشخصي يكفي لسد حاجات الإنسان، ليتطور فيما بعد لإشباع حاجات الغير و العمل لحساب الغير، فاتخذت أشكال مختلفة ، أو بالأحرى تطور مع ظهور علاقات العمل المبنية على اتفاق طرفين:

1-1: نظام الرق:

يتسم هذا النظام الذي ساد العصور القديمة لكون الإنسان بحكم الأوضاع والطبقة التي ينتمي إليها ملكا للغير كباقي الأشياء و الحيوانات فيكون للمالك الحق في استخدامه لنفسه أو استئجاره أو بيعه أو حتى قتله ، كما يشاء دون أن يقع عليه أي التزام لمنحه أي حق ، باعتباره جزءا من أملاكه و يعمل لصالحه مجانا وبصوره حصرية .

وإن كانت لهذه الحقبة صور للعمل من طرف أحرار وذلك بمقابل، كما يتبين جليا من خلال

قوانين الملك "حمورابي" في الحضارة البابلية ، التي تناولت بشكل ما تحديد الأجور والأسعار.¹

وجاءت القوانين الرومانية لتعتبر إجارة الرق نوعا من إجارة الأشياء مما يعطينا مفهوما ماديا للعمل

إلا أن نظام الرق يقف ضد أي تطور للأجر لكون أن ما يقبله العبد مرغما سوف يقبله للعامل

الحر، و إلا استبدل بالعبيد بحيث أنه من الهين على صاحب العمل أن يشتري عبدا و يستخدمه

فيما يريد و لأوقات غير محددة، ويتخلص من دفع الأجر المرتفع للعامل الحر.²

1-جلال مصطفى القرشي - الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري -علاقات العمل الفردية 1984،ص13.
2-رمضان أبو السعود - الوسيط في شرح قانون العمل (المصري واللبناني) (النظرية العامة لقانون العمل - الدار الجامعية، 1983،ص2 .

فمقابل العمل في ظل هذا النظام هو الحق في الحياة والحصول على الطعام. إلا أن هذا لايعني أن الحضارات القديمة الألفية الرابعة قبل الميلاد، السومرية، المصرية الفرعونية اليونانية العتيقة وروما لم تعرف أشكال العمل والإدارة، إلى جانب النشاط الرئيسي الفلاحي. كما تشهد عنه مختلف الوثائق والآثار المختلفة¹ وهذا ما يفسر مصدر كلمة الأجر من الأكدية SALAIRE من SALARIUM. عند الروم التي جاءت نتيجة تشكيل المدن و الحاجة إلى نشاطات أخرى مثل الطب، القضاء، مسيري الورشات المختلفة، إلى غير ذلك.

1-2: نظام الإقطاع:

ساهمت الأديان السماوية في انكماش نظام الرق، ليحل محله نظام الأقتان في العهد الإقطاعي الذي كانت تسيطر فيها النشاطات الفلاحية، فالقن كان بموجب تطبيق مبدأ الحق الإلهي للملوك وأسياد القطاع، يدفع مقابل استغلال قطعة أرض العمل في القصر لمدة أسبوعية، وتخصيص الجزء الأكبر من الإنتاج أو المحصولات الزراعية لمصالح الإقطاع. وبالتالي كان للإقطاعي السلطة المطلقة على عماله فيكلفهم بما يشاء بدون مقابل ولا يمكن أن يغادر المستثمرة دون إذنه.

فمقابل العمل هو الحق في استغلال جزءا ضئيلا من المحصولات الزراعية لسد حاجياته المعيشية البسيطة ، فلا مجال للتحدث عن الأجر في ظل هذا النظام.

1-3: النظام الرأسمالي:

إن اتساع رقعة السوق وتطور وسائل النقل مع ظهور البنوك إبتداءً من القرن الثالث عشر، واختراع أول آلة في النسيج عام 1598 من قبل " وليام لي " سمحت بفتح المجال للصناعة والوحدات الإنتاجية في القرن السابع عشر للانتعاش أين تدخلت الدولة لتحديد الأجور، نظام التأديب وأدبيات العمل مع حق المواطن للعمل، تبلورت خلالها عدة مناهج كمنهج كولمار بفرنسا.¹ وهذا ما أسماه كارل ماركس بالثورة الصناعية في القرن الثامن عشر و التاسع عشر، التي أخضعت العامل للرأسمالي، و جعله سلعة كباقي السلع أو تكلفة، فتحدد قيمته بمقتضى قانون العرض و الطلب، وكانت للثورة الفرنسية عام 1789 دور هام في إقامة نظاما سياسيا و قانونيا مبني على الحرية المطلقة، وأن عقد العمل شريعة المتعاقدين، لا يمكن أن يتدخل فيه أي طرف آخر أي بمعنى الدولة أو الإدارة.

مع إقرار حرية التجارة والصناعة بقانون الأرد ل: 2 و 7 مارس 1791 ، ومنع أي تكتل لأعضاء نفس المهنة بحجة مصالح مشتركة وفقا لقانون شابويي ل: 14 و 15 مارس 1791 ولا مجال لأي إضراب وهذا نذكر قمع الإضرابات في ضل ملك فيليب في جويلية 1830 و 1848 وفي هذا الصدد يمكن الاستدلال بكتاب إميل زولا (1885) تحت عنوان جرمنال فاعتبر عقد العمل نوعا من أنواع الإجارة، فخضعت علاقة العمل لأحكام عقد الإيجار وترك القانون لطرفي العقد حرية تحديد شروطه بإرادتهما وفقا لشروط سوق العمل.

1- رمضان أبو السعود- مرجع سابق، ص34.

وتحت ضغط الطبقة الشغيلة، وحرصا من الحكومات المتوالية في فرنسا في ظل الأفكار الاشتراكية إبتداء من سنة 1948 سنت قوانين ليس فحسب لحماية الموظف وإنما لضمان تسويق المنتوجات برفع القدرة الشرائية للعمال، ليتم تشكيل النقابات في 1884 تحت حكم نابليون الثالث ، لتتولى في 1900 اشتراط في عقودها مع مقاولين بند الالتزام بالأجر العادل مساوي للمتوسط المقبول في الإقليم المحلي.

وهنا نشير إلى أنه قد تقرر لأول مرة في كل من نيوزلندا الجديدة وأستراليا وضع نصوص قانونية لتأطير الأجر، فقامت السلطات بتحديد الحد الأدنى للأجر المضمون في دائرة أو مقاطعة ما، وحدث حذوها الدول الأخرى، كبريطانيا في 1909 و فرنسا في 1915 .

خاصة في مجال النسيج الذي يغلب فيه نظام الأجر بالقطعة، وكذا الولايات المتحدة الأمريكية التي سنت أولى القوانين متعلقة بالحدود الدنيا للأجر الخاص بالنساء والأطفال¹ . وبالتالي جاءت هذه الإصلاحات للتخفيف من شراسة مبدأ الحرية المطلقة " دعه يسير، دعه يعمل " والاعتناء بالموظف كإنسان مصدر لكل ثروة، وهذا التدخل لايعني أن الأجر الذي يتحصل عليه الموظف في ظل المكتسبات العديدة التي تنازل عنها صاحب العمل برضا أو بقوة القانون، قد أصبح عادل يناسب القيمة الكلية للعمل المبذول وهذا ما يفسر التضارب المستمر بين الطبقة الشغيلة وأرباب العمل (العام و الخاص) .في ظل المفاوضات الجماعية إما الثنائية(أرباب العمل-العمال (النقابات) وإما ثلاثية أرباب العمل- العمال(النقابات)- الدولة (الإدارة).

1-محمد الكر، مرجع سابق، ص13 .

1-4: النظام الاشتراكي:

لقد تولى كارل ماركس استخلاص الفرق بين مختلف أنظمة الإنتاج، الرق، الإقطاع والرأسمالية كمايلي:

في حين يكرس النظام الاشتراكي مبدأ الملكية العامة لوسائل الإنتاج، وإلغاء الملكية الفردية لأدوات الإنتاج، التي بموجبها تستولي أصحابها على فائض قيمة العمل يعود بالضرورة الموظف، وبالتالي فإن كارل ماركس رائد هذه الفكرة لم يقترح أي إصلاح يعمل به في نطاق النظام الرأسمالي معتقدا أن أي تدخل لإجراء بعض الإصلاحات لن يكون له من أثر سوى تأخير وقوع التطور الحتمي¹. فيكون الأجر هو حصة الموظف من الإنتاج و يتحقق هذا بتحويل الموظف الحق في المشاركة في التسيير و بالتالي يتمكن في صنع و اتخاذ القرارات التي تهم المؤسسة المستخدمة و لاسيما في تحديد الأجر و متمماته، و الاشتراكية ترفض المساواة الشكلية التي لا تأخذ بعين الاعتبار ما يمتاز به عامل عن آخر، حتى لا تكون هناك مكافأة على العمل الرديء. إلا أن الواقع يبين لنا أن النشاط الإنساني لا يقتصر في المؤسسات العمومية، في الدول الاشتراكية، وإنما يوجد قطاع خاص لا يمكن أن نطبق فيها نفس المبادئ. و أن حالة الطبقة الشغيلة فيها ليست بأحسن ما هو في الدول الرأسمالية التي عرفت إصلاحات لأسباب عديدة، وهذا ما يفسر انكماش النظام الاشتراكي في الدول المختلفة، لاعتبار أن السلطة انتقلت من الرأسمالي إلى الدولة أو بالأحرى أصحاب السلطة الذين لا يسعون سوى للحفاظ على مكاسبهم المحققة من جراء التعسف في استعمال السلطة.

1- رمضان أبو سعد ، مرجع سابق -ص33 .

-في الرأسمالية، كل العمل الذي يؤديه العامل يتم في نفس المكان، فلا يوجد أي تمييز واضح بين العمل الضروري الذي يتلقى بموجبه أجر والعمل الإضافي الذي لا يستفيد من المكافأة، فالاستغلال يكون ملموس ويعتقد أن الأجر يكافئ العمل كله.

-في الإقطاعية يتم الفصل بين العمل الضروري والعمل الإضافي في المكان و الزمان، و الاستغلال هنا واضح، بحيث أن ليس الإقطاعي الذي يدفع مقابل الخادم وإنما العكس الذي يتحقق، إذ أن هذا الأخير هو الذي يدفع مدخول للإقطاعي.

-في الرق، إن العبد هو ملك بأكمله للسيد الذي يستغله فيما يشاء ، بما فيه العمل أي قوة عمله، في حين انه في الرأسمالية فإن البيع يتم على قوة العمل فحسب، و الاستغلال كائن.

ونستخلص أن الأجر قد ترتب عنه الفصل بين العامل ووسائل الإنتاج بحيث أن العهود البدائية كان العامل ووسائل الإنتاج وحدة تكون مجمعة يعتبرها ماركس بدائية¹ .

المطلب الثالث: أهمية الأجور:

تكتسي الأجور أهمية بالغة من عدة جوانب، يتأثر بها الموظف، الإدارة والمجتمع، من الناحية الاقتصادية، الاجتماعية وحتى السياسية، باعتبارها من جهة، حافز لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، لصالح المجتمع و لكونها تساعد المستفيد منها تلبية إلى درجة ما حاجاته الشخصية والعائلية.

بالفعل تحتل الأجور والمرتبات مكانة خاصة إذ أنها الوسيلة الأكثر أهمية في تحديد العلاقة بين العنصر البشري والمؤسسة المستخدمة، فهي تربط بين الجهد والتكلفة التي تحددها المؤسسة وبين ما يتوقعه الموظف من عمله في المؤسسة¹.

1 - بالنسبة للموظف:

تعتبر الأجور وسيلة الإشباع للفرد وإذا أضحت مناسبة لتلبية إحتياجات الموظف ستوفر أقوى الدوافع الأدائية، كما جاء في نظرية التنظيم العلمي للعمل التي أسسها فريديريك أصحاب (Watson et Pavlov) الذي سار في دربه واطسون وبالفوف (F.Taylor) تايلور النظرية السلوكية التي تأخذ بعين الاعتبار أن كل حافز ممنوح يعطينا استجابة متوقعة².

فيريط تايلور تحقيق رفاهية الموظف والمؤسسة بزيادة الأجر. و تقديم المنح والمكافآت كتحفيز من 30% الى 90%.

1-صبحي جبر العتيبي-تطور الفكر و الأساليب في الإدارة- الطبعة الأولى-دار الحامد للنشر و التوزيع-عمان،الأردن 2005 -ص391 .
2- معمر داود ، منظمات الأعمال ، الحوافز و المكافآت ، دار الكتاب الحديث القاهرة 2006 - ص 45 .

وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- أن الموظف غالبا ما يختار وفقا لمؤهلاته، وظيفة أو منظمة ما حسب الأجر الذي توفره.
- تمثل المصدر الوحيد أو الهام لمعيشة الفرد العامل أو الموظف، ترفيهه، خدماته والاحتياجات المالية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه ولأفراد أسرته¹.
- تعتبر المحدد الرئيسي للمستوى المعيشي للموظف ووضعه في مجتمعه الذي يأخذ بالمعيار المادي المحدد لمنزلة الشخص بالمكاسب المالية أكثر من قياسها بمركزه أو مكانته في عمله.
- يمثل مقياسا للقيمة النسبية للموظف بالنسبة لتحديد مكانته وقيمه بالنسبة للموظفين الآخرين، بحيث يحصل على الرضا عند توافق جهده مع الأجر، أو الغبن عند تلقيه أجر مساوي أو يقل من الذي يتلقاه زميله الذي يبذل أقل جهد.
- تعد حافزا لبذل جهود أكثر بزيادة كفاءته ومساهمته في العمل للاستفادة من الزيادة في الأجر أو العلاوة التشجيعية.

1- احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الاسكندرية:مصر 1999،ص201.

1-2- بالنسبة للإدارة:

كما سبق أن ذكرناه، يرى تايلور أن الأجر وزيادته يعد حافزا لمضاعفة الإنتاج وبالتالي رفاهية المؤسسة، لما يكتسبه من أهمية بالنسبة للمنظمة وإن كانت نظرية تايلور قد أنجزت في المؤسسات الاقتصادية فإن آثارها ونتائجها تنطبق على الإدارة، لا سيما في الوقت الراهن التي أصبحت الفاعلية والنجاعة وما يتطلبها الحكم الراشد لتلبية حاجات المواطن بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة من مقوماتها.

وفي الإدارة العامة تعد كتلة ونفقات الأجور القسط الأكبر في ميزانياتها¹.

لذا فإن تقييم أنظمة للأجور تتطابق وتقييم الوظائف بها، بحيث تساهم في تحقيق ما يلي:

- جلب الموظفين المناسبين لتحقيق الأهداف المسطرة في الإدارة وذلك بالإضافة إلى المزايا التي توفرها من حيث الاستقرار.

- المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي، لتفادي الاحتجاجات، الغيابات أو التسبب وتقليل من حالات ترك الوظيفة لاسيما للذين تتوفر لديهم خبرة وكفاءة.

- تحقيق الرقي الأدائي من خلال الربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور وذلك من خلال التوزيع الأنجع لمنح المردودية الفردية.²

- جعل الموظف يتحاشى صور الرشوة التي تلحق بالإدارة خسارة مادية ومعنوية وتأمينه من التأثيرات الخارجية³.

1- مصطفي محمود ابوبكر، الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية-مصر 2003/2004، ص183.

2- محمد حافظ حجازي -مرجع سابق -ص172 .

3- الامر رقم 06-01 المؤرخ في 20/02/2006: المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته- جريدة رسمية- العدد14.

3-1 : بالنسبة للمجتمع:

تعتبر الأجور في المجتمع أداة أساسية لتوزيع الدخل القومي الناتج من مستوى التنمية الوطنية، وأساس لمكافأة الموظف لأداء الخدمة الموكلة له تحقيقاً للمصلحة العامة. كما تساهم في تجسيد نموذج المجتمع المراد تأسيسه.

فهي تلعب دوراً هاماً في الإنعاش الاقتصادي من حيث رفع القدرة الشرائية للموظفين، وخاصة إذا علمنا أن الدولة و الوظيفة العمومية خاصة أكبر صاحب العمل في أغلب الدول ، مما يؤثر في خلق ديناميكية في النشاط الاقتصادي وما يترتب عنه من زيادة الطلب على المواد المختلفة ويستلزم زيادة في الإنتاج أو توفير السلع المطلوبة ، وتحصيل الضرائب وهو ما يعد دخلاً للدولة على الفوائد المحققة مما يسمح بتحقيق خدمات و مصالح عامة أخرى أو متطورة أكثر مما كانت عليه¹ .

هذا فإن الدول تتخذ من سياسة الأجور دعامة لسياساتها المختلفة مما يمنحها مكانة معتبرة في برامج الحكومات والحملات الانتخابية، بغية كسب أصوات الموظفين والعمال، بإقرار زيادات أو إصلاحات في الأنظمة السائدة.

يضاف إلى ذلك تهدف سياسة الأجور إلى محاربة الرشوة وكل صور اللامبالاة وتحقيق مبدأ حياد الإدارة على جميع المستويات.

1-سومر اديب ناصر، أنظمة الاجور و اثرها على اداء العاملين في الشركات و مؤسسات القطاع الصناعي في سورية-دراسة ميدانية على شركات الغزل و النسيج في الساحل السوري، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، السنة الجامعية 2004/2003، جامعة تشرين سوريا ص14.

المبحث الثاني: نظريات و طرق تحديد الأجور:

المطلب الأول: نظريات الأجور.

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

1.1- نظرية أجر الكفاف:

أخذ ، من الفكرة السائدة في القرن الثامن عشر وبداية التاسع عشر، التي مفادها أن أجور العمال غير المهرة لن ترتفع إلا قليلا جدا من مستوى الكفاف، الاقتصادي البريطاني ريكاردو(1772-1823) و عمل على تطويرها في نظرية الكفاف أو القانون الحدي للأجور، مدعيا أن زيادة الأجور الحقيقية بصورة مفرطة تؤدي إلى زيادة السكان بنسبة تفوق عن نسبة تزايد المواد الغذائية و الضروريات الأخرى¹ .

فتماشيا و نظرية العرض و الطلب، فإن زيادة السكان ستؤدي إلى زيادة عدد العمال، مما يضاعف الطلب على العمل مقارنة للعرض ينتج عن ذلك انخفاض الأجور إلى حد الكفاف، وهو ما يلاحظ في بعض دول آسيا و إفريقيا التي تعرف كثافة سكانية عالية و أجور منخفضة حتى في وقتنا الحالي² .

1- عقيل جاسم عبد الله، بورغيف وطارق عبد الحسين العكلي: تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر 1998، ص325.

2- عبد العزيز فهمي، هيكل اساليب التحليل الاقتصادي، دار النهضة العربية، بيروت 1986، ص419.

إلا أن الواقع في الدول العصرية المتقدمة التي انخفضت فيها نسبة الولادات، بالرغم من تحسن الأجور و ارتفاعها فوق مستوى الكفاف بحد كبير بفضل الزيادة في الكفاية الصناعية، مما يؤدي إلى اعتبار هذه النظرية غير سليمة أو بالأحرى فإنها تنادي بعدم المطالبة الزيادة و رفض تكاتلات العمال للدفاع عن وضعيتها المعيشية و الاستسلام للأمر الواقع.¹

2.1- نظرية مخصص الأجور:

ظهرت هذه النظرية بعد منتصف القرن التاسع عشر، تحت قيادة الاقتصادي البريطاني جون إستيوارت ميل (1806-1873) و هي تقضي بأن كل مؤسسة تخصص جزءا محددًا وثابتًا ، في المدى القصير ، من رأسمالها لتغطية أجور العمال باعتبارها تكلفة المستوى مع عناصر الإنتاج الأخرى وهو يقسم على مجموع العمال .على أن لا تزداد الأجور بزيادة رأسمالها أو عند انخفاض عدد العمال ، و العكس صحيح إذ تنخفض الأجور عند زيادة العمال.²

و أن زيادة الأجور التي يتحصل عليها العمال في بعض الصناعات من جراء الضغوطات التي تمارسها النقابات، أو الظروف الاقتصادية المواتية لهم فإنهم يفعلون ذلك على حساب بقية العمال الذين ستسقط أجورهم ، ليس صحيح أن المؤسسة تعد ميزانيتها ومخطط عملها وفقا لمقاييس عديدة منها الأجور، ولكن بدرجة الدقة والثبات التي يدعيها مناصري هذه النظرية، باعتبار أن تسيير الموارد البشرية يتسم بالمرونة ولو في مدة قصيرة، و قد تتأثر هذه الكتلة المخصصة من جراء الزيادات المقررة نتيجة الزيادة في الدخل القومي، أو إقرار زيادات في أحد عناصر الأجور (الاشتراكات) هذه النظرية تؤيد موقف الراسمالي باستثناء الموظف في تحديد الأجور و تجعله يرضخ لما يقرره دون مناقشة، ضاربا عرض الحائط المبدأ الأساسي في النظام الليبرالي القاضي بحرية التعاقد، و العقد شريعة المتعاقدين.³

1-مكتب العمل الدولي جنيف - مدخل لدراسة الأجور ج هنري ريتشارد سون الطبعة السادسة ترجمة جمال البنا الدار القومية للطباعة والنشر ص100 .
2-محمد طاقة و حسين عجلان حسن- اقتصاديات العمل-الطبعة الأولى-إث ارء للنشر و التوزيع-عمان-الأردن 2008 -ص103
3- مكتب العمل الدولي -مرجع سابق - ص10

3.1- نظرية الإنتاجية الحدية:

انصب الاهتمام على هذه الفكرة مع بداية القرن العشرين، تستند على التحليل الحدي للإنتاج والذي بمقتضاه يتحدد الأجر، وأن إنتاجية الموظف هي التي تحدد الأجر وفقاً للحد الأدنى للإنتاج الذي يحدده صاحب العمل. وأن صاحب العمل يستمر في تشغيل الموظف إلى حد الوصول إلى قيمة الإنتاج المحددة. وهنا تتساوى قيمة العمل مع قيمة الإنتاج المحقق¹.

وهذه النظرية تشبه إلى حد كبير نظرية مخصصة للأجور، إذا ارتفعت الأجور فوق هذا المستوى ستؤدي إلى البطالة ومن الصعب تقدير إنتاجية "العمال الحديين". ومن البديهي أن المستخدم يسعى إلى تحقيق أرباحاً بأقل تكلفة برفع مستوى الحد الإنتاجي مما يؤثر بالنقصان في مقدار الأجر، وإن الإنتاج لا يتأثر إلا بالجهد البشري وإنما تتدخل فيه عوامل أخرى الآلات وتركيبية السلع وكذا ظروف العمل.

كما أن الأجر يتحدد تبعاً لعدة اعتبارات اجتماعية وشخصية وغيرها.

4.1- نظرية التساوم:

ترتكز هذه النظرية الليبرالية على مبدأ الاتفاق على أجر اثر مساومة بين صاحب العمل و الموظف و تذهب هذه النظرية إلى اعتبار أن الأجر يحدد وفق حدين أعلى وأدنى، و التساوم يتم تبعاً لمدى حاجة صاحب العمل الملحة إلى العمال و اضطرار .الموظف بقبول المناصب المتاحة ويتوقف الأمر على قوة كل طرف من المساومة².

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

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

1- فليح حسن خلف، الاقتصاد الجزئي، عالم الكتاب الحديث، الأردن 2007.

2- رمضان ابو سعود-مرجع سابق-ص40.

5.1- نظرية القوة الشرائية:

تتطلق هذه النظرية من اعتبار الأجر موجه لاقتناء مواد مختلفة فهو يترجم إذا بالقوة الشرائية للموظف، وبالتالي إذا كانت الأجور أي القوة الشرائية مرتفعة، فإن الاستهلاك يزداد مما يسمح بتسويق المنتجات وزيادة في الإنتاج مما يحقق الازدهار و تقدم الصناعة، أما إذا انخفضت فإن الاستهلاك ينخفض مع تراجع أرباح المؤسسات، مما يؤدي إلى تخفيض الإنتاج و لجوء أصحاب العمل إلى تخفيض عدد العمال وبالتالي البطالة.

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

إن كانت هذه النظرية تكتسي نوع من الصحة باعتبار أن المستهلك الأساسي هو شريحة العمال، إلا أنها لا يمكن الاعتماد عليها لتفسير الانكماش الذي يحصل نتيجة فقد أسواق التصدير وعدم قدرة منافسة الموارد المستوردة دون أن نغفل آثار التضخم ، و ارتفاع الأسعار التي تتجلب عنها سلوكيات قد تؤدي إلى زيادة الاستهلاك لبعض المواد دون غيرها.¹

6.1- نظرية العرض والطلب:

ينادي بهذه النظرية المفكرين الليبراليين في ظل الحرية الاقتصادية و نمو المنافسة في القرنين الثامن عشر و التاسع عشر، و لاسيما الاقتصادي البريطاني آدم سميث (1723-1790) ، الذي يرى أن تحديد الأجور وفقا لقانون العرض و الطلب سيؤدي بالطبع بالعمال للاتجاه إلى الأجور العالية في الصناعات،المهن والمناطق التي توفر فرص عمل مغرية و بحاجة إلى عمال أكثر ، و سيتم هجرة تلك التي يكثر فيها عرض قوة العمل على الطلب منها بحيث تنخفض فيها الأجور، مما يحقق حركية العمل و تحسين توزيع قوى العمل والازدهار الاقتصادي.²

1-محمد الكر،مرجع سابق، ص159.

2-محمد الشريف ايمان، التحليل الاقتصادي الكلي، مطبوعات جامعية، معهدالعلوم الاقتصادية،الجزائر 1982،ص177.

إن الواقع يؤكد لنا أن الأجر الأعلى لا يؤدي حتماً إلى تنقل العمال وإنما كذلك ظروف العمل، عدم الابتعاد من مناطقهم، وكذا الحرص على الاحتفاظ باليد الموظفة المهرة لترقيتهم في الوظائف الجديدة... الخ.

لا يستجيب قانون العرض و الطلب في تحديد الأجور، الحرية، المنافسة و الاقتصاد، و إنما تتدخل عوامل أخرى مثل نضال النقابات و قوتها لفرض مطالبها من خلال الاتفاقيات الجماعية، وكذا تدخل الدولة لعرض حد أدنى للأجور و تنظيمها.

7.1 - نظرية الأجر العادل:

انتهى بعض البارزين من علماء الاقتصاد إلى وضع نظرية الأجر العادل تقضي بأن الأجر يساوي المجهود المبذول و الزمن الذي ينفقه في العمل و هذا ما توصي به المنظمات الدولية والإقليمية للعمل تعبيراً لمطالب الطبقة الشغيلة ، وحرصاً على حمايتها من بشع أرباب العمل، ويذهب البعض إلى الاعتداد بما يحققه صاحب العمل من ربح وهذا غير موضوعي، و مفادها إن قياس الأجر يستند على معطيات عديدة ليس فحسب كمية الإنتاج وإنما كذلك على معايير و محددات الأجور واضحة من تصنيف و ترتيب مناصب العمل و تحديد نظم ومعايير العمل و الأهداف المسطرة لكل عمل ، لأن الخسارة أو عدم تحقيق الأهداف قد تسبب فيها عوامل خارجية عن إرادة و جهد الموظف.¹

وتشير هذه النظرية إلى انه كلما عومل الفرد بالعدل في علاقته الوظيفية ينمي فيه الرضا وقبول وضعيته طالما انه يحس عند مقارنة نفسه بفرد أو أفراد يكلفون بنفس المهام ويستوفون نفس المؤهلات والقدرات والخبرات وما يتلقاه مقابل هذا العمل² .

1- رمضان أبو سعود-مرجع سابق - ص360 .

2- فيصل حسونة- مرجع سابق-ص110 .

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

المطلب الثاني : مؤثرات تحديد الأجر :

نستخلص من التطور التاريخي للأجر أن طرق تحديده تطورت من التحديد الانفرادي إلى الاتفاقيات الجماعية أي المساومة الجماعية أو بالقانون، ويتأثر تحديدها بعدة عوامل، نتولى تفصيل ذلك فيما يلي:

1.2- مؤثرات تحديد الأجر: تتأثر، من الناحية العملية، تحديد الأجر بعدة عوامل مرتبطة أساسا بمستوى الأداء المطلوب من الموظف و الجهد بمختلف أشكاله،الخبرة المكتسبة طوال الحياة المهنية للفرد في المؤسسة، المؤهلات العلمية و كذا صعوبة و درجة تعقيد المهام المرتبطة بالوظيفة¹.

كما تتدخل عوامل لا تقل أهمية في ضبط مستوى الأجور والمرتببات وهي:

1.1.2- حكم صاحب العمل و الاتفاقيات الفردية:

الأصل في الأجور أنها كانت تحدد وفقا لإرادة المستخدم، أكانت في القطاع الاقتصادي العام أو الخاص، حيث يحدد الأجر أو المرتب قبل التوظيف فيعلن صاحب العمل الذي يحتاج إلى تشغيل بعض العمال عن معدلات الأجور التي سيدفعها لكل فئة من العمال، غالبا ما تكون مماثلة في المكان و الزمان أي حسب سوق العمل ومشئته، وهذا الإجراء مازال يعمل به.

و في الحضارات القديمة، مصر الفرعونية حين كان الموظفين الذين يزولون مهام الخزينة، القضاء يتقاضون مرتبات تتفاوت مقاديرها تبعا للوظيفة و الدرجة إلى جانب المكافآت و المنح التشجيعية، و إمبراطورية الصين في عهد شن الأكبر التي عرفت فيها الإدارة وجها¹ متقدما من حيث إخضاع الالتحاق بوظائفها عن طريق الامتحانات، و كذا في عهد راتب الإمبراطورية الرومانية، أين استعمل لأول مرة (Solde) أي راتب مقابل .و أحسن ما يمكن الاستناد إليه في الحضارة الإسلامية هو أن لكل من شغل بشيء من أعمال المسلمين أخذ الرزق على شغله ذلك كالولاية ، القضاء ،جباه الزكاة و عمال الصدقة و من شابههم² و لما روى البخاري رحمة الله تعالى عن عبد الله بن السعدي أنه قدم على عمر في خلافته فقال النبي صلى الله عليه وسلم: " خذه (أي المال) فتموله وتصدق به فما جاءك من هذا المال و أنت غير مشرف و لا سائل فخذهِ وإلا فلا تتبعه نفس".

1- فيصل حسونة -نفس المرجع- ص109 .

2- حمدي أمين عبد الهادي - مرجع سابق -ص106 .

و ذكر ابن هاشم و ابن الأثير أن الذي عرض لأبويكر الصديق رضي الله تعالى عنه ستة آلاف درهم في السنة¹.

وفي الأنظمة الحديثة ولا سيما في نظام الوظيفة العمومية المفتوح الذي يعتبر العلاقة التي تربط الإدارة و الموظف، علاقة تعاقدية، بحيث يتم التفاوض الثنائي حول مجمل معطيات العقد من حقوق وواجبات ، و لاسيما محتوى الوظيفة و المقابل، شأنه شأن العقد المدني الخاص، إلا أن هذه الفكرة قد تلاشت كما لاحظناه سابقا.

2.1.2- الاتفاقيات الجماعية:

أصبح هذا الأسلوب أكثر ديمقراطية و أكثر رواجاً و يضيفي الحماية اللازمة للموظف أمام صاحب العمل لما لهذا الأخير من قوة على فرض سلطته و قانون السوق الذي يتحكم فيه أرباب العمل ، فأيد هذا تكوين نقابات بدأت على مستوى المصانع اتسعت إلى قطاع النشاط الصناعي على المستوى الوطني إلى أن غمرت كل قطاعات النشاط بما فيها الوظيفة العمومية فأصبحت قوة ضاغطة تفرض مطالبها، لاسيما في مجال المرتبات والأجور كما هو الحال في بريطانيا خاصة²، فهي إما محلية خاصة بكل مؤسسة ، أو قطاعية تشمل كل المؤسسات التي تمارس نفس النشاط ، أو وطنية فهي تخص كل القطاعات.

فينصب التفاوض إما على تحديد الحد الأدنى للأجر في حرفة ما ، أو زيادة ، إما بنسب أو بمبلغ على أقساط أو دفعة واحدة ، إدخال منح جديدة و تحديد أجال و شروط منحها و قيمتها ، و تحقيق الانسجام مع باقي المؤسسات أو القطاعات.

1- إحسان عباس - تخريج الدلالات السمعية لعلي بن محمد ابن سعود الخ ا زعي ، دار الغرب الإسلامي بيروت 1885 ص783 .

2- محمد حافظ الحجازي - مرجع سابق -ص172 .

وهنا ظهر أسلوب جديد في المساومة الجماعية وهي ما يسمى بثلاثية الأطراف تتكون من أرباب العمل، النقابات و الدولة باعتبارها من جهة صاحبة عمل وسلطة عامة ، تقوم في مجال الأجور وفقا لمعطيات عديدة، الظروف المعيشية المتأثرة بارتفاع الأسعار، ارتفاع الدخل القومي و المعيشي للأفراد ، و أخذت به معظم الدول المتقدمة لاسيما فرنسا.

وفي هذا الإطار ذهبت بعض الدول إلى إنشاء لجان أو مجالس الأجور تقوم بالتحريات اللازمة وعلى أساسها تقترح معدلات الأجور، تكون هذه المجالس ثلاثية الأعضاء: ممثلين عن أصحاب العمل تعينهم منظمة أرباب العمل ، وممثلين عن العمال تعينهم النقابات ، ومحايدين تعينهم الحكومة يتولى أحدهم رئاسة المجلس¹.

أ- قرارات السلطة العامة:

توجد إلى جانب الأساليب السابقة الذكر طريقة تلجا إليها السلطة العامة بإصدار قوانين وتنظيمات تحدد بها خاصة الحد الأدنى المعيشي المضمون على المستوى الوطني موحد أو حسب القطاعات استنادا إلى معايير واضحة و ذلك بحكم النظام المتبع وضغوطات التنظيمات النقابية². أصبح للدولة المعاصرة دور ايجابي بتوسيع مجال تدخلها لا سيما في الدول التي تعتمد على التنظيم الإداري المركزي والاقتصاد المخطط بعدما كانت متفرجة و راضخة لقوة أرباب العمل.

1- إحسان عباس - مرجع سابق-ص786 .
2- المكتب الدولي للعمل- مدخل لنظرية الأجور -مرجع سابق - ص78 .

فبهذا يتم تحديد الحد الأدنى المضمون للأجور و مراجعته وفقا لمعايير عديدة أهمها التضخم، تطور الأسعار، الإنتاجية، بإصدار قوانين تكون إلزامية لكل أصحاب العمل مهما كان القطاع الذي ينتمون إليه العمال أو الموظفين في القطاعين الخاص أو العام الصناعي الإداري أو أفلحي أي كل النشاطات التي تسري فيها علاقة العمل.

وقد تذهب إلى أكثر من ذلك لاسيما في الدول التي انتهجت الاقتصاد المخطط كالدول الاشتراكية، والتي لاعتبارات أن الدولة أكبر مستخدم وأن الطبقة الشغيلة لاتستطيع الدفاع عن حقوقها أمام قوة وبشع أصحاب العمل. وهذا بسن قوانين تنظم بها جل مسائل العمل وضبط شبكة الأجور و إضفاء الحماية اللازمة للأجور.

ذهبت بعض الدول منها فرنسا، كما ذكرناه سالفا ، إلى التدخل في فرض دفع أجرا عادلا للعمال اللذين يتم توظيفهم لتنفيذ مشروع معين موضوع صفقة أو عقد حكومي أو إداري بنص صريح في بنوده، وقد تولت المنظمة الدولية للعمل تكريس هذا المبدأ في اتفاقيتها لسنة 1949 التي دخلت حيز التنفيذ في 20 سبتمبر 1952. تقضي بضرورة منح أجور متكافئة مع تلك السائدة في القطاعات الأخرى و التي صادقت عليها الجزائر.¹

ففي الوظيفة العمومية إن المبدأ السائد هو أن الدولة باعتبارها صاحبة العمل هي التي تحدد أجر كل وظيفة و المزايا المرتبطة بها من منح و مكافآت، و تقرر الزيادات التي تراها مناسبة بالتشاور مع النقابات.

1الاتفاقية رقم - 94 المؤتمر العام لهيئة العمل الدولية الخاصة ببنود العمل في العقود العامة 06 -جوان- 1949 الدورة 32 لسنة1949 .

3.1.2- المساومة الجماعية:

أصبحت المساومة الجماعية، ثنائية كانت او متعددة الأطراف، الطريقة المثلى لتحديد الأجور، تحت ضغط المنظمات النقابية²، يتزعمها" كارل ماركس". و هي تتأثر أساسا بمدى وعي النقابات و قدرتها للتفاوض أو المساومة ، تذهب إلى حد التهديد بالإضراب و العصيان مما يؤدي إلى قبول المطالب العمالية ، و فرض زيادات في الأجور و المنح.

4.1.2- قدرة المؤسسة و إمكانياتها:

إن الوضعية المالية للمؤسسة ورفاهيتها سبب رئيسي لتحديد مستوى المرتبات والقدرة على الاستمرار في دفعها¹. وغالبا ما تستخدم النقابات العمالية القدرة على الدفع كوسيلة للمساومة الجماعية بالتدليل على أن خزينة المؤسسة تسمح بتدعيم متطلبات زيادة الأجور، وتتذرع المؤسسات المستخدمة بعدم القدرة عن تغطية تكاليف هذه الزيادة، إلا أن الأمر أصبح أكثر وضوحا وشفافية نسبية في حسابات ووضعية كل مؤسسة.

إن ارتفاع سعر البترول والمواد الأولية التي تستغلها الدولة أو بصفة عامة العائدات من الضرائب وأرباح القروض المختلفة إلى غير ذلك يتم عادة مناقشتها في المجالس الشعبية الوطنية وهذا ما يسمح بمعرفة الوضعية المالية والدخل الوطني بدقة. لذا تلعب الدورات الاقتصادية، من رواج وكساد، أدوار هامة في تحديد مستويات الأجور فهي ترتفع عند الرواج وتنخفض مع الكساد².

5.1.2- سوق العمل:

إن قلة أو كثرة العرض للوظائف أثر في تحديد مستويات الأجور لاسيما في القطاع الصناعي أين التحديد يكون بمقتضى بنود العقد لا غير في حدود ما و حتى و إن كانت هذه الأخيرة محددة مسبقا بتنظيم و ذلك بإقرار منح تشجيعية مالية و مادية لبعض الوظائف في المناطق البعيدة و المنعزلة مثلا كالصحراء، و اللجوء إلى التوظيف المؤقت عند وفرة الطلب لإنجاز بعض العمليات الظرفية¹.

كما تتأثر بالمستويات السائدة في القطاع على المستوى الوطني أو الدولي ، و هنا يلعب المسح الميداني للأجور دورا هاما في تحديد الأجور سعيا لتحقيق المساواة الداخلية و الخارجية و محاولة منافسة المؤسسات الأخرى بدفع أجور قادرة على الحفاظ و جلب العناصر البشرية ذات الكفاءة المطلوبة².

المطلب الثالث: طرق تحديد الأجور:

يتم تحديد الأجور باستخدام العديد من الطرق والتي من أكثرها شيوعا واستخداما في الواقع الفعلي بحيث يركز في احتساب الأجر على طريقتين أساسيتين هما:

- 1- احتسابه على أساس فترة زمنية إما بالساعة أو باليوم أو بالأسبوع أو بالشهر أو بالسنة.
- 2- الدفع على أساس مقدار الإنتاج سواء بالقطعة أو الوقت المنقضى في إنجاز قطعة أو وحدة معينة.

1- فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 109 .

2- المكتب الدولي للعمل ، المرجع سابق ، ص 83 .

أما عن الأنظمة الأخرى فهي بمثابة أشكال مختلفة لهذين العنصرين الأساسيين (باستثناء عناصر المزايا الإضافية والخدمات والمكافآت الأخرى الإضافية).

1- طريقة تحديد الأجر حسب الزمن:

على أساس هذا النظام يتم دفع الأجر للموظف بالاستناد على وحدة زمنية معينة بالساعة، اليوم، الأسبوع، أو الشهر به تعتبر مقياسا مقبولا دون النظر أيضا إلى كمية الإنتاج التي أنجزها الفرد ويحسب مقدار الأجر الذي يستحقه الموظف بضرب عدد الساعات التي إشتغلها في الأجر للساعة، ترتبط قاعدة الدفع بعد القيام بالخدمة بمبدأ استمرارية المرفق العمومي من حيث طبيعته، كما تعتبر من أساسيات المحاسبة العمومية للمرتبات ، و تعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق و أكثرها إستخداما في المؤسسات المختلفة الاقتصادية أو إدارية.¹

وينبغي الإشارة أن هذه الطريقة لا تستبعد العمل و إنما تكافئ العمل المنجز في فترة زمنية محددة وفقا للمعايير المعول بها أو المحددة للوظيفة المعنية.

ويترتب عن تجاوز المدة الزمنية المحددة دفع تعويضات إضافية وان انتقصت تعرض لاقتطاع .تنتج تعويضات في شكل ساعات إضافية أو التعويض عن الخدمة الدائمة ، في حين يلجأ المستخدم إلى الخصم من الأجر عند تسجيل غيابات عن العمل وفقا للأحكام و القواعد المحددة. إلا انه هنالك استثناءات لهذا المبدأ بإقرار إمكانية الحصول على الأجر دون القيام أو أداء أية خدمة كما هو الحال في الحق في العطل و الراحة و الغيابات المرخصة².

1- صلاح الدين عبد الباقي-مرجع سابق-ص331 .

2-صبحي جبر العتيبي- مرجع سابق،ص291 .

ولعل الحكمة من إقرار هذه الاستثناءات و جعلها حقوقا ثابتة كلما توفرت الشروط القانونية هو إتاحة الفرصة للموظف التفرغ لشؤونه الخاصة،العائلية،الاجتماعية،السياسية،الدينية،او الرياضية،العلمية الخ، حتى يتمكن من استرجاع قواه ليكون أكثر لياقة لممارسة مهامه من جديد بالحفاظ على مستوى معيشي لائق خلال مدة انقطاعه عن ممارسة وظيفته.

مزايا هذه الطريقة :فيمكن توضيحها فيما يلي:

- 1- ينطبق هذا النظام عندما يصعب تمييز الإنتاج أو قياسه بوحدات كمية، كما هو الحال بالنسبة للوظائف والخدمات، والوظائف الكتابية والمحاسبية وغيرها.
- 2- يصبح هذا النظام ملائما عندما يتعذر على الموظف التحكم في كمية الإنتاج، أو ليس هناك علاقة واضحة بين المجهود الذي يبذل و كمية الإنتاج و ذلك عند تدخل عوامل أخرى في ضبط الدورة الإنتاجية ،و تظهر هذه الحالة عندما يتحدد تقديم العمل بسرعة الآلة أو خطوات الإنتاج.
- 3- يناسب هذا النظام أيضا الأعمال التي تتكرر فيها التأخر ناجمة عن فعل الموظف نفسه.
- 4- يكون هذا النظام صالحا أيضا بالنسبة للأعمال التي يمثل فيها عامل الجودة أهمية خاصة أكثر من الاهتمام بكمية الإنتاج.

- 5- من مزايا هذا النظام أيضا أنه يتسم بالبساطة وغير معقد، ولا يحتاج أيضا عمليات حسابية كثيرة.
- 6- بالرغم من قبول بعض نقابات العمال لنظام الأجر على أساس الإنتاج أو بعض نظم الحوافز المالية الأخرى، فإن هناك اتجاه عام نحو تفضيل نظام الأجر على أساس زمني من قبل معظم نقابات العمل، على أساس أن هناك احتمال ضعيف لاستغلال الإدارة للعمال عن تطبيق هذه الطريقة.

7- و في النهاية يمكن القول بأن اختيار نظام دفع الأجور الموظفين في المؤسسة يمثل مشكلة كبيرة الأمر الذي يحتم ضرورة بذل الاهتمام الكافي لاختيار النظام أو المزيج المناسب من هذه النظم لأوجه النشاط المختلفة في المؤسسة، و على أية حال فإن أي نظام يتم اختياره لابد من أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص فمن واقع سجلات الخبرة في وضع و إدارة أنظمة دفع الأجور التشجيعية.

و بالرغم من مزايا هذا النظام إلا أن له بعض العيوب نجملها في الوجه التالي¹ :

1- عدم وجود علاقة مباشرة بين الأجر الذي يحصل عليه الموظف وبين المجهود الذي يبذله خلال فترة زمنية معينة، تنعكس على انخفاض الكفاءة الإنتاجية للفرد.

2- تطبيق هذا النظام يلقي بعبء كبير على المسؤولين القائمين بالإشراف على الموظفين أثناء العمل.

3- صعوبة في التقدير المسبق لتكلفة عنصر العمل باعتباره أحد عناصر الإنتاج وذلك لاختلاف في عدد الوحدات المنتجة من فترة زمنية لأخرى وثبات الأجر المدفوع الموظفين، مما يترتب عليه اختلاف تكلفة الوحدة من عنصر العمل عن فترة زمنية لأخرى.

4- صعوبة تخطيط و رقابة عنصر العمل في ظل هذا النظام:

-ينمي عدم المبادرة و تلاشي الوعي و الشعور بالمسؤولية لاسيما عند انعدام الرقابة.

-لا تثير الحوافز لدى العمال بحيث يستفيدون لعامل الأكثر كفاءة على أجر مماثل الذي يدفع

لزميله أقل كفاءة.

-لجوء بعض الموظفين أيضا إلى البحث عن فرص عمل بديلة أخرى في شركات أخرى تقوم

بمكافأة مستوى الأداء الرفيع.

1-فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص 402، 403 .

2.1- طريقة الأجر على أساس الإنتاج (أو الأجر التشجيعي):

تلجأ المنظمات المختلفة إلى إدراج عامل الإنتاج كمعيار لتحديد الأجر لمكافئة إنتاجية الموظفين، لاسيما في المؤسسات المنتجة لسلع و صناعة الآلات المختلفة ، بحيث .يتيسر تقويمها بوحدة قياسية واضحة و دقيقة¹ .

فالأساس في هذا النظام الذي يطلق عليه نظام " الأجر التشجيعية " هو ربط مقدار الدخل الذي يحققه بالإنتاج، إلا أنه قد تلجأ بعض المؤسسات إلى تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي و أخرى تقوم على أساس الإنتاج الجماعي.

وقد ظهرت هذه الطريقة أساسا في مرحلة الازدهار الصناعي الذي تميز بالمنافسة و اتساع رقعة الأسواق مما زاد في الطلب عن السلع فكان من الضروري تحفيز العمال لإنتاج أكثر بمنح إما أجر حسب الكمية المنتجة وإما في شكل مكافآت عن الإنتاج الإضافي تلحق بالأجر المتفق عليه.

فإن كان من السهل تقييم هذا الأجر في الصناعة فإنه من الصعب إيجاد وتطبيق معيار موضوعي ودقيق لتقييم هذه الإنتاجية في الوظيفة العمومية ، و حتى إقناع القائمين بها عن أهميتها في تحقيق النجاعة في التسيير و حملهم على تطبيقها² .

FC les systèmes de rémunération liés aux résultats, bureau international du travail, organisation-1 internationale du travail 1985 première édition 1985, p 01-2 بوقريين عابد، ضوابط بتحديد الأجر، المرجع السابق ص 17 .

إلا أنه مع توسع مهام الإدارة و السعي لتحقيق الكفاية الإدارية، لقد أخذت الوظيفة العمومية بهذه الطريقة مستندة على معايير الكفاية بإدخال منح المردودية و إخضاع الموظف لعمليات التقييم عن طريقة أداءه .وذلك انطلاقا من أن كل منظمة أو هيئة أو مؤسسة تعمل على تحقيق أهداف وأغراض محددة، والتي تسند لكل وظيفة مهام، واجبات ومسئوليات تحدها الإدارة في عملية ترتيب وتصنيف الوظائف.

وهنا يتدخل أداء الموظف لتحقيق هذه الأهداف التي تترجم الأداء المرغوب فيه من قبل الإدارة التي تلجأ إلى التعرف على الأداء الفعلي و درجة تحقيق الأهداف بإجراء عملية تقييم الكفاية و ذلك باستعمال طرق عديدة ،حسب المردود الفردي أو الجماعي لكون أن الموظف لا يعمل بمفرده و خاصة إذا تعلق الأمر بتقييم مسؤول مصلحة معينة.¹

وبالتالي يمكن اعتماد سياسة على أساس المردود الفردي أو على المردود الجماعي أو الاثنين حسب تنظيم كل مؤسسة.
وفيما يلي عرضا موجزا للسياستين السابقتين:

سياسة الأجر على أساس الإنتاج الفردي :أن أساس هذه السياسة هو تحديد أجر العامل في ضوء عدد الوحدات الإنتاجية التي قام بإنتاجها بصفة فردية، و يتم حساب الأجر الذي يحصل عليه على أساس الإنتاج الفردي أما على أساس أجر القطعة الموحد) بصرف النظر عن عدد الوحدات المنتجة (أو أجر القطعة المتغير و الذي يعتمد على تحديد سعرين للقطعة المنتجة و السعر الأخير يطلق) و غالبا ما يكون مرتفعا عن السعر الأول لتوفير الإنتاج عند حد معين، و ينطلق السعر الأول حتى يصل الإنتاج عند هذا المستوى و بعده يطبق السعر الثاني.

1- أحمد أبو سعود محمد-الإتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين- منشأة المعارف بالأسكندرية 2004 ص 11 -

-سياسة الأجر على أساس الإنتاج الجماعي: يتم على مؤشر تحقيق هدف إنتاجي و توزيع علاوة إضافية ، تحديد رقم سياسي معين فوق الأجر الزمني على مجموعة الموظفين المشتركين في أداء عمل معين على أساس مدى مساهمة كل منهم في النتائج ،وذلك إذا حققت المجموعة الهدف الإنتاجي الكلي هو ثمرة جهود مجموعة من الموظفين و هو بذلك يحفزهم على العمل و يرفع من كفاءتهم الإنتاجية.

*مزايا نظام الأجر على أساس الإنتاج:

- 1- يصلح هذا النظام في حالة إمكانية قياس الإنتاج كمياً بدرجة دقيقة و بكل موضوعية.
- 2- وجود علاقة وثيقة بين مجهود الموظف و بين كمية الإنتاج التي ينتجها، و هذا يمثل في حد ذاته حافزاً قوياً للموظفين لزيادة إنتاجيتهم.
- 3- يحقق مصلحة لصاحب العمل لأن العامل يسعى جاهداً إلى زيادة الإنتاج، بفرض الزيادة في دخله¹.
- 4- في ظل هذا النظام يكون العمل نمطي او يناسب الإنتاج بانتظام بدون أية أعطال في العمل.
- 5- يعتبر مناسباً أيضاً في حالة ما إذا كان الإشراف غير فعال أو أن المشرفين لا يستطيعون تحقيق مهام متابعة الأداء الفردي.
- 6- على ضوء هذا النظام يمكن التنبؤ مقدماً بتكلفة العمل لكل وحدة منتجة بشيء من اليسر و السهولة.
- 7- شعور العون بالرضا و عدالة الأجر.

1 جلال مصطفى الق ريشي، المرجع السابق، ص 21 .

❖ عيوب نظام الأجر على أساس الإنتاج:

أما عن عيوب و العراقيل التي تعترض تطبيق هذا النظام فتتلخص أهمها في:

- صعوبة وضع معايير و مقاييس الإنتاج و خصوصا في الوظيفة العمومية.
- عدم التركيز على عامل الجودة خاصة إذا كانت السلعة تتطلب مواصفات إنتاجية ذات جودة خاصة.
- كذلك قد يكون تطبيق هذا النظام مناسبا للعمال المهرة و غير عملي بالنسبة لمحدودي الكفاءة.
- طمعا في الزيادة في الدخل قد يؤدي إلى إرهاق العامل وإصابته بإضرار بصحته كما أنه يؤدي إلى تهديد العامل دائما وتناقص أجره بتناقص قدرته البدنية او الذهنية خاصة مع مرور الوقت¹.
- أن هذا المعيار ينتج عنه عدم الاستقرار في الأجر من الناحية الكمية حيث أنه يتغير بتغير مستوى المردود الذي هو أساس تحديده.

لهذا تلجأ الى نقابات لفرص أجر أدنى مهما كان المردود المتحصل عليه فهي تنتقد كثيرا هذا النمط و تأخذ عليه بأ نه يشجع على لا إنسانية وتعسف أصحاب العمل و ما ينجر عنه من متاعب للعمل².

❖ طريقة الجمع بين الطريقتين السابقتين:

إن مستلزمات الكفاية و التجديد للإدارة ، مع الاحتفاظ بالنشاطات ذات الطابع الروتيني ، و عملا بمبدأ ديمومة الخدمة العمومية ، يلجأ إلى الجمع بين الطريقتين بمكافأة الوقت المحدد . و المحقق في العمل و مردودية العون المتوصل إليها خلال الأوقات القانونية³. إلا أن المردودية تبقى مرتبطة إلى حد كبير بظروف العمل ،أساليب التسيير و مدى الرضا الوظيفي مما يستدعي معالجة إشكالية تحديد الأجر في نطاقها الواسع و ضبط آليات التسيير المختلفة في مجال الوظيفة العمومية.

1- احمية سليمان، المرجع السابق، ص216 .
2- عبد السلام ديب، المرجع السابق، ص276 .
3- جلال مصطفى القرشي، المرجع السابق، ص21 .

المبحث الثالث: إدارة نظام الحوافز:

يعود الاستخدام العلمي للحوافز المالية إلى عالم الإدارة ورائد حركة الإدارة "فريدريك تايلر" وبالرغم من أن الحوافز لم تكن معروفة بشكل كبير إلا أن معظم الكتاب في الوقت الحالي يتفقون على أنه للحوافز دور فعال في زيادة الإنتاجية¹. فما هي هذه الحوافز؟

المطلب الأول: مفهوم الحوافز:

هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية. هذا وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد، وأن الدوافع تتبع من داخل الفرد فان الحافز هو شيء خارجي تجذب إليها الفرد، لذا فان الحوافز هي " مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته."²

كما تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز" و يفترض هذا التعريف أن الأجر (المرتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة ولا يجب النظر إطلاقاً إلى الحوافز باعتبارها جزءاً مكملاً للأجور و المرتبات، وللأسف قد يرى البعض في الدول النامية أنها تلعب هذا الدور تصبح نوعاً من التكافل الاجتماعي، و تعويض عن انخفاض الأجر و بالتالي تفقد في هذا الوقت دورها الحافزي.³

ويحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة مثل:

- 1- جاري دبسلر ، مرجع سبق ذكره،ص447 .
- 2- كامل بريز ، مرجع سبق ذكره ص102 .
- 3- أحمد ماهر،مرجع سبق ذكره،ص236 .

-إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يمس التقدير، الاح نظام الحوافز

ترام و الشعور بالمكانة.

-إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

-زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، و جودة إنتاج، ومبيعات وأرباح.

-تتمية روح التعاون بين العاملين، و تنمية روح الفريق و التضامن.

1- المنهج العلمي لنظام الحوافز:

تعتبر المقومات الأساسية لنجاح نظام الحوافز في توجيه سلوك الفرد نحو الاتجاه الذي

يهدف إليه إدارة الأفراد ليصب في النهاية في إطار الأداء التنظيمي و هي ما يلي:

أ - أن يتناسب الحافز الذي يحصل عليه الفرد داخل التنظيم مع دوافعه.

ب - أن يفهم الفرد العلاقة الوثيقة بين الأداء المطلوب منه و الحصول على الحافز.

ج - أن تتنوع الحوافز نظرا لتنوع احتياجات أفراد التنظيم، وأيضا لتنوع احتياجات الفرد من وقت

لآخر.

د - إن نظام الحوافز ليس نمطيا، بمعنى أنه لا يمكن تطبيق نظام فعال للحوافز لمنظمة ما في

المنظمات الأخرى حتى المتشابهة، إذ تختلف ظروف كل منظمة و طبيعتها، كما تختلف طبيعة

الأفراد واحتياجاتهم الحقيقية من منظمة لأخرى.

إذن لابد للمنهج المطلوب لرسم نظام الحوافز في المنظمات أن يعكس الصورة الحقيقية

لرغبات الأفراد العاملين فيها، لذا فان المنهج السليم للحوافز لابد أن يستند على المقومات التالية:

1-تحديد الاحتياجات الفعلية الحالية و المستقبلية لأفراد التنظيم.

2-اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات الأفراد.

3-تحديد القيمة المادية و المعنوية للحوافز.

4-الإعلان عن نظام الحوافز لكافة أفراد التنظيم.

5-متابعة تطبيقه للتأكد من كفاءته.

6-تعديل النظام بما يتناسب مع التغيرات و المواقف الجديدة سواء المتعلقة بالأفراد أو ظروف

المنظمة.

وبالتالي فان وضوح النظام و عدالته هو المعيار الذي يرسم العلاقات بين المنظمة و كافة الأفراد

العاملين بهاء، لأن المبدأ الأساسي الذي يحكم تصرفات الفرد هو محاولة تحقيق توازن دائم ومستمر

بين:

1-ما يقدمه الفرد للمنظمة من جهد.

2-المقابل النقدي و المعنوي الذي يحصل عليه.

من جهة ثانية يجب أن نعترف بإحدى المسلمات الأساسية وهي عدم إمكانية عزل نظام الحوافز أيا

كان هذا النظام عن ضغوط هذا المناخ السائد في المنظمة(تطبيق أفضل نظم الحوافز في مناخ تنظيمي

قائم على الصراع و الخوف والشكاوي؛ لن يؤدي إلى تحقيق النتائج الإيجابية المطلوب أن يحققها) لذا

يتوجب على إدارة الأفراد أن تتابع باستمرار دراسة الظواهر الناتجة عن سلوك الأفراد و تصرفاتهم بعد

تطبيق النظام يهدف وضع اليد على كافة المؤشرات التي تساعد على تفعيل النظام بالاتجاه الذي يضمن

التأثير الإيجابي على سلوك أفراد التنظيم، ويضمن بالتالي تحقيق الكفاءة الإنتاجية.¹

1- كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص.110.

المطلب الثاني: أنواع الحوافز:

على أي منظمة أن تختار لنفسها الطريقة الفعالة لذلك حتى يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين على أدائهم المتميز. و هناك العديد من أنواع الحوافز، و المستخدمة في شتى منظمات الأعمال. كما أن هناك طرق عديدة لتصنيف هذه الحوافز من بينها:

1 - الحوافز من حيث شكلها و جاذبيتها¹:

أولا: الحوافز من حيث شكلها:

تنقسم الحوافز من حيث شكلها أو الطريقة التي تدفعها إلى نوعين وفق الشكل الموالي:

◀ الحوافز المادية:

تمثل الحوافز المادية إشباعا لمتطلبات الدوافع الأساسية للأفراد العاملين في شكل نقدي، فهي تستخدم في حث العمال و تشجيعهم على زيادة الإنتاج، سواء كان بطريقة فردية أو جماعية، وتدفع هذه الحوافز على شكل نقود أو مال للعامل بالإضافة إلى أجره العادي (لزيادة الإنتاجية أو رفع جودته و تحسينها) وتشمل هذه الحوافز: الأجر - المكافآت التشجيعية - الترقية - توزيع الأرباح.

◀ الحوافز المعنوية:

مما لا شك فيه أن الإنسان لا يعيش بالخبز وحده، و توفير حاجات الإنسان المادية لا تشبع حاجاته الأخرى النفسية و الاجتماعية إلا بقدر ضئيل، لذلك يجب على الإدارة أن لا نهمل الحوافز المعنوية التي تساعد و تحقق للإنسان إشباع حاجياته الأخرى. وبذلك تزيد من شعوره بالرضي في عمله وولائه لمنصبه.

1- مهدي حسن الزويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي، دار اهدلاوي ، عمان، 1993، ص277.

فالحوافز المعنوية هي دافع ضروري إلى العمل الإنساني وسيجأ أمل يحمي العامل من الانحراف (الغياب) و تتمثل الحوافز المعنوية في: فرص التكوين -لوحات شرف يوضع فيها أسماء العمال الممتازين - (وسام الجدارة الإنتاجية) يحصل عليها من حقق ابتكارا في عمله - (ألقاب شرف) للعمال الذين قاموا بابتكار أو اقتراحات من شأنه زيادة الإنتاج أو رفع جودته أو خفض تكاليفه.

2: الحوافز من حيث جاذبيتها:

تنقسم الحوافز من حيث جاذبيتها إلى:

◀ الحوافز الإيجابية:

وهي الحوافز التي تترك أثر ايجابي في العامل خاصة إذا أشبعت حاجات معينة لذا الفرد، ففي هذه الحالة تصبح ذات أثر ايجابي و من ثم تؤدي إلى السرور و الرضا.

◀ الحوافز السلبية:

إذا أشبعت الحوافز حاجات معينة لذا الفرد فإنه تصبح ذات تأثير ايجابي ومن ثم تؤدي إلى السرور و الرضي، ولكن إذا لم تشبع بعض الحاجات لذا الفرد فإنه تكون ذات تأثير سلبي. فالأشياء غير السارة ذات تأثير عكسي، لذلك يبتعد الفرد عنها، و يمكن القول عن هذه الأشياء أنها حوافز سلبية (حوافز تستعملها الإدارة لضمان الإنتاج و ضمان أداء العمل وهي العقوبات التي توقع على العاملين، مثل التوبيخ ة اللوم).

3 - الحوافز من حيث من تطبق عليهم،:

أولاً: الحوافز من حيث من تطبق عليهم:

❖ الحوافز الفردية:

تعتمد الحوافز الفردية على أداء الفرد، ومن أهم مزايا هذه الحوافز -أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء و الكفاءة ، إلا أنها تشوها بعض المشاكل، فقد تؤدي المنافسة بين الأفراد إلى التسبب في بعض النتائج السلبية، فمثلا قد لا يشارك الفرد بأفكاره في العمل خوفا من أن زميله يتفوق عليه و يحصل على مكافئة أكبر.

ويصلح هذا النوع من الحوافز خاصة في الأقسام المصممة بحيث يؤدي كل عامل عمله في استقلال عن غيره(كتجميع بعض أجزاء الآلات أو تغليف الإنتاج بالقطعة).

❖ الحوافز الجماعية:

تستخدم بعض المنظمات حوافز لجماعات العمل، بحيث يحصل كل عامل على نصيبه من الحوافز بناء على إنتاجية الجماعة ككل إنتاجية الجماعة قد تحسب على أساس الكمية، الوقت، أو على أساس آخر تراه المنظمة. وهناك العديد من الأسباب التي تشجع المنظمة على استخدام طرق الحوافز الجماعية من بينها:

-صعوبة قياس أداء العامل منفردا.

-لأن إنتاجه يتأثر بمساهمات وجهود زملائه.

-الأعمال متشابكة مع بعضها، ويصعب فصل العمل الفردي منها.

❖ الحوافز على مستوى المنظمة :

تعتمد هذه الخطة بتقديم علاوة نهاية السنة للأفراد العاملين بالمنظمة، و ذلك بناء على الأداء و الكفاءة الكلية، و هناك ثلاثة أنواع منها و هي:

1-المشاركة في الأرباح:

ويستفيد منها غالبية العاملين في المنظمة وذلك بتقسيم نسبة ثابتة من صافي الأرباح)تختلف هذه النسبة من مؤسسة إلى أخرى.(و يتم التوزيع حسب المرتب، أو كفاءة الأداء.. أو أكثر من أساس واحد، كما يتم التوزيع نقدا مرة واحدة أو على عدة مرات في السنة.

2-خطط الاقتراحات:

ويطلق عليها أيضا خطط توفير التكاليف، و السبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج، وأن الوفر في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا لحساب مكافأة من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

3-خطط ملكية العاملين لأسهم الشركة:¹

ويتم من خلاله تقديم المنظمة الفرصة للأفراد لشراء أسهمها، وتدفع هذه الخطة الأفراد على الاهتمام بزيادة نجاح المنظمة، وزيادة معدلات نموها؛ ولكن من ناحية أخرى، قد لا تؤثر هذه الخطة كحافز على الأفراد عندها يشتري الأفراد أسهم محدودة.كذلك فان قيمة هذه الأسهم قد تتخفض، مما يجعل الفرد ينظر إليها كميزة تقدمها المنظمة بدلا من كونه حافز من الحوافز.

1- راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص322 .

المطلب الثالث: أثار الحوافز:

❖ الحوافز المباشرة:

إن الوسائل أو الأساليب التي تشجع على سرعة الإنجاز و دقة الأداء في العمل هي الحوافز المباشرة (الحوافز المادية و المعنوية).

❖ الحوافز غير المباشرة:

إذا كانت الحوافز المباشرة هي تلك الوسائل و الأساليب ذات الأثر المباشر في حفز العمال على سرعة الإنجاز و الدقة في الأداء، فإن ذلك لا يتم إلا إذا توفر الجو المناسب للعمل و تدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم.

1-3-1- كيفية زيادة فعالية خطط الحوافز:

توجد خطط الحوافز منذ وقت طويل، وهي تتوفر في شكل أو آخر، وقد تم تنمية خطط حديثة للحوافز)نتيجة اختلاف الأنظمة و القوانين(، وما تم عرضه هو أشهرها، ولكن لا حدود للابتكار فيها، وذلك حسب (احتياجات العاملين، وطريقة العمل، مشاكل الأداء، وهدف المنظمة.ومن أمثلتها حوافز عينية:¹

- مكافئة استثنائية عن عمل طارئ متميز.
- رحلة مجانية.
- عمرة أو حج.
- أجهزة منزلية.
- أدوات شخصية.
- خطابات شكر.
- دروع أو كؤوس امتياز.

1- احمد ماهر، مرجع سبق ذكره ص252 .

ولكي تعمل خطط الحوافز بفعالية و تساهم في تحقيق أداء عالي للأفراد لابد:

-أن تصل هذه الخطط إلى الأفراد.

-أن ينظر إليها الأفراد على أنها عادلة.

-أن يكون هذا النظام بسيطاً.

التفاوت :إذ لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز؛ وإلا فقدت قيمتها الحافزة(الاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد).

التنوع :يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة و مرضية لكافة الاحتياجات، فمنها المادي، ومنها المعنوي، وفيها خطابات الشكر، الرحلات، و الحفلات وغيرها.

العلانية :يجب أن يكون نظام الحوافز معلناً لكي يزيد من ثقة العاملين فيه.

تدريب المشرفين:لا بد من تعليم و تدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام و المشرفين و الملاحظين على إجراءات النظام و الرد على التساؤلات التي قد تدور حوله،

عائلي :كلما تم اشتراك المتزل في الحوافز كلما كان أفضل، وبعض المنظمات ترسل هدايا وخطابات تهنئة و منشورات ترويجية للنظام وذلك للزوجة و الأبناء.ويضمن هذا توسيعاً لقاعدة الرضا و القبول للنظام.

وكمثال من الحوافز أن شركة " جنرال موتورز «GE» تمنح أفرادها في نه اية العام منح«BONUS» على شكل «COUPON»كوبون يستخدمه العامل في مطاعم، أو محلات

معينة(بقيمة ذلك المبلغ) تقديراً عن عمل غير عادي قام بأدائه.¹

1-أشوك شندا، شلبا كوبرا ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي إستراتيجية الموارد البشرية،ص232 :

خلاصة :

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم جزء يتركز عليه موضوع البحث، حيث تناولها في مبحثه الأول الأجر وكل ما يتعلق به ،كما تطرقت إلى الحوافز والمزايا باعتبارها جزء مكمل للأجر وليس كبديل لها،حيث توجد هناك علاقة بين الأجر و الأداء المهني الذي يؤثر تأثيرا كبيرا في أداء العامل و يعتبر عنصر فعال في عملية التحفيز للأداء المهني .

كما مكنتنا هذه الدراسة من التعرف وإلقاء الضوء على واقع الأجر من جهة، والعناصر المكتملة له والمتمثلة في الحوافز بكامل أنواعها التي لها دور فعال في أداء العمال و على إنتاجهم.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي: مقارنة سوسيولوجية
الأداء الوظيفي: مقارنة سوسيولوجية

تمهيد:

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المؤسسات والمنظمات على اختلاف مستوياتها إمكانياتها، هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها هذه المؤسسة وبمعدلات عالية من الفعالية والكفاءة في العمل، ويمثل عنصر الأداء المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والمؤسسات... ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمؤسسات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير ولإجراء تغييرات في تركيبة المؤسسة وكذا لتصميم الوظائف.

كما أن موضوع الأداء تم التطرق إليه من قبل العديد من العلماء والباحثين ويأتي تحدينا لهذا المفهوم من خلال عرضنا لمجموعة من التعاريف التي جاء بها البعض من هؤلاء الباحثين. إذ يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمؤسسة، حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة .

كما تعرف " هاينز " الأداء بأنه :الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.¹ وكذلك يعرف الأداء الوظيفي " بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، والنتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة. " ²

ويسعى هذا الفصل من الدراسة النظرية للأداء الوظيفي إلى التطرق لبعض العناصر قصد توضيح الجوانب المتعلقة بالأداء الوظيفي.

1- الماضي مساعد عبد الله السعد :معوقات الاتصال بالإدارة وانعكاساتها على الأداء الوظيفي،دراسة تحليلية للمستويات الإدارية الوسطى التنفيذية، رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض 1417 هـ . ص13 .

2-هلال محمد عبد الغني حسين :مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة 1996،ص11،ص12 .

المبحث الاول: مفهوم الأداء و انواعه و عناصره:

المطلب الاول :مفهوم الاداء:

-عرف عبد المحسن الأداء بأنه :المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، وهذا المفهوم يدل على أنه يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويربط بين أوجه الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

-وعرفه جوفمان (Goffman) بأنه كل النشاطات المعطاة للفرد المشترك في موقف ما، وتساعده في التأثير في الأفراد الآخرين أو المشاركين¹.

-يشير قود (Good) للأداء على أنه "الإنجاز الفعلي كما يصنف من القابلية أو الطاقة أو القدرة الكامنة وخلق فرص التعلم التي تمكن الطلبة من اكتساب المعرفة والمهارات"².

-عرف أحمد زكي بدوي" الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به"³.

1- خالد أحمد الصرايرة ، مرجع سابق، ص608 .

2- سهيلة محسن كاظم الفتلاوي ، مرجع سابق ، ص24 .

3- بوعيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة .سونلغاز ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة منتوري محمود ،قسنطينة ، 2009 ، ص72 .

-وقد عرف بدوي مصطفى الأداء بأنه" نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين."

-وقد أكد هاينز بأن الأداء" عبارة عن الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال."

-عرف آل نمشة الأداء بأنه" قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها."

-وعرفه الخزامي بأنه"سلوك يحدث نتيجة سلوك وهو مايقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أم فرضها عليه آخرون".¹

- كما يعرفه "viswesvaram" بأنه" الأفعال والسلوكيات والنواتج القابلة للقياس التي يقوم بها العاملون أو يندمجون فيها و التي ترتبط بالأهداف التنظيمية وتسهم في تحقيقها"².

1- محمد سليمان البلوي ، التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه- المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ،رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، السعودية ، 2008 ، ص27-28.
2 - .وفية أحمد الهنداوي ، إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل الإداري ط 4 دار المعرفة الجامعية ،1994 ، ص228. 229.

1-1- المفهوم اللغوي:

والتي تعني ما يلي : دالة تعبر عن performance الأداء هو الترجمة العربية للكلمة الإنجليزية النجاح فتتغير هذه الدالة تبعا لتغير المنظمات أو العاملين فيها مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.¹

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم. أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به² .

نستنتج مما سبق أن الأداء هو مؤشر لنجاح العمل بالمنظمة كما أنه يتمثل في النشاط ومجمل العمليات ومجمل العمليات التي تحدث حتى يتحقق هذا النجاح . مما يؤدي الى تحقق أهداف العمل بمستوى جيد من الفعالية وذلك في ضوء الإمكانيات المتوفرة.

1- بومدين يوسف، 2007، ص33.

2-أبن منظور لسان العرب دار صادر بيروت المجلد 14 ص 26.

1-2-المفهوم الاصطلاحي:

الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات .التحويلية الكمية و الكيفية ¹.

نستنتج من هذه التعريفات أن الأداء هو مفهوم يرتبط بوظيفة الفرد الموظف وهو يدل على مدى إنجازه للمهام المكلف بها ومدى تحقق أهداف العمل.

وبنفس المعنى يصب التعريف الآخر الذي قدمته راوية حسن للأداء الوظيفي " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام المكونة لوظيفة الفرد" كما ورد في تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه لها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ².

أي أن الأداء الوظيفي من خلال التعريفات السابقة يتمثل في إدراك الموظف لدوره بالمنظمة والقدرات والإنجازات التي يقوم بها لأجل إنهاء المهام المكلف بها في المنظمة.

1-عبد الملوك مزهودة اداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة العدد (1)،2001،ص186 .
2-أسعد أحمد محمد عكاشة ، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى اداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، الجامعة بغزة ، 2008 ، ص 33.

1-3- مفهوم الأداء الوظيفي:

محمد رواية" يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة محمد سليمان البلوي ، التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه .

-وعرفه سلطان على أنه" الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ".¹

-وعرفه المطارنة بأنه" السلوك الذي يقوم به المعلم في المؤسسة التي يعمل فيها بالطريقة الصحيحة والسليمة، مراعيًا بذلك الفعالية والكفاءة والسلامة العامة في العمل ".²

-يعرفه المير على أنه" نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة".

-كما يعرف" العريان وعسكر "الأداء الوظيفي بأنه" تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده ووقته".³

-وأوضحه هاينز بأنه" الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال"

1-أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ،دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات " paltel بفلسطين، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، غزة ، 2008 ، ص 33 .

2- محمد سليمان البلوي ، مرجع سابق ، ص 7 .

3-قرماش وهيبية ، مقومات الإبداع الإداري و دورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية ، مجلة مخبر .علوم وتقنيات النشاط البدني و الرياضي ، العدد الثامن ، جوان 2014 ، جامعة الجزائر ، ص 14 .

يقصد به الأداء الوظيفي "قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلفة بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء".

1-4-المصطلحات المرتبطة بمفهوم الأداء:

يرتبط مفهوم الأداء مصطلحات عديدة منها على سبيل المثال الآتي:

أ- الأداء المهني:

يقصد بالأداء المهني القيام بأعمال الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات، وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب هذا ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء.

ب- تحليل الأداء:

يقصد بتحليل الأداء دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، و إنشاء علاقة عادلة بينهما.

ج- معدل الأداء:

يقصد بمعدل الأداء كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن تحت الظروف الطبيعية للعمل، أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية العمل¹.

1- خالد أحمد الصرايرة ، مرجع سابق ، ص 607 .

المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي و عناصره: ¹

يمكن تقسيم أنواع الأداء وفق المعايير التالية معيار المصدر ومعيار الشمولية.

1- أنواع الأداء الوظيفي:

❖ حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء

الخارجي.

أ-الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ماتملكه المؤسسة من الموارد فهو

ينتج أساسا مما يلي:

*الأداء البشري :وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادر على صنع

القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

*الأداء التقني :ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

*الأداء المالي :ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

1- مدحت محمد أبو النصر ، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية التعليمية و الصحية ، ط 1 ، مجموعة .النيل العربية ، القاهرة ،

2008 ، ص74 .

ب- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تنتسب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، و هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

❖ حسب معيار الشمولية :

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ-الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والشمولية ، الربح والنمو ، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة .التموين أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.¹

2.1- عناصر الأداء الوظيفي:

عند وصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الفرد، عندها تتضح كثير من العوامل المؤثرة في الأداء، وتخضع هذه العوامل لسيطرة الموظف، وقد يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة، وتبرز هنا عدة عناصر للأداء:

أ- **الموظف**: وهو ما يمتلكه الموظف من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب- **الوظيفة**: وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات أو تحديات، وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي وتحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.

ج- **الموقف**: وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية، وتتضمن مناخ العمل والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي .²

1-سارة مرابط- زينب برحومة ، الصورة الاجتماعية للمعلم و انعكاساتها على أدائه الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار بالوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي الجزائر، 2015 ، ص 42- 43.

2- محمد سليمان البلوي ، مرجع سابق ، ص 31 .

المطلب الثالث: معايير و أبعاد الأداء الوظيفي:

هناك معايير للأداء تهتم بنواتج الأداء وأخرى تهتم بالسلوك الموجود داخل الوظيفة.

1- معايير نواتج الأداء:

بعد أن تحدد المنظمة المهام والأنشطة في الوظيفة يكون من المنطقي تحديد النواتج النهائية،

وتتدرج تحت هذه المعايير:

أ-وظائف الإدارة العليا، من أهم المعايير هي:

-الإيرادات السنوية-العائد لكل عامل.

-التكلفة لكل عامل-ما في الربح.

-العائد على الأصول-العائد على السهم.

ب-وظائف الإدارة الوسطى: من أهم معاييرها:

-الإلزام بالميزانية.

-الالتزام بجدول العمل.

-حل مشاكل الإنتاج و العمليات و الوظائف-حل مشاكل دوران العمل.

-تحقيق أهداف الإدارة أو القسم.

1-2- معايير السلوك:

يختلف السلوك في الإدارة العليا والوسطى عن العاملين في الوظائف الدنيا، وقد تكون التصرفات السلوكية على القدر نفسه من الأهمية مثل معايير نواتج الأداء السابق، وأهم التصرفات السلوكية باختلاف المستوى التنظيمي.

أ/وظائف الإدارة العليا: أهم معايرها هي:

-الرؤية الإستراتيجية.

-التخطيط التنفيذي للمنظمة.

-بناء فرق عمل فعالة.

-تطوير مهارات العاملين في المنظمة.

-تطوير المهارات القيادية للمستويات الإدارية.

ب /وظائف الإدارة الوسطى: أهم معايرها هي:

-بناء مهارات العاملين في التخطيط.

-التركيز على الجودة

-التوفير في الطاقة.

-مهارات الاتصال.

-مهارات الحسم.

-مهارات اتخاذ القرارات.

-المرونة في العمل.

ج/وظائف العاملين وأهم معاييرها هي:

- العمل الجماعي.
- الأفكار الجديدة.
- حل مشاكل العمل.
- بناء المهارات الفنية.
- الرغبة في التعلم والتدريب.
- مهارة الاتصال مع الآخرين.
- التركيز في العمل¹

1-بن حنة بالقاسم ، أثر البيئة الداخلية على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، الجزائر ، 2016 ، ص71-72.

1-3: أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن

نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

-الجهد المبذول.

-كمية الجهد.

-نمط الأداء.

أ- كمية الجهد المبذول:

تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر

المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة

المبذولة.

1- هامل سارة - يحيياوي نصيرة ، أساليب ادارة الوقت و أثرها على الأداء الوظيفي للطلاب الجامعي ، مذكرة مكملة لنيل .شهادة الماستر جامعة
عمار تليجي بالأغواط ، الجزائر ، 2015 ،ص28 .

ب- الجهد المبذول :

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لايهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي، للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء.

ج- نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة¹ .

1 .بوعطيط جلال الدين ، مرجع سابق ، ص78 .

1-4- معدلات الأداء الوظيفي:

يرى "زوبلف" أن وصف معدلات الأداء عملية تمر بعدة خطوات وقد لخصها باختصار على

النحو التالي:¹

1- الاختيار: وتشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء

عملا جديدا لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن معين، أو لغيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختبار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.

2- التسجيل: وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي

يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

3- التحليل الانتقادي: وتركز هذه الخطوة على اختيار صحة البيانات المسجلة، للتأكد من

استقلال الوسيلة الأكثر فعالية وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.

1- العربي عطية ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية،دراسة .ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث ،العدد 10 ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، الجزائر ، 2012 ، ص323 .

4-القياس: وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب

الفني المناسب لقياس العملية الإنتاجية.

5-التحديد: ويتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل

الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه.

ويرى بعض الباحثين أن تكون العبارات التي تصاغ بها معدلات الأداء أقل رسمية من تلك التي

تستخدم في وصف الوظائف، وأن تكون هناك نماذج وأنماط مختلفة من معدلات الأداء لإمكانية

استخدامها وفقا للمستوى الإداري الذي سيعتمدها، وأن تهتم معدلات الأداء بالجوانب التالية:

-مجالات الأداء :وهي المجالات المتوقع أن تحقق فيها النتائج وتندرج في شكل أولويات.

-مؤشرات الأداء :تحديد مؤشرات الأداء في كل مجال من مجالات النتائج المتوقعة.

-معدلات الأداء :يتحدد في الغالب بنظام الفئتين، الأداء المرضي، والأداء المتميز.¹

1- مصلح حمدان البقمي ، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لموظفي اماره منطقة مكة المكرمة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2010 ، ص 30-40.

المبحث الثاني: النظريات الحديثة للأداء الوظيفي:

المطلب الأول: النظريات الحديثة:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الموظف (القائد أو التابع) في الأداء الكلي للمؤسسة، قد وجه انتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد و التنظيم، وفيما يلي يستعرض الباحث بعض النظريات التي تفسر الأداء:

1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر " فريدريك تايلور " من ابرز ممثلي هذه النظرية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقاتهم الإنتاجية، كما وجد انه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع للعمال، وانه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج. وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على رفع وسائل الإنتاج، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة. كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على انسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من أموال وآلات ومواد خام وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من اجل رفع الإنتاجية¹.

1- بدر حامد احمد :السلوك التنظيمي، ط1 ، دار القلم، الكويت . 1982 ص 18-19.

2.1 - نظرية التقسيم الإداري:

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية، والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددًا، ومن أبرز رواد هذه النظرية: هنري فايول¹. وتقوم أفكار "هنري فايول" على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى 6 مجموعات:¹

وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر (Le Commandement) والرقابة، وهي المهام الرئيسية للمدير.

للدلالة على إحدى المهام (Le Commandement) ويرى بعض الكتاب أن "فايول" استخدم كلمة الخمسة التي تناط بالمدير، وأنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر؛ ومن الإسهامات الرائدة "لهنري فايول" في مجال القيادة الإدارية، تقديمه الصفات الفذة التي يجب توافرها في المدير القائد، ووضعه أربع عشرة مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا التزم بها وسار عليها وهي:

تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد، المكافآت، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادأة، العمل بروح الفريق.²

1-14.p . Hamon Carole, Management de l'équipe commerciale, Dunod : Paris, N éd, 2004, .

2- النمر سعود محمد: السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض . 1990 ص98 .

3.1 - النظرية البيروقراطية:

تتسبب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر"، حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملون بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تتناسب إليهم في شكل أوامر متشددة والتي تتلخص وفق مفهوم "أصدع بما تؤمر".

وقام "فيبر" بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع التابعين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدر عنه من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح السلطة التي تتناسب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين عن طواعية واختيار على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها إلى ثلاثة أقسام: السلطة البطولية، السلطة التقليدية، السلطة القانونية الرشيدة.¹

هذا وان النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاج بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.²

1- محمود محمد فتحي: الإدارة العامة المقارنة، ط1، مطابع جامعة سعود، الرياض. 1985. ص 6-15.

2- عامر سعيد يس، خالد يوسف الخلف: الإنتاجية القياسية، معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، دار المريخ، الرياض. 1983. ص 3.

4.1 - نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر "التون مايو" من أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع الأمريكية، حيث بدأ بدراسة العلاقة "western électrique" الهاوثورن بشركة "وستيرن إلكتروك" بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء، فلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا يعني انخفاض في مستوى الأداء، وبالتالي الإنتاجية. الأمر الذي جعل "التون مايو" يتفطن إلى أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال، فاستخلص أن إنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال من جهة، وبين العمال من جهة أخرى ومدى قدرة المدير على التحفيز.

وبالتالي وجود تنظيم غير رسمي بين جماعات العمل التي تقوم بتحديد حجم الإنتاج والتحكم في وتيرة. وقد لاحظ "التون مايو" زيادة الدافعية في الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية كما كانت عليه من قبل، إضافة إلى زيادة الجو الديمقراطي والقيادة الديمقراطية التي تجسد القائد الذي تتوفر لديه المهارات الإنسانية بالدرجة الأولى، والإدارية والفنية هي الأسلوب المتكامل والمفضل، هذه الأخرى التي يرى فيها "التون مايو" أنها أحسن طريقة لزيادة الإنتاجية وارتفاع رضا العاملين، هذا إضافة للمشاركة في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية، كل هذه المؤشرات كانت حوافز لرفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج إيجابية أكثر مما كان شائعاً في مرحلة الإدارة العلمية¹.

ويشير "نواف كنعان" إلى أن دراسة "كيرت ليفين" كشفت على أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء².

إلا أن هذه النظرية تعرضت هي الأخرى إلى النقد مما أدى إلى ظهور نظريات حديثة اهتمت بموضوع الأداء.

1- النمر سعود محمد وآخرون: الإدارة العامة؛ الأسس والوظائف، الرياض. 1997 ص 56 .

2- كنعان نواف: القيادة الإدارية، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، ط . 1982 ص 75-76.

5.1- نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها" فيكتور فروم "أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه.¹

وتعتبر قوة الجذب عند" فروم "ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بأداء عمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقيق العوائد}$$

وتعتبر مساهمة" فروم"بنظريته في الدوافع ذات اثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة، كما ساهم" فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل.²

1-احمد ماهر: السلوك التنظيمي؛ مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية، الاسكندرية . 1993 ص153 .

2- النمر سعود وآخرون :مرجع سبق ذكره، ص192-193.

المبحث الثالث: محددات ومؤشرات و تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الأول : محددات الأداء:

يتطلب تحديد مستوى أداء الفرد المرغوب فيه؛ معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد العوامل من جهة، إضافة إلى أن علاقة كل عامل من هذه العوامل بمستوى الأداء غير معروفة، إضافة إلى أن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج المتوصل إليها من طرف الباحثين.

كما أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه، ولكن نتيجة لعملية التفاعل بين القوى الداخلية والخارجية المتمثلة في مناخ العمل أو النمط القيادي السائد، لذلك يعتبر القائد الإداري الماهر هو قائد عملية التفاعل بين العوامل الداخلية (شخصيته، قيمه، اتجاهاته) والعوامل الخارجية، فالمهارة الإدراكية والإنسانية مثلا تمكن القائد من رسم المعالم الأساسية لخلق جو ملائم يسمح للفرد من أداء العمل بمستوى عال.

ويقول "سليمان" أن الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، بل نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية وهي: الدافعية الفردية، مناخ العمل والقدرة على

العمل.¹

1- عادل حسن :إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية،مصر 1975 ،ص46 .

أ. **الدافعية الفردية:** وتعبّر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي يمكن أن تظهر من خلال درجة إقباله على العمل، كما أن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة حماسه لأداء العمل، كما يختلف من فرد لآخر وهذا الاختلاف ينعكس على كفاءة أداء كل واحد منهم ولو تساوى عدد الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين نتيجة وجود تفاوت في درجة الاهتمام والحماس والرغبة في العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهوده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، والدافعية تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثيره لكي يؤدي العمل وتعتبر مشكلة تحريك الدافعية أو رغبة العاملين لأداء العمل قديمة.

ب. **مناخ العمل:** ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو الإحساس بالرضا عن العمل بعد ان يكون قد حقق رغباته وأهدافه وإشباع حاجاته معها.

ج. **القدرة على أداء العمل:** وتعني قدرة الفرد على أداء العمل سواء كان حركيا أو عقليا، والتي يستطيع الفرد تحصيلها بالتدريب والتعليم واكتساب المهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل، إضافة إلى أنها تشمل أيضا على الدقة والسرعة في أداء العمل.

ويذهب "هرسي وشيفالير" إلى أن دور المهارات القيادية يكمن في أن يركز القادة على وجوب تكييف وموائمة وتعديل النمط القيادي مع مستوى دافعية واستعدادات وميول المرؤوسين الذين يتعاملون معهم، وهذا الاستعداد والميول يعني الرغبة والقدرة في تنفيذ أي مهمة يكلفون بإدائها.¹

1- ناصر محمد ألدبلي: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض 1982، ص 116 .

ويذهب "السلمي" إلى أن المقدرة والرغبة في أداء المهام يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرته على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية:¹

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة على العمل}$$

وقدم الباحثان "بورترو ولولر (1967)" نموذجا نظريا يقوم على مجموعة الفروض حول محددات الأداء الوظيفي.²

وفقا لهذا فإن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي:

أ. الجهد المبذول: وهو يعكس درجة حماسة الفرد لأداء المهام الموكلة إليه، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول (الفكري واليدوي) يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء.

ب. القدرات والخصائص الفردية: وكذا خبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي يعني تصوراتهِ وانطباعاتهِ عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

1- طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، د ط، القاهرة. 1992 ص 219. 217 .

2- محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، د ط، بيروت 1993 ، ص 104.105 .

ج. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: والجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، لان

الفرد في المؤسسة يخضع للعديد من المؤثرات يأتيه في صورة معلومات من رئيسه ومن مرؤوسيه ومن المؤسسة، ومن مصادر أخرى عديدة تتعلق بأداء العمل، هذه المؤثرات يقوم الفرد بانتقاء بينها وتفسيرها وتنظيمها فهو يستوعبها ويفهمها بطريقته الخاصة متأثراً بدوافعه وخبراته السابقة مثلاً : فالتوجيه الذي يجيء للمرؤوس من رئيسه قد يعتبره الفرد تدخلاً لا لزوم له في العمل في حين يعتبره آخر مساعدة من قبل الرئيس، وعليه فان الإدراك عبارة عن عمليات ذهنية تختلف من فرد إلى آخر وذلك وفقاً لانطباعاته وكذا المعايير التي يؤمن بها.

إن هناك اختلاف بين الباحثين حول محددات الأداء، ذلك أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء

ليس بالأمر السهل، كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك للأسباب التالية:

أ- إن محددات أداء فئة معينة من الموظفين ليست هي محددات فئة أخرى.

ب- إن محددات أداء الأفراد في مؤسسة عسكرية ليست هي بالضرورة نفسها محددات أداء الأفراد

في مؤسسة اجتماعية أو خدماتية أو دينية.

ج- إن العوامل البيئية لها تأثيرات في محددات الأداء.

المطلب الثاني: مؤشرات الأداء:

إن مظاهر الأداء تعطينا فكرة عن سلبية أو إيجابية الأداء، أحيانا قد يكفي مظهر واحد للحكم على نوع الأداء وأحيانا قد لا يكفي هذا المظهر الواحد فيلزم تضافر عدة معايير أو مظاهر لتحقيق الأداء الجيد أو العكس.

1- رضا العامل عن عمله: الرضا عن العمل عبارة عن الشعور الذي يشعر به الفرد في قرارات نفسه وإن كان يصعب وصف¹.

كما أنه الشعور النفسي بالارتياح والقناعة أو السعادة من العمل الذي يؤديه الإنسان.²

فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد، وقد تكون إيجابية أو سلبية وحتى نلمس آثارها في السلوك فيجب ملاحظة ذلك على العامل في موقع عمله من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في المواعيد فإن كان العامل راض عن عمله فذلك يعني أن الأداء سيكون الأفضل والرضا أمل مهم في دفع الفرد لتحسين عمله لأنه يؤدي عمله الذي يحبه ويجد متعة في أدائه، ووسيلة لإثبات قدراته و مهاراته.

1- طريف شوقي: مرجع سبق ذكره. ص 214-216.

2- سليمان حنفي محمد: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة 1990. ص 222-223.

كما أن العلاقات الإنسانية "المهارة الإنسانية" الناشئة بين الأفراد (القادة والتابعين) داخل المؤسسة تساهم في إحداث الرضا الوظيفي لديهم، فهو يعمل على زيادة تماسك وترابط أعضاء المؤسسة، وبالتالي تعاونهم وهذا التعاون يتم من خلال تضافر الجهود واعتماد العمال على بعضهم البعض وبالتالي ارتفاع كفاءة العاملين من خلال التجارب والمعلومات فيما بينهم وعليه يكون التعاون مظهر من مظاهر الأداء الجيد.

2.1: معدل الإنتاج :

نقصد به الزيادة في مستوى الإنتاج أو انخفاضه ضمن المعدلات المقررة ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا اشركت الإدارة العمال في أرباح المؤسسة في هذه الحالة وحتى يتحقق للعمال زيادة فيما يتقاضون من أجور عليهم الرفع من مستوى الإنتاج وذلك من خلال تضافر جهودهم لأجل المشاركة في الربح.

3.1: ارتفاع معدل دوران العمل :

وهو التخلي الطوعي أو غير الطوعي على العمل في المؤسسة حيث يعرفه " جيمس بريس " بقوله " دوران العمل هو درجة حركة الإنسان وتنقله داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى " حيث أن ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي إلى زيادة كلفة التعيين والاختيار والتدريب للعامل وكان دليلا على انخفاض مستوى الأداء، والعكس صحيح.

كما انه حين يتقدم المرؤوس بطلب نقل من موقع لآخر داخل نفس المؤسسة، أو لمؤسسة أخرى، يؤدي ذلك إلى زيادة معدلات دوران العمل داخل المؤسسة وبالتالي يخلق نوع من عدم الاستقرار في وظيفة معينة بسبب صعوبة تكيف الموظف مع عمله، وقد يكشف هذا الطلب عن اتجاه سلبي نحو عناصر عديدة، كظروف العمل المادية أو نفسية أو اجتماعية وقد يكون القائد من بينها، خاصة إذا أسهم في صنعها بشكل مباشر أو فشل في مواجهتها حين يصنعها الآخرون، وفي كلتا الحالتين فإن الأمر ليس في صالح التقييم الإيجابي لفعالية القائد.¹

إضافة إلى أن هذا الأمر يؤثر على كفاءة المؤسسة حينما يترك الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والخبرة، والذين يجب تعويضهم وإعداد العاملين الجدد لاستلام مواقع المسؤولية.

4.1: التغيب:

يشير مصطلح التغيب عن العمل إلى الحالة التي تنشأ عن عدم حضور شخصاً إلى العمل رغم أنه مدرج ضمن جدول العمل، وكون هذا الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة مرضية فإن هذا لا يعتبر تغيباً؛ ويمكن حساب معدل التغيب بقسمة عدد الأيام التي تغيب فيها العامل على عدد أيام العمل الفعلية، علماً بأن المعدل الشائع للتغيب في المنظمات يتراوح ما بين 3% إلى 6% باعتباره معدلاً عادياً للتغيب، وإذا زاد المعدل عن 6% يعد أحد المؤشرات السلبية لفعالية القيادة الإدارية.²

1- مارشال غولد سميث وآخرون: التدريب للقيادة، ترجمة: سيف بن عبد العزيز، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض 2006. ص 355.

2- علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة . 1985 ص 27 .

ويفترض أن تؤثر القيادة الإدارية في معدل التغيب من خلال ثلاث زوايا هي¹:

أ- يتحكم القائد في معدل التغيب من خلال استخدامه لصلاحياته المتاحة، على نحو يحد منه في حالة نجاح التحكم أو يزيده في حالة الفشل فيه، ذلك أن تساهل القائد مع حالات التغيب السابقة عجزه عن اتخاذ قرارات حاسمة إزاءها قد يؤدي إلى ارتفاع معدل التغيب فيما بعد.

ب- قد يعاني المرؤوس من مشكلات سوء التوافق مع القائد، مما يولد لديه قدرا مرتفعا من السخط يدفع به لاتخاذ قرار بالغياب لكي يقضي أطول فترة ممكنة بعيدا عن القائد.

ج- تؤثر القيادة في التغيب بشكل مباشر، في حالة عجز القائد عن تهيئة المناخ المواتي للمرؤوس لكي يبذل أقصى جهده، وعدم مساندته في مواجهة المشاكل التي يعاني منها، أو فشله في التغلب على الصراعات التي تنشأ داخل جماعة العمل، أو بين جماعة العمل والجماعات الأخرى، مما يعمل على ظهور مناخ مثبط للهمم ومخيب للآمال تتفاقم في ظل هذه الظاهرة، مما يعد مؤشرا سلبيا لفعالية القيادة؛ وفي المقابل يعتبر الالتزام المتواصل للمرؤوس بالحضور وتفضيله العمل على الإجازة مؤشرا إيجابيا لفعالية القيادة.

ويعتبر التغيب ظاهرة مرضية في المؤسسات العمومية وعلى مستوى العمل، ومن الواضح أنه يصعب على المؤسسة العمل لتحقيق أهدافها ما أنقطع العاملون عن العمل حيث يؤدي ذلك لتخريب مجرى العمل.

1-عاشور احمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، -39.الاسكندرية1986.ص38 .

وغالبا ما يضطر إلى تأخير قرارات مهمة وخاصة في المؤسسات التي تعتمد بدرجة كبيرة على الخطوط الإنتاجية، فإن التغيب يكون له تأثير كبير من التفكيك، إذ يمكن أن تؤدي إلى انخفاض كبير في المنتجات، كما ان مستويات الغياب فوق المعدل الاعتيادي في أية مؤسسة يؤثر مباشرة على كفاءة قابلية المؤسسة.

ومن كل ما سبق نستنتج أن في حالة ارتفاع مؤشرات الأداء في التنظيم الصناعي تؤدي إلى انخفاض الأداء، أما في حالة انخفاض تلك المؤشرات تؤدي إلى ارتفاع الأداء.

المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي:

1- تقييم الأداء:

يهدف تقييم الأداء إلى قياس أداء الأفراد (بعد تحقيقه) ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على مدى كفاءته¹.

ويركز تقييم الأداء على الحكم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الجودة والتكلفة.

ويقصد بتقييم الأداء، دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات الفرد المستقبلية وتحمله لمسؤوليات أكبر عن طريق الترقية، والملاحظ أن المفهوم ركز على نقطتين:

الأولى: أن التقييم ينصب على أداء الفرد ونتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

الثانية: أن التقييم يشمل على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

1. J.F. Amadiou, J.F. Rojot, Gestion des ressources humaines et relations professionnelles, éd LITEC, Paris, 1996, p39.

إذ أنه يمكنه النظر إلى تقييم الأداء على أنه جزء أساسي من عمل المنظمات الحديثة، كما أنه يتصف بالاستمرارية لأنه يحدث طول الوقت. فمن وجهة نظر العامل تقييم الأداء يحقق له هدفين:

○ تقييم الأداء ومدى نجاحه في العمل الحالي.

○ تحديد إمكانية النمو والتقدم (الترقية) بالنسبة للفرد.

كما أن تقييم الأداء يوصف أيضا على أنه مرحلة من مراحل العملية الرقابية للإدارة، التي تبدأ بتحديد الأهداف ثم وضع الخطة المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، ثم وضع تنظيم شامل لهذه المؤسسة، تجزأ بموجبه الخطة إلى خطط فرعية، ويكلف كل قسم من أقسام المصنع الإنتاجية بتنفيذه، لتأتي فيما بعد الرقابة على تنفيذ هذه الخطط والتي تركز على عملية تقييم الأداء. ومن هنا تعتبر عملية تقييم الأداء أنها نشاط تقوم به المؤسسة بغية قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المحددة من قبل، ثم تقدير الانحرافات بين هذه النتائج والأهداف الموضوعة مسبقا مع تقصي أسبابها والبحث في طرق علاجها، واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات، ولذلك.....»حضت عملية تقييم الأداء باهتمام كبير من جانب المؤسسة الإدارية وأما في المفهوم الحديث فقد أصبح يعني بزيادة قدرات الأفراد وتحفيزهم لاقتراح تحسينات على العمل والمشاركة في وضع مستوى الأداء الأمثل، أي النظرة الحديثة لتقييم الأداء أصبحت تركز على النظرة إلى المستقبل أكثر من الارتكاز على الماضي. وتعتبر العملية الدورية للتقييم بمثابة وقفة تأمل واستفادة من ظروف وخبرات سابقة للاستعداد لمرحلة قادمة تعبئ لها كل الطاقات. والإمكانيات ودفعها لتحقيق أحسن النتائج الممكنة¹.

1- صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين جامعة منتوري قسنطينة 2004، ص 124-125.

المطلب الرابع: أهداف تقييم الأداء :

1-أهداف تقييم الأداء :حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية

واستعداد الأفراد للتقدم وذلك وفقا للنظام الجديد لتنقيط وتقييم الموظفين :¹

أ- من وجهة نظر الإدارة:

تخطيط الموارد البشرية وتوقع الحاجيات من الكفاءات :

-توفير معلومات تسمح بوضع حصيلة الموارد البشرية وتخطيط الحاجيات من الكفاءات.

-تحديد الموارد البشرية الأكثر كفاءة وتقدير قيمتها المهنية من أجل استعمالها بشكل أفضل.

تدبير الحياة الإدارية للموظفين :

-توضيح وتبرير القرار المتعلق بالترسيم أو الترقية .

-دراسة وجهة سياسة الحركية و إعادة الانتشار.

-المساهمة في تحديد إسناد مناصب المسؤولية.

تدبير التكوين :

-تحديد حاجيات التكوين.

-قياس تأثير برامج التكوين على أداء الموظفين.

-بلورة سياسة التكوين.

تحسين مناخ العمل :

-دعم وتطوير التفاهم بين الرئيس المباشر ومساعديه.

-دعم الحوار في إطار مناخ للتبادل والتعاون حول الأهداف والمهام.

-خلق ظروف أفضل للعمل.

1-النظام الجديد لتنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية وفقا للمرسوم 2.1367.05 بتحديد مسطرة تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية 2006.

ب- أهداف الرئيس المباشر:

على مستوى تشخيص وتنظيم العمل :

-تحديد الفوارق بين النتائج المنتظرة والنتائج المحصل عليها، والقيام بالتصحيحات اللازمة.

-إجراء دراسة معمقة للأسباب التنظيمية والفردية لبعض صعوبات مردودية وأداء الموظفين.

على مستوى تحديد الأهداف الأولوية :

-توضيح مهام ومسؤوليات الموظف الذي يتم تقييمه ورسم أهداف محددة للسنة الموالية من حيث

الرفع من الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة المقدمة للمرتفقين.

-توجيه الموظفين حسب قدراتهم نحو إنجاز هذه الأهداف.

على مستوى تحفيز الموظفين الذين يتم تقييمهم :

-تحديد المساهمات الفردية للمعاونين بالنظر للأهداف العملية للوحدة الإدارية.

-رفع مستوى اهتمام كل واحد بعمله، وتحفيز الموظفين ودعم تطورهم وكذا تقدمهم في انسجام مع

أهداف الوحدة الإدارية.

ج- أهداف الموظف:

-فهم المهام الواجب القيام بها والأهداف الخاصة التي ينبغي تحقيقها.

-التعرف بدقة على المعايير التي يقيم انطلاقاً منها، والقواعد التي يتم تقديره وفقاً لها.

-معرفة نوع التكوين الإضافي والكفاءات الجديدة التي ينبغي عليه اكتسابها.

المبحث الرابع: طرق تقييم الأداء وتحسينه:

المطلب الأول: الطرق التقليدية:

1- طريقة الميزان أو الدرجات:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير للتقييم ممثلة في مجموعة من الصفات أو السمات الشخصية، وتحديد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد ، حيث يعد هذا الأسلوب من أقدم الأساليب التي استخدمت في عملية تقييم الأداء وابتسطها ميزان التدرج هذا يتخذ عدة أشكال. فقد يكون التدرج باستخدام الأرقام من 01 إلى 03 أو من 01 إلى 05 أو من 01 إلى 07 وهكذا، وغالبا ما يحتوي المقياس المتدرج على عبارات تصف الأداء مثلا: ممتاز، جيد جدا، متوسط، ضعيف.

و بعد تحديد هذه العبارات تأتي مرحلة تحديد المعايير التي بواسطتها يتم تطبيقها واستخدامها في عملية التقييم وتعد هذه الطريقة بسيطة ويمكن للمشرف أن يستعملها بسهولة، كما أنها تسمح بإجراء مقارنة بين الأفراد و الدرجات التي يحوزونها.¹

1- صالح بن نوار :مرجع سبق ذكره ، ص130 .

2.1- طريقة الترتيب العام:

يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب مرؤوسيه من الأحسن إلى الأسوأ استنادا إلى معيار معين (عادة الأداء) وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أدائهم، ثم يتم تقييمهم من الأفضل إلى الأسوأ بالنظر إلى أدائهم.¹

حيث يتم تحديد ، (Alterné) ومن الأشكال التي تأخذها هذه الطريقة الترتيب التبادلي أو التعاقبي أفضل فرد ثم اضعف فرد في المجموعة بالنظر إلى أدائهم، بعد ذلك يتم ترتيب أفراد المجموعة وفقا للأقرب في الكفاءة لكلا الفردين الأفضل و الأسوأ.²

وتتميز هذه الطريقة كسابقتها بالبساطة و السهولة وتتماشى مع طبيعة عمل المشرف، إذ من شأنه أن يقوم بترتيب مرؤوسيه . غير أن المشكلة الرئيسية في هذه الطريقة أنها لا تعطي صورة دقيقة أو محددة عن أداء العاملين . كما أنها تفترض أن الفروق بين المراتب المختلفة(الأولى، الثانية...الأخيرة) متساوية، كذلك هي لا تعنى بخصائص محددة في أداء الفرد وإنما تقيمه ككل، زد على ذلك الأخطاء الإنسانية من تحيز وتأثر بمركز الوظيفة كثيرا ما تحدث في هذه الطريقة. بمعنى انه لا يوجد أساس واضح نستطيع أن نستخدمه في معرفة ما إذا كان أحسن عامل في مجموعة"س" مساويا لأحسن عامل في مجموعة"ص" أو أحسن منه أو اضعف منه .³

Leboyer C.L, Evaluation du personnel : Quelles méthodes choisir ? les- 1
d'organisation, Paris, 1994, p 44. éditions
Amadiou J.F, OP.cit, p35 -2
3-محمد سعيد سلطان:مرجع سبق ذكره، ص 310-309 .

3.1- مقارنة أزواج العاملين:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب العاملين اعتمادا على المقارنة الثنائية بين كل عامل وباقي العاملين للوصول إلى أفضل فرد، وتساهم هذه الطريقة في جعل الترتيب أكثر دقة، حيث تتم مقارنة كل فرد عامل بالنسبة لكل خاصية مع باقي أفراد المجموعة ثم تحسب عدد المرات التي كان فيها الفرد هو الأحسن، وهكذا يرتب بعدها الأفراد من الأحسن إلى الاسوأ¹ .

ويحسب عدد الأحكام التي يصدرها المشرف على مرؤوسيه طبقا لعدد المقارنات بين الأزواج وتستعمل المعادلة الموالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية وبالتالي عدد الأحكام $n(n-1)/2$ من حيث n هو عدد الأفراد المطلوب تقييمهم.

والعيب الأساسي في هذه الطريقة هي أن فعاليتها محدودة إلى حد كبير بعدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم . وفائدتها محدودة إلى حد بعيد لأنها لا تصلح لأغراض الترقية مثلا² .

4.1- طريقة القوائم:

ويستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، ويختار المشرف تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم تقييمه، وذلك بعد اختبار هذه الجمل والتأكد من صحتها ودقتها، ودلالاتها على أداء العامل بسهولة فهمها من جانب المقيمين، ويستحسن الاستعانة بالمشرفين المباشرين في وضع هذه الجمل و صياغتها، وذلك حتى تكون هذه الطريقة سهلة و بسيطة.

Amadiou J.F, OP.cit, p45 -1

2-محمد سعيد سلطان :مرجع سبق ذكره، ص312 .

وللتخفيف على كاهل الرئيس المباشر في عملية تقدير الكفاءة، تستخدم المؤسسات هذه الطريقة بحيث لا يتولى الرئيس المباشر تقييم أداء مرؤوسيه بل يتولى فقط التبليغ عن هذا الأداء، على أن يقوم قسم شؤون العاملين بالمؤسسة بعملية التقييم هذه، وتستخدم لهذا الغرض مجموعة من الأسئلة تخص سلوك الموظف ومساهمته في مجال العمل وعلى الرئيس المباشر أن يقرر ما إذا كانت الإجابة على كل سؤال "بنعم" أو "لا"، و يضع علامة مميزة أمام الإجابة المرغوبة، ويتولى قسم شؤون العاملين تحديد وزن كل إجابة، بموجب دليل خاص غير معلوم للرئيس المباشر، وفي ذلك ضمان لعدم تحيز الرئيس في تقديراته.

وهذه الطريقة تتطلب وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً ودقة فائقة، زد على ذلك انه ليس من السهل تجميع وتحليل ووزن عدد من العبارات عن خصائص الفرد ومساهماته، ورغم ذلك فلهذا الأسلوب ميزة توفير كثير من وقت ومجهود الرئيس المباشر، حيث ما يطلب منه هو إعطاء حقائق ومعلومات فقط دون القيام بعملية التقدير الكلي لكفاءة مرؤوسيه¹.

1-النظام الجديد لتتقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية وفقاً للمرسوم 1367.052 بتحديد مسطرة تتقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية 2006 .

المطلب الثاني: الطرق الحديثة:

1- طريقة الاختيار الإجباري:

تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمؤوس معين³⁴ وتتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، ومن هذه الأربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد. ويقوم المشرف باختيار جملتين فقط من كل أربعة: واحدة تقيس الصفة المرغوبة، والأخرى تقيس الصفة غير المرغوبة في أداء المرؤوس. حيث انه لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمتها وكل ما عليه هو الاختيار بموضوعية إحدى الإجابتين والغرض من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهريا -وبالتالي يتوهم المشرف -أن هناك جملتين تصفان الخاصية الحسنة، وجملتين تصفان الخاصية السيئة في أداء الموظف، ولا يعلم المشرف مسبقا الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل، ومن ذلك لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييما حسنا أو سيئا حسب تفضيله الشخصي، بل يختار الجمل التي تصف فعلا الشخص في الوظيفة.¹

وتعتبر الميزة الرئيسية لهذه الطريقة أن تقييم الأداء يتم بموضوعية، مما يخفف الأخطاء الإنسانية التي تتعرض لها عملية التقييم، إلا أن عيوبها تتلخص في أن المشرف الأساس الذي يبنى عليه التقييم، كما أنها طريقة مكلفة.²

1. Leboyer C.L, Op. cit, p46

2-محمد سعيد سلطان :مرجع سبق ذكره ، ص316- 317.

2.1- طريقة الأحداث الحرجة:

ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعبر عن علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفايته أو انخفاضها، ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته فمثلا :بعد أن حدث جوهريا اشتداد ضغط العمل وإلقاء عبء اكبر من المعتاد على العامل، فالمهم هو كيف يقابل العامل هذا العبء الإضافي وهل ينجزه بسرعة وإتقان (وهذا دليل على نجاحه وارتفاع كفايته)، أم يشكو ويضطرب ولا يقوم بلبدأ ما يسند إليه من أعباء(وهذا مؤشر لفشله أو قصور أدائه أو انخفاض كفايته).

ويقوم المشرف بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها وسلوك العامل تجاه هذه الأحداث، وهو يقيد هذه المعلومات في قائمة خاصة وتقسم كل قائمة إلى قسمين :واحدة للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل، والأخرى للأحداث التي يشير إلى عدم كفاءته. وتتخلص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أنها تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد، فهو يركز على حقائق محددة وأحداث معينة وسلوك مرؤوسيه في هذه الأحداث ولا يعتمد إلى التعميم.

بالإضافة إلى أن هذه الطريقة تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد، كم تكشف نواحي القصور في أدائه .فتساعد المشرف أن يناقش مع مرؤوسيه كيفية الاستفادة بنقاط القوة والاحتفاظ بها وتميئتها .وطرق علاج نواحي القصور وتحسين الأداء في المستقبل.

غير أن عيوب هذه الطريقة تتمثل في أن المشرف قد يضطر لان يلزم عماله باستمرار ويراقبهم عن قرب .مما يجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار، وان المشرف يحصي أخطائهم ويقيّد حركاتهم .¹

3.1- طريقة التقرير المكتوب:

وهي شبيهة بطريقة الأحداث الحرجة- إلى حد ما -إلا أن المشرف في هذه الطريقة لا يحتفظ بقائمة خاصة، ولا يركز على الأحداث الجوهرية فقط، وإنما يكتب في نهاية الفترة التي يجري عليها التقييم تقريراً يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه، وانطباعاته على هذا الأداء .ويمكن للإدارة أن تؤخذ الأحكام والتعليقات وتصنيفها حسب دلالتها على خصائص أو عوامل معينة للتقييم، كالتعاون مع الزملاء واتجاه سلوك الفرد وحاجته للتدريب في المستقبل و مقابلته. وتتطلب هذه الطريقة أن يكون المشرف متيقظاً لأداء مرؤوسيه مهما بقدراتهم .وان تكون عنده قدرة تحليلية حتى يستطيع أن يبرز نواحي القوة والضعف في أداء من يقوم بتقييمهم، إلا أن معوقات هذه الطريقة تظهر في قدرة المشرف على التحليل وكتابة التقارير، فقد يكون قادراً على الحكم على أداء مرؤوسيه إلا انه لا يستطيع أن يعبر عن هذا الحكم بطريقة واضحة تنقل معناه الحقيقي .ومن معوقاتنا أيضاً طول الوقت المستنفذ في كتابة التقرير، فلا سيما إذا كان هناك عدد كبير من المرؤوسين .²

1- محمد سعيد سلطان :مرجع سبق ذكره ، ص318 .

2- محمد سعيد سلطان :مرجع سبق ذكره ، ص319 .

4.1 - الإدارة بالأهداف:1

من الطرق الحديثة في مجال تقييم الأداء، وتقوم هذه الطريقة (DPO) تعتبر الإدارة بالأهداف على تحديد الأهداف التي يجب أن يحققها العامل عن طريق الإدارة وبمشاركة هذا الأخير كما أن هذه الطريقة الأكثر استعمالاً في المؤسسات لكونها أداة للتسيير بالمشاركة، وتظهر أهمية هذه الطريقة في حالة تحديد أهداف المؤسسة في شكل نتائج قابلة للقياس، ولنجاح هذه الطريقة يجب أن تكون أهداف المؤسسة واضحة وكذلك أدوار العمال ومهامهم محددة بدقة . ونستطيع أن نلخص مبادئ هذه الطريقة أو خطواتها كما يلي :

-تحديد أهداف يمكن قياسها (عادة كمية).

-اشتراك كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف.

-وضع خطة عمل لتحقيق هذه الأهداف.

-التغذية العكسية عن الأداء، ومقارنة ما تم تحقيقه مع الأهداف الموضوعية.

ووفقاً لهذه الطريقة فإنه يطلب من كل عامل أن يحدد لنفسه مجموعة من الأهداف التشغيلية

قصيرة المدى ومجموعة من الأساليب التي يستطيع من خلالها تحسين أدائه.

ومن أهم مميزات هذه الطريقة مايلي :

-توفر لكل عامل مقياساً خاصاً ومحدداً للأداء مبنياً على خصائص وأهداف وظيفته.

-تعطي الفرصة لكل عامل أن يقيم نفسه عن طريق النتائج التي يحققها.

-توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوس، وتنظيم العمل وتنسيق الجهود.

-تحسن أداء الأفراد لأنهم يعرفون الأهداف التي يجب تحقيقها مسبقاً.

1- قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسة . البيروقراطية، منشأة المعارف الإسكندرية ، ب س، ص499 .

تتطلب الإدارة بالأهداف من الأفراد أن يساهموا بقدر من المدخلات في عملية تحديد الأهداف، وتعد المشاركة الفعالة للأفراد مهمة جدا. أيضا في تنمية الخطة التنفيذية- الفعلية - فالمدير هو الذي يحدد أداء .

المطلب الثالث: تحسين الأداء الوظيفي و عناصره:

1- مفهوم تحسين الأداء:¹

يقصد بتحسين الأداء أي استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات ، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في: " الجودة، والإنتاجية ، والتكنولوجيا ، والتكلفة ، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار .

ومنه يعتبر تحسين الأداء نقطة مكملة لنجاح الأعمال التي تسهر على الاستغلال الأمثل للعامل البشري والسعي لربط هذا الأخير وتطوير التفاعل بينه وبين ما تمتلكه المؤسسة من خطط إستراتيجية ووسائل تكنولوجية حديثة.

1- عبد الله حمد محمد الجاسسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ،رسالة ماجستير غير منشورة الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي البريطانية 2010/2009 ص 129-130 .

2.1- عناصر تحسين الأداء:

ويقسم الخزامي حسب رأي علماء الإدارة عناصر إدارة تحسين الأداء إلى ما يلي:

1-التوجيه : وهو يمثل الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على

تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المؤسسة.

2-المفاهيم الأساسية : وهي تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي

تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

3-عمليات التسليم : وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل

المؤسسة أكثر.

4-الكفاءة والفعالية: وتزيد من قدرتها على التكيف ، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد

والتكلفة.

5-التأثير التنظيمي : وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة بالفضل المكافآت

والاعتراف : ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل .

خلاصة:

نستخلص من خلال ما سبق ذكره بأن الأداء الوظيفي هو الجهد الذي يبذله العامل في إطاره التنظيمي قصد تحقيق الأهداف الموكلة به ولهذا الأداء محددات وهي ، الجهد ، القدرات ، إدراك الدور . وتعتبر المعرفة بمتطلبات الوظيفة أحد عناصر الأداء الوظيفي ، ومن هذه العناصر يتوضح لنا أن الأداء الوظيفي ليس القيام بالعمل فقط ، ولكن يتعدى ذلك الى عدد من الجوانب الهامة بدأ بالمعلومات والمعارف التي لا بد أن يكتسبها الموظف حول كل ما يتعلق بوظيفته وما يرتبطها من معارف ومهارات.

وبما أن الأداء الوظيفي يتعلق بالجانب البشري فلا بد لهذا العامل المؤثر في المؤسسة من تقييم ، و تقديم مقابل هذا اجر محفز لهذا العامل ، حتى يتسنى لنا معرفة درجة الوصول الى الأهداف والتعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن ان تسندها المؤسسة الى الفرد ، وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام لتحديد إمكانية ترقية الفرد مكافأة على أدائه المتميز ، وحتى يكون تقييم الأداء الوظيفي خطوة من خطوات المؤسسة فإن تحسين الأداء يعتبر هو المتمم لهذا العمل ، وحتى يتم التحسين فيجب استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين انتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

الفصل الرابع

المشروع التصوري لمجتمع البحث

تمهيد:

في الفصلين السابقين تم التطرق الى الأجر و كل عناصره و كذا كل ما يتعلق الأداء المهني ويتطرق هذا الفصل لتحديد المنهج الذي تم تطبيقه في هذه الدراسة ، حيث يتناول الأساليب والطرق التي تم استخدامها في جمع البيانات (أداة الدراسة) بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة ، وحجم عينة الدراسة ، وطريقة اختيارها ، و المنهج الوصفي الذي استخدم في تحليل البيانات.

لكن فيما يخص الجانب التطبيقي ،فلم يحالفنا الحظ في النزول الى الميدان بصفة واقعية، و هذا راجع الى الوباء " covid19 " المستجد الذي اجتاح البلاد و العباد الذي كان سبب في تجميد كل المشاريع و المؤسسات و النقل المسافرين و حتى التجمعات البشرية بسبب انتشاره السريع و كذا تنفيذ البروتوكل الصحي و القيام بكل الإحترازاات الوقائية التي فرضتها سلطة العليا في البلاد.

المشروع الميداني التصوري:

نظرا للجائحة التي ضربت العالم و الجزائر خاصة "وباء covid19 "المستجد و حتمية الظروف التي كانت تمر بها البلاد من حجر الصحي الذي كان مفروض من طرف سلطة البلاد(وزارة الصحة) مع اتخاذ كل الطرق و الأساليب الاحترازية و التدابير الوقائية و كذا قرار الذي اتخذته وزارة التعليم العالي بإلغاء العمل الميداني .

و من هذا المنطلق كان لبد من استعمال المنهج الوصفي التحليلي لأنه يساهم في تحليل ظاهرة تسيير الأجور داخل المؤسسة.

منهجية الدراسة:

1- المنهج المستخدم في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على أسئلة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، ويرجع ذلك إلى ملائحته لدراسة الظواهر الاجتماعية، لان هذا المنهج يعتمد أساسا على وصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها عن الظاهرة محل الدراسة لمجتمع أو مؤسسة أو مشكلة ما باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي.

ويقوم المنهج الوصفي على جمع البيانات والمعلومات وترتيبها ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها .وتوصيف وإيجاد دليل العلاقات بينها، وذلك بهدف الوصول إلى وصف علمي كامل لها ومن بين البحوث التي يستخدمها المنهج الوصفي دراسة الحالة، والذي يعتبر احد أساليب البحث

والتحليل الوصفي المطبقة في مجالات علمية مختلفة،¹ومن بين هذه الحالات اتخاذ المؤسسة كحالة للدراسة في مجالات علمية مختلفة ، كما هو الحال في الدراسة التي كنا بصدد إعدادها. يعتبر منهج دراسة الحالة هو المنهج الأكثر ملائمة للدراسة الحالية ، والتي تهدف كما سبق ذكره إلى معرفة" اثر الأجر على الأداء المهني لدى العمال بالمؤسسة الاستشفائية"وقد استخدمت دراستنا أسلوبين من أساليب التحليل :أسلوب كمي وأسلوب كيفي.

فالأول يتمحور حول تبويب البيانات وحساب النسب المئوية وعرضها في جداول بسيطة ومركبة أما الثاني فيركز على تحليل هذه البيانات والمعطيات وتفسيرها ومن خلال ربطها بالإطار التصوري ومحاولة الإجابة عما تثيره الدراسة من تساؤلات وما تطرحه من علاقات احتمالية.

2- مجتمع و عينة الدراسة :

كان من المتوقع أن يكون مجتمع البحث هم عمال " عيادة متخصصة في طب العظام و التأهيل لضحايا حوادث العمل بمسرغين"و باعتماد الطريقة العشوائية من أفراد المجتمع الأصلي ، حسب تجاوب العاملين معنا عبر الهاتف ، ونظرا لبعض الظروف التي واجهتنا، و انتشار الوباء -جائحة كورونا covid19-الذي كان سبب في عدم التواصل مع المؤسسة لأسباب الاحترازية و كذا الحجر الصحي الذي كان مفروض من قبل السلطة الصحية للدولة ،و تخوفا من أي إصابات من كلى الطرفين مما جعلت تقلص العدد الإجمالي للعينة ، فكان عدد العينة مكونة من 10 عمال ،التي كنا نتوقع مشاركتها في البحث بصدد تطبيق أدوات جمع البيانات .

1-محمد شفيق، 2001 ، ص84 .

3- أدوات جمع البيانات:

تعتبر مرحلة جمع البيانات التي تأتي بعد تحديد التساؤلات والفروض، وكذا اختيار عينة البحث من أهم مراحل البحث العلمي إذ يتوقف نجاح البحث بنسبة كبيرة على هذه الأدوات حيث أن الفروض والتساؤلات العلمية التي تحدد وتحكم انتقاء هذه الأدوات إذ كلما كانت أدوات البحث المستخدمة ملائمة ودقيقة كانت النتائج جيدة وصحيحة والعكس صحيح¹.

ويتم اختيار الأدوات لجمع البيانات وفقا لمشكلة البحث والمنهج المتبع في الدراسة التي تستوجب الأدوات التالية:

أ- الملاحظة:

تعد الملاحظة وسيلة أساسية من وسائل جمع البيانات في البحوث العلمية والاجتماعية لأنها توجه الانتباه والحواس والعقل إلى طائفة خاصة من الظواهر والوقائع لإدراك ما بينها من علاقات وروابط، تكشف عن بعض ملامسات الموضوع التي قد تعجز عن كشفها أدوات أخرى فهي تمكن من تحديد أنواع السلوك المراد ملاحظته بصورة إجرائية لا لبس فيها ولا غموض بحيث يمكن تسجيله بسهولة ويسر وبالتالي الحصول على البيانات والمعلومات مباشرة ، وقد قمنا باستعمال الملاحظة من اجل الكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة و كيف يؤثر الأجر على الأداء المهني لدى العمال داخل المؤسسة ودوره في تحسين مستوى الأداء بها، وكذا الوقوف على حقيقة ظروف العمل والكشف عن الجوانب الايجابية والسلبية المحيطة بالموظف في إطار علاقته مع الإدارة.

1-فاطمة عوض صابر، 2000 ، ص115 .

ب- المقابلة:

تعتبر المقابلة استبيان شفوي يتم فيه التبادل اللفظي بين القائم بالمقابلة وبين فرد أو عدة أفراد المشاركين في البحث ، كما أنها تعد من أنسب الأدوات استخداما في المنهج الوصفي ولا سيما فيها يتعلق ببحوث دراسة الحالة كما هو الحال في دراستنا.

و كنا بصدد القيام بالمقابلة لكن مع جائحة كورونا (Covid19) المستجد و الحجر الصحي و قيام بالبروتوكول الاحترازية توقفنا عن القيام بالمقابلة، لأن الهدف من قيام بالمقابلة المباشرة و ذلك للحصول على البيانات الوافية والتفسير من قبل المشاركين في البحث نظرا للمزايا التي تتمتع بها :

◀ القدرة على تكييف الأسئلة وفق الحاجة مع إمكانية توضيح أي غموض فيها واكتشاف أي تناقض في الإجابة في حينه وإزالته، بالإضافة إلى ضمان استجابة أفراد العينة.

◀ ملاحظة ردود الفعل غير اللفظية على المستجوبين.

◀ تمكن الباحث من مراجعة بعض الأسئلة التي طرحها في الإستمارة وإعادة الصياغة الواضحة حسب سن؛ جنس؛ وكذا مستوى المشاركين في البحث.

4- النتائج المقدرة للمشروع التصوري:

كان الهدف من الدراسة الميدانية أن تمكننا من التعرف وإلقاء الضوء على واقع الأجور التي يتقاضاها مختلف العمال، بما فيها من منح وحوافز. كما تمكننا أيضا من التوصل إلى جملة من النتائج إلا أن تدابير الحجر الصحي المنزلي أعاق عملية البحث الميداني.

من خلال الدراسات السابقة و كذا الدراسة العلمية المقدمة نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية بين الأجر و الأداء المهني.

-كما يولي العمال أهمية كبيرة للأجور ويعتبرونها المحفز المادي الأساسي الأول، فهي اليوم لا تلبي إلا الحاجات الدنيا التي ذكرها ماسلو في ترتيبه للحاجات، و لا تزال بعيدة كل البعد عن القيمة الحقيقية للجهد الذي يقدمه العمّال، وذلك لعدم وجود نظام مرن للأجور يراعي الأعباء الوظيفية من جهة ومتطلبات الحياة من جهة أخرى.

- ومن جهة أخرى نلاحظ أن المؤسسة أهملت جانب التحفيز المعنوي الايجابي كالمشاركة في اتخاذ القرارات حتى وان كانت روتينية، كما لم تهتم برفع معنويات العمال حيث نلاحظ نقص في بعض المزايا والخدمات المتعلقة بالترفيه لإزالة ضغط العمل والروتين.

- كما ان المؤسسة أهملت الجانب المعنوي للعمال باعتباره إنسان و ليس آلة إنتاجية كما تنادي به المدرسة الإنسانية.

خاتمة:

من خلال الدراسة نصل إلى أن نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على المورد البشري، فالعامل هو مصدر لتحقيق التميز والزيادات الملموسة في كفاءة الأداء فيقدم أقصى جهده مقابل الأجر المادي، فهذا الأخير له أهمية بالغة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي للعامل، حيث تسعى المؤسسة إلى وضع نظام أجور مناسب باعتبار الأجر هو المحفز والمحرك الأول والأساسي للعامل، فكل ما كان هذا المقابل المادي يتناسب وقدرات العامل كلما كانت له قابلية أكثر للعمل.

كما استنتجنا إلى أن نظام الأجور له تأثيرا كبيرا على العامل، فكلما كان الأجر مرضي وكافي للعامل كلما زاد مجهوده و كان أدائه أكبر و أحسن، فهو يولي أهمية كبيرة للأجر باعتباره السبيل الوحيد لتحقيق رفاهيته، فكلما اهتمت المؤسسة بالتعديل في هيكل الأجور والزيادة في الأجر للعامل كلما تولدت روح الانتماء لمؤسسته، فالعلاقة بين الأجر و الأداء المهني للعامل علاقة طردية فإذا كان الراتب المتقاضى يتماشى مع الواقع ويلبي احتياجات العامل فهذا يزيد في تحسين أداء العامل حتما لمؤسسته.

و في الأخير فإن رفع من مستوى الأجر يزيد من تحسين أداء العمال داخل المؤسسة.

المراجع:

- 1- هلال محمد عبد الغني حسين :مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة 1996 .
- 2- عبد الله صلاح :فعالية تقييم الأداء، بحث مقدم لندوة المدير الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض 1979.
- 3- بدر حامد احمد :السلوك التنظيمي، ط1 ، دار القلم، الكويت 1982 .
- 4- النمر سعود محمد :السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض 1990 .
- 5- محمود محمد فتحي :الإدارة العامة المقارنة، ط1 ، مطابع جامعة سعود، الرياض 1985 .
- 6- عامر سعيد يس، خالد يوسف الخلف :الإنتاجية القياسية، معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، دار المريخ، الرياض 1983 .
- 7- كنعان نواف :القيادة الإدارية، ط2 ، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض 1982.
- 8- احمد ماهر :السلوك التنظيمي؛ مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية، الاسكندرية 1993 .
- 9- عادل حسن :إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، مصر 1975 .
- 10- ناصر محمد ألعديلي :السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض 1982
- 11- طريف شوقي :السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، د ط، القاهرة 1992 .
- 12- محمد سعيد سلطان :إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، د ط، بيروت 1993 .
- 13- سليمان حنفي محمد :السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة 1990.
- 14- مارشال غولد سميث وآخرون :التدريب للقيادة، ترجمة :سيف بن عبد العزيز، معهد .الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض 2006 .
- 15- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة 1985 .
- 16- عاشور احمد صقر :السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية 1986 .
- 17- النظام الجديد لتتقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية وفقا للمرسوم 2.1367.05 بتحديد مسطرة تتقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية 2006 .
- 18- صالح بن نوار :الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، جامعة منتوري قسنطينة 2004-2005.
- 19- تومي صالح ، مبادئ التحليل الاقتصادي الكلي ،دار أسامة للطباعة و النشر و التوزيع .2004.
- 20- سليمان أحيمه،التنظيم القانوني للعلاقات العامة في التشريع الجزائري " علاقة العمل الفردية"- الجزء الثاني- ديوان المطبوعات الجامعية 2002.
- 21- حماد محمد شطا،النظرية العامة للأجور و المرتبات،دار النشر ،مصر 1982.
- 22- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، إنجليزية ، فرنسي، عربي، دار الكتاب ، المصري- مطبعة نهضة مصر، القاهرة 1983.

- 23- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر ،الإسكندرية، مصر 2007.
- 24- جلال مصطفى القريشي ، شرح قانون العمل الجزائري، الجزء الأول،علاقات العمل الفردية -ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر 1984.
- 25- رمضان ابو سعود، الوسيط في شرح قانون العمل المصري و اللبناني(،النظرية العامة لقانون العمل)-الدار الجامعية للطباعة و النشر بيروت 1983 .
- 26- صبحي جبر الغتبي،تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد.
- 27- عقيل جاسم عبد الله،بورغيف وطارق عبد الحسين العكلي،تخطيط الموارد البشرية ،المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية،مصر 1998.
- 28- محمد طاقة و حسين عجلان حسن، اقتصاديات العمل، الطبعة الأولى،إثراء للنشر و التوزيع،عمان ،الأردن 2008.
- 29- فليح حسن خلف،الاقتصاد الجزئي، عالم الكتاب الحديث،الأردن 2007.
- 30- فيصل حسونة ،إدارة الموارد البشرية،دار أسامة للنشر و التوزيع،عمان، الأردن 2008.
- 31- عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة 2001 .
- 32- ابراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، 2004 ،ص 15 .
- 33- محمد الصيروفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، ط 1، 2006، ص 149.
- 34- مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الاردن، ط3، 2009، ص 174.
- 35- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، دار مجدالوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2006، ص 135 .
- 36- بشار يزيد الوليد، الادارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراهبة للنشر والتوزيع، الاردن، ط 1، 2008، ص 154
- 37- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2007، ص 80
- 38- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الافراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ط 3 ، 2007، ص 245 .
- 39- سعاد الشنواني، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، دار النهضة العربية، لبنان، 1970 ،ص 420.
- 40- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط 1، 2003، ص 255.
- 41- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراهبة للنشر والتوزيع، الاردن، ط 1، 2012، ص 29.
- 42- أنيس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2011 ص 180.

43-احمد شفيق، البحث العملي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية والاجتماعية، المكتبة الجامعية .الإسكندرية،2003

44-رجاء وحيد دودري، البحث العلمي، دار الفكر المعاصر، دمشق،2000

45-فاطمة عوض صابر ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1 ، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية،2002

مراجع اجنبية:

- Gestion des ressources humaines et relations :J..Amadiou J.F. ; Rojot -1
LITEC, Paris, 1996, p39. professionnelles, éd
Leboyer C.L, Evaluation du personelle : Quelles méthodes choisir ? les -2
d'organisation, Paris, 1994, p 44. éditions
Amadiou J.F, OP.cit, p35 -3
Hamon Carole, Management de l'équipe commerciale, Dunod : Paris, N éd, 2004, p14.-4

المذكرات و الرسائل:

- 1-مارية فلاح، دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات، قسنطينة، الجزائر، 208/207.
- 2-منير بوهيبة، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير أجور مؤسسة سوناطراك، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، حاسي مسعود .الجزائر، 2014-2015.
- 3-عمار بن ناصر، الحوافز المادية ودورها في صنع الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، شعبة علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، الوادي، الجزائر، 2014-2015.
- 4- الماضي مساعد عبد الله السعد :معوقات الاتصال بالإدارة وانعكاساتها على الأداء الوظيفي،دراسة تحليلية للمستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية، رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، ص13 .

الملاحظ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة وهران 2 أحمد بن احمد
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص تنظيم و عمل
تحت عنوان

أثر الأجر على الأداء المهني لدى العمال
العيادة المتخصصة في طب العظام و التأهيل لضحايا حوادث العمل بمسرغين نمودجا

تحت إشراف الأستاذة:

محمودي أميمة

من إعداد الطلبة:

- قرالد براهيم عبد الكريم

- دخيسي رضوان

استمارة مقابلة

المحو الأول:البيانات الشخصية

1-الجنس

2-السن

3-المستوى التعليمي

4-الحالة العائلية

5- ماهية المهنة التي تمارسها داخل المؤسسة

6-الوضعية المهنية

7-الخبرة المهنية

المحور الثاني:أسئلة حو الأجر

8-هل تعتقد أجرك يعبر عن مجهوداتك في العمل؟

9-ما هو نظام حساب أجرك؟

10-هل أنت راضي على كيفية الحساب الاجر؟

11-هل تعمل ساعات إضافية؟

12-هل الاجر الذي تتقاضاه راضي عليه؟

13-على أي أساس يتم توزيع الأجر بين العمال؟

13-هل الاجر الممنوح لك كافيا لتلبية حاجاتك؟

14-هل هناك توافق بين الأجر الممنوح و الجهد المبذول ؟

15-هل تشعر بالرضا عن الراتب الذي تمنحه لك المؤسسة؟

16-هل الاجر الذي تتلقاه في الوظيفة يحفزك للعمل؟

المحور الثالث:أسئلة حول الأداء

17-تبذل مجهود كبير في عملك.

18-تخطط مسبقا للوصول الى الأداء الجيد.

19-تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقت دون تأخير.

20-يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة.

21-تتنافس مع زملاءك لهدف تحسين الأداء.

22-امتلاك الأفراد للمهارات الإدارية يساهم في تحقيق أفضل أداء بالمؤسسة.

23-تساهم القدرات الإبداعية للأفراد في تحقيق أفضل أداء للعاملين بالمؤسسة.

24-سهولة إجراءات وقواعد العمل يساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة .

25-تساهم القدرات الإبداعية للأفراد في تحقيق أفضل أداء للعاملين بالمؤسسة.

الفقير

فهرس المحتويات

| | |
|----|--|
| | شكر و تقدير |
| | إهداء |
| | الفصل الأول: الإطار العام و المنهجي للدراسة |
| 1 | مقدمة عامة |
| 4 | تقسيمات البحث |
| 5 | الإشكالية |
| 6 | فرضيات |
| 6 | أسباب اختيار الموضوع |
| 7 | أهداف الدراسة |
| 8 | تحديد المفاهيم الأساسية |
| 9 | صعوبة البحث |
| 10 | الدراسات السابقة |
| 15 | خلاصة |
| | الفصل الثاني: نظام الأجور و الحوافز |
| 16 | تمهيد |
| 17 | المبحث الأول: ماهية الأجور |
| 17 | المطلب الأول: تعريف الأجر |
| 26 | المطلب الثاني: التطور التاريخي للأجر |
| 32 | المطلب الثالث: أهمية الأجور |
| 36 | المبحث الثاني: نظريات و طرق تحديد الأجور |
| 36 | المطلب الأول: نظريات الأجور |
| 41 | المطلب الثاني : مؤثرات تحديد الأجر |
| 47 | المطلب الثالث: طرق تحديد الأجور |
| 55 | المبحث الثالث: إدارة نظام الحوافز |
| 55 | المطلب الأول: مفهوم الحوافز |
| 58 | المطلب الثاني: أنواع الحوافز |

| | |
|-----|--|
| 62 | المطلب الثالث:اثار الحوافز |
| 64 | خلاصة |
| | الفصل الثالث:الأداء الوظيفي :مقاربة سوسولوجية |
| 65 | تمهيد |
| 66 | المبحث الأول: مفهوم الأداء و أنواعه و عناصره |
| 66 | المطلب الأول :مفهوم الأداء |
| 72 | المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي و عناصره |
| 75 | المطلب الثالث: معايير و أبعاد الأداء الوظيفي |
| 82 | المبحث الثاني :النظريات الحديثة للأداء الوظيفي |
| 82 | المطلب الأول: النظريات الحديثة |
| 87 | المبحث الثالث: محددات ومؤشرات و تقييم الأداء الوظيفي |
| 87 | المطلب الأول : محددات الأداء |
| 91 | المطلب الثاني: مؤشرات الأداء |
| 96 | المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي |
| 98 | المطلب الرابع: أهداف تقييم الأداء |
| 100 | المبحث الرابع: طرق تقييم الأداء وتحسينه |
| 100 | المطلب الأول: الطرق التقليدية |
| 104 | المطلب الثاني:الطرق الحديثة |
| 108 | المطلب الثالث:تحسين الأداء الوظيفي و عناصره |
| 110 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الرابع:المشروع التصوري للمجتمع البحث |
| 111 | تمهيد |
| 112 | منهجية الدراسة |
| 114 | أدوات جمع البيانات |
| 117 | الخاتمة |
| 118 | قائمة المراجع |
| 121 | الملاحق |
| 123 | الفهرس |

