



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 - محمد بن أحمد -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الانتروبولوجيا

تخصص علم الاجتماع عمل و تنظيم



بعنوان:

"تأثير سياسة الأجور على الأداء المهني"
دراسة ميدانية في مؤسسة لناحية توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" -
وهران -

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص عمل و تنظيم

تحت إشراف الأستاذة:

أ.د. حساين زاهية

من إعداد الطالبتين:

حضري الهام

بن عبد الرحمان سارة

لجنة المناقشة

الأساتذة	الجامعة	الصفة
أ.بن عاشور بن سالم	جامعة وهران 2	رئيسا
أ.د. حساين زاهية	جامعة وهران 2	مقررا
أ.بن شارف حسين	جامعة وهران 2	مناقشا

السنة الجامعية 2024/2023



شكر و عرفان

أرفع رأسي بالشكر و الحمد الكثير الى العلي القدير خالق الكون و المخلوقات ذو الجلال و الاكرام الذي بفضلته تتم الصالحات و له الحمد في الأولى و الآخرة , أتقدم بجزيل الشكر و التقدير الكبير لأستاذتي المشرفة الدكتوراه : **حساين زاهية** , التي تكرمت بقبول الاشراف على هذا البحث

كما يشرفني أن أتقدم بالشكر الخاص لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على عناء القراءة و جهد الاثراء و التصويب

و أشكر من ساهموا في انجاز هذا العمل و لو بكلمة طيبة,

بارك الله فيكم



الاهداء:

الحمد لله الذي يسر البدايات و أكمل النهايات
وبلغنا الغايات

أهدي هذا العمل الى من كان سببا في وجودي
"أمي و أبي" حفصهما الله , و الى اخوتي , و
لكل من أعطاني يد العون من قريب أو بعيد و
سعاد في انجاز هذه المذكرة

الى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل متواضع سائلة
من الله عز وجل التيسير و توفيق.

سارة



الاهداء:

أهدي ثمرة جهدي المتواضع الى من وهبوني الحياة
و الأمل و من علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة
و صبر : و الذي العزيز, ووالدتي العزيزة

الى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي من
كانوا عوناً في رحلة بحثي : اخوتي

الى من كانوا برفقتي و مصاحبتي أثناء دراستي في
الجامعة و عشت معهم أحلى الذكريات : صديقاتي

و أخيراً الى كل من ساعدني , و كان له الدور من
قريب أو من بعيد في اتمام هذه الدراسة سائلة الله
العلي القدير أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا
و الآخرة.

الهام



ملخص الدراسة:

-تتناول هذه الدراسة إحدى أهم مهام إدارة الموارد البشرية في الشركة لناحية التوزيع الكهربائي والغاز "سونلغاز", و الذي يلعب دورا أساسيا في حياة الأفراد و المؤسسات ألا و هو "الأجر و أثره على أداء العاملين", فقد حاولنا من خلال دراستنا معالجة مسألة الأجر كمتغير يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة و مدى مساهمته في تحسين الأداء و الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين, كما نجد أن المؤسسة تقوم بتحفيز عمالها سواء كانت الحوافز مادية أو معنوية لتشجيعهم للعمل أكثر و تحقيق أهدافها المرغوبة, و لتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي و اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات , و الذي طبق على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة قدر ب 40 عامل , ومن أجل تحليل البيانات استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية .

Résumé

Cette étude examine l'une des tâches les plus importantes de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise de distribution d'électricité et de gaz "Sonelgaz", qui joue un rôle essentiel dans la vie des individus et des organisations, à savoir "la rémunération et son impact sur la performance des employés". À travers notre étude, nous avons tenté de traiter la question de la rémunération variable liée aux autres variables de la structure organisationnelle de l'entreprise et son impact sur l'amélioration des performances et l'augmentation de l'efficacité productive des travailleurs. Nous constatons que l'entreprise motive ses travailleurs, que ce soit par des incitations matérielles ou morales, pour les encourager à travailler davantage et à atteindre. Les objectifs de l'étude consistent à utiliser la méthode descriptive analytique et à s'appuyer sur l'enquête en tant qu'outil de collecte de données, qui a été appliquée à un échantillon aléatoire de 40 travailleurs de la population étudiée. Pour l'analyse des données, nous avons utilisé un logiciel de statistiques.

الفهرس

ب..... شكر و عرفان

ج..... الاهداء:

ه..... ملخص الدراسة:

ي..... فهرس جداول الدراسة الميدانية

ك..... فهرس الملاحق

المقدمة عامة

أولاً: الاطار النظري: طرح الإشكالية و صياغة الفرضيات

2..... الاشكالية:

3..... الفرضيات :

ثانياً: الاطار المنهجي

4..... أ / تحديد العينة المدروسة:

4..... ب /مجالات الدراسة :

4..... ب/ منهج الدراسة:

5..... الأدوات المستخدمة في التحليل:

8..... تحديد المفاهيم:

11..... صعوبات الدراسة:

فصل الأول الأساسيات النظرية العامة و الخاصة

تمهيد

14..... /1 الأساسيات العامة :

14..... أ/النظريات الكلاسيكية:

15..... ب/النظريات النيو كلاسيكية :

16..... النظريات الحديثة:

17..... /2 الأساسيات الخاصة:

17..... أ/ الدراسات على المستوى العربي:

19..... الدراسات على المستوى الجزائري

22..... خلاصة الفصل:

الفصل الثاني : علاقة الأجور بالاداء الوظيفي

24..... تمهيد:

25..... أولاً: الأجور

25..... أ/ تطور سياسة الأجور في الجزائر:

27..... ب مراحل تطور الأجر في الجزائر:

30..... ج/ طرق تحديد الأجر:

د/ الأشكال المختلفة لزيادة الأجور و أثرها التشجيعي: 31.....

أهمية الأجور : 31.....

ثانيا: الأداء الوظيفي: 32.....

أ/ عناصر الأداء الوظيفي: 32.....

ب/ معايير الأداء الوظيفي: 33.....

محددات الأداء الوظيفي : 33.....

خطوات تقييم عملية الأداء : 34.....

أهمية الأداء الوظيفي: 34.....

خلاصة الفصل: 35.....

الفصل الثالث: فصل تقديمي المعرف بالمؤسسة المدروسة و الفئة المبحوثة

تمهيد: 37.....

تقديم المؤسسة المدروسة و الفئة المبحوثة

1/ المتغيرات المعرف بالمؤسسة المدروسة : 38.....

2/ المتغيرات المعرف بالفئة المبحوثة: 43.....

الفصل الرابع: أثر الأجور بأداء العاملين

48..... /1 عرض نتائج علاقة الأجور بأداء الوظيفي:

63..... تحليل و تفسير النتائج المتحصل عليها:

65..... خلاصة الفصل:

66..... الخاتمة:

Erreur ! Signet non défini. /2 الاقتراحات و التوصيات :

68..... قائمة المصادر و المراجع:

فهرس جداول الدراسة الميدانية

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
43	توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي	01
43	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	02
44	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	03
45	توزيع العينة حسب الأقدمية	04
45	توزيع العينة حسب مستوى الأجر	05
48	الأجر الذي يتناسب مع مستوى التأهيل و الكفاءة	06
49	شبكة الأجور المعمول بها حاليا	07
50	الرضى على الوضع المعيشي أو المادي	08
51	شبكة الأجور التي تقدمها المؤسسة	09
52	العوامل التي تساهم في رفع الأداء المهني داخل المؤسسة	10
53	التكوين في المؤسسة	11
54	السبب الذي يؤدي إلى انخفاض أداء الوظيفي داخل المؤسسة	12
55	قدرة مستويات الأجور على تحفيز الأفراد	13
56	الزيادات الدورية في الأجور (في حالة نعم متى تطبقها)	14
58	المقارنة بين الأجور الحالية و الأجور الممنوحة في المديريات الأخرى	15
59	الترقية في العمل و على أي أساس	16

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
70	الاستبيان	01
75	المقابلة	02
76	الهيكل التنظيمي لشركة ناحية توزيع الكهرباء و الغاز - وهران-	03
77	شبكة الأجرور لمؤسسة سونلغاز سنة 2011	04

المقدمة العامة :

يعتبر الأجر من المواضيع الهامة التي يجب دراستها كونه يمس بمصلحة العامل باعتباره المصدر الوحيد لرزقه و لما له من أثر كبير في تحفيزه , فأبي خلل في هذا النظام قد يؤثر على أداء العاملين , فالمورد البشري أساس القوة و الثروة, فبدون استغلاله و استثماره لصالح المنظمات لن تكون هناك قوة أو ثروة , حيث تعتمد المؤسسات على أنظمة مختلفة التي تحفز العمال للعمل و تزيد من الكفاءة الإنتاجية و تحقق رضاهم الوظيفي , و من بين هذه الأنظمة المعتمدة لدى معظم المؤسسات هو نظام الأجور حيث تعتبر الأجور من أهم القضايا التي تدور حولها النقاشات بين العامل و صاحب العمل , فأغلب النزاعات الحاصلة في الطبقة العاملة سببها السعي الى تحقيق مستوى أعلى للأجر , فهو يعد مصدر رزق العامل و يساهم في تكوين طبقة عاملة فعالة و منتجة , باضافة إلى تحفيز الطاقة البشرية العاملة على تطوير و تحسين الانتاج , فاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور سيساهم حتما في نجاح المؤسسة , فنجاح أي مؤسسة يتوقف الى حد كبير على مستوى أداء العامل , فكلما كان أدائه أكثر فعالية كلما سهل على المؤسسة زيادة إنتاجها و تحقيق أرباحها , و لكن تحقيق الفعالية في مستوى الأداء لا يكون الا من خلال اهتمام بمطالب العمال حول الأجور , فعندما تكون هناك شبكة أجور مناسبة للعمال يكون مستوى الأداء أعلى , و عليه فان دراستنا تعتمد على أثر الأجور على أداء العاملين في المؤسسة .

وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية و الموضوعية التي سمحت لنا باختياره منها ارتباط الموضوع بتخصصنا (علم اجتماع عمل و تنظيم), و رغبتنا للبحث و الاستطلاع في موضوع الأجور الذي يعتبر موضوعا مهما و حساسا بالإضافة إلى ما لاحظناه في الواقع المعيشي من الحياة اليومية المتمثل في ضعف في القدرة الشرائية, و كذلك لتوفير معلومات و بيانات في هذا المجال.

إضافة إلى أن كل دراسة تهدف إلى تفسير ظاهرة و التوصل إلى نتائج و طرح مقترحات و توصيات قد يستفيد المسؤولون من نتائجه

و هذه الأهداف يمكن حصرها فيما يلي :

التعرف على مدى تأثير الأجور على الأداء الوظيفي

محاولة معرفة مدى تحسين الأداء المهني من خلال زيادة أجورهم

التعرف على دور نظام الأجور في زيادة جهد العامل

تحديد العلاقة بين نظام الأجور و الأداء الوظيفي.

أولاً: الإطار النظري:

الإشكالية:

شهدت المؤسسات الجزائرية عدة تطورات مهمة أبرزها التحول من أساليب التخطيط المركزي إلى اقتصاد السوق حيث تتبع في تسييرها إلى الوسائل العلمية و المنهجية , فهو يعتبر حدا ضروريا في مختلف الأمور الإدارية و المنهجية بالنسبة للمؤسسات , حيث ان هذه الأخيرة تشهد تغيرات سريعة و متعددة في جميع المجالات سواء الاجتماعية , الاقتصادية , التكنولوجية , مما يتطلب مواكبة هذه المتغيرات , ويتم تحقيق ذلك من خلال استغلال مواردها البشرية و الرقابة عليها , فلتلزم المؤسسة بإدارة الفعالة لمواردها و خاصة مواردها البشرية التي تعتبر العامل الأهم في تحديد هويتها و رسم مستقبلها , باعتبار هذا العنصر هو مفتاح النمو و التطور و لا ينبغي إخفاء دور الموارد البشرية في اي منظمة أيضا و مهما كانت طبيعته فهو يعتبر مصدر للمعلومات و عنصرا فعالا في القدرة على المشاركة الفعالة في الأفكار و الآراء و محركا لتحقيق الأهداف التي حققتها المنظمة , لذا يجب على المنظمة رد الجميل له و التي تتمثل في الحوافز باعتبارها تعبيراً عن الاحتياجات الفردية , و هناك نوعان من الحوافز : حوافز معنوية مثل : الشكر و التقدير و حوافز مادية مثل : المكافآت و الأجور.

تعتبر الأجور من أهم الحوافز التي تدفع بأفراد لبذل قصارى جهدهم و تحقيق إنتاجية عالية و الاستمرار في عملهم فهي من أهم المحاور النقاش بين العمال و أصحاب العمل خاصة و نحن نواجه اقتصاد السوق , حيث ان معظم الصراعات بين الطبقة العاملة تنشأ بسبب البحث عن أجور أعلى , فمن ناحية صاحب العمل فهي تمثل تكلفة و من ناحية العمال فهي تمثل مصدر رزقهم , و تعتبر إحدى الأدوات التي تؤثر على العمال, و هذا ما دفع البعض إلى الإشارة إلى الاقتصاد المعاصر على انه اقتصاد الأجور لأهميته كعامل من عوامل التنمية فهو يساعد على تكوين طبقة عاملة فعالة و منتجة.

و تستحوذ أنظمة الأجور أيضا على جزء كبير من اهتمام الموظفين و أماكن عملهم , فمن ناحية المؤسسة تشكل الأجور جزءا مهما من تكاليفها وبالتالي تصبح طريقة تحديدها و

السيطرة عليها من احد أهم المحاور الأساسية التي تهتم بها المنظمة و تسعى إلى تحسين مستوى كفاءة الإنتاج , أما بالنسبة بالموظفين تعتبر الأجور وسيلة مهمة لإشباع رغباتهم المادية و الاجتماعية و مكانتهم الاجتماعية فهي من أهم العوامل التي تحرك سلوكهم و تحقق أهداف المنظمة و شعور الموظفين باهتمام مما يؤدي إلى الراحة النفسية و من ثم الرضا الوظيفي , مما يؤدي إلى الأداء الفعال و يزيد من إنتاجية المنظمة.

-يعتبر الأداء الوظيفي مفهوم أساسي و مهم للمنظمات بشكل عام فهو يمثل المصلحة المشتركة لعلماء الإدارة و هو البعد الأهم للمنظمات المختلفة فهو احد المحاور الأساسية للنظرية السلوكية بشكل عام و التنظيم الإداري بشكل خاص نظرا لأهميته في تحقيق الأهداف القائمة بكفاءة و فعالية .

و عليه فان العمل المقدم في هذه الدراسة اعتمدنا فيه على أبرز الدراسات التي ساعدتنا في تفعيد موضوعنا, حيث تتضمن هذه الدراسات مستويين عربي و جزائري , فعلى المستوى العربي استفدنا من هذه الدراسات في معرفة العلاقة بين الحوافز و أداء العاملين , أما على المستوى المحلي فقد أفادتنا هذه الدراسات في معرفة أهميتها و دورها في رفع من إنتاجية العاملين , و هذا ما يدفعنا إلى المساهمة في التفكير حول المحور الأساسي لإدارة الموارد البشرية المتمثل في " الأجور " نظرا لارتباطها المهم بأداء الوظيفي .

و على ضوء ما سبق يمكن إبراز معالم الإشكالية من خلال التساؤل التالي:

-هل شبكة الأجور لها تأثير على الأداء الوظيفي؟

و قصد ضبط موضوع الدراسة أكثر قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل في:

1- هل يساهم نظام الأجور في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة ؟

2- هل يؤدي تدني في مستويات الأجور إلى تخفيض من أداء العاملين؟

3- هل تساهم الحوافز في رفع من مستوى الأداء الوظيفي؟ للإجابة عن التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية تقدمنا بأحد الإجابات المؤقتة للدراسة و تتمثل فيما يلي :

الفرضية الرئيسية :

للأجور أثر على أداء العاملين.

الفرضيات الفرعية:

- للوصول إلى درجة أداء فعال هو الزيادة في الأجور بنسبة جيدة.
- إن التدني في مستويات الأجور قد يؤدي إلى انخفاض نسبة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
- كلما كانت الحوافز أكثر , يكون الأداء المهني للعامل أكثر إنتاجا.

ثانيا: الإطار المنهجي:

أ / تحديد العينة المدروسة:

قمنا بإجراء هذه الدراسة في مدة زمنية استغرقت حوالي شهر بعدما قمنا بدراسة استطلاعية في المؤسسة و تعرفنا على الهيكل التنظيمي و على جميع مصالح الإدارية بما فيها قسم إدارة الموارد البشرية و مصلحة الأجور, و كانت مدة الدراسة الميدانية ابتداء من 20 فيفري 2024 الى 20 مارس, و لقد انحصر مجتمع بحثنا للدراسة الميدانية في الشركة لناحية التوزيع الكهربائي و الغاز للغرب وهران على عينة تقدر ب 40 موظف من أصل 200 موظف موزعين على بعض الأقسام الموجودة في المؤسسة (مصلحة الموارد البشرية , مصلحة المحاسبة المالية), بحيث قمنا باختيار أفرادها بطريقة عشوائية و شملت الموظفين المعنيين بالأجور لإجراء الدراسة عليهم , حيث قمنا بتوزيع الاستمارات في ظرف يوم واحد ثم قمنا باسترجاعها في الأيام الموالية

ب /مجالات الدراسة :

المجال البشري : يتمثل مجال البشري لهذه الدراسة في موظفي شركة سونلغاز بولاية وهران حيث قدر عدد موظفين ب 200 موظف موزعين علي مختلف مصالح و أقسام حيث يمثل مجمل موظفين مجتمع البحث الذي يتحدد من خلاله توزيع العينة التي تسهل علينا عملية جمع البيانات و المعلومات اللازمة .

1- المجال المكاني : لقد تمت هذه الدراسة في شركة سونلغاز لناحية توزيع الكهرباء و الغاز الغرب و تقع في شارع 2 الأخوات بن سليمان في وسط مدينة وهران , وهي شركة عمومية جزائرية تدير 20 ولاية في الغرب .

ب/ منهج الدراسة:

المقدمة العامة

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي و التحليلي لأنهم أكثر ملائمة لموضوعنا هذا المتعلق بتأثير الأجور على الأداء الوظيفي .

المنهج الوصفي : هو منهج الذي يقوم به الباحث بوصف منظم و دقيق للظواهر الاجتماعية , يقوم هذا المنهج على عملية الوصف و تحليل و التفسير , حيث قمنا باستخدام هذا المنهج في الوصف و كذلك تفسير النتائج المتوصل إليها .

- **المنهج التحليلي** : هو المنهج الذي يتم من خلاله دراسة الإشكالات العلمية المختلفة و يقوم هذا المنهج على التفسير و النقد , قمنا باعتماده لتحليل و تفسير النتائج و بيانات العينة من دراسة الميدانية و ربط بين المتغيرات .

الأدوات المستخدمة في التحليل:

يقصد بها الأدوات جمع بيانات و معلومات و الأساليب المختلفة التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات .

و لهذا اخترنا الاستثمارة مقننة كأداة أساسية و المقابلة كأداة نصف مكملة , نظرا لوجود هناك قصور علي مستوى الاستثمارة فارتدينا الى المقابلة.

الاستمارة:

- هي أداة تحقيق القياس من خلال الأسئلة توجه إلى الأفراد و قد اعتمدنا على الاستثمارة موجهة إلى عمال سونلغاز و شملت 15سؤال مصنفيين إلى 5محاور.

و بعد أن تصبح الاستثمارة الراهنة في صيغتها النهائية مرت بمراحل :

- قام الأستاذ المشرف بتصحيحها لنا و إبداء لنا عدة ملاحظات لتأكد من مدى كفاءتها في القياس متغيرات الدراسة .

بعد إجراء التعديلات على الاستثمارة تمت صياغة الاستثمارة في شكلها النهائي و حولنا من خلالها أن نبين مدى تأثير سياسة الأجور على الأداء الوظيفي داخل مؤسسة و قد صنفنا ها إلى 5محاور:

المحور الأول : يشمل البيانات شخصية للمبحوثين و ذلك لمعرفة خصائص العينة و يحتوي على 5أسئلة

المحور الثاني : يشمل أسئلة متعلقة با الأجور العمال و يحتوي على 5أسئلة

المحور الثالث : يشمل أسئلة تتعلق بأداء العاملين يتكون من 4 أسئلة :

المحور الرابع : يحتوي هذا المحور على أسئلة متعلقة بترقية , التكوين و التوظيف متكونة من 3 أسئلة

المحور الخامس : يشمل أسئلة متعلقة بشبكة الأجور داخل المؤسسة تحتوي على 3 أسئلة من أصل 15

المقابلة:

تعتبر المقابلة تقنية يتحرى بها الباحث و من أهم أنواع الاتصال الشفوي بين فردين و أكثر , و تعد أداة من أدوات جمع المعلومات و الحقائق الموضوعية , غرضها الوصول إلى سلوكيات و اتجاهات الأفراد , بحيث يقوم الباحث بتجميع الأجوبة و المعلومات لإيضاح الظاهرة المبحوثة .

كما أنها تفاعل لفظي , يجرى بين البحث و المبحوث بعد الاستشارة يقوم بتدوين جميع الآراء و الاتجاهات حول الموضوع للحصول على بعض البيانات الموضوعية.

تكمن أهمية المقابلة في إبراز الحقائق و الوقائع , كما أنها وسيلة فعالة في جمع المعلومات للأفراد الذين لا يقرؤون و لا يكتبون , بالإضافة إلى صدق مصدرها في الوصول إلى الإجابة المنطقية.

قبل توزيع الاستمارة, قمنا بإجراء مقابلة حرة و مباشرة مع بعض المبحوثين عددهم كان حوالي عشرة موظفين ذكور , من قسم الموارد البشرية و قسم المحاسبة , و هذا راجع لصدق النتائج المتوصل إليها و تأكيد المعلومات , و كانت على النحو التالي:

-إجراء مقابلتين مع رئيس قسم الأجور و موظف من قسم الأجور و ذلك يوم 22 فيفري 2024 , حيث قدموا لنا معلومات حول كيفية حساب الأجور لكل عامل حسب الحالات , و الوثائق الخاصة بالأجور.

- إجراء مقابلتين مع رئيس قسم التكوين و موظف من قسم التكوين و ذلك يوم 23 فيفري 2024 , أفادونا فيها بمعلومات عن كيفية القيام بعملية التكوين,

المقدمة العامة

إجراء مقابلة مع موظف خاص بالمراقبة و ذلك يوم 24 فيفري , حيث قدم لنا معلومات تخص المؤسسة من حيث عدد الموظفين فيها الهيكل التنظيمي للمؤسسة و عدد المصالح المتواجدة فيها.

إجراء ثلاث مقابلات مع رئيس قسم المحاسبة المالية و موظفين مكلفين بالدراسة من قسم المحاسبة المالية و ذلك يوم 25 فيفري 2024 , حيث قدموا لنا معلومات عن كيفية إعداد الدفاتر المحاسبية و إدخال البيانات و المعلومات الى أنظمة الكمبيوتر كالمستندات المالية و القيود و كيفية إعداد التقارير المالية و تحليلها .

إجراء مقابلة مع رئيس قسم خدمة التحكم الإداري , و ذلك يوم 27 فيفري 2024 , أفادنا بالمعلومات .

وبعد عملية جمع المعلومات و الأجوبة المصرحة من قبل المبحوثين , قمنا بتحليل الإجابات و التصريحات ثم توصلنا إلى بعض النتائج , استنتجنا أن أغلبية المبحوثين كان لهم نفس الآراء حول نظام الأجور , و مستوى الأداء , كان نظام الأجور فعال و مقبول , أي كلما كان مناسب , كلما كان هناك زيادة في القدرات الإبداعية و رفع في مستوى الأداء المهني , كما أن الالتحاق إلى الدورات التكوينية كان جيد سواء داخل أو خارج المؤسسة , حقق البعض من رغبات العاملين و أهمها الزيادة في الأجور بعد عملية الترقية المهنية , كما تم رفع من مستوى الأداء . بالنسبة لنظام الحوافز المادية الكل كان له الرأي بأن الأجر هو الحافز الأساسي الذي يمكن العامل من تلبية عمله بفعالية و أعلى كفاءة , اذن فان الحوافز المادية في المؤسسة مقبول و بشكل مستمر .

الأجر بالنسبة لهم ليس كافي إذا أخذنا بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية في الوقت الحالي مقارنة مع السنوات الماضية , يحتاج الأجر إلى دراسة تنظيمية و تحسين بسيط , كما أن الأداء الوظيفي لا يعكس الجهد المبذول في العمل , فكل ما نبذله من جهد و مواجهة المصاعب و العراقيل ما يتطلب الأمر إلى بدل أقصى من القدرات و المهارات حتى توفر العمليات الوظيفية بصورة فعالة و كفاءة عالية و هذا ما ينعكس على نجاح المؤسسة , فبالتالي , يحتاج

العامل المزيّد من الكفاءات و الحوافز المادية و المعنوية مقابل الجهود الزائدة , أي أن كثرة الأعمال لا تتناسب مع الأجر الممنوح .

يتم تحسين الأجور في المؤسسة من خلال توزيعها على المستويات الوظيفية بشكل عادل و متوازن و هذا ما يتعلق بتحقيق النجاح المستمر للشركة , مما يشكل التوازن في مستويات الأجور باعتباره الحافز الأساسي للعامل و هذا ما يساعده على تحقيق الكفاءة العالية و المهارة في الأداء .

بالنسبة للأرباح المحققة هذا الأمر متعلق بالجانب التجاري , أما بالنسبة لشبكة الأجور يتم تحديدها بواسطة الثلاثية النقابية في نصف العام , فبالتالي يرون نسبة الأهداف المحققة إذا كانت في المستوى و ناجحة تكون الأرباح عالية , و إذا كانت العكس فان الأرباح تكون غير مرضية .

تتم عملية التوظيف في المؤسسة , بوضع مخطط تنظيمي يتم فيه وضع إحصائيات حول عدد العمال المهنيين للتقاعد لمعرفة عدد العمال الواجب توظيفهم , ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع إحصائيات المتعلقة بأموال اللازمة لتوظيف أو تكوين هؤلاء العمال , أما بعد هذه الإحصائيات تقوم الشركة بوضع ميزانية يتم إرسالها إلى العاصمة و تقوم بإرسالها بواسطة ملاحظة إلى الوكالة الوطنية للتشغيل مع انتظار الرد , و بالتالي عند قبول الموظفين يتم إرسالهم إلى الشركة لتقديم بعض الإجراءات و الالتحاق ببعض الاختبارات الكتابية و الشفوية و العقلية.

تحديد المفاهيم:

يتكون الإطار المفاهيمي من مجموعة المفاهيم التي تنظم طبيعة الموضوع المراد دراسته , كما يعتبر بمثابة الخلفية التي تحدد مساره و اتجاهه , و لذلك تتضمن دراستنا المفاهيم التالية: سياسة الأجور , الثلاثية النقابية , الأداء الوظيفي , الحوافز , الحوافز المادية و المعنوية , التكوين , الترقية ,

مفهوم سياسة الأجور: هي سياسة المؤسسة التي تقوم بمنح الأجور و المكافأة و تعلن بشكل رسمي القواعد التي يجب مراعاتها من قبل أفراد المؤسسة.¹

التعريف الإجرائي: سياسة الأجور هي أداة لجذب الأفراد و الرفع من دافعيتهم للعمل في المؤسسة لبلوغ أهداف معينة.

مفهوم الثلاثية النقابية: هي عبارة عن مساومة جماعية تتكون من أرباب العمل , النقابات , و الدولة تقوم بتحريات اللازمة في مجال الأجور و اقتراح معدلاته.²

التعريف الاجرائي: هي الهيئة المتكونة من أطراف النزاع (حكومة , ممثلين عمل, أرباب العمل).

/ مفهوم الأجر: هو عبارة عن مكافأة التي يحصل عليها الأفراد مقابل هذا الجهد عندما يكونوا تحت تصرف المؤسسة و لا بد من وجود ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول و الأجر المدفوع.³

حسب الفقه الفرنسي: هو المقابل الذي يدفع بالنقود للعامل أثناء قيامه بالعمل , و يعتبر عنصر مهم في الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة.⁴

حسب الاتفاقية الدولية للعمل: فأجر هو ما يستحق الدفع من خلال عقد العمل أبرم بين العامل و صاحب العمل لتأمين احتياجاتهم الأساسية و تحفيزهم لبذل مجهود أكثر و الزيادة في الكفاءة الإنتاجية.⁵

التعريف الإجرائي: هو عبارة عن مبلغ مالي يقدم للعامل من قبل صاحب العمل مقابل قيامه بعمل ما .

مفهوم الأداء: هو عبارة عن نشاط يقوم به العامل استجابة لمهمة معينة سواء قام بها من ذاته أو فرضها عليه الآخرون لتحقيق أهداف أو منفعة.⁶

حسب أندرو سيزلاقي و مارك جي والاس : فأداء يمثل القياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد و الجماعات و المنظمات , كما يستخدم لأبراز نقاط ضعفهم و قوتهم

¹ عبد الغاني بن حامد , دور التغيير التنظيمي و انعكاساته في تحسين السياسات و الأنظمة الأجرية , أطروحة الدكتوراه , جامعة قاصدي مرباح ورقلة , 2016/2015 , ص

² بلعيد عبد الله , اصلاح نظام الأجور في الوظيفة العمومي , مذكرة الماجستير , كلية الحقوق , 2019/2018

³ فيروز بوزورين , المفهوم و النظريات المفسرة , للحوافز في المنظمات , مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية , جامعة فرحات عباس سطيف , ص36

⁴ بلقايد محمد جواد و سعيداني محمد , تحديد الأجور في المؤسسات العمومية الإدارية , مجلة البشائر الاقتصادية , ص18

⁵ مرجع سابق ص19

حسب الموسوعة العالمية: فهو عبارة عن مشاركة الفرد و إسهاماته في تحقيق الأهداف و تعبير عن مشاركته لوصول الى غايات مرجوة.¹

التعريف الإجرائي: يقصد بالأداء بأنه فعل يقوم به العامل لانجاز الأعمال كما يجب و الذي يتصف بالشمولية و الاستمرار.

مفهوم الحوافز: هي مجموعة من العوامل الخارجية التي تدفع العامل لأداء الأعمال الموجهة إليه بهدف تحقيق الفعالية المطلوبة عن كطريق إثباع رغباته و حاجاته , و هناك نوعان من الحوافز : حوافز مادية و معنوية.²

أ/الحوافز المادية: هي من أقدم أنواع الحوافز و تعرف على أنها مجموعة من العوامل الخارجية التي تجذب الفرد و تشجعه للقيام بأداء أفضل و تتمثل في الزيادة في الأجور سنويا, العلاوات, المكافآت و ما الى ذلك.³

ب/ الحوافز المعنوية: هي أحد أشكال الحوافز التي ترفع معنويات العامل و تحفزه و تتمثل في : المنح و التشجيع و الترقية و إعطاء العمال المكافآت و غيرها .⁴

التعريف الإجرائي: الحوافز هي مجموعة من الأساليب التي تقدمها المؤسسة للعاملين لتحريك قدراتهم ايجابيا للعمل بصورة أفضل و تحقيق أهداف المنظمة , سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية .

مفهوم التكوين: هو أحد العمليات الأساسية التي تساهم في تطوير كفاءة الأفراد و تحسين أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة .⁵

عرفه وليام: على أنه النظام الذي يسمح بتزويد العامل بالمعلومات و تنمية قدراته بهدف تحسين أداء الفرد و طريقة عمله.

التعريف الإجرائي: التكوين هو عملية منظمة تهدف إلى تنمية و تطوير قدراتهم الذهنية من أجل تحسين أدائهم و رفع من كفاءتهم الإنتاجية .

مفهوم الترقية:

¹بوقطف محمود , التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين , أطروحة الماجستير , جامعة محمد خيضر بسكرة ,

2014/2013 ص57

²زاهية توام , لطيفة , علاخي, أثر الحوافز المادية و المعنوية في الأداء الوظيفي , مجلة معهد العلوم الاقتصادية , المجلد 24 ,

العدد 01 , 2021 ص649

³مرجع سابق المفهوم و النظريات المفسرة للحوافز في المنظمات ص32

⁴نفس المرجع , أثر الحوافز المادية ص649

⁵ مرجع سابق , التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين , ص12 , ص13

عرفها الدكتور سعيد مقدم: بأنها عبارة عن مفهوم يرتبط بتقييم الأداء و يكون هذا التقييم دوري و مستمر خلال المسار المهني.

كما عرفها الدكتور عبد الغنى بسيوني: بأنها عبارة عن نقل العامل إلى درجة أعلى من وظيفته.¹

التعريف الإجرائي: الترقية هي انتقال العامل من منصب إلى منصب أعلى من الذي كان يشغله و قد بصحبها زيادة في الأجور .

الرضا الوظيفي: هو الشعور الايجابي الذي يعبر من خلاله العامل عن موقفه تجاه عمله بسبب تحقيق رغباته و احتياجاته.²

التعريف الإجرائي: الرضا الوظيفي هو شعور العامل بارتياح أثناء أداء عمله و الرضا عن وضعه الحالي في العمل

صعوبات الدراسة:

خلال إجراء هذه الدراسة واجهنا مجموعة من الصعوبات أهمها عدم منحنا مدة أطول لإجراء التربص لففترة الزمنية كانت قصيرة و غير كافية , و رفض إجابة بعض المبحوثين على الأسئلة أثناء إجراء المقابلة و منحنا الوثائق المتعلقة بموضوع دراستنا .

و لتحقيق أهداف الدراسة قسمنا دراستنا إلى أربعة فصول , بحيث سنتناول في المقدمة العامة محورين أساسيين و هو الإطار النظري الذي يمثل طرح الإشكال و صياغة الفرضيات و الإطار المنهجي الذي يمثل العينة المدروسة, مجالات الدراسة , المنهج المستخدم , الأدوات المستخدمة في التحليل, تحديد المفاهيم و صعوبات التي واجهناها من خلال دراستنا .

في حين تناولنا في الفصل الأول الأساسيات العامة المتمثلة في النظريات الكلاسيكية و الحديثة , و الخاصة التي تمثل الدراسات على مستويين العربي و الجزائري.

أما الفصل الثاني تناولنا فيه العلاقة بين الأجور و الأداء الوظيفي .

¹د.نبيلة أفوجل , خصوصية نظام الترقية , مجلة الاجتهاد القضائي , المجلد 13 , العدد 01 , جامعة خيضر , بسكرة, 2021 , ص412
²د.محمد درع أحمد , إستراتيجية إدارة التعويضات في المحافظة على المواهب , أطروحة الماجستير , جامعة الشرق الأوسط , 2017 ص13

المقدمة العامة

بينما تناولنا في الفصل الثالث محورين , المحور الأول يمثل المتغيرات المعرفة بالمؤسسة المدروسة , و المحور الثاني يمثل المتغيرات المعرفة بالفئة المبحوثة.

و الفصل الرابع الذي يشمل عرض نتائج علاقة الأجور بأداء الوظيفي و تحليل و تفسير النتائج المتحصل عليها .

الفصل الأول :

الأساسيات النظرية العامة و الخاصة

تمهيد

يعتبر موضوع الأجور و الأداء الوظيفي من المواضيع المثيرة للجدل في مختلف الأوساط العلمية خاصة في العلوم الاجتماعية , مع اختلاف الآراء الكثير من العلماء و الباحثين حوله و هناك العديد من الدراسات و النظريات المفسرة له , و سنحاول في هذا الفصل إبراز هذه النظريات و الدراسات :

1/الأساسيات العامة:أ/النظريات الكلاسيكية:

تعتبر النظريات الكلاسيكية من النظريات التقليدية التي تركز بدقة على المنظمات حيث ساهمت في تطوير الفكر التنظيمي و تسعى الى تنظيم المهام و الأدوار من خلال اعتمادها على الأساليب العلمية القائمة على القوانين و عليه انطلقا مما سبق سوف نسلط الضوء على بعض النظريات التي تفيد دراستنا كما يلي :

-نظرية الإدارة العلمية :

تعرف الإدارة العلمية باسم التaylorية دلالة على مؤسسها "فريدريك تايلور" , فهي " تعد من المدارس التي أحدث ثورة في عملية تنظيم العمل و هندسة العمل الإداري و تضمن أكبر قدر من الازدهار لصاحب العمل و للعامل, كما تركز على زيادة الكفاءة الإنتاجية و الطريقة الوحيدة لزيادة الإنتاج هي رفع كفاءة العمال , باضافة إلى ذلك فقد حاولت وضع قواعد التنظيم المتمثلة في تحديد الأدوار و المسؤوليات و التنسيق فيما بينها , فهي لا تؤمن بتنظيم الرسمي فقد كانت تؤمن بكل حركة و علاقة اتصال الذي يحقق الفعالية على مستوى الإنتاجية في إطار التعليمات الإدارية و السلطة الرسمية , و حاولت إقناع القوى العاملة بأحقية التنظيم الرسمي في السيطرة و التكفل برفع الإنتاجية .

عالجت التaylorية مسألة الأداء من خلال فكرتين هما : الأجور و الحوافز التي تقدم للعمال, أي كلما ارتفع الأجر ازداد رضا لعمال و من ثم التزامهم بالعمل.¹

فمن مبادئ نظرية الإدارة العلمية:

-تقسيم العمل ثم جمعها بغية الحصول على أنشطة محددة التي تسمح بمراقبة و معرفة مردودية العامل حتى يتم مكافأته بأجر

¹عبد المالك مجادية , أشكال العلاقات الاجتماعية و أثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية , مذكرة ماجستير , جامعة سعد دحلب , بوفاريك, البلدة, 2011, ص42-43

-التعاون بين الإدارة و العمال.¹

الانتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية:

اعتبرت النظرية الكلاسيكية الإنسان كائن اقتصادي يمكن التحكم فيه عن طريق الحوافز المادية (الأجر), و تجاهلت وجود الحوافز المعنوية و أثرها على زيادة أداء العمال, و تحقيق رضاهم عن العمل , و حاولت التجاهل كل ما هو رسمي و التخلص من الطرق التقليدية في العمل و الادارة و وضع طرق علمية لتحقيق النتائج.²

ب/النظريات النيو كلاسيكية :

-نظرية العلاقات الانسانية" لالتون مايو":

تعتبر هذه النظرية من النظريات الحديثة التي ظهرت في بداية الثلاثين من القرن العشرين نتيجة حدوث أزمات اقتصادية و اجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية , حيث جاءت هذه المدرسة كرد فعل على أزمة الإدارة العلمية .

اهتمت هذه النظرية بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم و ركزت على الجانب النفسي و الاجتماعي للعامل في زيادة الإنتاجية , أي أن الفرد هو كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية و يتأثر بسلوكيات أفرادها و شعوره بانتماء لهذه المجموعة هو الذي يحفزه للعمل.³

قام التون مايو بأبحاث متعددة في خمسينات القرن الماضي أهمها :

-تجربة الإضاءة

-تجربة جدولة العمل

-تجربة غرفة تجميع في ورشات لتصنيع الهواتف.

التجربة الأولى: قامت بقياس التأثيرات (الإضاءة, معدل الحرارة....الخ), على الإنتاجية في العمل بين مجموعة معبرة عن بعض التغيرات المجربة و مجموعة شاهدة لم يحدث لها أي تغيير و توصلوا إلى نتيجة مفادها أن الإنتاج مرتفع في المجموعة المعبرة على المجموعة الشاهدة

¹حسين محمودي, أهمية نظام الأجور و دوره للرفع من انتاجية العاملين بالمؤسسة الانتاجية المتوسطة, أطروحة الدكتوراه, جامعة محمد بوضياف , المسيلة , 2015-2016, ص 32

²نفس المرجع, ص 43

³سلامي كريمة, دور نظام الأجور في تعزيز ولاء العامل للمؤسسة, مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع, جامعة 8ماي 1945, قالمة, 2018-2019, ص 37

التجربة الثانية: قامت بإدخال منشط آخر في أوقات التوقف كتوزيع المكافآت فكانت نتيجة هذه التجربة أن الإنتاج بقي مرتفع .

التجربة الثالثة: قامت بملاحظة سلوك العمال في الورشات من خلال الحوار مع 2000 أجير فتوصل الباحثون إلى أن معظم مشاكل العمال ترتبط بمواقفهم العاطفية و ليس بالشروط المادية

-من خلال هذه التجارب توصل التون مايو لى مجموعة من النتائج:

-ظهور أهمية العلاقات الغير رسمية بين الأفراد

-وجوب إدخال جميع الأبعاد في المنظمة

-انفصال الأسباب الإنسانية عن التقنية في التنظيم.¹

الانتقادات الموجهة للعلاقات الإنسانية:

-جاءت مدرسة النيو كلاسيكية كرد فعل على النظرية الكلاسيكية فقد ركزت على الجانب الإنساني و أهملت جوانب أخرى و تفاعلاته الديناميكية في رسم التنظيم و عدم استجابتها لأهمية الفرد التي تساعد على التطور و الاستفادة من إمكانيتهم المعرفية والعقلية.²

النظريات الحديثة:

أ- النظرية الموقفية لفريد فيدلر: تقوم هذه النظرية على أن علاقات المنظمة و أنظمتها الفرعية بالمنظمات الأخرى تعتمد على الموقف , و توصي بعدم تعميم أي مفهوم أو مبدأ من مفاهيم الإدارة على المنظمات , فما يناسب منظمة قد لا يناسب منظمة أخرى , كما تتطلب هذه النظرية من المنظمة التفكير قبل تطبيق فكرة أو مبدأ معين و تحاول إيجاد توافق بين سياسة الأجور و الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة³, كما تشير إلى أن القيادة تعتمد على قدرة القائد على موائمة أسلوب القيادة , و عوامل الموقف التي تؤثر على أسلوب القيادة و أن القادة الأكثر نجاحا هم أولئك الذين يكيّفون تسيرهم للأمر مع أدائهم الفردي.⁴

الانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية:

¹مرجع سابق, أهمية نظام الأجور و دوره للرفع من انتاجية العاملين بالمؤسسة الانتاجية المتوسطة, ص 44-45

²مرجع سابق, ص 46

³مرجع سابق , ص 50

⁴يوسف حبيب صالح , دينا محمد جبر, النظريات المفسرة للقيادة الاستراتيجية , مجلة الدراسات الدولية , العدد 93, جامعة بغداد, 2023, ص 398,399

لقد وجهت انتقادات للنظرية الموقفية على أنها محاولة لتوجيه النظريات اتجاها جديدا و تجاهلت نتائج التغيرات (الزمان و المكان) في المنظمة و تأثيرها على العمل و عدم وجود تحليل لسلوك القادة الذين يكونون المؤسسة كما ترتبط بوقف قيادي موحد .¹

نظرية الوكالة "لمايكل كول جنس":

تواجه هذه النظرية مسألة كيف تجعل الوكلاء يحققون أهداف المنظمة من خلال انتهاج سياسة أجور التي تحفزهم في وظائفهم لتحسين أدائهم و رفع من مردوديتهم لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة, و تركز على مبدأ مفاده أن الوكلاء يسعون إلى تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب مصالح المنظمة.²

الانتقادات الموجهة لنظرية الوكالة :

-اهتمت نظرية الوكالة بالمدرء فقط و لم تهتم بالعمال الاخرين فهي معقدة جدا و مختصرة مشكلتها هو انعدام القدرة فلا يمكن للأصيل أن يراقب الوكيل باعتبار معلومات المنظمة أكثر من معلومات الأصيل .³

2/ الأساسيات الخاصة:

أ/ الدراسات على المستوى العربي:

-تأثير كفاءات سياسات الأجور و الحوافز على تحسين الإنتاجية بالمنظمة' "مصر":

- قامت الباحثة بدراسة ميدانية وعالجت إشكالية تأثير التطبيقات لكفاءة نظم التعويض على مستويات الإنتاجية للعاملين في المنظمة , و هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير كفاءة نظام الأجور و نظام الحوافز المالية على مستويات الإنتاجية للعاملين في المنظمة , و من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي , و استنتجت الدراسة أنه لا يوجد اهتمام كاف من قبل العليا بتحسين أجور العاملين من أجل تحقيق جودة الإنتاج .

¹نظريات القيادة و اتخاذ القرار , عبير حسين أل قماش , المجلة العلمية, المجلد36, العدد12, جامعة سيوط , 2020 ,

ص 317

²مرجع سابق, أهمية نظام الأجور و دوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة, ص 50
³عبد القادر عيادي, نشأة المحاسبة و تطورها في ظل تطبيق نظرية الوكالة, مجلة الحقوق و العلوم الانسانية, العدد 33,

جامعة زيان عاشور , ص 218

أفادت هذه الدراسة دراستنا الحالية من خلال تركيزها على نظام الأجور و الحوافز و قد ساهمت بإثراء دراستنا بالمعلومات الضرورية التي تخدم موضوع بحثنا ككيفية تأثير الأجور على إنتاجية العاملين¹.

2/ دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس (فلسطين):

-قامت الباحثة بدراسة ميدانية و عالجت إشكالية أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين داخل الشركة , و هدفت هذه الدراسة إلى الاطلاع و قياس مدى تأثير الحوافز بشتى أنواعها (المادية و المعنوية), على الأداء الوظيفي و الموظفين في شركة "تاول" لمشاريع البنية التحتية و تقييم مدى تأثير هذا على الموظفين سواء كان هذا التأثير ايجابي أو سلبي , و من أجل تحقيق هذه الأهداف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملائمته لهذه الدراسة و توصلت إلى النتائج التالية: -"الأجور, الزيادة السنوية, زيادة غلاء المعيشة , الأنشطة , الندوات , الخ " من أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى أداء الموظفين الإداريين.

-ان دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي كان بدرجة متوسطة للقيمة الكلية و لمجالات الدراسة.

-أفادت هذه الدراسة دراستنا الحالية بالمعلومات الضرورية حول الأجور و الأداء الوظيفي و ساعدتنا بعض النتائج في الجانب التطبيقي , بينما تختلف عن دراستنا في المنهج المعتمد فالباحثة اعتمدت على المنهج الوصفي فقط و نحن اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي و كذلك تختلف من ناحية الموضوع فهي اهتمت بالحوافز بنوعيتها (المادية و المعنوية), بينما اهتمت دراستنا بالحوافز المادية (الأجور)².

أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام (الأردن):

-قام الباحث بدراسة تطبيقية و عالج إشكالية أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في القطاع العام في الأردن , و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي عمان الكبرى و تحديد العلاقة بينهما , كما اعتمد الباحث

في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي و توصل من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

¹منى محمد موسى عبد الحميد, تأثير كفاءات سياسات الأجور و الحوافز على تحسين الانتاجية بالمنظمة , مجلة الابحاث العلمية, العدد الثالث, الجزء الأول , مصر , 2019

²نادية محمود ابراهيم حسين الحلبي, دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين , رسالة ماجستير في التنمية المستدامة, جامعة القدس, فلسطين, (1430هـ-2009م)

-حياسة الحوافز الاجتماعية و الأداء على مستوى متوسط و الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض.

-وجود علاقة قوية بين أبعاد الحوافز و الأداء لدى الموظفين.

-استفدنا من هذه الدراسة في معرفة العلاقة بين الحوافز و أداء العاملين , كما استفدنا من النتائج المتوصل إليها حول مستوى التأثير كل من الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي.

-كما تتوافق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من ناحية المنهج المعتمد فكلانا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي .

ب/الدراسات على المستوى الجزائري:

نظام الأجور والمرتبات في التشريع الجزائري (قسنطينة):

-قامت الباحثة بدراسة نظرية وعالجت إشكالية الآليات التي اعتمدها المشرع الجزائري في مجال نظام الأجور في الوظيفة العامة وهدفت إلى تحقيق المساواة في دفع الأجور بين موظفي قطاع الوظيفة العمومية وبين القطاع الاقتصادي , حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي و المنهج التاريخي لاستعراض التطور التشريعي للقواعد القانونية , وتم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-ضرورة التنسيق بين القواعد القانونية للمنظمة لكل قطاع نشاط

-تحديد أجور عمال القطاع الاقتصادي عن طريق الاتفاقيات الجماعية المبرمة بين نقابات العمال و أرباب العمل.

-أفادت هذه الدراسة دراستنا الحالية في كيفية تقسيم الأجور و تحقيق المساواة بينهم القطاع العام وعمال القطاع الاقتصادي , في حين تختلف هذه الدراسة عن دراستنا فيكونها اهتمت بمتغير المشرع الجزائري أكثر من متغير الأجور .

2/ أهمية نظام الأجور ودوره في رفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة (المسئلة):

-قامت الباحثة بدراسة ميدانية و عالجت إشكالية دور و أهمية نظام الأجور في الرفع من إنتاجية العاملين ب المؤسسة الإنتاجية المتوسطة , وهدفت هذه الدراسة التنقيح دور نظام الأجور في اتارة دافعية و كسب ولاء العمال , و من أجل تحقيق أهداف

الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي , و تم التوصل الى النتائج التالية:

-تتشكل الأجور في مجمع "ب.س.غ", من مزيج أجري متنوع تضم جزء ثابت.

-ان مؤسسات مجمع "ب.س.غ" استطاعت أن تواكب التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال و تجد نفسها موقعا متميزا في الأسواق .

- أفادتنا هذه الدراسة بالمعلومات الضرورية المتمثلة في أهمية الأجور و دوره في رفع أداء العاملين و اعتماد الباحثة نفس المنهج المعتمد في دراستنا , بينما هناك توافق بين هذه الدراسة ودراستنا فكلاهما يركزان على الحوافز المادية (الأجور).¹

3/ تحديد الأجور في المؤسسات العمومية الإدارية (تلمسان):

-قام الباحثان بدراسة ميدانية و عالجا إشكالية تسيير الأجور على مستوى مديرية التربية , و هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الأجور على العنصر البشري و المؤسسة و محاولة معرفة نظام الأجور المنتهج من قبل المؤسسة العمومية المدروسة , و من أجل تحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي , و تم التوصل من خلال هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- تعتمد مديريات التربية على نظام الأجر الزمني أي أنها تصب أجور موظفيها شهريا.

¹حسين محمودي , دراسة ميدانية لأهمية نظام الأجور و دوره في رفع إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة , مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

-هناك مجموعة من المعايير لحساب أجور عمال قطاع التربية من بينها (المؤهل العلمي,الأقدمية,الخبرة)

-استفدنا من هذه الدراسة من الناحية المنهجية في كيفية صياغة أسئلة الاستمارة و من النتائج المتوصل إليها حول نظام الأجر , كما تتوافق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من ناحية موضوع الدراسة فكلانا قمنا بدراسة أثر الأجور على أداء العمال , بينما تختلف من ناحية المنهج المعتمد فالباحثان اعتمدا على المنهج الوصفي فقط و نحن اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي.¹

¹بلقايد محمد و جواد سعيداني محمد, تحديد الأجور في المؤسسات الادارية العمومية,مقال من مجلة الشانر الاقتصادية, المجلد الرابع , العدد2,جامعة أبي بكر بلقايد, تلمسان , الجزائر

خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال هذا الفصل , بأن موضوع الأجر و الأداء من مواضيع المؤسسة الحديثة , و عنصرين مهمين في حياة المؤسسة فكل منها يؤثر في الآخر لهذا تركز المنظمة بشكل كبير على المورد البشري و ذلك لتحقيق أهدافها و نجاحها .

الفصل الثاني:

علاقة الأجور بأداء الوظيفي

تمهيد:

-تعتبر الأجور من أهم العوامل التي تؤدي الى خلق علاقة جيدة بين العمال و المنظمة و قد حظيت باهتمام كبير منذ ظهور الفكر الاقتصادي , و لها أهمية بالغة في تحفيز العاملين لتقديم أداء و إنتاجية أعلى , لذلك حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى بعض الجوانب المتعلقة بالأجر و المتمثلة في تطور الأجر في الجزائر , طرق تحديد الأجر , الأشكال المختلفة لزيادة الأجور و أثرها التنظيمي, أهمية الأجور , و نظرا للتغيرات التي طرأت على أنظمة الأجور في المؤسسات الاقتصادية و اشتداد المنافسة بين المنظمات, فان الدور الفعال لهذه الأنظمة يعتبر مفروضا على المؤسسات و السعي لتحقيق مستويات أعلى من الأداء , فمن أجل زيادة مستوى الإنتاجية لا بد من إدخال الموارد البشرية لتحسين الأداء الوظيفي , و هذا ما سنتناوله بالتفصيل في هذا الفصل.

أولاً: الأجورأ/ تطور سياسة الأجور في الجزائر:

تعد سياسة الأجور من أهم طرق التي تساهم في ضبط و تحديد علاقات العمل في تنظيم القانوني الجزائري لذلك سوف نقوم ب تبيان أهم التطورات الأجر الجزائر ، و فق تطور قانون العمل في الجزائر .

- مرحلة ما قبل ظهور القانون الأساسي العام للعمال : وما يميز هذه المرحلة هو أن السنوات القليلة الأولى بعد الاستقلال شهدت تطبيق ...المادة 31 بتاريخ 57 ديسمبر 1962 - المادة 62 من هذا الأساس القانوني الفرنسي القاضي يوسع نطاق القانون الفرنسي باستثناء ما يتعارض مع السيادة وقد أدى ذلك إلى فراغ في مجال قانون العمل، إلا في القانون قانون الخدمة العامة الصادر في يونيو 1966 ونصه الجزئي التطبيقي لم تصدر الجزائر المسودة الأولى لقانون العمل إلا في يونيو/حزيران 1971، خاصة فيما يتعلق بالشغل ويتضمن تحديد مفهوم العمال وتجسيد مبدأ المساواة في الحقوق بين العمال أمر رقم 74 تاريخ 1971/11/11 ولكن لم يحدث - والواجب الأمر رقم 71 التنظيم الفني لعلاقات العمل الفردية أو الجماعية لأن هدفها هو إقامة النظام ويشترك العمال في إدارة المؤسسات الاقتصادية، وبالتالي تظل هناك فجوات تبقى الحقوق والالتزامات بين الإدارات دون تغيير، 1975 وهذه بداية صياغة القوانين والأنظمة المتعلقة بعلاقات العمل في بلادنا . الأساليب الفنية للتنظيم من أجل تنظيم التنظيم في المقام الأول في القطاعين الخاص والعام وبالإضافة إلى سلسلة من الأنظمة، يتم أيضاً سن القوانين المتعلقة بشروطه العامة نصوص أخرى تتعلق بالعمل العادل ومدته القانونية وتعريفاته صلاحيات مفتشات العمل، وعدد من النصوص التنظيمية الأخرى.¹

¹ميلود وارزقي، سياسة الأجور وفق قانون علاقات العمل في الجزائر، مجلة الدراسات و البحوث القانونية، العدد 4، جامعة الجزائر 3، ص25

مرحلة ظهور القانون الأساسي العام للعامل (1978-1989):

تعتبر هذه المرحلة هامة و نقطة تحول مهمة والميثاق الوطني والدستور الصادر عام 1976 هما ما يسمى القانون الأساسي العام للعمال الموحد للنظام القانوني المطبق على العمال جميع علاقات العمل في جميع فروع نشاط الدولة التي يقع ضمن نطاق اختصاصه فئات العاملين حسب النوع والدرجة والمهنة والقطاع ينتمي إليها، بما في ذلك قطاع العمل العام، ولا بد من إصدار نصوص قانونية متعددة تصل إلى أكثر من 20 نصا قانونيا ومن بين مئات النصوص التنظيمية التي تغطي العديد من القضايا، أهمها تحديد الآجال القانونية الإجازات ، الراتب التنظيمي ، الضمان الإجتماعي.¹

- **مرحلة ظهور قانون علاقات العمل عام 1990 :** الاستعدادات لإصدار القانون تبدأ بالتحضير لمرحلة الاستقلال المؤسسي للاقتصاد والصناعة والتجارة بسبب فشل القوانين الأساسية العالمية للعمال مدى تحقيق الأهداف المرجوة ومراعاة مبادرة الوكالة للتحسين الفعالية وتشجيع الإبداع والاختراع، وما تحتاج هذه اللوائح إلى التكيف مع البيئة الاقتصادية الجديدة، إما تعديلها أو استبدالها ببيئة اقتصادية جديدة متوافقة ومتطلبات الإدارة الاقتصادية لمختلف المؤسسات الوطنية .وتتميز هذه المرحلة بتقديم توصيات لتصحيح أوجه القصور التي تم تحديدها في الطلب .يتم تقديم القوانين والمقترحات الأساسية العامة للعمال في شكل خطط عمل يتكون من 3 خطوات: ولأ: الفترة الأولى: 1988م ليس لدى المؤسسات سوى قيود قليلة على القانون الأساسي العام للعامل وفي إعدادة التعديل الشامل لهذا القانون. الفترة الثانية : بشأن القانون الأساسي العام للعامل أو القانون الجديد في حالة إلغائه. الفترة الثالثة : و هي متابعة كل القوانين و نظم التي تنتمي إلى قطاع العمل .

أخيراً، ما يميز قوانين العمل الصادرة بعد عام 1990 هو اعتمادها حول فكرة فصل قطاع المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة.²

¹مرجع نفسه, ص 26²مرجع نفسه, ص 27

- علاقات العمل وفقا لقانون 11-90 و الأحكام الخاصة به :

يتعلق بعملية إنعقاد علاقات العمل بين العمال الأجراء طبق قانون العلاقات الفردية و الجماعية في العمل ، و تتمثل عملية إثبات هذه العلاقة بمرحلتين :

أولا : المرحلة التجريبية : يتم في هذه المرحلة التأكد من العامل عن طريق وضعه تحت الملاحظة و تأكد من كفاءته .

ثانيا : مرحلة التثبيت : في هذه المرحلة يتم توظيف العامل مباشرة بعد التأكد من كفاءته مقابل عقد عمل و أجر معين و هذا ضمن القانون شروط التوظيف¹.

ب مراحل تطور الأجر في الجزائر:

على الرغم من أن الجزائر لم يمر على إستقلالها العديد من السنوات إلا أنها كانت تمتلك مؤسسات التي كانت تتبع سياسة أجرية إلا أن طرأ عليها عدة تغيرات بسبب تحولات سياسية لذلك سوف نحاول دراسة كل مراحلها حسب ترتيبها الزمني .

- تحديد الأجور في النظام تسيير الذاتي :

اتبعت الجزائر هذا النظام مباشرة بعد الاستقلال، كرد فعل على مغادرة المقيمين الأجانب وحداتهم والتخلي عن مؤسساتهم الأم، مما أدى إلى قيام العمال بتنظيم أنفسهم في مزارع ذاتية الإدارة، ومواصلة أنشطتهم في كل وحدة. وبعد التخلي عنها، لم يكن أمام الدولة إلا أن تستجيب للواقع وتسن القانون أو مرسوم 22 آذار/مارس 1963، وظل الوضع على حاله حتى ظهرت قوانين جديدة. ومع ذلك، وبما أن معظم المؤسسات صغيرة الحجم، فإن الوحدات ذاتية الإدارة لم تتوسع واختفت تدريجياً، مما يدل على أن الإرث المكتسب ضعيف وأن الوحدات ذاتية الإدارة تعاني من صعوبات في التمويل والعرض والتسويق. مما أدى إلى تدهور الوضع أكثر. علاوة على ذلك، تخضع الأجور المدفوعة للعمال لنظام الدفع المسبق الذي تديره الدولة، والذي تدخلت في الماضي من خلال المشرفين المعينين. وقد خلق هذا النظام هياكل بيروقراطية ضخمة في إدارة المصانع والمزارع، وأدى كل ذلك إلى انخفاض إنتاجية العمل وركود الإنتاجية الصناعية والزراعية. ولذلك فشلت التجربة

¹مرجع نفسه , ص 28

وتم وضع كل هذه الوحدات تحت إشراف الشركات المملوكة للدولة وبالتالي تحت سيطرة الدولة.¹

تحديد الأجور في النظام الرأسمالي :

يعتبر الأجر با النسبة لهذه النظرية الرأسمالية بأنه سعر العمل أي يعتبر الأجر العامل هو المقابل أساسي لإنتاجية ، و يعتبر العامل قوة بشرية التي تدفع بقوة الإقتصادية لقياس قيمة إنتاج و عليه فإن قوة العاملة أصبحت منظمة تؤثر بدورها من خلال النقابات العمالية و أحزاب السياسية التي تمثلها لدفاع عن حقوقها و نظرا لتطورات التي عرفتھا الطبقة العاملة إذن قد عرفت الأجور تطورات في ظل الرأسمالية منها :

الأجر مناسب : هو المقابل أو الدخل الذي يأخده العامل مقابل ساعات العمل .

- الوضع الإجتماعي : يتم تقييم الأجور وفق الحالة العائلية للعامل و هي من الوسائل التي تستعملها البلدان الرأسمالية و تسعى إلى رفع معدل الميلاد عن طريق التعويضات .²

تحديد الأجور وفق الإتفاقيات الجماعية :

تعتبر وسيلة لتحديد علاقات الشغل الموجودة بين العمال و المنظمات و تتمثل في مستويات الأجور و(العلاوات ، العطل)

فا الأجر يحدد للعمال عن طريق إنتاجية العمل ، كمية السلع التي تحتاجها لبرمجتها في سوق العرض و طلب و ما تمثله النقابات في تحديد أجر ، كما تختلف الرواتب حسب طبيعة عمل كفرد داخل منظمة .³

¹ابن شارف حسين, محاضرات في قانون الأجور في الجزائر, ص 18
²الكر محمد , سياسة الأجور في الجزائر واقع و أفاق 1990-2008, مذكرة ماجيستر , جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة, 2008
³مرجع سابق

الأجور وفق نظام الإشتراكي :

من الرغم من التطورات التي عرفتها الأجور في نظام الرأسمالي إلا أن في النظام إشتراكي استعملت منهج آخر و هو إطلاق حرية العامل في العمل و تحفيزه و ذلك لجذب إهتمام العمال لغرض التنمية الإنتاج و تطويره جاءت هذه التعليمات لفرض القضاء على سياسة الرأسمالية التي كانت تعتبر العامل مجرد آلة ميكانيكية و طاعة الأوامر و هذا الأخير الذي نتج عنه نتائج سلبية لكن في ظل الإشتراكية عملت هذا النظام بأن يكون العامل طرفا مهما في التسيير و إنتاج

ينص أيضا هذا النظام على منح ترقيات للعمال و تخطيط إلى توفير التوظيف و توفير الحقوق و من أهم الحقوق الحوافز و العلاوات لتحقيق كل متطلبات التي لها تأثير على حياة العامل لأن نظام إشتراكي يعتمد على ملكية العامة لوسائل إنتاج .¹

الأجور وفق نظام الاقتصاد السوق :

من خلال تمتع العمال منتجين با الحرية الاقتصادية أدت هذه الحرية إلى خلق المنافسة سعيا إلى كسب مادي من خلال نظام الحر يسمى اقتصاد السوق و من أهم ركائزه :

- الإبعاد عن التدخل في مبادلات السوق .

- الحرية الاقتصادية في السوق كلا من إنتاج و البيع .

- قيام با المنافسة لتحقيق الأرباح .

لكن من خلال هذه الممارسة ، يجب أن يكون هناك حدود لممارسة هذه الحرية إقتصادية وفق قوانين التي تضعها الدولة و لذلك لحماية مصلحة الطبقة العاملة لتحديد ساعات العمل و وضع حدود لمستوى الأجر، كما تفرض الدولة قوانين تقاديا للأضرار التي تلحق با المواطنين و من أهم مميزات هذا النظام هي التكنولوجيا لتحقيق أعلى مردودية و كذا تحصيل المهارات و من أجل وجب إعطاء العامل كامل حقوقه من حيث الأجر .

وتجلى ذلك في جملة من القوانين في العالم خلال فترة الليبرالية حيث تمت منافسة حول الأجور بين العمال و أرباب العمل .

و كذلك فرنسا حيث تفرض بند مضمون متعلق با الأجر و با لتالي فإن السلطات قامت تحرص على تطبيقه حيث أصبح إجباريا لكل العمال في مختلف أنحاء العالم.²

¹مرجع سابق, سياسة الأجور في الجزائر واقع وأفاق 1990-2008

²مرجع سابق, سياسة الأجور في الجزائر واقع و الأفاق 1990-2008

ج/ طرق تحديد الأجر:

يتم تحديد الأجر من خلال طريقتين : القانون و الاتفاقيات الجماعية:

أ/ عن طريق القانون:

يتم تحديد الأجر عن طريق القانون وفق أسلوبين:

تمثل الأسلوب الأول في سن التشريعات و القوانين التي تخص الأجور تنظيمًا لعلاقات العمل منها :

-أخذ المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية المرتبطة بالموضوع الأجر بعين الاعتبار

- تحديد الأجر المضمون بعد المساومة مع النقابات العمالية

-تمهيد الدولة للقاء بين ممثلي العمال و المؤسسات في المفاوضات الجماعية .¹

ب/ عن طريق المفاوضة الجماعية:

تتسم عملية المفاوضة الجماعية بالمرونة الديناميكية تلزم المستخدم بدفع أجر المستخدم على السواء للقيام بعمله وواجباته , حيث تأتي هذه المساومة لتحديد الأجور في الحاضر تفرضها الظروف الاقتصادية للعالم الثالث .²

مستويات التفاوض الجماعي:

أ/ المساومة الجماعية على مستوى المؤسسة :

يعتبر التفاوض الجماعي من أكثر الحالات انتشارا يقع في المكان الذي تتواجد فيه المؤسسة , كما تتسم هذه المساومة بالعيوب بحيث تجعل عملية تحديد الأجر الأدنى المضمون غير ممكن على المستوى الوطني و تباين شروط العمل بين المنظمات .³

المساومة الجماعية على مستوى القطاع :

تجري هذه العملية التفاوضية بين ممثلين على مستوى هذا القطاع الا أنه يعيب البعض على هذه المساومة في أن العامل الموجود في منطقة ذات أسعار مرتفعة و عامل آخر من منطقة ذات أسعار معقولة يحصلون على نفس الأجر.⁴

¹مرجع سابق , ص 38

²مرجع سابق ,ص 39

³مرجع سابق , ص 39

⁴مرجع سابق , ص 39

المساومة الجماعية على المستوى الوطني:

هو عبارة عن تفاوض ثلاثي بين النقابة و الباترون و الحكومة , حيث تقوم الحكومة بتنفيذ صندوق النقد الدولي و الدفاع على مصالح الدولة , فهذه الاتفاقيات تختلف من مؤسسة إلى أخرى في مناهجها و مراحلها , كما تعتمد على معايير قد تكون متشابهة أو مختلفة , بينما تجمعهما المفاوضات الجماعية و القانون في علاقات العمل نظرا للانتقال من الملكية الجماعية الى الملكية الفردية , أما في البلدان الرأسمالية فتحدد الأجور جاء من حكومات البلدان .¹

د/ الأشكال المختلفة لزيادة الأجور و أثرها التشجيعي:

أ/ العلاوات الدورية: عند منح العلاوات يجب توضيح الصلة المباشرة بين مستوى كفاءة الأفراد و تلك العلاوات الممنوحة و أسباب حصولهم على علاوات مرتفعة أو منخفضة .²

ب/ المكافآت التشجيعية: هي المكافآت التي تمنح لدعم الفرد ماليا على جهده المميز و التي أدت الى تحقيق أهداف المنظمة .³

ج/ البدلات: و هي الأجر الإضافي على الأجر الأساسي بسبب مكان العمل أو ظروفه, كما أن هناك أنواع أخرى من البدلات تستخدم لتشجيع العمال على بذل المزيد من الجهد في العمل و هي بدلات التي تمنح مقابل مسؤوليات وواجبات المهنة , أو بذل جهد بدني أو ذهني أو التعرض لأخطار معينة.⁴

أهمية الأجور :

للأجور أهمية بالغة على المستويات التالية :

أ/ على مستوى الأفراد:

تدفع العاملين للترقي الوظيفي و العلمي من خلال زيادة كفاءتهم و مؤهلاتهم لتحسين إنتاجيتهم تساعد على تخفيف التوتر النفسي من خلال التعويضات و الحوافز تمثل العائد الممكن قياسه لتوظيف العاملين .⁵

¹مرجع سابق , ص 40

²كامل بربر , ادارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي , المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع , الطبعة الأولى, بيروت, 1997-1417, ص 153

³مرجع سابق, ادارة الموارد البشرية, ص 153

⁴مرجع سابق, ص 154

⁵سالم شرماط , نظام الأجور و علاقته بادارة الموارد البشرية , مجلة دفاتر السياسة و القانون, المجلد 13, العدد 03, جامعة عمار ثليجي, الأغواط, الجزائر, 2021, ص 160

ب/ على مستوى المنظمة:

للأجور دورا هاما في استغلال و توزيع الموارد البشرية
تساعد الأجور على إيجاد علاقة حسنة بين العاملين و المنظمة , فرضى الفرد عن عمله
يتوقف على ما يحصل عليه من أجر
تمكن الأجور من استقطاب العمالة و تمثل جزءا من تكلفة إنتاج الخدمات و السلع التي تقدمها
المؤسسة.¹

ثانيا: الأداء الوظيفي:

أ/ عناصر الأداء الوظيفي:

لا يمكن التحدث عن أداء فعال بدون عناصر أساسية نظرا لأهميتها في تحديد مستوى أداء
العاملين في المؤسسات و يمكن حصر تلك العناصر في الآتي:
-الموظف و كفاءته: و هي تعني البنية المعرفية للموظف (معلومات , مهارات , اتجاهات,
قيم ..) حيث تنتج هذه المميزات الأساسية أداء فعال يقوم به العامل , و هي في حالة تغيير
دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة
-العمل و متطلباته: و تعني ما تتصف به الوظيفة من متطلبات و تشمل (أدوار, مهارات,
مسؤوليات, مهام), و ما تقدمه من فرص عمل
-البيئة التنظيمية: تتكون البيئة التنظيمية من عوامل داخلية التي تتضمن التنظيم و مركزه
الاستراتيجي و هيكله , موارده, أهدافه, و عوامل خارجية المتمثلة في العوامل الاجتماعية ,
الاقتصادية, التكنولوجية, الساسية, القانونية.²

¹مرجع سابق, ص 161

²بوقطف محمود, التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية, مذكرة الماجستير ,
جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2014, ص 63-64

ب/ معايير الأداء الوظيفي:

يرى علي غربي أنه يمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير: (الملائمة, الفعالية, الكفاية)

في حين يحصر الباحثين الآخرون معايير الأداء فيما يلي :

الجودة: و هو مؤشر لكيفية الحكم على جودة الأداء من خلال جودة المنتج , لذا يجب أن يكون هناك تناسب بين مستوى الجودة و الإمكانيات المتاحة.

الكمية: و هو مقدار العمل الذي يتم بناء على قدرة الفرد و إمكانياته , و التي لا يمكن أن تكون أكثر من قدرته و إمكانياته و لا أقل لأن ذلك يعني بطئ الأداء

الوقت: هو عبارة عن مورد لا يمكن تحديده أو تعويضه , فهو يعتبر رأس مال و ليس دخلا, لذلك يجب استغلاله دائما¹.

الاجراءات: تعتبر الإجراءات كخطوات يتم ترتيبها في المهارات التي سيتم تنفيذها في التطبيقات العلمية و يفضل الاتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين عليها في انجاز العمل².

محددات الأداء الوظيفي :

كمية الجهد: و هي تعبر عن البعد الكمي للطاقة المبذولة كما ترتبط بالحوافز سواء كانت مادية أو معنوية لأنها تعمل على تحفيز العامل و زيادة جهده

نوعية الجهد: و هي تعبر عن درجة مطابقة للجهد المبذول بوصفات معينة

الخبرة السابقة: و هي الخبرة التي اكتسبها المشرف على الإنتاج حيث تمكنه بالحكم على نوعية الجهد.

الاتصال بالعملاء و الزبائن: و هي الطريقة التي تعتمد في قياس النوعية و الجودة و تقييم العملاء , حيث يتم ذلك عن طريق استخدام مسح لأرائهم

نمط الأداء : هي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة , فهي تمكن من قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أدائه لأنشطة معينة³.

¹مرجع سابق , ص 64-65

²مرجع سابق , التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية, ص 66

³مرجع نفسه , ص 61,62

خطوات تقييم عملية الأداء :

- تحديد الأهداف و النتائج التي يسعى تقييم الأداء للوصول إليها و التي تتضمن حجم العمل و جودته و مدة انجازه
- تحديد الطريقة المناسبة لقياس المهارات و الاتجاهات الموجودة لدى العاملين
- تدريب المشرفين على طرق تقييم الفعالة و كيفية مناقشة نتائجه مع العاملين و رؤسائهم
- مناقشة العاملين على طرق التقييم و المجالات التي سيركز عليها
- تحديد معايير الأداء الكمية أو النوعية أو الزمنية التي تقيس أداء الموظفين , حيث يجب أن تركز هذه المعايير على أربعة أسس و هي : فاعلة, مرضية, صالحة , عادلة
- الاطلاع على نتائج تقييم أداء العامل و مناقشتها مع رئيسه , حيث يتعرف فيها على جوانب القوة و الضعف في أدائه .
- توضيح جوانب تطوير الأداء من أجل رفع كفاءته في الجوانب المختلفة .¹

أهمية الأداء الوظيفي:

يحظى الأداء باهتمام كبير من جميع المستويات , فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع من كفاءته , حيث أصبح مؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات و فيما يلي نستعرض أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للموظفين و المنظمة:

أ/ بالنسبة للعاملين:

- يعتبر الأداء مقياسا لقياس كفاءة أداء العاملين , فأداء الفردي من العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الادارية
- يرتبط الأداء بالنسبة للفرد بلحاجات الضرورية المتمثلة في الاستقرار و اثبات ذاته في عمله , فيجب على كل فرد الاهتمام بأدائه نظرا لأرتباطه بما يتقضاه من أجور مقابل هذا الأداء

¹مرجع سابق , التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية,ص61,62.

ب/ بالنسبة للمنظمة :

-يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المؤسسة
-يعد الأداء انعكاسا لدرجة فاعلية التنظيمات لذلك نجد جميع المسؤولين يهتمون بأداء العاملين
-يعتبر الأداء الناتج النهائي لجميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة , فإذا كان الناتج مرتفعا فهذا يدل على نجاح المؤسسة , فهي تكون أكثر استقرار حين يكون أداء العاملين فعالا.¹

خلاصة الفصل:

و في الأخير و من مجمل ما تم طرحه في هذا الفصل نستنتج أن للأجر أهمية كبيرة سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة , حيث تمثل وسيلة إشباع حاجات الفرد المختلفة , و بالنسبة للمؤسسة فهو وسيلة لاستقطاب العمالة و زيادة الإنتاجية , كما يتضح أن هناك طرق يتم تحديد بها الأجور وأشكال مختلفة لزيادتها لتحقيق الفعالية في الأداء , فنجاح المؤسسة مرتبط بمدى تقديم أجور جيدة , و بعد استعراضنا للأداء من عدة جوانب في المنظمة , يعد تحسين الأداء الهدف الأول لأي مؤسسة , فلا يمكنها أن تصبح قادرة على المنافسة و الاستثمار الفرص المتاحة إلا من خلال الاعتماد على العنصر البشري , و للوصول الى درجة أداء فعال لا بد من وجود عناصر أساسية نظرا لأهميتها في تحديد مستوى أداء العاملين, بإضافة إلى ذلك فقد تطرقنا إلى تقييم الأداء كونه وسيلة تقتصر على قياس الأداء الفردي لكل العاملين و تقييم أداء المنظمة ككل.

¹علي سعيد آل عامر , ادارة و تنمية الموارد البشرية, الجزء الأول, ص 192,193

الفصل الثالث:

فصل تقليمي المعروف بالمؤسسة المدرسية و الفئة المبحوثة

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لموضوعنا و التطرق لأهم الجوانب المتعلقة بها, سنحاول من خلال دراستنا الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة تمكننا من الوصول إلى عدة استنتاجات , و بناءا على هذا فسوف نتطرق في هذا الفصل إلى تقديم المؤسسة المدروسة و الفئة المبحوثة وصولا الى عرض نتائج علاقة الأجور بأداء العاملين ثم تحليل و تفسير النتائج المتحصل عليها.

1/ المتغيرات المعرفة بالمؤسسة المدروسة :-تعريف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز -وهران-:

هي شركة جزائرية عمومية ذات طابع صناعي و تجاري في مجال انتاج و نقل و توزيع الطاقة الكهربائية و الغاز , يسمح لها قانونها الأساسي بالتدخل في قطاعات الأنشطة الأخرى ذات الأهمية للمؤسسة و خاصة في مجال تسويق الكهرباء و الغاز نحو الخارج.

تاريخ نشأة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز :

تأسست شركة سونلغاز سنة 1947 تحت اسم الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز , و في سنة 1 أوت 1969 وفق لمرسوم رقم 6959 الصادر بالجريدة الرسمية , تم تأسيس الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز محل الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز , حيث قام المرسوم بتحديد مهمتها الأساسية و هي الاندماج في سياسة موارد الطاقة الداخلية للبلد , و في سنة 1983 تم اعادة هيكلة الشركة و تقسيمها الى وحدات فرعية و هي:

-كهريف: أشغال الكهرباء .

-كهريب: تركيب المنشآت الكهربائية

-قناة الغاز: انجاز قنوات نقل و توزيع الكهرباء

-التركيب الصناعي: صناعة الآلات القياس و المراقبة

- و في سنة 1961 حسب المرسوم التنفيذي رقم "47591" أصبحت الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري .

-و في سنة 2002 توسعت مؤسسة سونلغاز و أصبحت مؤسسة ذات أسهم تقوم بإنتاج و نقل الكهرباء و توزيع الغاز داخل و خارج الجزائر, حسب احتياجات السوق الوطنية و الخارجية , و لتلبية هذه الاحتياجات قامت المؤسسة بوضع مجموعة من الأهداف لمواكبة التغيرات التي تحدث في البلاد المتمثلة في :

-دراسة السوق و متابعة تطوراته .

-تحديد سياسات و معايير البيع لمعدات الطاقة الكهربائية و التأكد من توزيعها على المستوى الوطني .

-إعداد جميع خطط الإنتاج اللازمة و توفير الموارد المالية لتنفيذ هذه الخطط.

-وفي سنة 2004 أصبحت سونلغاز مجمعا يتكون من ثلاثة فروع:

SPE: إنتاج و كهرباء

GRTE: شبكة النقل الكهربائي

GRTG: شبكة نقل الغاز

-وفي سنة 2006 تم تغيير التوزيع و انقسمت الى أربع فروع:

SDA: الجزائر العاصمة

SDC: الجهة الوسطى

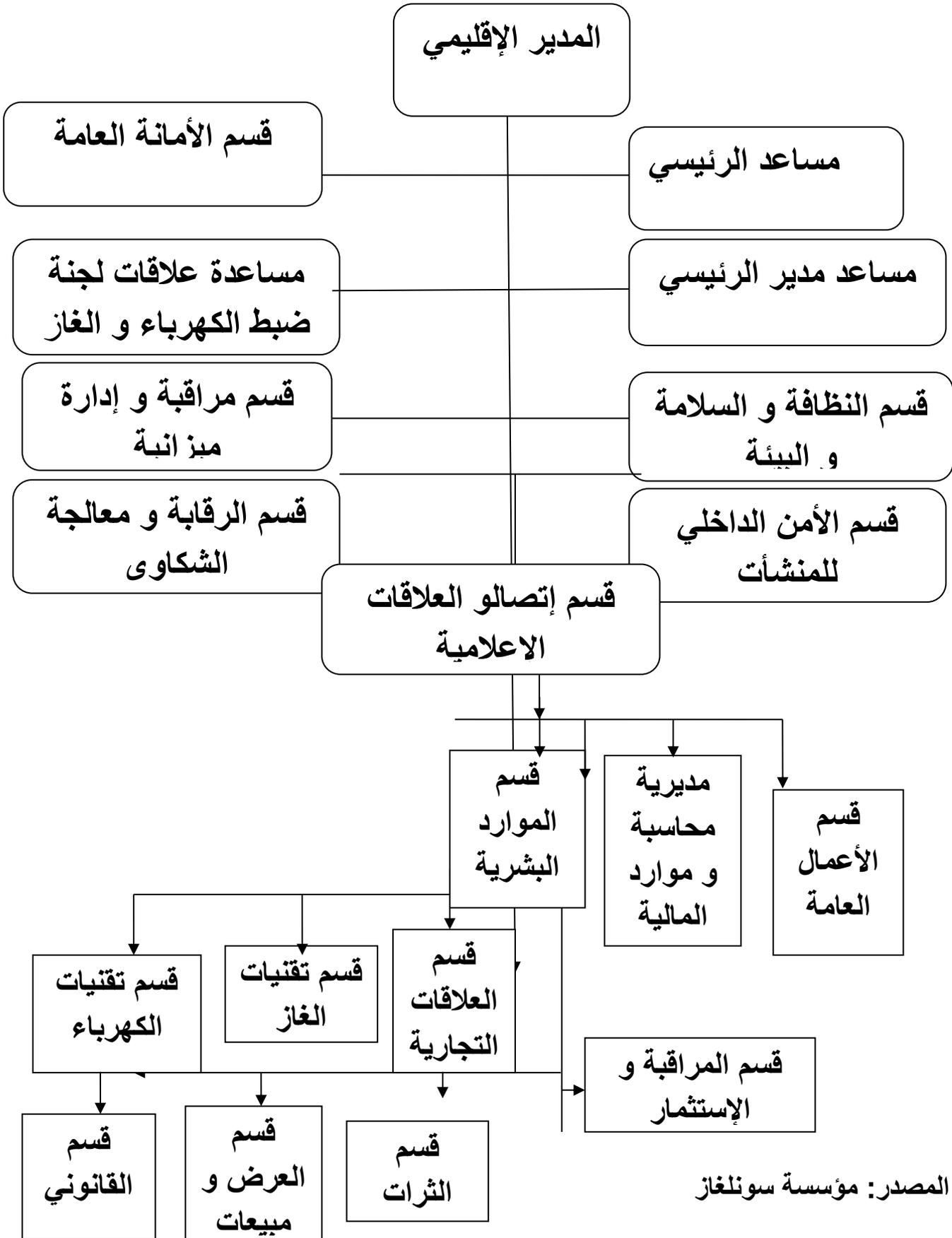
SDE: الجهة الشرقية

SDO: الجهة الغربية

تقديم ناحية توزيع الكهرباء و الغاز و هيكلها التنظيمي:

-هي شركة لتوزيع الكهرباء و الغاز للغرب التي تتفرع منها كل المديريات الفرعية التابعة للجهة الغربية, تأسست سنة 2005 برأس مال قدره 25 مليار دج , حيث تقوم بتوزيع شبكات الكهرباء و الغاز و ربط العملاء الجدد بشبكة الكهرباء و الغاز.

الهيكل التنظيمي لشركة التوزيع الكهرباء و الغاز:



المصدر: مؤسسة سونلغاز

مهام كل من هياكل الشركة ومصالحها:

قسم تقنيات الكهرباء: يتولى هذا المهام التالية:

- تطبيق أحدث تقنيات في توزيع الكهرباء
- ضمان استمرارية الخدمة
- تطوير برامج الصيانة

قسم تقنيات الغاز: من أهم مهامه :

- ضمان تحقيق التنمية
- دراسة طلبات المستلزمة
- فحص الجودة

- التحقق من الشبكات

- تحليل التقارير

قسم العلاقات التجارية :

- إعداد العقود

- متابعة و إشراف على الفواتير

- مراقبة و إستفسار عن تطبيق القواعد

قسم الموارد البشرية: يشرف قسم موارد البشرية على:

- تطبيق التعليمات الواردة من الإدارة

- مراقبة الغيابات و إشراف على تسجيلها

- التكفل بدراسة الملفات و أيضا متابعة المتربصين الجدد في مراكز التكوين تابعة للشركة

- تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة و حرص على إتباع الأوامر

قسم محاسبة و موارد المالية

- مراقبة الحسابات البنكية النقدية
- التحقق من منققات اليومية للشركة

قسم الأعمال العامة :

- تطوير برامج الإستثمار
- إدارة عقود و خدمة النقل
- تنفيذ برامج الشراء في السوق وطني
- إدارة و الصيانة

قسم القانوني :

- تنفيذ قرارات المحاكم
- تمثيل شركة أمام المحاكم
- ضمان إسترداد الديون
- إتخاذ الإجراءات و قرارات لصالح الشركة

قسم العرض و مبيعات :من أهم مهامه :

- الحفاظ على العلاقات مع العملاء
- التخطيط و وضع أهداف للفريق
- تدريب و الإشراف على مبيعات المؤسسة

قسم تراث و عقارات :

- حماية الملكية العقارية للمؤسسة
- تنفيذ مخطط دائم لحفظ ممتلكات العقارية

قسم مراقبة و الإستثمار : مهامه

- إتخاذ قرارات أفضل لمستقبل مستثمر
- الإحتفاظ بالرقابة المالية

2/ المتغيرات المعرفة بالفئة المبحوثة:

الجدول رقم 01: يمثل متغير النوع الاجتماعي :

الجنس	العينة	النسبة
ذكر	18	45 %
أنثى	22	55 %
المجموع	40	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية عينة الدراسة هم من جنس الاناث بنسبة 55% , أما بالنسبة الذكور فهي بنسبة 45% , و ذلك لما تتطلبه طبيعة العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم 02 : يمثل متغير الفئة العمرية:

الفئة العمرية	العينة	النسبة
30-20	07	17.5%
31-40	13	33.5%
41-50	17	43.5%
50 ما فوق	03	07.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال ما جاء في الجدول رقم 02 بأن أعلى نسبة أفراد عينة الدراسة التي تتراوح أعمارهم بين (41-50) سنة تقدر بنسبة 43.5% , تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم بين

(31-40) سنة بنسبة % 33.5, ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم بين (20-30) سنة بنسبة % 17.5 ، أما من الناحية الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين 50 فما فوق فنسبتهم ضعيفة وهي % 7.5, و هذا ما يدل على أن شركة توزيع الكهرباء و الغاز تولي إهتمام بفئة الشباب لإمتلاكهم القوة على تحمل ضغوط العمل.

الجدول رقم 03: يمثل متغير المستوى الدراسي :

المستوى	العينة	نسبة
ابتدائي	00	00
متوسط	00	00
ثانوي	02	05%
جامعي	29	72.5%
تكوين مهني	09	23.5%
مجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 أن أكبر نسبة من أفراد العينة المدروسة لهم مستوى جامعي و التي تمثل نسبة % 72.5 و هذا ما يدل على طبيعة العمل الذي يتطلب قدرة عالية في العمل ،بينما أفراد عينة الذين لديهم مستوى تكوين مهني نسبتهم تقدر ب% 23.5, تليها أفراد عينة الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة % 05 ، أما النسبة الضئيلة فكانت للمستوى الابتدائي و متوسط بنسبة % 0.

الجدول رقم 04: يمثل متغير الأقدمية :

الأقدمية	العينة	نسبة
5سنوات فأقل	07	18.5%
من 6 إلى 10سنوات	11	27.5%
من 11 إلى 15سنة	06	15%
من 16 إلى سنة20	11	27.5%
أكثر من 21سنة	05	13.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 أن نسبة 27.5 % من أفراد العينة المدروسة تمثل أكبر نسبة ضمن فئات عينة سنوات أقدميتهم من (10 إلى 06 سنة) و من (20 - 16 سنة)، تليها نسبة 18.5 % ذو أقدمية أقل من 5سنوات, في حين نسبة 15 % من أفراد العينة عدد سنوات الأقدمية لديهم تتراوح (بين 11 إلى 15 سنة)، أما فئة أكثر من 21 سنة أقدمية هي بنسبة 13.5 % ضعيفة ، و عليه يمكن القول أن المؤسسة تحافظ على عمال القدماء نظرا لإمتلاكهم الخبرة و مهارة .

الجدول رقم 05 : يمثل متغير مستوى الأجر :

الأجر	العينة	النسبة
200000-300000	00	00%
31000-400000	02	05%
410000-500000	03	8.5%
510000-590000	08	20.51%

67.5%	27	600000 فما فوق
100%	40%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 أن أعلى نسبة من الأفراد عينة الدراسة كان أجرهم يفوق 60000 بنسبة % 67.5, تليها نسبة % 20.5 للذين يتراوح أجرهم بين 51000 و 59000 ، ونسبة % 8.5 من اللذين يتراوح أجرهم بين 41000 و 50000 ، في حين نسبة 5 كان أجرهم بين 31000 و 40000 ، أما نسبة الأفراد اللذين أجرهم بين 20000 و 30000 فكانت منعدمة ، و عليه يمكن القول أن الأجر في المؤسسة سونلغاز مرتفع مقارنة مع بعض المؤسسات.

الفصل الرابع :

أثر الأجور بأداء العاملين

1/ عرض نتائج علاقة الأجور بأداء الوظيفي:

الفرضية الأولى الرئيسية: والتي تحققت مرتبطة بأثر الأجور على أداء العاملين

الجدول رقم 06: علاقة الأجر بمستوى التأهيل و الكفاءة :

المجموع	أنثى	ذكر	مستوى التأهيل و الكفاءة النوع الاجتماعي
20	13	07	نعم
50 %	57.52 %	41.17 %	
20	10	10	لا
50 %	43.47 %	59.82 %	
40	23	17	المجموع
100	100 %	100 %	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن كل من الفئتين الذين صرحوا بأن أجورهم تتناسب مع مستوى التأهيل و الكفاءة نسبتهم متماثلة و تمثل أعلى نسبة و قدرت ب50%، مدعمة بنسبة 57.52% من العاملات الإناث و 41.17 % من العمال الذكور .

- تليها نسبة 50% من العاملين الذين صرحوا بأن أجورهم لا تتناسب مع مستوى تأهيلهم و كفاءتهم بنسبة 59.82% من العمال الذكور ، و نسبة 43.47% من العاملات الإناث .

نستنتج من خلال الجدول رقم 06 أن أغلبية العاملين و باختلاف جنسهم , أجورهم تتناسب مع قدراتهم و كفاءتهم و هذا ما يدل على أنهم راضين عن أوضاعهم المادية مما يؤدي إلى زيادة إنتاجهم.

الجدول رقم 07: علاقة شبكة الأجور بأقدمية :

المجموع	20 سنة فأكثر	من 16 إلى 19 سنة	من 11 إلى 15 سنة	من 06 إلى 10 سنوات	05 سنوات فأقل	تحسين شبكة الأجور من الوضعية الحالية الاقدمية
19 %47.5	03 %60	08 %67.66	03 %33.33	03 %43.85	02 %28.57	نعم
21 %53.5	02 %40	04 %33.33	06 %67.66	04 %57.14	05 %71.42	لا
40 %100	05 %100	12 %100	09 %100	07 %100	07 %100	المجموع

من خلال الجدول رقم 07, يتضح لنا أن أعلى نسبة تمثل 53.5% من المبحوثين الذين صرحوا أن شبكة الأجور المعمول بها حالياً لم تحسن من وضعيتهم و هذا راجع إلى الزيادة في الأسعار و غلاء المعيشة ، مدعمة بنسبة 71.42% من العاملين ذو أقدمية أقل من 5 سنوات ، و نسبة 67.66% من العاملين ذو خبرة مهنية من (11-15) سنة ، و نسبة 57.14% من الموظفين ذو أقدمية من (6-10) سنوات ، و نسبة 33.33% من العاملين ذو خبرة من (16-19) سنة ، و نسبة 40% من العاملين أقدميتهم أكثر من 20 سنة

- في حين نرى أن أقل نسبة تمثل 47.5% من العاملين الذين يرون أن شبكة الأجور حسنت من و وضعيتهم ، مدعمة بنسبة 28.17% من العاملين ذو خبرة أقل من 5 سنوات ، و نسبة 33.33% من الموظفين ذو أقدمية من (11-15) سنة ، و نسبة 43.85% من العاملين ذو خبرة مهنية من (6-10) سنوات ، تليها نسبة 60% من العاملين أقدميتهم أكثر من 20 سنة ,بينما نسبة 67.66% من الموظفين ذو خبرة مهنية من (16-19) سنة .

نستنتج أن أغلبية العاملين و باختلاف أقدمتهم يرون أن شبكة الأجور الحالية لم تحسن من وضعيتهم لأن الأجر المتقاضى لا يلبي كل احتياجاتهم الضرورية و لا يغطي كل مستلزماتهم ، خاصة أرباب الأسر الذين لديهم مسؤوليات كثيرة لهذا يتطلب الزيادة في الأجور .

الجدول رقم 08: علاقة الرضا على الوضع المعيشي أو المادي بالأجر:

المجموع	60000 فما فوق	51000 59000	41000 50000	31000 40000	30000-20000	رضا المعيشي و المادي مستوى الاجر
						نعم
16 %40	12 %43.8	03 %38.5	01 %33.33	00 00	00 %00	
						لا
24 %60	16 %57.14	05 %62.5	02 %67.66	01 %100	00 %00	
40 %100	28 %100	08 %100	03 %100	01 %100	00 %100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 أن أعلى نسبة تمثل %60 من العاملين غير راضين عن وضعهم المعيشي أو المادي مدعمة بنسبة %100 ذو مستوى الأجر من (30000 - 40000) ، تليها نسبة %67.66 الذين يتراوح أجرهم من (41000 - 50000) ، و نسبة %62.5 ذو مستوى أجر من (51000 - 59000) ، و نسبة %57.14 من الموظفين الذين يتراوح أجرهم من 60000 فما فوق.

و في الأخير تليها نسبة أقل تمثل %40 من العاملين راضيين عن وضعهم المعيشي أو المادي في مؤسستهم ، و قد تكون هذه الفئة من الإطارات و المدراء التي توفر لهم المؤسسة كل

الظروف المادية لتسهيل عملهم ، مدعمة بنسبة %33.33 من العاملين مستوى أجرهم من (41000 - 50000) و نسبة %38.5 من الموظفين الذين يتراوح أجرهم من (51000 - 59000) ، تليها نسبة %43.8 من العاملين ذو مستوى أجر من 60000 فما فوق .

نستنتج من خلال الجدول رقم 08، أن معظم الموظفين باختلاف مستوى أجرهم غير راضيين عن وضعهم المعيشي أو المادي و هذا راجع إلى عدم تساوي الأجر مع الجهد المبذول و كثرة الأعمال الموجهة إليهم ، و هذا ما ينعكس على الكفاءة الإنتاجية للعامل و يولد عدم الارتياح ، و هذا ما تم تصريحه كذلك في المقابلة على أن الاجر الممنوح لهم غير كافي و لا يعكس جهدهم المبذول في العمل .

الجدول رقم 09: علاقة شبكة الأجور التي تقدمها المؤسسة بمستوى الأجر:

شبكة الأجور التي تقدمها مؤسسة مستوى الأجر	20000 30000	40000 31000	41000 50000	51000 59000	60000 فما فوق	المجموع
موافق	00 %00	00 %00	1 50%	1 14.28%	12 40%	14 35%
غير موافق	00 %00	1 %100	1 50%	6 86.71%	18 60%	26 65%
المجموع	00 %00	1 100%	2 100%	7 100%	30 100%	40 100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 أن أعلى نسبة تمثل %65 من العاملين الذين لم يوافقوا على شبكة الأجور التي تقدمها المؤسسة و هذا راجع إلى الأجور المنخفضة التي تمنح لهم من قبل المؤسسة ، مدعمة بنسبة %100 من العاملين مستوى أجرهم من (31000- 40000) ، و نسبة %86.71 من الموظفين الذين يتراوح أجرهم من (51000 - 59000) ، تليها نسبة

60% من العاملين مستوى أجرهم من 60000 فما فوق ، بينما نسبة 50% من العاملين أجرهم من (41000 - 50000) .

في حين نرى أن أقل نسبة تمثل 35% من العاملين الذين وافقوا على شبكة الأجور التي تقدمها المؤسسة و هذا يدل على أنهم راضين على الأجور الممنوحة إليهم ، مدعمة بنسبة منعدمة من الموظفين ذو مستوى أجر من (20000 - 30000) و (31000 - 40000) و نسبة 14.28% من العاملين أجرهم من (51000 - 59000) .

نستنتج من خلال هذه النتائج أن آراء العاملين في المؤسسة باختلاف مستوى أجرهم لم يوافقوا على النظام الأجور الذي تقدمه مؤسستهم و ذلك لأن المؤسسة ليست عادلة في توزيع الأجور و بالتالي عدم رضاهم عن هذه الشبكة و هذا ما يؤدي إلى نقص في أداءهم الوظيفي داخل المؤسسة.

- الفرضية الفرعية الأولى: التي تحققت مرتبطة بزيادة في الأجور بنسبة جيدة للوصول الى الفعالية في الأداء .

الجدول رقم 10: علاقة العوامل التي تساهم في رفع الأداء المهني داخل المؤسسة بنوع الاجتماعي :

العوامل المساهمة في رفع الأداء النوع الاجتماعي	ذكر	أنثى	المجموع
الجو المناسب	02 %13.5	05 %21.83	07 %17.5
ظروف العمل	04 %25	09 %37.5	13 %32.5
سياسة الأجور	10 %62.5	10 %41.66	20 %50

المجموع	16 %100	24 %100	40 %100
---------	------------	------------	------------

من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا أن أعلى نسبة تمثل %50 من العاملين أكدوا أن سياسة الأجور هي من العوامل التي تساهم في رفع الأداء المهني داخل المؤسسة ، مدعمة بنسبة %62.5 من العاملين الذكور و نسبة 41.66% من العاملات إناث .

- في حين نجد نسبة %32.5 من العاملين الذين سرحوا بأن ظروف العمل عامل هو الذي يساهم في رفع الأداء الوظيفي ، مدعمة بنسبة %37.5 من العاملات الإناث و نسبة %25 من العاملين الذكور ، تليها نسبة %17.5 من العاملين الذين يعتبرون الجو المناسب من العوامل التي تؤدي إلى رفع الأداء المهني ، مدعمة بنسبة %21.83 من العاملات الإناث و نسبة %13.5 من العاملين الذكور .

- نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العاملين برغم من إختلاف جنسهم يرون أن سياسة الأجور عامل يساهم في رفع الأداء الوظيفي ، لأن الأجور المحفز الأول للعمل فزيادة في جهد العامل ، أي كلما زاد الأجر كلما كان اندفاعية للعمل أكثر هذا ما أكدته النظرية التاييلورية ، و هذا ما تم تصريحه كذلك في المقابلة على أن الأجر هو المحفز الأول و الأساسي الذي يدفع العامل الى زيادة كفاءته الإنتاجية .

الجدول رقم 11: علاقة التكوين في المؤسسة بالنوع الاجتماعي :

المجموع	أنثى	ذكر	تلقيت تكويناً من طرف المؤسسة النوع الاجتماعي
32 80%	18 82.81%	14 78.77%	نعم
8 20%	4 18.18%	4 22.22%	لا
100%	100%	100%	المجموع
13 41.62%	7 39.88%	6 43.85%	طويل المدى
19 59.37%	11 61.11%	8 57.14%	قصير المدى
32 100%	18 100%	14 100%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 أن أعلى نسبة تمثل 80% من العاملين الذين تلقوا تكويناً من طرف المؤسسة ، مدعماً بنسبة 82.81% من العاملات الإناث و نسبة 78.77% من العمال الذكور ، و تنقسم هذه النسبة إلى فئتين فئة الأولى من العاملين تلقوا تكويناً قصير المدى حين قدرت نسبتهم 59.37% ، مدعماً بنسبة 61.11% من العاملات الإناث و 57.14% من العمال الذكور ، تليها الفئة التالية من العاملين الذين تلقوا تكويناً طويل المدى ، قدرت نسبتهم ب 41.22% مدعماً بنسبة 43.85% من العمال الذكور و نسبة 39.88% من الموظفات الإناث .

- في حين أن أقل نسبة تمثل 20% من العاملين اللذين لم يتلقوا تكويناً من طرف المؤسسة مدعماً بنسبة 22.22% من العمال الذكور و نسبة 18.18% من العاملات الإناث .

- نستنتج أن هدف المؤسسة من تكوين عمالها هو تحسين أداءهم و اعتمادهم بشكل كبير على التكوين قصير المدى و ذلك كما يتطلبه العمل فيها لتوفير الوقت و بأقل التكاليف , فأغلبية عمال مؤسسة سونلغاز صرحوا في المقابلة بأنهم التحقوا بدورات التكوينية سواء داخل أو خارج المؤسسة .

الفرضية الفرعية الثانية : التي لم تتحقق مرتبطة ب التدني في مستويات الأجر قد يؤدي إلى انخفاض نسبة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

الجدول رقم 12: علاقة السبب الذي يؤدي إلى انخفاض نسبة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة بالاقدمية :

انخفاض نسبة الأداء داخل المؤسسة الاقدمية	05 سنوات فأقل	أقل من 06 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	من 16 إلى 20 سنة	أكثر من 21 سنة	المجموع
عدم استجابة سياسة الأجر لتطلعات العمال	02 %33.33	03 %42.85	07 %70	06 %50	03 %60	21 %52.5
سوء التسيير	04 %67.66	02 %28.57	02 %20	05 %42.66	01 %20	14 %35
وجود كتلة مالية كبيرة	00 %00	02 %28.57	01 %10	01 %08.33	01 %20	05 %12.5
المجموع	06 %100	07 %100	10 %100	12 %100	05 %100	40 %100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن أعلى نسبة تمثل %52.5 من العاملين الذين صرحوا بأن السبب الذي يؤدي إلى انخفاض نسبة أداء الوظيفي هو عدم إستجابة سياسة الأجر لتطلعات العمال ، مدعمة بنسبة %70 من العاملين ذو خبرة من (11 - 15) سنة ، و نسبة %60 من

العاملين ذو أقدمية أكثر من 20 سنة ، و نسبة %50 ذو خبرة مهنية من (16 - 20) سنة تليها %42.85 من العاملين ذو خبرة من (06 إلى 10 سنوات) ، و نسبة %33.33 ذو خبرة أقل من 5 سنوات .

- في حين نسبة %35 من العاملين الذين يرون أن سبب إنخفاض الأداء هو سوء التسيير ، مدعمة بنسبة %67.66 من العاملين ذو خبرة من 5 سنوات فأقل ، و نسبة %42.66 من الموظفين ذو أقدمية من (16 - 20 سنة) ، و نسبة %28.57 من العاملين ذو خبرة من (06-10 سنوات) و نسبة %20 من العاملين ذو أقدمية من (11 إلى 15 سنة) و خبرة أكثر من 20 سنة .

تليها اقل نسبة تمثل %12.5 من العاملين الذين يرون نسبة إنخفاض الأداء هو وجود كتلة مالية كبيرة مدعمة بنسبة %28.57 من العاملين ذو خبرة مهنية من 6 إلى 10 سنوات ، و نسبة %20 من العاملين ذو أقدمية أكثر من 21 سنة ، تليها نسبة %8.33 من العاملين ذو أقدمية من (16 - 20 سنة) .

- نستنتج من خلال الجدول رقم 12 أن أغلبية الموظفين و بإختلاف أقدمتهم يعتبرون أن سبب إنخفاض الأداء المهني هو عدم إستجابة سياسة الأجور لتطلعات العمال و هذا ما يدل على أن المؤسسة لم تهتم بتحسين شبكة الأجور و لم تولي إهتمامها لعمالها بل إهتمت أكثر بتحسين الإنتاج .

الجدول رقم 13 أثر قياس إرتفاع مستويات الأجور و إنخفاضها في تحفيز العمال بمستوى الأجر :

مستويات الأجور قادرة تحفيز مستوى الأجر	60000 فما فوق	51000 59000	41000 50000	31000 40000	-20000 30000	المجموع
نعم	36 %90	25 %89.28	9 100%	1 50%	1 00%1	00 %00
لا	4 10%	3 %11.71	00 00%	1 50%	00 %00	00 %00
المجموع	40 100%	28 %100	9 100%	2 100%	1 100%	00 00%

يشير هذا الجدول أعلاه أن نسبة 90% من العاملين الذين يرون أن مستويات الأجور قادرة على تحفيز الأفراد ، مدعمة بنسبة 100% من العاملين مستوى أجرهم من (51000-59000)، و نسبة 89.28% من العاملين أجرهم من 6 فما فوق ، و نسبة 50% من العاملين يتراوح أجرهم بين (41000-50000).

- و في الأخير تليها نسبة ضئيلة تمثل 10% من العاملين الذين صرحوا بأن مستويات الأجور غير قادرة على تحفيز الأفراد مدعمة بنسبة 50% من العاملين مستوى أجرهم يتراوح أجرهم بين (41000 - 50000)، و نسبة 11.71% من العاملين أجرهم من 6 فما فوق .

- نستنتج من خلال الجدول أعلاه، أن آراء العاملين و باختلاف مستوى أجرهم يعتبرون أن مستويات الأجور تحفز العاملين و هذا ما يدل على أن العمال راضيين عن أجرهم و يعتبرونه الدافع الأساسي للعمل .

الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تحققت مرتبطة بأثر الحوافز الممنوحة في رفع أداء العامل , أي كلما زادت الحوافز أكثر يكون الأداء المهني للعامل أكثر إنتاجا .

الجدول رقم 14: أثر الزيادات الدورية في الأجور على الأداء المهني بمستوى الدراسي:

المجموع	تكوين مهني	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	وجود الزيادات الدورية الأجور المستوى الدراسي
23 %57.5	05 %62.8	17 %57.66	01 %50	00 %00	00 %00	نعم
17 %42.5	03 %37.5	13 %43.33	01 %50	00 %00	00 %00	لا
10 %42.66	08 %100	30 %100	02 %100	00 %00	00 %00	المجموع
في حالة نعم متى يتم تطبيقها						
14 %42.66	03 %60	07 %39.88	01 %100	00 00	00 00	سنويا
14 %58.33	05 %100	03 %60	01 %100	00 %00	00 %00	أحيانا
24 %100	05 %100	18 %100	01 %100	00 %00	00 %00	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم 14 ، تبين لنا أن أعلى نسبة تمثل 57.5% من العاملين يرون أن هناك زيادات دورية في الأجر ، مدعمة بنسبة 62.8 ذو مستوى تكوين المهني ، و نسبة 57.66 ذو مستوى جامعي ، و نسبة 50% ذو مستوى ثانوي ، و تنقسم هذه الفئة إلى فئتين الفئة الأولى ترى بأن المؤسسة تطبق هذه الزيادات أحيانا حيث قدرت نسبتهم ب% 58.33 مدعمة بنسبة 61.11% من العاملين ذو مستوى دراسي جامعي ، و نسبة 60% من عاملين ذو مستوى تكوين مهني ، أما الفئة الثانية صرحوا بأن المؤسسة تطبق هذه الزيادات سنويا و قدرت نسبتهم ب% 42.66 مدعمة بنسبة 40% من العاملين ذو مستوى تكوين مهني .

- بينما نسبة 42.5% من العاملين الذين صرحوا بأن ليس هناك زيادات دورية في الأجر مدعمة بنسبة 50% من العاملين ذو مستوى ثانوي ، و نسبة 43.33% ذو مستوى جامعي ، و نسبة 37.5% ذو مستوى تكوين مهني .

نستنتج من خلال بيانات الجدول رقم 14 أن المؤسسة تمنح لعمالها زيادات في الأجر و هذا يدل على أنها تهتم بتحسين أجور العاملين مما يولد لهم الشعور با الرضا عن جهدهم و عن إنتاجهم و عن مؤسستهم.

الجدول رقم 15: المقارنة بين الأجر الحالية و الأجر الممنوحة في المديرية الأخرى بالفئة العمرية:

الأجر الحالية و الممنوحة في المديرية الأخرى الفئة العمرية	20-30	31-40	41-50	50 فما فوق	المجموع
متماثلة	02	08	07	00	17

42.5%.	00%	37.84%	50%	100%	
06	01	05	00	00	أكثر
15%	33.33%	26.31%	00%	00%	
17	02	07	08	00	أقل
42.5%	67.66%	37.84%	50%	00%	
40	03	19	16	02	المجموع
100%	100%	100%	100%	100%	

من خلال الجدول رقم 15، نلاحظ أن كل من الفئتين الذين صرحوا بأن أجورهم الحالية بين المتماثلة و أقل مع الأجور الممنوحة في المديرية الأخرى لهم نفس النسبة و قدرت ب% 17، الفئة الأولى مدعمة بنسبة % 100 من العاملين الذين تتراوح أعمارهم من (20 - 30) ، و نسبة % 50 ذو فئة عمرية من (31 - 40) ، و نسبة % 37.84 ذو سن من (41 - 50)، أما الفئة الثانية مدعمة بنسبة % 50 من العاملين ذو سن من (31 - 41) ، و نسبة % 37.54 ذو فئة عمرية من (41 - 50) ، وقد تكون هذه الفئة التي صرحت بأن أجورهم الحالية أقل مع الأجور الممنوحة في المديرية الأخرى ليس لديها خبرة الكافية التي تسمح لها في أن تقارنها مع مناصب أخرى غير منصبها .

- و في الأخير تليها نسبة ضئيلة تمثل % 06 من العاملين الذين صرحوا بأن أجورهم الحالية أكثر من الأجور الممنوحة في المديرية الأخرى، مدعمة بنسبة % 26.31 ذو فئة عمرية من (41 - 50) ، و قد تكون هذه الفئة لديها كفاءات و إمتيازات التي تسمح لها الزيادة في أجرها .

- نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 15، أن أغلبية العاملين بإختلاف أعمارهم أجورهم مماثلة مع أجور الممنوحة في المديرية الأخرى لنفس القطاع ، و هذا

راجع إلى أن المؤسسة تتبع سياسة الأجور موحدة في التوزيع و لا تخرج عن نطاق المعمول به في كل المديریات لنفس القطاع .

الجدول رقم16: علاقة الترقية في العمل بالمستوى الدراسي :

المجموع	تكوين مهني	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	حصلت على الترقية في عمالك المستوى الدراسي
25 %62.5	08 %80	16 %57.14	01 %50	00 %00	00 %00	نعم
15 %37.5	02 %20	12 %43.85	01 %50	00 %00	00 %00	لا
40 %100	10 %100	28 %100	02 %100	00 00	00 00	المجموع
إذا كانت نعم على أي أساس						
06 %24	00 %00	06 %33.33	00 %00	00 %00	00 %00	على أساس الاقدمية
6 24%	1 17.66%	05 28.77%	00 % 00	00 %00	00 00%	بعد تكوين كفاءة
13 52%	5 %83.33	7 %38.88	1 100%	00 00%	00 %00	الاقدمية و الكفاءة معا
25 100%	6 100%	18 100%	1 100%	00 00%	00 00%	المجموع

تظهر نتائج الجدول رقم 16, أن أعلى نسبة تمثل %62.5 من العاملين حصلوا على ترقية في عملهم مدعمة بنسبة %80 من العاملين ذو مستوى تكوين مهني ، و نسبة % 57.14 من

الموظفين ذو مستوى دراسي جامعي، و نسبة 50% من العاملين ذو مستوى ثانوي، و تنقسم هذه الفئة إلى 3 فئات، الفئة الأولى حصلوا على الترقية على أساس الأقدمية و الكفاءة معا ، حيث قدرت نسبتهم ب 52%، مدعمة بنسبة 100% من العاملين ذو مستوى التعليمي ثانوي ، و نسبة 83.33% من الموظفين ذو مستوى تكوين مهني ، و نسبة 38.88% من العاملين ذو مستوى تعليمي جامعي .

في حين نرى بأن كل من الفئتين حصلوا على الترقية في عملهم على أساس الأقدمية و بعد التكوين كفاءة نسبتهم متماثلة و قدرت ب 24% ، الفئة الأولى مدعمة بنسبة 33.33% من العاملين ذو مستوى تعليمي جامعي ، و الفئة الثانية مدعمة بنسبة 17.66% ذو مستوى تكوين مهني .

تم تليها نسبة 37.5% من العاملين الذين لم يتحصلوا على الترقية في عملهم ، مدعمة بنسبة 50% من العاملين ذو مستوى تعليمي ثانوي ، و نسبة 43.85% ذو مستوى جامعي ، و نسبة 20% ذو مستوى تكوين مهني .

- نستنتج من خلال نتائج الجدول رقم 16، أن أغلبية العاملين و بإختلاف مستواهم الدراسي تحصلوا على الترقية في عملهم و هذا ما يدل على أن أجر ليس هو فقط المحفز للعمل ، بل هناك تحفيزات أخرى كاترقية ، فعندما تقوم المؤسسة بتحفيز عمالها يعزز عندهم روح المبادرة و الرغبة في العمل و تحسين الأداء .

تحليل و تفسير النتائج المتحصل عليها:

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من المعالجة الإحصائية و التحقق من فرضيات الدراسة ، نستنتج بأن الأجور لها تأثير كبير على العمال ، باعتبارها المحرك الأساسي لهم ، فعندما لا تتوفر المنظمة على شبكة أجور تناسبهم و ترضيهم و تحسن من وضعيتهم يصبح العمال غير قادرين على توفير كل إحتياجاتهم الضرورية مما ينعكس ذلك على أدائهم و إنتاجهم و يتولد لديهم الشعور بعدم الإلتزام لهذه المؤسسة ، و العكس صحيح كلما إهتمت المؤسسة بتعديل شبكة أجور و الزيادة في الرواتب ، كلما زادت قدراتهم و كانت لهم قابلية أكثر للعمل ذو أداء متميز ، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية : التي مفادها : " للأجور أثر على أداء العاملين" .

- كما تشير النتائج إلى أن تحقيق الفعالية في الأداء يكون من خلال الزيادة في الأجور كونه المحفز الأساسي له ، فهو يدفع العامل للعمل أكثر و تحقيق الرضا و الإحساس بانتماء و تحقيق الأهداف المرجوة وهذا ما يؤكد ، صحة الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها : للوصول إلى درجة أداء فعال هو الزيادة في الأجور .

- و تبين كذلك النتائج إلى أن الإنخفاض من مستوى الأداء لدى العمال يعود الى شبكة الأجور المعمول بها في المؤسسة ، فالعمال غير راضيين عن ظروف عملهم المادية لأن الأجور الممنوحة لهم غير كافية و لا تلبى كل إحتياجاتهم نظرا لغلاء المعيشة ، فأغلبية العمال أرباب أسر ، ومنه فإن الفرضية الفرعية الثانية غير محققة و التي مفادها : إن التدني في مستويات الأجور يؤدي إلى إنخفاض نسبة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

- و أشارت كذلك النتائج إلى أن مؤسسة سونلغاز تهتم بتحفيز عمالها سواء كانت هذه الحوافز مادية (زيادات في الأجور) أو معنوية (الترقية) ، لتشجيعهم للعمل بأكثر نشاط و حيوية فا الحوافز بنوعها توفر لهم الراحة المادية و النفسية ، مما يؤدي إلى زيادة في كفاءتهم الإنتاجية في المؤسسة و هذا تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها : كلما كانت الحوافز أكثر ، يكون الأداء المهني للعامل أكثر إنتاجا .

و عليه فهناك علاقة قوية بين الأجور و الأداء الوظيفي , و قد تبين لنا ذلك في الكثير من الدراسات ، منها دراسة منى محمد موسى عبد الحميد التي تحمل عنوان تأثير كفاءات سياسات الأجور و الحوافز على تحسين الإنتاجية بالمنظمة , و دراسة نادية محمود ابراهيم حسين الحلبي التي تحمل عنوان دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي , و دراسة حسن عودة الحلابية التي تحمل عنوان أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام , و دراسة بلقايد محمد و جواد سعيداني محمد التي تحمل عنوان تحديد الأجور في المؤسسات العمومية الإدارية , بإضافة الى ذلك فقد حظي الأجر بأهمية بالغة على المستوى الفردي و المؤسسة و قد تبين ذلك في دراسة حسين محمودي التي تحمل عنوان أهمية الأجور و دوره في رفع من إنتاجية العاملين , فمن خلال دراستنا الحالية توصلنا إلى أن نتائج دراستنا تتوافق مع دراستين : الأولى الذي تحمل عنوان أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام ، و دراسة الثانية التي تحمل عنوان دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي أي الأجر بدرجة الأولى, حيث توصلت الدراستين إلى كل من الحوافز المادية و المعنوية لها تأثير على الأداء الوظيفي .

خلاصة الفصل:

أظهرت الدراسة التطبيقية مدى تأثير الأجر على الأداء الوظيفي بنسبة للفرد و المؤسسة ,
و ما يحتويه هذا النظام من حوافز مادية معنوية التي تؤثر كذلك على الروح المعنوية للعاملين
.

الخاتمة:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية و النظرية لموضوع تأثير سياسة الأجور على أداء العاملين , توصلنا إلى أن سياسة الأجور و الحوافز من أهم الأليات التي تؤثر بشكل مباشر على إنتاجية العامل , فكلما كان المقابل المادي يلبي احتياجاته الضرورية و يتناسب مع قدراته كلما كانت له قابلية أكثر للعمل باعتباره المحفز الأساسي و السبيل الوحيد لتحقيق رفاهيته , فهو يعتبر نقطة جذب العمالة المؤهلة للمؤسسة و يساهم في تحقيق أهدافها , لذا يجب على المؤسسات العمل على تطوير هذه السياسات بشكل مستمر مع مراعاة الظروف الاقتصادية للعاملين و السعي لتحقيق توازن بين الأوضاع الاقتصادية و العوائد المادية للموارد البشرية , فإتباع سياسة رشيدة للأجور و أنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المؤسسة , فهذه السياسات تعمل كحوافز للعمل و تساهم في تحقيق العدالة و نجاح المؤسسة , و بناء على ذلك يجب على كل مؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية تحسين نظام الأجور لتحقيق وتيرة عالية من الإنتاجية , و عليه يمكن القول بأن نظام الأجور هو بمثابة سلاح ذو حدين إذا أحسن تصميمه و إدارته كان لصالح المؤسسة , و من هنا تستمد الأجور أهميتها البالغة التي تجعلها تشكل المصدر الأساسي في تحديد مستوى المعيشة للعاملين و لأسرهم , كما أنه يلعب دورا هاما في تحديد الحالة المعنوية و النفسية للموظفين , و بالتالي فأى ارتباكات تحدث في عملية تسيير الأجور تؤدي إلى نزاعات و خلافات لا بد من تفاديها .

أما بالنسبة للأداء الوظيفي فهو يعبر عن قدرة العاملين على تنفيذ المهام و الواجبات المحددة من قبل الإدارة , و له أبعاد متنوعة , و من بين الأبعاد التي ركز عليها الباحثون هي الأداء السياقي و أداء المهمة , فيقصد بأداء المهمة مدى وفاء الفرد بالمهام المحددة لوظيفته , أما الأداء السياقي يمثل السلوكيات التي لا تدعم النشاط الفني الرئيسي للمؤسسة و لكنها تدعم البيئة النفسية و الاجتماعية التي تعمل فيها الأنشطة الفنية , فوظيفة تقييم أداء العاملين جزءا من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تساعد على تحسين الإنتاجية و نجاح إستراتيجية المؤسسة و تحقيق أهدافها و لتحقيق الفعالية في مستوى الأداء لا بد من تحفيز العمال سواء

الخاتمة

كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية , كما يمكن قياس الأداء داخل المؤسسة منذ التحاق العامل بمنصب عمله إلى وقت الخروج منه .

ان الإحاطة بجميع جوانب موضوع الأجور و الأداء الوظيفي لم يعد بالأمر الهين , و هذا لما يعرفه من تغييرات مستمرة , و منه فانه من خلال دراستنا الموجزة لهذا البحث , توصلنا الى مجموعة من النتائج و الاقتراحات يمكن تلخيصها فيما يلي :

-تؤثر شبكة الأجور على أداء العاملين لوجود علاقة طردية بينهما , فإذا كان الأجر المتقاضى يلبي احتياجات العامل سيكون الأداء فعالا .

-يزيد جهد العامل و أدائه في المؤسسة عندما تقوم المؤسسة بزيادة الأجور , لأنه كلما ارتفعت الأجور كلما كان الأداء أكثر فعالية .

-لا تسعى المؤسسة إلى تحسين شبكة الأجور , فعمال غير راضيين عن أجورهم كونه لا يتناسب مع مستويات المعيشة و الجهود المبذولة , الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض في مستوى الأداء .

-يؤثر التحفيز على أداء العاملين فهو يدفعهم الى العمل بجدية أكبر و الزيادة في الكفاءة الإنتاجية مما يؤدي إلى تطور و نجاح المؤسسة .

من خلال نتائج دراستنا الميدانية نتقدم بالتوصيات التالية:

- على مؤسسة سونلغاز منح أجور مناسبة لجهد الذي يبذله العمال و كافية لقضاء حاجاتهم الأساسية .

- على المؤسسة تخفيف الضرائب من أجل زيادة في أجور العمال و تقليل من الاحتياجات.

-ربط نظام تقييم الأداء الذي تعتمده مع بعض الحوافز لتشجيع العمال .

-على المؤسسة تحسين شبكة الأجور لزيادة في الكفاءة الإنتاجية للعامل و تحقيق الأهداف المرجوة.

قائمة المصادر و المراجع:

الكتب:

- علي سعيد آل عامر, ادارة الموارد البشرية, الجزء الأول
-كامل بربر , ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي, المؤسسة الجامعية للدراسات و
النشر و التوزيع , الطبعة الأولى , بيروت 1417-1997

المجلات:

- سالم شرماط , نظام الأجور و علاقته بادارة الموارد البشرية , مجلة دفاتر السياسة و
القانون , المجلد 13, العدد 03, جامعة عمار ثليجي , الأغواط , الجزائر , 2011
- فيروز بوزورين , المفهوم و النظريات المفسرة للحوافز في المنظمات , مجلة التنمية و
ادارة الموارد البشرية , جامعة فرحات عباس, سطيف , الجزائر
- منى محمد موسى عبد الحميد , تأثير سياسات الأجور و الحوافز على تحسين الانتاجية
بالمنظمة , مجلة الأبحاث العلمية , العدد الثالث , الجزء الأول , مصر , 2019
- ميلود وارزقي , سياسة الأجور وفق قانون علاقات العمل في الجزائر , مجلة الدراسات و
البحوث القانونية , العدد 4, جامعة الجزائر 3
-بلقايد محمد جواد , سعيداني محمد, تحديد الأجور في المؤسسات العمومية الادارية دراسة
حالة مديرية تلمسان , مجلة الشتائر الاقتصادية المجلد الرابع , العدد 2, تلمسان,
الجزائر,2018
-زاهية توام , لطيفة كلاخي , أثر الحوافز المادية و المعنوية في الأداء الوظيفي دراسة
ميدانية على عمال شركة سونلغاز , مجلة معهد العلوم الاقتصادية , المجلد 24 , العدد
2,جامعة الجزائر 3, تيارت, الجزائر, 2021
-عبد القادر عيادي , نشأة المحاسبة و تطورها في ظل تطبيق نظرية الوكالة , مجلة الحقوق
و العلوم الانسانية , العدد 33, جامعة زيان عاشور
-عبير حسين آل قماش , النظريات القيادة و اتخاذ القرار , المجلة العلمية, المجلد 36, العدد
12, جامعة سيوط, 2020

قائمة المصادر و المراجع

- نبيلة أقوجيل , خصوصية نظام الترقية في الأمر رقم (06-03), مجلة الاجتهاد القضائي , المجلد 13, العدد 01, جامعة محمد خيضر, بسكرة, الجزائر , 202
- يوسف حبيب صالح , دينا محمد جبر , النظريات المفسرة للقيادة الاستراتيجية , مجلة الدراسات الدولية , العدد 93, جامعة بغداد , 2023

المذكرات:

- بوقطف محمود , التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية , مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص عمل و تنظيم , كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية , جامعة محمد خيضر , بسكرة , الجزائر , 2013-2014
- عبد الغني بن حامد , دور التغيير التنظيمي و انعكاساته في تحسين السياسات و الأنظمة الأجرية, أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير , كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير , جامعة قاصدي مرباح , ورقلة , الجزائر, 2015-2016
- عبد المالك مجادبة , أشكال العلاقات الاجتماعية و أثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية , مذكرة ماجيستر , جامعة سعد دحلب , بوفاريك , البليدة , 2011
- الكر محمد , سياسة الأجور في الجزائر , واقع و أفاق 1990-2008, مذكرة ماجيستر, جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة 2008
- بلعلمي أماني , دراسة دراسة نظرية لنظام الأجور و المرتبات في التشريع الجزائري , أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون الاداري , كلية الحقوق , جامعة الاخوة منتوري , قسنطينة , 2015-2016
- بلعيد عبد الله , اصلاح نظام الأجور في الوظيف العمومي , مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام , كلية الحقوق , الجزائر 2018-2019

قائمة المصادر و المراجع

- حسين محمودي , أهمية نظام الأجور و دوره للرفع من انتاجية العاملين بالمؤسسة الانتاجية المتوسطة , أطروحة الدكتوراه , جامعة محمد بوضياف , المسيلة , 2015,2016
- سلامي كريمة , دور نظام الأجور في تعزيز ولاء العامل للمؤسسة , مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ,جامعة 8 ماي 1945 , قالمة , 2018-2019

الرسائل:

- نادية محمود ابراهيم حسين الحلبي , دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الاداريين, رسالة ماجستير في التنمية المستدامة , جامعة القدس , فلسطين 2009م,1430م
- غازي حسن عودة الحلابية , أثر الأجور في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام , رسالة ماجستير في ادارة الأعمال , جامعة الشرق الأوسط , الأردن , 2013م
- أحمد علي صالح , استراتيجيات ادارة التعويضات و أثرها في المحافظة على المواهب : اختبار الدور المعدل لرأس المال الروحي , رسالة ماجستير في ادارة الأعمال , كلية الأعمال , جامعة الشرق الأوسط , حزيران, 2017

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الإجتماعية جامعة وهران 2

أحمد بن أحمد

قسم علم الاجتماع

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم سيدي , سيدتي :

نتشرف بعرض هذه إستمارة على سيادتكم في إطار البحث العلمي لإعداد تقرير التربص
لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع عمل و تنظيم تحت عنوان
: تأثير سياسة الأجور على الاداء المهني في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة الشركة
الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز)

- طلبي و رجائي منكم ان تتكرموا فضلا ب إجابة على الأسئلة الاستبيان بكل دقة و موضوعية
بوضع علامة x في الخانة المناسبة و نحيطكم علما أن إجاباتكم سو تحاط با السرية التامة
نشكركم على تعاونكم و مساهمتكم القيمة في انجاز و اثناء هذه الدراسة و تقبلوا منا فائق
التقدير و الاحترام .

المحور الأول : البيانات الشخصية و المهنية :

1-النوع الاجتماعي: أنثى ذكر

2- الفئة العمرية :

(30 -20) (40 -31) (50 - 41)

(50 فما فوق)

3- المستوى الدراسي :

إبتدائي متوسط ثانوي جامعي تكوين المهني

4-الأقدمية:

5سنوات فأقل من 6 الى 10 سنوات

من 11 سنوات إلى 15سنة من 16سنة إلى 20

أكثر من 21سنة

5مستوى الأجر:

(30000 - 20000) (40000 - 310000)

(50000 - 410000) (590000- 510000)

(60000 فما فوق)

المحور الثاني: أسئلة متعلقة بأجور العمال :

1- هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع مستوى تأهيلك و كفاءتك؟

 لا نعم

2- كيف ترى أجرك الحالي مقارنة مع الأجور الممنوحة في المديرية الأخرى لنفس القطاع ؟ هل ترى أنها :

 أقل أكثر مماثلة لا نعم ؟

3- هل هناك زيادات دورية في الأجور ؟

- في حالة نعم متى تطبقها المؤسسة

 أحيانا سنويا

4- حسب رأيك شبكة الأجور المعمول بها حاليا هل حسنت من وضعيتك المادية؟ نعم لا

المحور الثالث : أسئلة متعلقة بأداء العاملين :

1- ماهي العوامل التي تساهم في رفع الأداء المهني داخل المؤسسة ؟

 الجو المناسب ظروف العمل سياسة الأجور

2- حسب رأيك هل انخفاض نسبة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة يعود الى

 - عدم استجابة سياسة الأجور لتطلعات العمال - سوء التسيير وجود كتلة عمالية كبيرة

3- هل مستويات الأجور قادرة على تحفيز الأفراد ؟ نعم لا

4- في نظرك هل الزيادة أو انخفاض في الأجور يؤثر على الأداء العاملين؟

نعم لا

المحور الرابع : أسئلة متعلقة بالترقية المهنية , التكوين التوظيف :

هل حصلت على الترقية في عملك ؟ نعم لا

إذا كانت نعم على أي أساس ؟

على أساس الأقدمية

- بعد التكوين الكفاءة

- الأقدمية و كفاءة معا

2- هل تلقيت تكوينًا من طرف المؤسسة ؟ نعم لا

ما مدته ؟ طويل المدى قصير المدى

3- كيف تم توظيفك في هذه المؤسسة ؟

مسابقة خبرة شهادة

المحور الخامس : أسئلة متعلقة بشبكة الأجور داخل المؤسسة :

1- على أي أساس يتم توزيع الأجور بين العمال ؟

- حجم العمال الموجود في المؤسسة

- طبيعة نشاط المؤسسة

- حسب متوسط أرباح المؤسسة

- عدد وظائف و أقسام المؤسسة

2- هل توافق على شبكة الأجور التي تقدمها المؤسسة ؟

موافق غير موافق

3- على ماذا تعتمد شبكة الأجور بمؤسستكم :

-بموجب الإتفاقية خاصة با القطاع أو الوزارة

-بموجب إتفاقية الثلاثية النقابية (الحكومة - أرباب العمل - نقابة العمال)

المقابلة

-قمنا باختيار مجموعة من الأسئلة البسيطة التي تتضمن نظام شبكة الأجور في المؤسسة و أثرها على الأداء الوظيفي, تم الإجابة عليها بشكل واضح و كان أغلبية المبحوثين لهم الحرية في التعبير و تزويدنا بالمعلومات الخاصة بموضوع بحثنا و هي كالتالي:

1-كيف تتم عملية التوظيف؟

2-الأرباح المحققة من طرف المؤسسة على من تقسم؟

3-كيف تتم عملية الأجر؟

4-هل نظام الأجور في المؤسسة فعال؟

5-هل التحقت إلى دورات تكوينية سواء في المؤسسة أو في المراكز ؟ ما هي رغبتك من

خلال عملية التكوين؟

6-هل تقدم المؤسسة الحوافز المادية و المعنوية ؟

7-هل يحسن الأجر من الوضعية الاجتماعية ؟

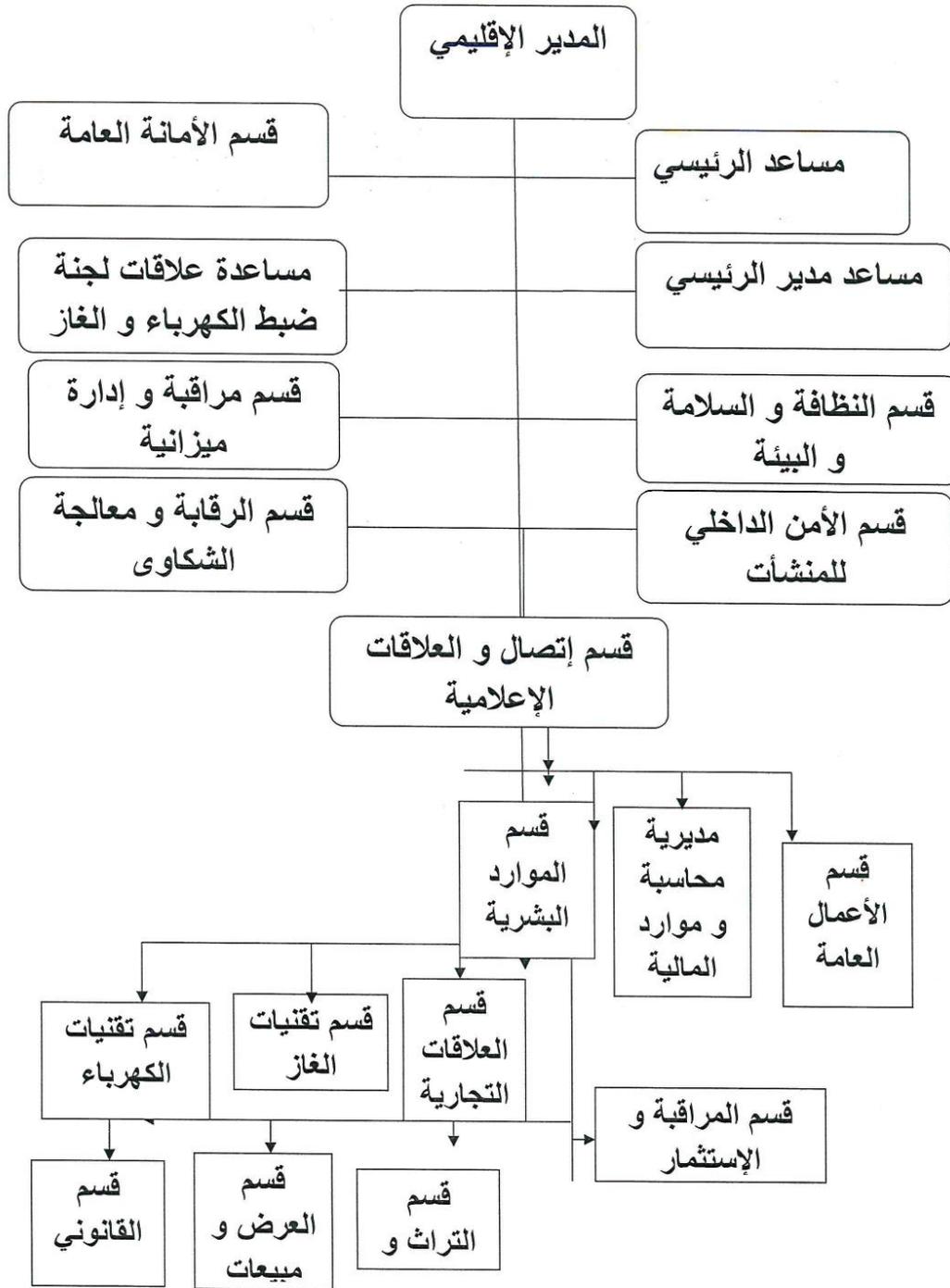
-هل الأجر يزيد كل سنة في المؤسسة ؟ حسب رأيك؟

9-بما أن الأجر قائم على أداء أفضل , هل أداءك المهني من خلال مسيرتك المهنية يتوافق مع أجرك الحالي؟علل

10-ما هو تقييمك لنظام الأجور في المؤسسة؟

11-كيف يتم تنظيم شبكة الأجور في المؤسسة ؟

12-هل هناك عدالة و توازن بين أجورالعاملين في المؤسسة؟



تاريخ السريان : 01 جانفي 2011

Catégorie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Chevron	
5	21545	22406	23303	24234	25204	26212	27261	28351	29485	30664	33166
6	23303	24234	25204	26212	27261	28351	29485	30664	31891	33166	35872
7	25204	26212	27261	28351	29485	30664	31891	33166	34493	35872	38800
8	27261	28351	29485	30664	31891	33166	34493	35872	37307	38800	41966
9	29485	30664	31891	33166	34493	35872	37307	38800	40352	41966	45391
10	31891	33166	34493	35872	37307	38800	40352	41966	43645	45391	49095
11	34493	35872	37307	38800	40352	41966	43645	45391	47207	49095	53101
12	37307	38800	40352	41966	43645	45391	47207	49095	51058	53101	57434
13	40352	41966	43645	45391	47207	49095	51058	53101	55224	57434	62121
14	43645	45391	47207	49095	51058	53101	55224	57434	59313	62121	67189
14A	46700	48567	50511	52531	54632	56818	59090	61454	63913	66469	71893
15	49969	51968	54047	56209	58457	60795	63227	65755	68386	71121	76924
15A	53467	55605	57830	60143	62549	65051	67652	70358	73172	76100	82310
16	57210	59497	61877	64352	66927	69604	72388	75284	78295	81427	88071
17	61214	63662	66209	68858	71611	74476	77455	80553	83776	87126	94237
18	65499	68120	70844	73678	76623	79689	82877	86192	89641	93226	100834
19	70084	72887	75803	78835	81988	85268	88679	92226	95915	99751	107891
20	74990	77990	81109	84354	87728	91237	94886	98682	102628	106735	115444
21	80240	83448	86787	90258	93869	97623	101528	105589	109813	114205	123525
22	85856	89291	92862	96576	100439	104457	108636	112980	117499	122200	132171
U1	91867	95540	99362	103337	107470	111769	116239	120889	125724	130754	141424
U2	98297	102228	106317	110571	114993	119592	124376	129352	134526	139906	151323
U3	105178	109385	113760	118310	123043	127964	133083	138407	143942	149701	161916
U4	112540	117041	121723	126592	131656	136921	142398	148095	154018	160180	173250