

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDER –Biskra

جامعة خيضر – بسكرة

Faculté des Sciences Économiques,  
Commerciales et des Sciences De gestion  
Département des Sciences Economiques



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

# الموضوع

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب (ة):

- وسيلة السبتي

- سميحة بلعاش

- صونية مرزوقي

## لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	عبد الرزاق بن الزاوي	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	وسيلة السبتي	أستاذة	مشرفا	جامعة بسكرة
3	إيمان مودع	أستاذة	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDER –Biskra  
Faculté des Sciences Économiques,  
Commerciales et des Sciences De gestion  
Département des Sciences Economiques



جامعة خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

- وسيلة السبي

إعداد الطالب (ة):

- سميحة بلعاش

- صونية مرزوقي

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	عبد الرزاق بن الزاوي	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	وسيلة السبي	أستاذة	مشرفا	جامعة بسكرة
3	إيمان مودع	أستاذة	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023



# شكر و عرفان

اشكر الله العظيم رب العرش العظيم الذي وفقني لإتمام هذا العمل، قال تعالى: «رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين» [سورة النمل الآية - 19-].

ومن الوفاء أن يرد الفضل لأصحابه فجزيل الشكر وأوفره للأستاذة المشرفة لبروفيسور ألسبتي وسيلة على تقبلها الإشراف على هذا العمل . ولأعضاء لجنة المناقشة كل باسمه على تفضلهم لمناقشة هذه المذكرة. وأتقدم بالشكر الجزيل والتقدير لكل من ساعدني من قريب أو من بعيد لإتمام هذا العمل.

# الإهداء

أولاً لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك وجودك الحمد لك ربي ومهما حمدنا  
فلن نستوفي حمدك والصلاة والسلام على من لا نبي بعده.

إلى التي بجانها ارتويت وبدفئها احتमित، وبنورها اهتديت وبيصرها اقتديت  
ولحقها ما وفيت، إلى من يشتهي اللسان نطقها، وترقق العين من وحشتها وتخضع  
الأحاسيس لذكرها، إلى الشمعة التي تحترق من أجل أن تضيء لي الدرب، إلى أحلى ما في  
الوجود " أمي أطال الله وأمد في عمرها " .

إلى درعي الذي به احتमित، وفي الحياة به اقتديت، ركيزة عمري وصدر أمانني وكبريائي،  
إلى رمز القوة والعطاء والجود والكرم والوفاء إلى من علمني محاسن الأخلاق، " أبي أطال الله  
وأمد في عمره "

إلى زوجي وسندي في الحياة وأولادي كل باسمه

إلى من تفر العين برؤيتهم ويفرح القلب برفقتهم، " إخواني وأخواتي وأولادهم كل باسمه  
أدامكم الله لي ورعاكم «.

سميحة بلعائش

# الإهداء

أولاً لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك وجودك الحمد لك ربي ومهما

حمدنا فلن نستوفي حمدك والصلاة والسلام على من لا نبي بعده.

إلى التي بجانها ارتويت وبدفئها احتमित، وبنورها اهتديت وببصرها اقتديت ولحقها ما

وفيت، إلى من يشتهي اللسان نطقها، وترقرق العين من وحشتها وتخشع الأحاسيس

لذكرها، إلى الشمعة التي تحترق من أجل أن تضيء لي الدرب، إلى أحلى ما في الوجود "

أمي أطال الله وأمد في عمرها "

إلى درعي الذي به احتमित، وفي الحياة به اقتديت، ركز عمري وصدر أمانني

وكبريائي، إلى رمز القوة والعطاء والجود والكرم والوفاء، إلى من علمني محاسن الأخلاق، "

أبي رحمه الله واسكنه فسيح جناته .

إلى من تفر العين برؤيتهم ويفرح القلب برفقتهم، " إخواني وأخواتي وأولادهم كل باسمه

أدامكم الله لي ورعاكم .»

# ملخص الدراسة

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سياسة الأجور ودورها في تحسين أداء العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية حمورة بسكرة - ولتحقيق الهدف تم استخدام المنهج الوصفي للدراسة حيث تم تصميم استبيان يتكون من 46 عبارة موزع على محورين البيئات الشخصية ويضم عبارات ومحور خاص لمتغيرين يشمل 24 عبارة اذ تم توزيعها على عينة الدراسة استخدام طريقة العينة العشوائية، حيث وزعت 40 استبانة وتم استرداد 38 استبانة صالحة للتحليل والدراسة وذلك بمعدل استجابة 38% على قسم الموارد البشرية.

اعتمدت الطالبتان على البرمج الإحصائية SPSS لتحليل البيئات وجراء مقابلة مع موظفين من المؤسسة واستخدمنا أساليب إحصائية تمثلت في كل من النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار، وقد كشفت النتائج على وجود دور مهم لسياسة الأجور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة (محل الدراسة) من خلال اعتبار الاجر كحافز في رفع وتحسن أداء العاملين من حيث زيادة كمية العمل ومواظبة العاملين وجودة العمل التي تضمن للمؤسسة التميز في خدماتها ومنتجاتها لتحقيق المنافسة والتقدم.

الكلمات المفتاحية: الأجور، الأداء، الحوافز، تقييم الأداء

### Abstract:

This study aimed to identify the wage policy and its role in improving the performance of employees at the Gudila Mineral Water Corporation, Jamoura – Biskra to achieve the goal, the descriptive approach was used for the study, where a questionnaire was designed consisting of 46 expressions distributed into two personal data axes. It includes expressions and a special axis for the two variables, which includes 24 expressions, as they were distributed to the study sample using the random sampling method, where 40 questionnaires were distributed and 38 valid questionnaires were retrieved for analysis and study, with a response rate of 38% to the human resources department.

The two students relied on the statistical program SPSS to analyze the data and conducted interviews with employees from the corporation. We used statistical methods, which were represented in percentage, arithmetic mean, standard deviation, and frequency.

The results revealed that there is an important role for the wage policy in improving the performance of workers in the Gudila foundation (the study location) by considering the wage as an incentive to raise and improve the performance of workers in terms of increasing the quantity of work, the persistence of workers, and the quality of work that guarantees the corporation excellence in its services and products to achieve competition and progress.

**Keywords :Wages ,Performance ,Incentives ,Performance appraisal.**

# فهرس المحتوت

## فهرس المحتوت

### شكر والعرفان

الإهداء

ملخص

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الملاحق

أ..... مقدمة:

### الفصل الأول: الإطار النظري حول سياسة الأجور والأداء

8..... تمهيد

9..... المبحث الأول: أساسيات السياسة الأجرية والرواتب والأجور

9..... المطلب الأول: ماهية سياسة الأجور وأهدافها

10..... المطلب الثاني: ماهية الرواتب والأجور وأهميته

13..... المطلب الثالث: مكو ت و أنواع الرواتب والأجور TYPES OF WAGES

15..... المطلب الرابع: نظم دفع الأجور

16..... المبحث الثاني: أساسيات أداء العاملين

17..... المطلب الأول: ماهية أداء العاملين وأهميته

19..... المطلب الثاني: عناصر ومحددات

22..... المطلب الثالث: ماهية تقييم أداء العاملين وأهميته

24..... المطلب الرابع: خطوات وطرق تقييم الأداء

32..... المبحث الثالث: أساسيات تحسين أداء العاملين

32..... المطلب الأول: ماهية تحسين الأداء وأهميته

33..... المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء

34	المطلب الثالث : طرق تحسين الأداء.....
35	المطلب الرابع :العلاقة بين سياسة الأجور وأداء العاملين .....
37	خلاصة.....
<b>الفصل الثاني: دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية</b>	
39	تمهيد.....
40	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -حمورة-بسكرة.....
40	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة- .....
41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة .....
47	المطلب الثالث: أهمية و اهداف مؤسسة قديلة للمياه المعدنية .....
48	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية .....
48	المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة.....
54	المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة .....
55	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة .....
56	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.....
56	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي .....
58	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان .....
64	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات .....
71	خلاصة الفصل.....

# قائمة الجداول

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	تطور حجم اليد العاملة المؤسسة	45
02	وصف خصائص عينة الدراسة	46
03	درجات مقياس ليكارت الخماسي	52
04	معامل الصدق والثبات	53
05	معاملات الإلتواء والتفلطح	54
06	مقياس الحكم على إجات الأفراد	55
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور راي العاملين في سياسة الاجور	56
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور تحسين أداء العاملين	57
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور العلاقة بين سياسة الأجور وابعاد أداء العاملين	58
10	توضيح العلاقة	60
11	نتائج التحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة	61
12	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار	62

# قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	ص
01	نموذج الدراسة	د
02	عناصر الأداء	19
03	خطوات تقييم الأداء	24
04	قائمة الترتيب	25
05	قائمة نتيجة المقارنة الثنائية	25
06	الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة لمياه المعدنية	44
07	الهيكل التنظيمي المختصر لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية	45
08	توزيع العينة حسب الجنس	49
09	توزيع العينة حسب العمر	49
10	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	50
11	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	51
12	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية	51
13	توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي	52
14	توزيع افراد العينة حسب الدخل الشهري	53
15	توزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة سياسة الأجور والأداء، التقييم	55
16	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (كمية، جودة، الالتزام والانضباط)	55

# قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
80	اذن لطبع	01
81	طلب مساعدة لاستكمال مذكرة تخرج	02
83-82	تصريح شرقي	03
88-84	الاستبيان	04

# مقدمة

## مقدمة

### مقدمة:

تشير الدراسات والبحوث التي تهتم لعمل والمنظمات إلى دور عامل العنصر البشري وأهميته الكبرى في تحقيق أهدافها بحيث لا يمكن الاستغناء عنه وإنما الاستثمار فيه وتوفير كافة الحاجيات التي تسمح له ببذل المزيد من الجهد في العمل وذلك من أجل الحفاظ على استمرارية المنظمة ونجاحها، على هذا الأساس لابد من خلق مواقف إيجابية تسمح بزده الرغبة في العمل والبقاء في هذه المنظمة.

تعتبر مسألة تطوير قدرات الأفراد والعوامل التي تحفزهم على تطوير قدراتهم المهنية وتحقيق الاستغلال الأمثل لتلك القدرات مصدر قلق اليوم للكثير من الباحثين في مجال الدراسات الإنسانية، حيث أصبح الفرد أداة فعالة ومحور رئيسي لكل تنمية اقتصادية ما دفع الكثير من الباحثين والمختصين إلى دراسة سلوكيات الفرد العامل ومحيطه في العمل لاهتمام به والاستثمار في إمكانيته وقدراته والزامية الاهتمام لبعده البشري وتحفيزه لزده وتحسين فعالية أدائه وتستعمل أدوات وتقنيات تحفيزية لتحقيق الهدف.

ومن بين هذه الأدوات نجد الأجور التي لها علاقة خاصة ووثيقة مع العمال لاعتبارها العامل المباشر الذي يخلق الولاء للعاملين لمنظمة ما يساهم في تطوير وتحسين وتحفيز مستوى أداء العاملين وتقييمهم، هو هدف رئيسي واستراتيجي لنسبة لأي منظمة عمومية او خاصة ما يزيد من قدرات ونجاح أي منظمة والتي يتوقف على انتماء واندماج العامل داخل منظمته وذلك يعود الى عدالة نظام الأجور وتناسبه مع العمال، فعليه فان دراستنا تعتمد على دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين.

وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية سمحت اختياره من بين مجموعة من المواضيع منها الرغبة في إثراء البحث العلمي بدراسة نظرية وميدانية حول دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين وكذلك الرغبة في معرفة دور الأجور كونها المحفز الأول والمتحكم في العامل، ومعرفة مدى أهمية الأجر لنسبة للعامل والمنظمة ثم اختياره بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية وتحسين أداء العاملين احد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية وهذا ما يفرض الاهتمام به دراسة وتحليلًا.

و لتالي فان إشكالية الدراسة تتمحور حول الإجابة عن الإشكالية الرئيسية التالية:

### 1- إشكالية الدراسة الرئيسية:

- الى أي مدى سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

وهذه الإشكالية يندرج تحتها مجموعة من الأسئلة الفرعية متمثلة في:

- هل توجد علاقة بين سياسة الأجور وكمية العمل في مؤسسة قديلة؟
- هل توجد علاقة بين سياسة الأجور وجودة العمل في مؤسسة قديلة؟
- هل توجد علاقة بين سياسة الأجور ومهارات البشرية في مؤسسة قديلة؟
- هل توجد علاقة بين سياسة الأجور ومواظبة العمل في مؤسسة قديلة؟

### 2- فرضيات الدراسة:

ان محاولة الإجابة على التساؤلات السابقة تدفعنا لطرح الفرضيات التالية:

- توجد علاقة بين سياسة الأجور وكمية العمل في مؤسسة قديلة.
- توجد علاقة بين سياسة الأجور وجودة العمل في مؤسسة قديلة.
- توجد علاقة بين سياسة الأجور ومهارات البشرية في مؤسسة قديلة.
- توجد علاقة بين سياسة الأجور ومواظبة العمل في مؤسسة قديلة.

### 2- الدراسة السابقة:

لإضافة الى مجموعة من الدراسات التي تم توثيقها في المجالات والمليقيات والكتب فان هناك العديد من البحوث والدراسات الجامعية التي تمت ضمن موضوع سياسة الأجور وأداء العاملين نذكر منها:

#### ✓ الدراسة الأولى:

— الكر ، (2007\_2008)، سياسة الأجور في الجزائر "واقع وفاق" (1990\_2008). رسالة الماجستير، (غير منشورة) كلية العلوم السياسية والاعلام العلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية هدفت الدراسة في التعرف على واقع سياسة الأجور في الجزائر ودورها ومدى ثرها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية للعمال والموظفين. وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج بناء سياسة اجرية عادلة يمر بسلسلة من الخطوات المتتابعة التي تؤدي الى تجاوز حدود خلل في بناء والعدالة، وان استخدام الطرق الكمية من أفضل الأساليب لتحقيق المساواة في الجور بين المجموعات الوظيفية.

#### ✓ الدراسة الثانية:

— لقدور بن شرف، سنة 2015\_2016 التي تناولت، أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج شهادة الماستر أكاديمي في تسير استراتيجي دولي جامعة عبد الحميد ابن ديس بمستغانم وتمثل هدف الدراسة في معرفة حالة القطاع موظفي التربية الوطنية بمستغانم.

وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج على وزارة التربية الوطنية ان تساهم في تعدد وتصحيح نظام الحوافز الموجودة فيها بشكل فعال وترسيخ مبدأ حصول جميع الافراد العاملين في القطاع التربية الوطنية على الحوافز المادية والمعنوية وذلك وفق لمعايير محددة ومدروسة بطريقة علمية دقيقة وواضحة ويقبل بينها جميع دون تمييز لطرف اخر، ك إعادة النظر في الترقية على أساس الكفاءة المتوفرة في الفرد العامل فاذا تساوت الكفاءة تكون الترقية على أساس الخبرة والاقدمية في العمل.

### ✓ الدراسة الثالثة:

— لبن داني يوسف لسنة 2016-2017، والتي تناولت هذه الدراسة حول إثر اجر الكفاءة في تحسين لأداء المؤسسة، مذكر مقدمة قدمه ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر اكايمي في إدارة والاقتصاد المؤسسة من جامعة عبد الحميد ابن ديس .بمستغاثم تمثلت في دراسة ميدانية لمعهد التكوين العالي للشبه الطي .بمستغاثم.

وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج على المعهد الوطني ان يعيد النظر في الأجور عن طريق تعزيز العمل النقابي لتحسين الشبكة الاستدلالية للأجور عموما وكل القطاعات وأيضا إعادة النظر في المنح والعلاوات والتعويضات الخاصة بمكوت الأجور والتي تكون من صلاحيات المسيرين او إعطائها لمستحقها لتحقيق العدالة في الأجور وزدة المنافسة وسط العمال وينبغي الحرص على دفع الأجور والتزيقات في المناصب وفي الدرجات في أجالها المستحقة والابتعاد عن الماطلة والبيروقراطية.

### ✓ الدراسة الرابعة:

— أسماء بوزن، (2019). دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر "كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر، بسكرة

هدفت الدراسة الى التعرف على تصورات المبحثين حول مستوى توفر التحفيز ببعديه (الحوافز المادية والمعنوية) لدى العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة واثر ذلك على أداء العاملين.

اما نتائج الدراسة أثبتت الدراسات يمكن ان نعتبر الأداء بقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. عملية تقييم الأداء تتم بصفة دورية لاعتماد على المعايير الموضوعية والمحدد مسبقا ونجد طرق مختلفة تم استعمالها في عملية التقييم نجد منها التقليدية والحديثة.

ومن خلال استعراضنا لهذه الدراسات يتضح لنا ان هذه الدراسات تتفق مع دراستنا الحالية في:

- إظهار دور الحوافز المادية والمعنوية من الجانب النظري.
- أداء العاملين من الجانب النظري.
- أهمية الأداء كبعد من أبعاد أداء العاملين.
- وجود علاقة بين الأجر والأداء.

وتختلف دراستنا الحالية عن هذه الدراسات في:

- في صياغة الفرضيات حيث في دراستنا اعتمد على صيغة الاثبات بينما بعضها تم الاعتماد على صيغة النفي.
- في الإطارين المكاني والزمني.
- في ادراج المتغيرين معا.

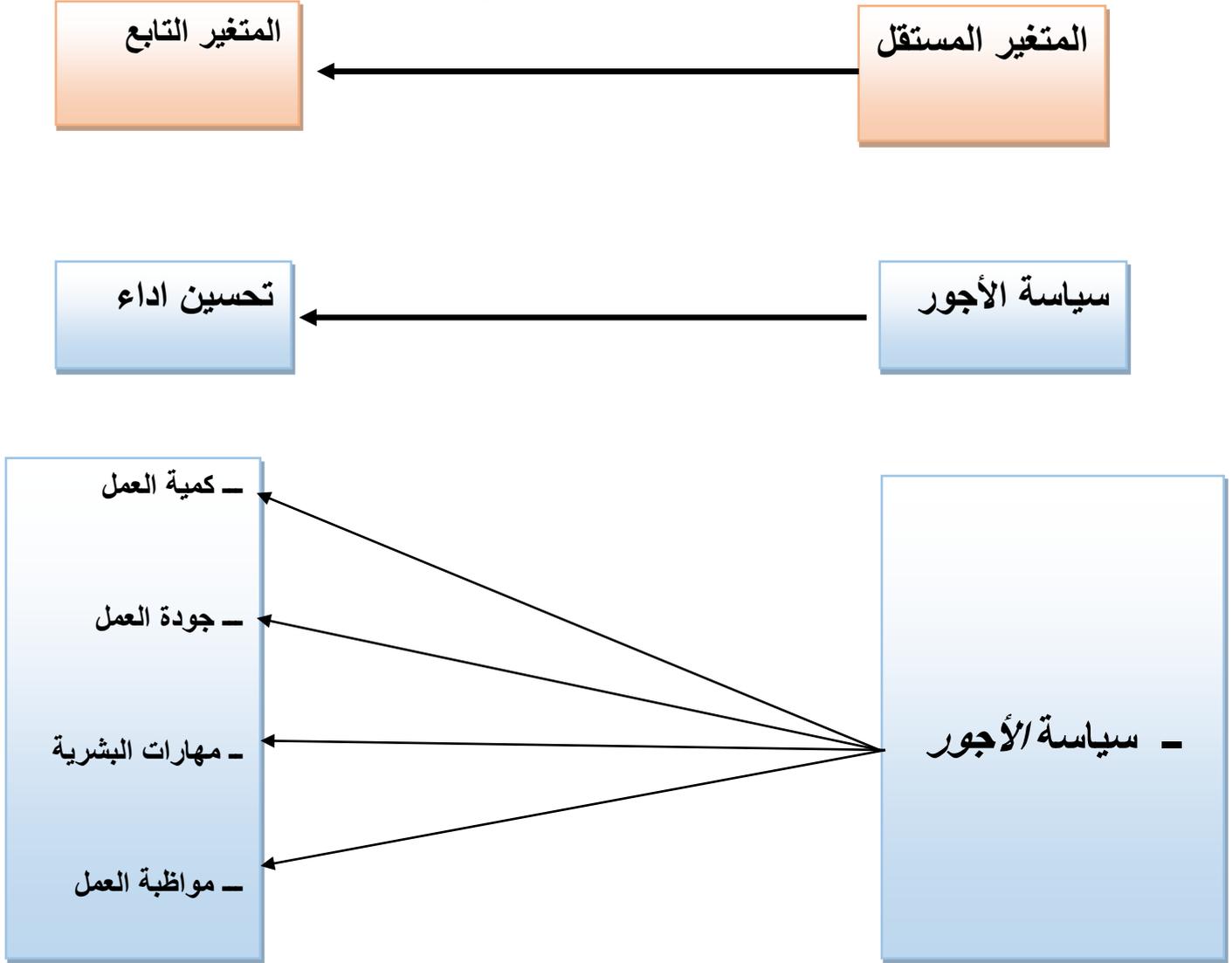
## مقدمة

### 4- 1 نموذج الدراسة:

من اجل توضيح ماهية سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين تم بناء نموذج الدراسة الافتراضي تبعا للشكل رقم (1) وتم الاعتماد اثناء بناء هذا النموذج على وجود أربع مؤثرات لعملية تحسين أداء العاملين وهي كمية العمل، جودة العمل، المهارات البشرية، المواظبة العمل

#### الشكل رقم (1): نموذج الدراسة

متغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

### 4-2 التوضع الأبتمولوجيا:

تم الاعتماد على النموذج التفسيري والذي يقوم على ضرورة فهم الاختلافات في سلوكيات البشر و لتالي اختلاف ثيرها في الظاهرة المدروسة، فالنموذج التفسيري يركز على المؤثر الاجتماعي والتنوع السلوكي للإنسان الذي يتأثر لظاهرة المدروسة. كدراسة مكان العمل الذي يتضمن العمال معينين ستعمال ابعاد تحسين الأداء لإضافة الى تفسيرها انطلاقا من اختلاف في الذهنيات والسلوكيات.

### 4-2 منهج الدراسة:

يمكن معالجة إشكالية الموضوع بطريقة علمية ومنهجية ومهدف اختيار الفرضيات المعتمدة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لصياغة الجزء النظري من الدراسة أما في الجزء التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي من خلال التحليل الكمي خذ آراء عمال مؤسسة قديلة -جمهورية بسكرة مكان الدراسة ستعمال أداة الاستبيان والمقابلة لجمع المعلومات ثم القيام بعملية التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان عن طريق البرمج الإحصائي للعلوم الإنسانية SPSS.

### 5-2 تصميم البحث:

### 5-1 أهداف الدراسة:

يمثل موضوع الدراسة ماهية سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين من البحوث الوصفية التي يتم اجراءها للتمكن من وصف خصائص المتغيرات الموجودة في ظروف معينة. والتي تجري عندما تكون متغيرات الدراسة المؤثرة في ظاهرة موجودة وواقعية ومعروفة ولكن الباحث يبحث على وصف هذه المتغيرات وتعيينها بطريقة مثالية وأفضل.

### 5-2 نوع الدراسة:

تمثل هذه الدراسة العلاقة الارتباطية بين الحوافز وأداء العاملين حيث يتم القيام بها في بيئة العمل الطبيعية وسيكون هناك حد مقبول من التدخل من قبل الباحث في سير البحث.

### 5-3 مدى تدخل الباحث:

تم استخدام التحليل الكمي لآراء الموظفين في مؤسسة قديلة وذلك لاعتماد على أداة المقابلة والاستبانة في جمع المعلومات والتحليل الإحصائي لنتائج الاستبانة عن طريق برمج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية SPSS

### 5-4 التخطيط للدراسة:

تمت الدراسة الميدانية في أوضاع عادية وطبيعية غير مخططة.

### 5-5 وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):

تضمن هذه الدراسة وجهة نظر عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورق بسكرة.

### 5-6 المدى الزمني:

تحت الدراسة المقطعية خلال سنة 2023. 2024.

### 6- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من حية تتعلق بموضوع سياسة الأجور والذي ينظر اليه على انه أحد اهم المتغيرات الهامة لنجاح المنظمات وتميزها والاهتمام بمكانة العنصر البشري داخل المؤسسة والاقتناع نه مورد مهم واساسي من حية ومن حية أخرى تحسيس مسؤولي مؤسسة قديلة بمد همية سياسة الأجور ودورها في تطوير تحسين أداء العاملين لتالي تحقيق كمية العمل، وجودة العمل، والمهارات البشرية والمواظبة في العمل.

### خطة مختصرة للدراسة:

يتكون مضمون المذكرة من الفصل الأول نظري والفصل الثاني تطبيقي وذلك على النحو التالي:

### — الفصل الأول: الإطار النظري حول سياسة الأجور والأداء

حيث نتطرق الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: اساسيات حول سياسة الأجور.

المبحث الثاني: اساسيات أداء العاملين.

المبحث الثالث: اساسيات تحسين أداء العاملين

### الفصل الثاني: دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية .

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية — بسكرة -

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختيار الفرضيات.

## الفصل الأول:

الإطار النظري حول سياسة الأجور والأداء

## تمهيد:

تعتبر الأجور من أهم العوامل التي تبنى عليها علاقة العمل بين المنظمة وموظفيها، وتعد من أهم المسائل التي تدور حولها النقاشات بين العمال وصاحب العمل كونها تتصف بحساسية عالية، فهي الوسيلة لإشباع رغباته مقابل الجهد الفكري والبدني الذي يقدمه للمنظمة، كما انه يعد من أهم الأعباء التي تتحملها هذه الأخيرة، كما ترتبط ارتباط وثيقا لأداء حيث يعتبر الأجر أكبر مؤثر في أداء العاملين ، ومن أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي اهتمام المؤسسات من اجل الحفاظ على المورد البشري وتشجيعه لتحسين الأداء مقابل رفع الأجر، و اعتبار سياسة الأجور من اهم المتغيرات المستقلة التي لها ثير على ابعاد تحسين الأداء من خلال تحسين جودة العمل وكميته ، مع المواظبة في العمل من اجل تحقيق أهداف المنظمة، ولهذا قمنا بتقسيم هذا الفصل كما يلي:

المبحث الاول: اساسيات السياسة الاجرية والرواتب والأجور

المبحث الثاني: اساسيات أداء العاملين

المبحث الثالث: اساسيات تحسين أداء العاملين

## المبحث الأول: أساسيات السياسة الأجرية والرواتب والأجور

تعد سياسة الأجور من الأدوات المهمة التي تثر في مستويات الأجور. فسياسات المنظمة تحدد الخطوط العريضة والأساليب التي يتشكل منها هيكل الرواتب والأجور وعدد المراتب التي فيه واتساع نطاقها ومدى تداخلها والوظائف التي ينطبق عليها والتزامات التي يجب أن تعمل بها المنظمة كلها من الأمور التي تؤثر على ما يحصل عليه الموظفون من رواتب وأجور (أ. د سيد حمزاوي ، 2013، صفحة 128)

## مطلب الأول: ماهية سياسة الأجور وأهدافها

تعتبر سياسة الأجور من الأدوات المهمة التي تعتمد عليها المنظمة في اعداد شبكة الأجور أو القوانين التي تطبقها المنظمة من اجل دفع تعويضات للعمال.

## الفرع الأول: تعريف سياسة الأجور

" يقصد بسياسة الأجور تلك السياسة التي تنتج للتأثير في مستوى الأجور وفي هيكلها أو فيهما معا بغية تحقيق أهداف معينة وتلعب معدلات الأجر دورا هاما في توزيع الموارد البشرية وفي استغلالها حسن شكل ممكن فيمكن لسياسة الأجور أن تجذب الأفراد إلى أعمال معينة ، إذا كانت الأجور مرتفعة بنسب عن الأجور التي يتقاضاها الأفراد للقيام عمال أخرى معينة ، ومن جهة أخرى يجب إيجاد توازن بين أجور العاملين والإنتاجية التي يقدمونها لتفادي حالات التضخم أو الركود في النشاط الاقتصادي ، وذلك عن طريق ارتفاع الأجور دون أن يقابل ذلك زدة في الإنتاجية " (خليفة، 2016-2017) .

## الفرع الثاني: أساسيات نظام الأجور

يكتسي نظام الأجور أهمية لغة لنسبة للفرد والمؤسسة و لتالي فإن الفرد لا ينتج من فراغ وإنما هو نتيجة نظام مرضي ومحفز له، وقبل أن يتم تحديد هذا النظام يجب على المنظمة أن تقوم لتخطيط الاستراتيجي لهذا النظام والذي بدوره يعتمد على:

أولا – السياسات الإدارية الضرورية لإعداد نظام الأجور: تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعرف سياسات المنظمة لنسبة للقضا التالية ويمكنها أن تطالب الإدارة العليا بوضعها إذ لم تكن قد حددتها بوعي وبشكل رسمي وهذه السياسات ثلاثة مجاميع حول مستوى الأجور عموما، المزا المقدمة، التميز المعتمد.

ب- سياسة المنظمة حول مستوى الأجر مقارنة لمنافسين: حيث تقرر أن تكون أجورها أعلى أو موازية أو أدنى من الأجور التي يدفعها المنافسون، والمنظمات تحدد هذه السياسة في ضوء استراتيجيتها من حيث المكانة التي تريد أن تشغلها في قطاعها وكذلك الميزة التي تريد التركيز عليها.

ج- سياسة وقرار المنظمة حول المزا والخدمات المقدمة: تحتاج قرارات التوسع في تقديم المزا والخدمات إلى مجموعة من المزا العينية وهذه المزا تمثل تكاليف تضاف إلى الأجور إذ أنها تحدد مع تقدير تكلفتها ل يتم مراعاتها في تحديد الأجور.

د- سياسة المنظمة حول التمييز أو التحيز المعتمد: تحتاج المنظمة لتحديد سياسة حول عدالة المعاملة عموما والتمييز المعتمد يمكن أن يكون في فئة وظيفية فقد تقرر المنظمة التحيز لفئة وظيفية معينة فيكون مستوى أجورها أعلى من العاملين، فقد تقرر المنظمة ان تعتمد سياسة تحديد رواتب الدرجات الأدنى والدرجات العليا ثم تقوم بمنح أجور متصاعدة للسنوات والدرجات الوظيفية المتتالية وهي تصلح لمنظمة تريد استقطاب عاملين مستعدين للبقاء فيها لسنوات .

نيا - المستلزمات الفنية الضرورية لإعداد نظام الأجور:

- تصنف الوظائف إلى مجاميع وهي خطوة أساسية لإعداد النظام وهنالك عدة تصنيفات قد تكون مطلوبة، وقد تحتاج المنظمة إلى ترتيب الوظائف حسب نشاط المنظمة وحاجاتها إلى فئات وظيفية مختلفة وكذلك عدد الوظائف والعاملين.
- عدد درجات الأجر: ويختلف هذا اختلاف حجم المنظمة ومجموع الوظائف.
- قائمة العناصر الأساسية لنجاح المنظمة: وهذه العناصر قد تكون المهارة، المجهود الفكري والبدني والمسؤولية وظروف العمل، جودة العمل.

#### الفرع الثالث: أهداف سياسة الأجور

- تهدف سياسة الأجور إلى رسم سياسات تحقق التوازن بين حاجات العامل والمنظمة ويخدم العلاقة المشتركة بينهما.
- تعد الرواتب والأجور من العناصر الهامة في الاقتصاد الوطني وتحديد مستوى معيشة المجتمع لأنها تشكل نسبة كبيرة من الناتج الإجمالي المحلي وكذلك تؤثر في توزيع الموارد البشرية في شتى القطاعات (أ. د سيد حمزاوي، 2013، صفحة 125)
- يمكن للأجور أن تلعب دورا هاما في جذب الأفراد لأداء أعمال معينة إذا كانت الأجور مرتفعة نسبيا عن الأجور في أعمال أخرى، كما يمكن تشجيع الانتقال من مكان لآخر لإيجاد فوارق في الأجور التي يتقاضاها الأفراد عمال معينة و لتالي فان نظام الأجور والمرتببات يهدف إلى بناء هيكل ونظام عادل للدفع، يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم، ومستوى أداءهم في هذه الوظائف.
- ورغم وضوح هذه الأهداف إلا أن تطبيقه ليس بهذه الدرجة من السهولة، حيث هناك مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية الاجتماعية، السياسية، النفسية، والأخلاقية لسياسة الأجور (مار فلاح، 2007-2008، الصفحات 31-32)
- أ - الاعتبارات الاقتصادية: يتحدد الأجر حسب العرض والطلب في سوق العمل حيث يجمع بين الباعين والمشتريين لخدمة العمل ويحدد سعر هذه الخدمة، يلعب الأجر دورا هاما في المجتمع حيث أن أغلبية الأفراد العاملين في المجتمع يحصلون على دخولهم مقابل بيع خدمات عملهم.
- ب - الاعتبارات الاجتماعية: ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الذي يشغله لإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاته. و لتالي يعتبر الأجر الوسيلة التي تحقق مكانة اجتماعية للعامل.
- ج - الاعتبارات النفسية: تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، حيث يعتبر الأجور أهم حافز للأفراد العاملين مع وجود عوامل أخرى تحفز العامل مثل ظروف العمل الملائمة (مار فلاح، 2007-2008، صفحة 32)

#### المطلب الثاني: ماهية الرواتب والأجور وأهميته

يعمل الأفراد من اجل الحصول على رواتب وأجور مقابل العمل الذي يؤديه للمنظمة التي ينتمون إليها. وعادة ما تشكل الرواتب والأجور نسبة كبيرة من نفقات المنظمات العامة والخاصة. وتزداد أهمية إدارة الرواتب وفي الوقت الحالي مع زدة الاتجاهات في مختلف دول العالم نحو الحد من النفقات العامة، وزدة مستوى إنتاجية المنظمة.

#### الفرع الأول: تطور الرواتب والأجور

سوف نتطرق في هذا المطلب بداية بتطور الرواتب والأجور ثم نقوم بتعريف الراتب والاجر والفرق بينهما

أولاً: تطور الأجر

لم تكن فكرة الأجر بمعناها المتعارف عليه حالياً مبلغ من المال، بل كان يختلف باختلاف تطور الإنسان وبيئته الاجتماعية ونظام معيشته، وقد مر الأجر بتحويلات عديدة عبر الزمن حتى وصل إلى ما عليه اليوم، وسنحاول اختصار هذا التطور فيما يلي:

أ- نظام العبودية: في هذا النظام كان العبد ملكاً لسيدته هو وقته لذا وجب عليه خدمة سيده مقابل الالتزام الإنساني من طرف هذا السيد لتكفل بخدماته وإيوائه، ويرفع هذا المقابل من جانب السيد إذا كان عرض العبيد كبيراً وهو ما يحدث أم الغزوات وينخفض هذا الالتزام كلما كان ثمن العبد زهيداً، والعكس إذا قل العرض ارتفع هذا المقابل.

ب- نظام رقيق الأرض: كان نظام الرقيق الامتداد الطبيعي لنظام العبودية، إلا أن الرقيق تمتع فيه بحق تكوين أسرة وملكية جزء من وقته يعمل فيه لحسابه، فلم يعد الرقيق مملوكاً لسيدته ولكنه مرتبط قطاعيته، يعمل فيها الوقت الذي يحدده العرف في مقابل أن يمنحه أرض يفلحها لحسابه وتزيد مساحة هذه الأرض الممنوحة للرقيق وتنقص حسب الجودة. وهنا تمثل الأجر في الأرض التي يمنحها السيد للرقيق ويفلحها لحسابها الخاص.

ج- نظام الحرفي: أضح هذا النظام أكبر قدر من الحرية للحرفي أن شارك رقيق الأرض في منحة الحرمان من الانتقال نظراً لقبود الإقطاعية السائدة في كل مدينة إقطاعية، إلا أن الحرفي كان يملك أدوات إنتاجية وورشة خاصة به ويقوم بتسويق منتجاته، وفي الغالب كان يحصل على خامات ويردها مصنعة مقابل نسبة معلومة من الدخل والمتمثل في الفرق بين ثمن الخامات والإنتاج الكامل الصنع.

د- نظام الأجر الحديث: بظهور الرأسمالية أصبح المنظم يملك الآلات فقط وليس له على عماله حقوق قانونية تحول له حق امتلاك أشخاصهم، لذا وجب عليه أن يستأجر حق التصرف في وقت أحد العمال مدة يوم أو أسبوع وإن يدفع له الأجرة المتفق عليها حسب سعر السوق، ويحصل على ربحه من الفارق بين الأجر الذي عليه أدائه وبين الثمن الذي يتقاضاه على المنتج التام الصنع الذي يبيعه. وفي هذه المرحلة تمتع العامل بحقوق قانونية جعلته على قدر من المساواة مع رب العمل، كما أصبح من الناحية القانونية حراً فإن أن يعمل لدى صاحب العمل و لقدرة الذي يتفق مع التعاقد وقبول الأجر المعروض.

1. ومن خلال هذه المراحل نجد أن الأجر كان في مرحلته الأولى على شكل عيني ومع مرور الزمن أصبح جزء منه عيني وجزء نقدي ليصبح إلى ما عليه اليوم. (بن عادل عمر. حرارة عبد النور، 2020، الصفحات 25-26)

نيل تعريف الرواتب والأجور:

— " يقصد لرواتب والأجور كل أشكال المدفوعات المالية التي تدفعها جهة العمل للموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر مقابل عملهم فيها، أي تبادل العمل مقابل الأجر. وينظر الاقتصاديون إلى هذا التبادل نه تبادل للوقت، والجهد والقدرة مقابل الأجر، سواء على شكل عيني أو نقدي "

— " ووفقاً للمنظور الاقتصادي، فإن الأجر تعكس في العادة حجم الطلب والعرض على العمالة في سوق العمل "

أما علماء النفس " فينظرون إليه على أنه تبادل للسلوك والاتجاهات مقابل المال والمصادر الأخرى للرضا والإشباع النفسي ". (أ. د سيد حمزوي، 2013، صفحة 124)

كما يمكن التفريق بين الأجر والرواتب من خلال التعريف لكل مصطلح:

" يعرف الراتب نه: ما يحصل عليه الموظف من مرتب يصرف له شهر ، أما الأجر: فهو ما يحصله العامل يوميا أو أسبوعيا، ويشمل كافة العناصر المالية النقدية والعينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل، مقابل ما قدمه هذا الأخير من جهد ووقت وما حققه من نتائج وأهداف ". (د . مجيد الكرخي، 2023، صفحة 121)

لكن حاليا أصبح المصطلحان يستخدمان بدلا بعضهما البعض ويمكن تعريف الرواتب والأجور: هما ذلك المقابل الذي يتحصل عليه العامل سواء كان مالي أو عيني مقابل عمل يقوم به في منظمة ما ويتطلب منه مجهود فكري أو عضلي أو كليهما معا، ويمكن أن يكون هذا الأجر شهري أو يومي.

### الفرع الثاني: أهمية الرواتب والأجور

تحتل الأجور والرواتب مكانة رزة في حياة العاملين والمنظمات، كما يلي:

أولا: لنسبة للعاملين

- يهتم العاملون لأجور والرواتب لعدة أسباب حيث أن أهمية الأجور تمثل مصدرا هاما لمعيشة الفرد، ورفاهيته، وخدماته والاحتياجات المالية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه، ولأفراد أسرته. علاوة على ذلك فإن إمكانية الحصول على أجور عالية قد تشجع العامل على زدة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية، ومساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانيات المتاحة في زدة الأجور.

- تعتبر الأجور من أهم العوامل التي تحدد المركز الاجتماعي للفرد.

نبا: لنسبة للمنظمة: تمثل الأجور والرواتب أهمية كبيرة لنسبة للمنظمة، وذلك لان الأجور والرواتب تمثل جزء هاما من تكلفة الإنتاج، إلا أن نسبة تكلفة العمل تختلف من منظمة لأخرى، حسب طبيعة نشاطها ومدى الاعتماد على العنصر البشري في عملية التشغيل. (د . مجيد الكرخي، 2023، صفحة 121، 122)

لثا: لنسبة للمجتمع

للأجور أهمية لغة في تحديد المستوى المعيشي للمجتمع كذا رخاءه ففي المجتمعات التي تكون فيها معدلات الأجور عالية يكون لإمكان فرض ضرائب مناسبة على مدا خيل الأفراد، و اعتبار الضرائب مورد هام لخزينة الدولة فإنها تتمكن من تنفيذ عدة مشاريع كبناء مستشفيات ومدارس ومصانع وغيرها في مناطق معينة بهدف تحسين المستوى العام للمعيشة وامتصاص البطالة الموجودة في هذه المنطقة (تعريف عوده، 2010-2011، صفحة 48)

### الفرع الثالث: أهداف الرواتب والاجور

تتعدد أهداف الأجور والرواتب بتعدد الحاجة إليها ونذكر منها:

- ✓ الملائمة: أي تحديد مستوى الأجر الحد الأدنى والأقصى الملائم للتعويضات
- ✓ الإنصاف: فالموظف أو العامل يتوقع ان يحصل على اجر عادل لقاء دوامه.
- ✓ الضمان: بمعنى حماية الموظف او العامل من مخاطر العمل.
- ✓ القبول: أي القبول بها من جانب الأفراد العاملين بها
- ✓ التوازن: يعني رصد مزيج من التعويضات المباشرة والغير مباشرة والمادية والغير مادية

✓ التحفيز: وهذا الهدف الذي يسعى لجذب والحفاظ على الموارد البشرية، ويزيد من الدافعية للعمل. (بلوط حسن ابراهيم، 2002، صفحة 300).

### المطلب الثالث: مكونات وأنواع الرواتب والأجور *TYPES OF WAGES*

يمكن تحديد مكونات وأنواع الأجور بشكل يعبر بدقة عن الفروق. فيما يلي:

#### الفرع الأول: مكونات الأجر

يتكون الأجر النقدي من جزئين: جزء يتدفق بشكل دوري وجزء متحرك يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل.

#### أولاً: الأجر الثابت

وهو ما يدفع للعامل عن الساعة أو اليوم أو الشهر حسب نظام دفع الأجر في المشروع، وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي، فالعمال المؤقتين الذين يؤدون عملاً مؤقتاً ثم تنتهي علاقتهم لمنظمة، تدفع لهم مستحقاتهم يومياً أو في نهاية الأسبوع، أما العمال الدائمون ففي أغلبية الأحيان تدفع مستحقاتهم في نهاية كل شهر.

والمبلغ الثابت الذي يدفع يرتبط بعمل الموظف التي تؤدي فعلياً، بشرط أن تكون أم الغياب في حدود المدة المسموح بها وفقاً للقانون (بسبب العطل الرسمية أو الإجازة السنوية المقررة) ويسمى هذا المبلغ الثابت المحدد للوظيفة الأجر الثابت أو الأجر الأساسي. ولا يعني هذا أن المبلغ النقدي الذي يدفع كأجر أساسي يظل بت طول مدة خدمة العامل، ولكنه يظل بت لفترة معينة، ثم يتغير لتوافر مجموعة من الظروف تحتم عليه التغيير ومن أبرز هذه الظروف زدة خبرة العامل (أي الأقدمية). مرور الزمن مما يسمح لتغير هذا الأجر الثابت بمعدل معين وفي مواعيد معينة تحدد بواسطة نظام الأجر وتسمى هذه الزدة لزدة الدورية أو السنوية وكذلك الترقية في الدرجة أو الرتبة.

نيل الأجر المتحرك: تدفع المنظمات لعمالها علاوة على الأجر الثابت مبالغ إضافية ومن أمثلة ذلك:

- الأجر التشجيعي الذي يعطى للعامل نتيجة لتحقيق زدة في إنتاجه عن المستوى المطلوب.
- المكافآت التشجيعية التي تمنح للعامل والمرتبطة لأعمال المبتكرة التي يحققها العامل بحيث تحقق فائدة للمشروع مثل الزدة في الإيرادات أو تخفيض التكاليف.
- الأجر الإضافية التي تضاف للعامل مقابل الساعات الإضافية التي تفرضها طبيعة العمل.
- الأجر التي تقدمها المنظمة للعاملين بما بصفة سنوية نتيجة لتحقيق أرح.

أ. الاستقطاعات: يستقطع من العامل جزء من دخله كقسط للتأمينات الاجتماعية، وكذلك استقطاع المتعلق لغياب.

بـ المزا العينية: تتحمل المنظمة مجموعة من التكاليف التي تقدمها للعاملين فيها مثل: تكاليف العلاج للعامل وأسرته، تكاليف وسائل النقل، تكاليف ملابس العمل إذا فرضت ظروف العمل ارتداء زي معين مثل عمال الفنادق وشركات الطيران وكذلك الحراس في بعض المنظمات ...

جـ التأمينات الاجتماعية: تفترض بعض التشريعات العمالية ان يساهم رب العمل شهر بخصم تمثل في نسبة ويشترك العامل بنسبة مئوية هو الأجر كقسط للتأمينات الاجتماعية.

الفرع الثاني: أنواع الرواتب والأجور types of wages

يمكن تحديد أنواع الأجور بشكل يعبر بدقة عن الفروق بينها فيما يلي:

## أ – الأجر الدوري والأجر غير الدوري: Term wage and periodic wage

1. الأجر الدوري: هو القابل للتكرار كل فترة صرف. ومثال ذلك الأجر الأساسي.
2. الأجر غير الدوري: هو الذي يدفع على فترات زمنية طويلة وغير منتظمة لا تتفق ودورية الأجر كما أنه ليس مقابلاً صريحاً للوظيفة. ومثال ذلك المنح النقدية التي يحصل عليها العامل في المناسبات كالمكافآت السنوية. ومنح الأعياد. (أ. د سيد حمزاوي ، 2013، الصفحات 131-132)

## ب- الأجر الاسمي والأجر الحقيقي: Nominal wage and real wage

1. الأجر الاسمي: هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل لقاء العمل الذي يقوم به.
2. الأجر الحقيقي: فهو قدرة الأجر على إشباع الحاجات أو هو مقدار السلع والخدمات التي يمكن أن يحصل عليها العامل جره النقدي.

## ج- الأجر النقدي والأجر العيني: Cashpay and friehgebenefits

1. الأجر النقدي: هو الذي يعطي قيمة مالية.
2. الأجر العيني: فتكون القيمة عينية. مثل أن يعطي عمال المزارع أجورهم من إنتاج المزارع أو إعطاء سيارة أو مسكن لبعض الموظفين أو المديرين المقيمين. (أ. د سيد حمزاوي ، 2013، الصفحات 131-132)

الفرع الثالث: معايير تحديد الرواتب والأجور

تتعدد معايير تحدي الأجر نذكر منها ما يلي:

## أ. معايير تحديد الأجر:

1. معيار المدة: في هذا المعيار يتم اتخاذ عنصر الزمن كعامل أساسي لتحديد قيمة الأجر ويفضل العمل بهذه الطريقة – الأجر الزمني – في ظل نظام محكم للرقابة على الأداء وتحسين الإنتاج ويهتم هذا المعيار بتحقيق مصلحة العامل أكثر من اهتمامه بتحقيق مصلحة صاحب العمل فهو لا يخذ لحسبان مستوى المدرودية.
2. معيار المدرودية: على عكس معيار المدة، يعتمد هذا المعيار على نوعية وكمية الإنتاج، فهو مرتبط بنتائج المحققة من طرف العمال و لتالي فإن هذا المعيار يتميز لتذبذب وعدم الاستقرار ومن الواضح أن هذا المعيار يتناسب مع صاحب العمل أكثر من تناسبه مع مصلحة العامل.
3. المعيار المزدوج: وهو معيار يجمع بين المعيارين السابقين، حيث ينص هذا المعيار على المساواة الشكلية للعمال فيما يخص الأجور ومنه فتح المجال لهم للتنافس حول المدرودية العالية مع ضمان الأجر الأساسي للجميع، كما أن هذه الطريقة تجنب
4. صاحب العمل من دفع علاوات ومكافآت مقابل الإنتاج ومن جهة أخرى تمنح للعامل أكبر ضمان وحماية للحصول على أكبر قدر ممكن من الدخل. (قريشي سامي ، صالح عبد العالي ، 2022، الصفحات 5-6)

## المطلب الرابع: نظم دفع الأجور

يطبق في الحياة العملية أكثر من طريقة لدفع أجور العاملين ، ولكل طريقة او نظام ظروفها التي تطبق فيها وهناك اعتباران أساسيان هما:

أ- أثر طريقة الدفع على العلاقات بين العاملين وإدارة المشروع.

ب- كمية وجودة العمل.

والعنصران اللذان لهما ثير كبير على خطط دفع الأجور هما:

- تعريف وتحديد كمية وجودة العمل المطلوب من كل فرد، وظروف العمل والمعدات التي يجب على صاحب العمل أن يوفرها
- السعر الذي يدفع مقابل العمل المنجز

## الفرع الأول: خصائص دفع الأجور

كما أن هناك خصائص ينبغي أن تتوفر في طرق دفع الأجور وأهمها: (مار فلاح، 2007-2008، صفحة 36)

- 1- ينبغي أن تكون هناك صلة بين الأجر المدفوع وإنتاجية العامل، مع وجود فروق مقابل عوامل أخرى (مثل القدرة على الأداء، المهارة)
- 2- ينبغي أن تتميز الطريقة لبساطة وسهولة الفهم من جانب العاملين.
- 3- ينبغي ألا يؤدي تنفيذ الطريقة إلى خلق خلافات بين العاملين (كتلك التي تنشأ بسبب وضع الحوافز المالية لبعض المجموعات دون البعض الأخر)
- 4- ينبغي إن يساعد نظام دفع الأجور على المقارنة الدقيقة بين مستوى الإنتاجية وكفاءة الإدارات المختلفة في المشروع

## الفرع الثاني: اقسام نظم دفع الأجور

ويمكن تقسيم نظم دفع الأجور إلى مجموعتين رئيسيتين وهما:

- نظام الدفع على أساس الوقت (الأجر الزمني)
  - نظام الدفع على أساس الإنتاج.
- وكل منظمة تختار الطرق التي تراها ملائمة أكثر لظروفها.

أولاً: أنظمة الدفع على أساس الوقت:

تعد هذه الطريقة من أقدم وأكثر الطرق شيوعاً في غالبية المنشآت، ويتم احتساب الأجر في هذا النظام على أساس المدة التي يقضيها الفرد في عمله (قد يتحدد الدفع إما لساعة، الأسبوع، أو الشهر). ولا يرتبط الأجر هنا بكمية وجودة الإنتاج.

وهناك حالات تصلح لتطبيق هذه الطريقة دون غيرها:

- في حالة الوظائف التي يصعب قياس إنتاجها بوحدة كمية ملموسة، ومثالها وظائف الإدارة أو الوظائف الكتابية
- إذا كان العمل غير منتظم بسبب حدوث، مثل انقطاع التيار عن الحساب الآلي والتقنيات الأخرى (أ . د سيد حمزاوي

، 2013، الصفحات 132-133)

- في حالة عدم قدرة الإدارة على مراقبة كمية الإنتاج للعامل.
- في حالة حاجة العمل إلى عناية واهتمام خاص (كصناعة الألماس)، حيث تتطلب ووقت كبير وتركيز، وإذا زادت السرعة في العمل فإنه يترتب على ذلك أضرار بجودة السلعة (أهمية الجودة عن الكمية).
- في حالة تفضيل كل من الإدارة والعاملين لهذا النظام، حيث يكون هذا النظام سهل التطبيق. ومن عيوب هذه الطريقة:
- أنها لا تشجع على روح الابتكار
- لا تحقق الحافز الكافي أمام العاملين لزيادة إنتاجيتهم
- إضافة إلى ذلك، فإنه يجب أن يصاحب هذه الطريقة لإشراف ورعاية دقيقة وإلزام الأفراد بسيركرونها على الملزمن ويهتمون عامل الكمية المنتجة. كما ينبغي هناك نظام يسمح بمكافأة العامل الأعلى إنتاجية، وإلا فإنه سوف لا يؤخذ حقه إذا قورن لعامل منخفض الإنتاجية (يميل إلى عدم بذل أقصى مجهود). (مار فلاح، 2007-2008، صفحة 37)

نبا: نظام الأجر على أساس الإنتاج (أو القطعة):

في هذا النظام يتوقف اجر للفرد على إنتاجيته فالخاصية الأساسية للدفع على أساس كمية الإنتاج هي أن العمل المطلوب ديته تحدد له قيمة نقدية معينة يحصل عليها للفرد إذا تم العمل (يتحصل على مكاسب أو تلحق به الخسائر وذلك تبعاً للاختلافات في الكمية المنتجة).

ويعاب على هذه الطريقة نهما:

- لا تتناسب كل الأعمال أو الوظائف.
- قد تصبح غير صحيحة إذا أسيء استخدامها.
- قد يندفع الأفراد في سبيل زيادة أحوالهم إلى الدبحة التي تقلتؤثر على حالتهم الصحية، أو زيادة حوادث العمل، أو قد تلحق الضرر لمعدات المستخدمة.
- صعوبة تحديد المعايير القياسية للإنتاج الذي يجاسب الفرد على أساسها. (مار فلاح، 2007-2008، الصفحات 37-38)

38

### المبحث الثاني: أساسيات أداء العاملين

تعددت التعاريف الخاصة لأداء نظراً لتعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين وأيضاً المفكرين بدراسة هذا الموضوع وذلك لأنه يمثل الدافع الأساسي لتحقيق الأهداف أي منظمة وتطويرها لهذا سيتم إلقاء الضوء على مفهوم أداء وعناصره ومحدداته، إضافة إلى معرفة أهمية والأهداف.

قبل ان نتطرق الى مفهوم أداء العاملين يجب معرفة مفهوم الأداء

## المطلب الأول: ماهية أداء العاملين وأهميته

## الفرع الأول: تعريف الأداء

\_\_ يشير مفهوم الأداء في اللغة الى "عمل او انجاز او تنفيذ والأداء هو الفعل المبذول او النشاط الذي تم إنجازه، فالإدارة هو تجهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين". (الشنتطي م.، 2006، صفحة 47)

ويشير Bovelos للأداء نه " انعكاس لمدى نجاح العامل او فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أ كانت طبيعة هذا العمل ". ( ، 2003؛ صقر، الاسكندرية)

ورغم ان الغموض يكتنف فكرة الأداء، الا ان ضبط مفهومه وتحديد المجال الدلالي الذي يغطيه يعد ضرورة ملحة امام المسيرين والباحثين على حد سواء. فقد خلص bourguignon الى ان مفهوم الأداء يبقى قضية إدراك تبعاً لاستعماله، أي انه يعبر عن ثلاث معاني وذلك على حسب المستعملين، فقد يعني: (جبيرات، الادارة البشرية في منظمات الاعمال ، 2019، صفحة 14)

\_\_ الأداء نتيجة (résulte): أي يعبر عن درجة انجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

\_\_ الأداء فعل (action): ويشير الى العملية بحد ذاته وليست النتيجة، بحيث يكون هناك أداء حين يكون لإمكان تحقيق الانتقال من القدرات الكامنة الى الإنجاز.

\_\_ الأداء نجاح (réussite): وهنا يشير الى ان مفهوم قيمة الأداء عند الممارسة ترتبط لحكم الخاص القيمي لمنظمة (او الفرد) أخرى. كما يحصل ان تكون نفس النتيجة المحققة من طرف المنظمة في مرحلة معينة من مراحل حياتها أداء جديد. وفي مرحلة متطورة أداء ضعيف.

تتم إدارة المنظمات الخاصة والعامّة بمعرفة مستوت أداء العاملين لديها كون هذا الأداء بمحصلته هو انعكاس الأداء المؤسسة المعنية. ومعرفة مستوت الأداء من قبل إدارة المؤسسة هي أداة تبين عليها قرارات إدارية مهمة، تتعلق لتزقية والمكافئة

يلخص كل Pierre Boscو، Carla Mendoza مفهوم الأداء في زاويتين هما: "(جبيرات، الاداء البشري في منظمات الاعمال، 2019، صفحة 17)

\_\_ الأداء هو كل فقط ما يساهم في تحسين الثنائية قيمة تكلفة، فليس من الضروري حسب رأيهما ان نسمي أداء في تخفيض التكلفة او زدة القيمة لوحدها

\_\_ الأداء هو كل فقط ما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية أي الأهداف ذات المدى الطويل والتي تمثل تفاق معظم الباحثين في البقاء والنمو"

\_\_ كما يعبر عنه كل من Robins ،Wiseman نه " يمثل قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الطويلة الاجل ". (ادريس، 2007، صفحة 477).

الفرع الثاني: تعريف أداء العاملين

— كما يعرف أيضا نه " المستوى الذي يحققه الفرد العامل عن قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه " (وسيلة، 2004، صفحة 209)

— ويعرف كاتب اخر أداء العاملين نه " ما يقدمه العمال من مخرجات عمل وما يضيفونه، ونوعية علاقتهم لأخرين وانضباطهم والتزامهم لأنظمة والتعليمات " ( ، 2012، صفحة 192)

وهناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم أداء العاملين نوجزها فيما يلي: (سنوفي، 2005، صفحة 18)

أولا: الجوانب المتعلقة لعمل

أ- الامام لعمل: يعد الامام لعمل ركنا أساسيا من اركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل لعمل الذي يقوم به ومدى فهمه لدوره ومهمته وادراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى اتباعه لطرق العمل التي تحددها له المؤسسة.

ب- تج العمل: يعبر تج العمل عن مستو ت الإنجازات الذي يحققها العامل، ومدى مقابلتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن تج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل.

نيا: الجوانب المتعلقة لسلوك:

أ- سلوك العامل: يشير العامل في أداء وظيفته عن مدى محفظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بيها وصيانتها وتجنب الاتلاف ومدى تفعيلها لشكل الذي يضمن عائدا معتبرا.

ب- السلوك الاجتماعي: يمثل السلوك الاجتماعي في العملي ومدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه في إنجاز اعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات اثناء العمل.

ج- الحالة النفسية للعامل: ان الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا وراغبا في العمل ومستعدا لإتقانه او قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له لتجاوب مع العمل.

د- فرص التقدم: يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية او الممارسة الميدانية بغية ز دة كفاءة انتاجيته وفعالية أدائه.

الفرع الثالث: أهمية اداء العاملين

تتمثل أهمية أداء العاملين فيما يلي:

أ- دعم أهمية الأهداف التي تسعى الإدارة الى تحقيقها.

ب- يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسات، وحتى يتحقق الاداء الفعال

حـ المساهمة في القدرة الدائمة على تحقيق نتائج إيجابية ومرضية على فترات متباعدة.

د يساعد الأداء في جعل المؤسسة من الاستفادة من إمكانياتها وتحديد قدرتها على تسخير دوافع ومهارات ومعارف موظفيها.

هـ لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، وتتعدى أهمية في نجاح خطط واهداف التنمية الاقتصادية

و يساهم الأداء في اكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين.

ز يساهم الأداء في نجاح الافراد في تنفيذ مهامهم وتحقيق النتائج المطلوبة، وفق معايير واهداف محددة تتفق مع اهداف المنظمة.

حـ يساعد الأداء بتحديد مكونات الإدارة والسعي في تحسين الإنتاجية وتقديم النتائج المهمة لتحسين أداء الموظفين وتوفير حو التعاون لمواءمة مصالح كل من الموظفين والمنظمة.

### المطلب الثاني: عناصر ومحددات

انطلاقاً من اعتبار الأداء ممارسة لبعض الأنشطة والمهام المختلفة التي تطلبها الوظيفة، وانه يعتبر سلوك قابل للتأثر ببعض من العناصر التي من شأنها أن تؤثر على الأداء، ويطلق على هذه العناصر التي تتأثر فيه بمحددات ومحددات الأداء وهي كالتالي:

#### الفرع الأول: عناصر أداء العاملين

أداء هو قيام الفرد بتنفيذ مهمة او نشاط ما، لذا يمكن قياس الأداء على أساس: (عاشور، 2017-2018، صفحة 58)

أ المعرفة. بمتطلبات الوظيفة: ويشمل ذلك المعرفة العامة والمهارات الفنية والتخصصية والمهارة البدوية وأيضاً التنظيمية والقدرة على تنفيذ المهام دون خطأ ويرجع ذلك امتلاك الفرد الخبرة الشخصية في العمل.

ب مقدار الجهد: يمثل مقدار الجهد من الطاقة الفكرية والبدنية والنفسية التي يبذلها الفرد في تنفيذ مهمة ما في فترة زمنية معينة وينقسم هذا الجهد الى ثلاثة اقسام: الجهد الفكري، الجهد النفسي، الجهد العضلي.

ج نوعية الجهد: هي دقة ونوعية ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، وحسب نوع العمل قد لا يهتم المرء بسرعة الأداء او كميته بقدر اهتمامه بنوعية وجوده الجهد المبذول ويهتم أيضاً بدرجة الابتكار والابداع في الأداء.

د أسلوب الإنجاز: هو الطريقة التي من خلالها يتم بذل الجهد في العمل، أي الطريقة التي يتم بها تنفيذ أنشطة العمل ويتعامل بها افراد مع عملهم تحت مختلف ظروف وظروف ووسائل مختلفة،

هـ المثابرة والمكانة: تشمل الجدية والتفاني التي يتحمل بها العامل المسؤولية في العمل وقدرته على إنجاز المهام الموكلة له في الوقت المحدد، ومدى حاجته الى الارشاد والتوجيه من طرف المشرفين، وتقييم الأداء.

ويعتقد البعض ان هذه العناصر المتعلقة لأداء هي الأساس الذي يستند اليه الرؤساء المباشرون عند تقييم مرؤوسيههم، و لتالي فان الكفاءة هي محصلة عنصرين اساسيين هما: المعرفة والمهارات كما يمكن توضيح ذلك في العلاقة التالية:

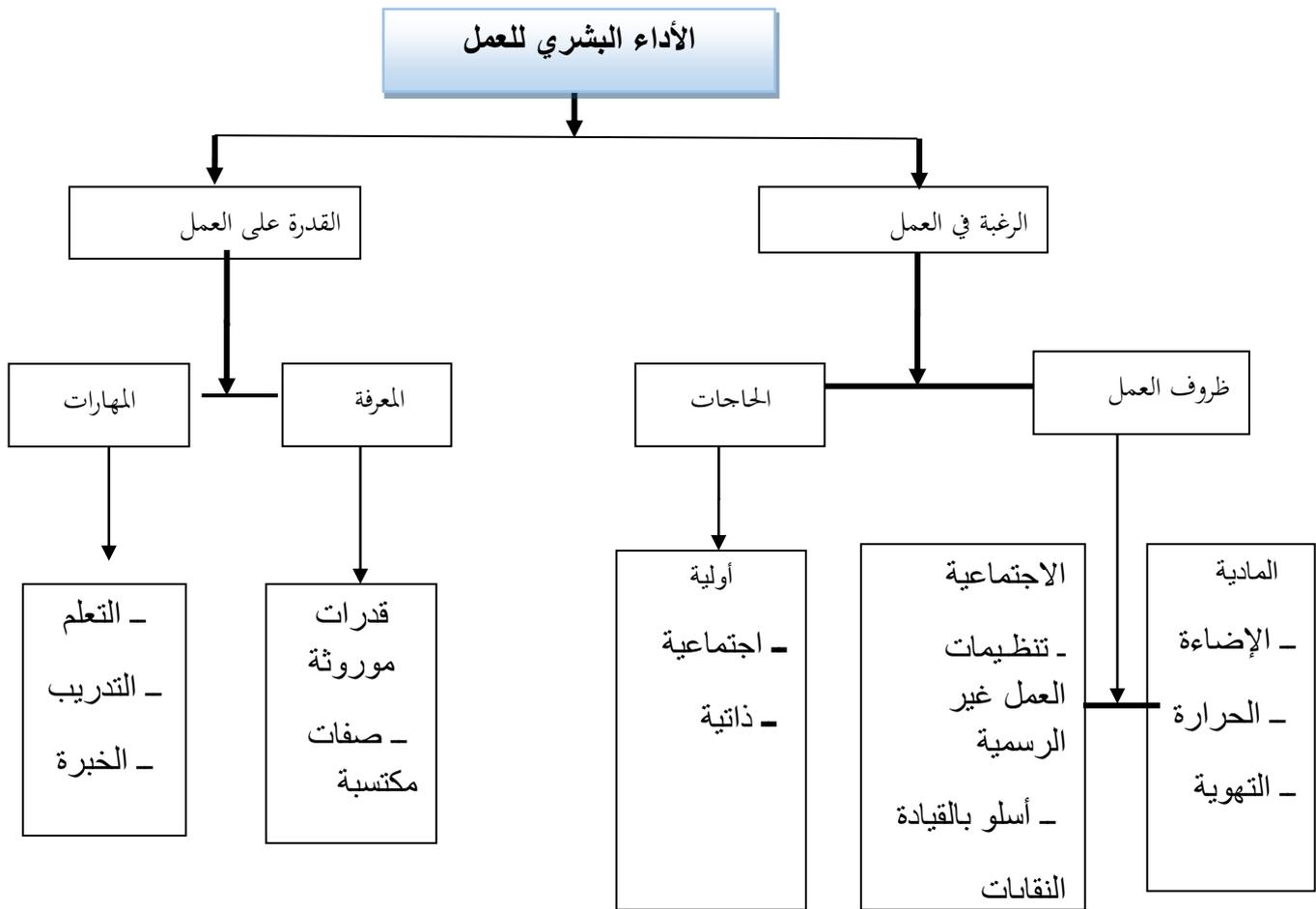
1. القدرة على الأداء: يتمثل في قدرة الموظف على أداء وظيفته، والتي يكتسبها من خلال التعليم والتدريب والخبرة العملية.

مستوى أداء الموظف = القدرة × الرغبة

2. الرغبة في الأداء: هي قدرة الموظف على أداء الوظيفة والتي يتم اكتسابها من خلال التعليم والتدريب والخبرة العملية، إضافة إلى الاستعداد الشخصي والكفاءة الشخصية التي يكتسبها العامل أو الموظف.

القدرة = المعرفة × المهارة

الشكل رقم (02) عناصر الأداء



المصدر: علي السلمي، إدارة الافراد لرفع الكفاءة الإنتاجية(السلمي، 1970، صفحة 39)

من خلال هذا الرسم البياني يمكن ملاحظة في ما يخص الرغبة في العمل ان أداء الموظف هو تكامل بين عنصرين هما الدافعية للعمل والقدرة على العمل والقدرة على العمل تتأثر الدافعية للعمل بظروف المادية التي توجهها في العمل مثل درجة العمل ، والتهوية ، لإضافة الى الإضاءة والرطوبة وتتأثر أيضا بمدى إمكانية تلبية الرغبات التي يرغب الموظفون في تحقيقها من خلال عملهم ، سواء كانت احتياجات أولية الضرورية لبقاء الموظف واستمراره (الاجتماعية كالطعام السكن والتواصل والتعامل مع الآخرين ..... وغيرها ) او ذاتية : كالقيام داء عمل يتماش ويناسب قدرات الفرد ، مما يحقق الموظف لذاته واشعاره هميته في المؤسسة.

أما لنسبة القدرة على العمل فتظهر من خلال المهارة التي يمتلكها العامل سواء اكتسبها او موجودة من قبل، او من المعارف التي تحصل عليها من المستوى التعليمي كذلك المستوى المعرفي الذي امله للعمل او التدريب الذي يقوم به بمراجعة بعض النقائص او الخبرة التي اكتسبها من تجارب العمل التي سبق وان قام بها .(عاشور، 2017\_2018، صفحة 61).

## الفرع الثاني: محددات أداء العاملين

يعتبر الأداء الحاصل الصافي للجهد الفردي بداية من تحقيق الكفاءة والادوار والمهام تنقسم هذه المحددة من حيث علاقتها لعامل الى قسمين محددة داخلية ومحددة خارجية وهي كالتالية: (عاشر، 2017\_2018)

أ. المحددات الداخلية: هي المحددات التي تتعلق لشخص العامل:

1. الجهد: هو الذي يبذله العامل الذي يكتسبه ويتحصل عليه من الدعم والتحفيز، والذي يترجم الى طاقة البدنية والحركية والفعالية التي يبذلها العامل للقيام بعمله، وله طاقات تحفزه وينعكس في الأداء.
2. الكفاءة (القدرات): تشير الى الخصائص والمهارات الشخصية التي يمتلكها الشخص الذي يمارس وظيفة وتؤثر بشكل مباشر على الأداء وتعتبر أيضا من محددات الأداء الوظيفي
3. إدراك الدور: هو درجة فهم وأدراك العامل للدور الذي يمارسه من خلال وظيفة التي يعمل بها ويتشكل هذا من قيام الموظف بواجباته الوظيفية.

ب. المحددات الخارجية: هي المحددات التي تتعلق لبيئة المحيطة أي تكون خارج سيطرة العامل، وتمثل في:

1. البيئة التنظيمية: وهي المحيط الخارجي الذي يؤثر على أداء الفرد في المنظمة والتي تمارس فيها الوظيفة، وتمثل في أساليب القيادة، نظم الحوافز مثل الرواتب يمثل أيضا مكانة المنظمة وسمعتها وقدراتها التنافسية مع غيرها.
2. البيئة الخارجية: هي التي تؤثر في المنظمة والتي يعمل فيها العاملون على أدائهم ويؤثر إيجابيا في التحفيز وتبادل الخبرات، تلعب التحدت الاقتصادية أيضا دورا في التأثير على الأداء. وهي التي تتأثر فيها جميع متطلبات العمل والكفاءة او المهارات والبيئة التنظيمية لعوامل الخارجية، سواء إيجابية او سلبية ويؤثر في النهاية على أداء الموظف. (غري، 2007، صفحة 130)

## المطلب الثالث: ماهية تقييم أداء العاملين وأهميته

يعتبر عملية تقييم أداء نشاط جوهري من أنشطة الموارد البشرية في المنظمات عتباره وسيلة لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجر وترقية ونقل العاملين ويساهم في استغلال الامثال للطاقات البشرية المتاحة.

## الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

— تقييم الأداء: "عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد، لنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل" (غانيم، 2015\_2014، صفحة 229)

— يعرف تقييم أداء الافراد نه " العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل ". (جويرات، الاداء البشري في منظمات الاعمال، 2019، صفحة 90)

— ويعبر عن " العملية التي تقوم المنظمات بمقتضاها بتقييم الأداء الوظيفي والسلوكي للعاملين، والتي من خلال ممارستها بدقة يتمكن العاملون والمديرون وإدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة ككل لتأكيد ان مساهمات ومجهودات الافراد موجهة نحو غايات واهداف " (المغربي، 2009، صفحة 258).

— تقييم أداء العاملين: "وهو ما يساهم في توفير المعلومات الجيدة لتطوير المسارات الوظيفية، الا انه قد يعد قاصرا لو كان يعبر عن وجهة نظر فرد واحد وهو الرئيس. وتعد طريقة مراكز التقييم من أفضل الطرق للحصول على تقييم أكثر عمق وموضوعية لأداء الافراد. الا انها تعتبر مكلفة نسبيا، ولهذا يقتصر استخدامها على اختيار الافراد في المناصب القيادية ". (حمزاوي، 2013، صفحة 103)

#### الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

تعتبر أهمية عملية تقييم أداء العاملين من خطوات الأساسية دخل المؤسسة لأنها تمس وتشمل عدة نقاط تعود بفوائد على كل من العاملين والمنظمة.

أولا - أهمية تقييم الأداء لنسبة للعاملين:

- معرفة مستوى أدائهم من خلال التغذية الراجعة، ورؤية جهودهم المبذولة.
- تحفيز العاملين على العمل وأيضا خلق جو تنافسي بين العاملين وبين الأقسام والإدارات داخل المنظمة.
- معرفة مدى ملائمة العامل الجديد لمتطلبات الوظيفة بقضاء العامل لفترة تجربة قبل تعيينه في وظيفته.
- يساعد من فهم كل فرد لحقائق الوظيفة ومدى كفاءته في عمله ومعرفة نقاط ضعفه ما يساعده في بذل مجهودات لتعويض نواحي القصور في ادائهم.
- يعتبر وسيلة لتحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في المنظمة من خلال عملية تقييم أداء العاملين بناء على معايير محددة لضمان له فرص الترقية والتقدم.
- يساعد في تحسين عملية الاتصال بين الرئيس والعاملين لإدارة
- ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل. (جبيرات، الاداء البشري في منظمات الاعمال، 2019، صفحة 92)

نيل أهمية تقييم الأداء لنسبة للمنظمة:

- تمكن المنظمة من معرفة الاحتياجات التدريبية وطرق الاستفادة من الترقية كل ما هو متعلق بتنمية العنصر البشري داخل المنظمة.
- يساهم في الكشف عن بعض العيوب الإدارية والتنظيمية والإجراءات وأساليب العمل والمعايير المعمولة بينها ومدى صحتها داخل المنظمة.
- ضمن استمرارية الرقبة والاشرف من خلال صحة التقييم والتقييد لمواعيد الناتجة عن متابعة الإنجازات العاملين وتقديم تقاريرهم.
- تساعد في قياس كفاءة وفعالية الموارد البشرية لتحقيق الكفاءة الإنتاجية والربحية والتقدم في المشاريع الاقتصادية.
- يساعد في تطبيق الموضوعية والقضاء على الاحكام الشخصية لضمان عدالة بين العاملين دون الجواء الى التحيز او تمييز داخل المنظمة. (الشنطي م.، 2006)

- يساهم في ضمن استمرارية الرقابة والاشراف عن طريق قيام الادرات بتتبع إنجازات واعمال عامليهم مع تقدير تقاريرهم للحكم على التقييم والتقييد بمواعيده. (جبيرات، الاداء البشري في منظمات الاعمال، 2019، صفحة 93)

### الفرع الثالث: خصائص تقييم أداء العاملين

يتميز تقييم أداء العاملين بعدة خصائص نذكرها كما يلي:

- الثبات: هو عدم تتغير النتائج المحققة للقياس حاليا او بعد فترة معينة لان ثبات المقياس المعمول به يؤدي الى تحقيق استنتاجات صحيحة ودقيقة وتسمى لموضوعية ما يؤدي الى الوصول الى نفس النتائج عند استخدام نفس المعيار لعدة مرات.
- الصدق: يعني بيه تطابق المعايير التي تقييم بواسطتها أداء العامل لعناصر او الصفة المراد قياسه
- القدرة على التمييز: يعني وضع مفهوم للمقاييس وفهم عناصرها وأهدافها بوضوح وبمنع من التغير فيها.
- الدقة: يدل على ثبات وصدق النتائج في المعيار، وقد نجد مجموعة من معايير الأداء تصنف بصدق وثبات النتائج ولكنها غير دقيقة يعود ذلك تساهل المقيم. (حمود و الخراشة ، 2009، صفحة 114)

### المطلب الرابع: خطوات وطرق تقييم الأداء

يتم الإشارة الى خطوات تقييمي لأداء كما يلي:

### الفرع الأول : خطوات تقييم أداء العاملين

أولاً: خطوات وضع نظام تقييم الأداء

توضع مجموعة من الخطوات التي تمثل نظام تقييم الأداء من طرف إدارة القوة البشرية والمتمثلة في:

- أ- تحديد المقاييس: يعني بما تحديد المعايير او العوامل المستخدمة في عملية التقييم ومقارنة داء وسلوك الفعلي عند العمل لتقدير مستوى الكفاءة.
- ب- اختيار طريقة التقييم: تستخدم طرق متعددة في عملية تقييم الأداء بحيث نجد منها ما هو تقليدي ما هو حديث.
- ج- تحديد دورية التقييم: يعني تحديد الفراق الزمني بين كل عملية تقييم وأيضا على أساس دورة حياة العمل للفرد في المنظمة، قد تكون خلال ثلاث أشهر او كل سنة. ويتم تحديد الفرق الزمني وفق ظروف العمل وطبيعة نشاط وحجم المنظمة.
- د- تحديد المقيم: المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه معلومات عن أداء العامل وعن صفاته وسلوكه المطلوبة للتقييم التي يستخدمها في الحكم على كفاءته وسلوكه وقدرته بوضوح وبدقة وصدق والبعد عن التحيز والعنصرية.
- هـ- تدريب المقيم: تعتبر مرحلة تعديل إيجابية ونجاح عملية التقييم، حيث يقوم المقيم بتنفيذ عملية التقييم وتزويد المقيمين لإرشادات الواجب اتباعها بطرق سالمية.

و علنية نتائج التقييم: هي معرفة الموظف لجوانب قوة ودعمها وجوانب الضعف وتجنبها في المستقبل وذلك من خلال مناقشة العامل بنتيجة تقييمه

ز مناقشة عملية التقييم مع العاملين: في هذه الخطوة يتم مناقشة وتحديد موضوع المقابلة وشرح النتائج التي توصل اليها المقيم بعد عملية تقييم أداء العاملين من اجل تحقيق الهدف.

ح التظلم من نتائج تقييم الأداء: بعد عملية التقييم يقوم المقيم عطاء العامل حق في القيام لتظلم والاعتراض عن نتائج التقييم الغير المقبولة له وإعادة النظر فيها واعطاءها أهمية.

ط تصميم استمارة التقييم: يعني وضع نماذج التقييم بشكل مناسب ويحتوي على عناصر ومعلومات التقييم وتكون سهلة ومفهومة وايضا وضع استمارات تلائم مع أصحاب الوظائف الاخرى. (درة ع.، الصباغ، احمد ، و العدوان ، 2008، صفحة 280 \_ 281)

نيا: خطوات التقييم التنفيذية

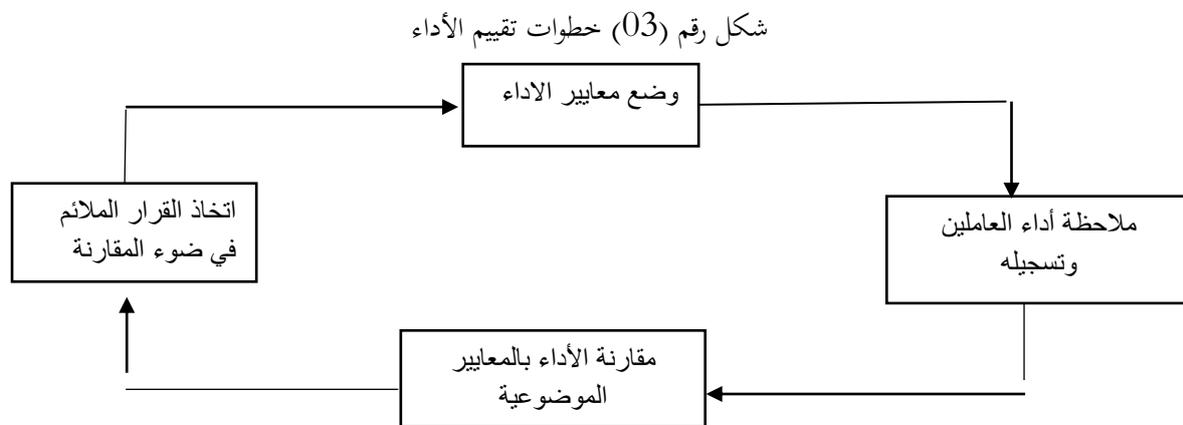
أ فهم ودراسة معايير ومقاييس التقييم المحددة.

بمراجعة وملاحظة أداء العاملين في المنظمة.

ج مقارنة أداء العاملين لمعايير او العوامل الموضوعية المحددة بنتائج التقييم.

د تحديد نقاط القوة والضعف اداء العاملين.

ه تنفيذ احسن القرارات الإدارية المتحصلة عليها من عملية المقارنة (ترقية، مكافأة). (درة ع.، الصباغ، احمد ، و العدوان ، 2008، صفحة 282)



المصدر: (درة ع.، الصباغ، احمد، و العدوان، ادارة القوى البشرية، 2008، صفحة 282)

## الفرع الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

هناك طرق متعددة مستخدم من طرف المؤسسات في تقييم أداء العاملين. ومن أشهر هذه الطرق نجد ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث وتشمل على ما يلي: (عمار، 2005-2006، صفحة 25)

## أولاً: الطرق التقليدية

هي تلك الطريقة التي عرفت المؤسسات قديماً وتستخدم في اغلب المؤسسات

من أشهر الطرق التقليدية ما يلي:

1- طريقة المقارنة: هي الطريقة التي يتم تقييم الأداء عن طريق مقارنة أداء الفرد مع زملاءه في العمل ويستخدم أسلوبين هما:

- الترتيب المستقيم (الترتيب البسيط): يقوم المقيم في هذه الطريقة بترتيب الافراد الخاضعين للتقييم تنازلياً او تصاعداً حسب قدراتهم وكفاءاتهم، وذلك بعد مقارنة أداء وسلوك كل فرد مع الاخرين. والترتيب يكون حسب صفة معينة او خاصية او حسب أداء وسلوك العام للفرد.

يمكن تنفيذ هذه الطريقة أيضاً سلوب أخرى يسمى لترتيب البديل، بحيث يتم اختيار أفضل فرد من المقيمين ويوضع في الترتيب الأفضل من قائمة الأفضل، وأضعف فرد يوضع في أسفل القائمة واما قي الافراد المقيمين افضل يوضع في الترتيب الثاني للأفضلية و يختار اضعف فرد من الباقيين يوضع في ترتيب الأسوأ، ويمثل الفرد ذو الترتيب المتوسط صاحب الكفاءة وتستمر عملية التقييم لباقي الافراد الى نهاية عملية.

- مزايا الترتيب المستقيم:

● سهولة عملية التقييم في التطبيق.

● التفرقة بين العاملين ذو كفاءة وغير كفاء.

- عيوب الترتيب المستقيم:

— نتائج غير موضوعية نتيجة شخصية المقيم من طريقة تفكيره واختياراته.

— في حالة وجود اعداد كبيرة يصعب تطبيق عملية التقييم.

— عدم ظهور نقاط قوة والاحطاء في أداء العامل في مجال حدة.

شكل رقم (04) قائمة الترتيب

عمود الأسوأ	عمود الأفضل
7	1
8	2
9	3
10	4
11	5
12	6

المصدر: (درة ع.، الصباغ، احمد، و سر ، ادارة القوى البشرية، 2008، صفحة 285)

- أسلوب المقارنة الثنائية (المزدوجة):

هو الأسلوب الذي يتم مقارنة كل فرد عامل لأخرين مقارنة زوجية بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بعدد المرات التي اختير فيها هو الرقم الذي تحدد على اساسيه الرتبة التي يمثلها بين زملاءه مثلاً:

فاذا كان هناك 4 افراد في القسم هم: سعد، علي، ، وصلاح

فان المقارنات تكون:

سعد/ علي، سعد/ ، سعد/ صلاح، علي/ ، علي/ صلاح، صلاح/

وعند قيام بعمليات المقارنة يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في المقارنات السابقة، ويتم تعيين الشخص الأفضل من خلال تحديده بخط تحت الفرد الاحسن، وبين ذلك من خلال الشكل رقم (2) والذي يوضح نتيجة المقارنة بين العاملين وبين في الجدول ان تحصل على أكبر عدد مرات تفضيل أي يحمل مرتبة الأولى اما سعد حصل على المرتبة الثانية ويحصل على المرتبة الثالثة لأنه حصل على مقارنة واحدة، اما الرابع فهو صلاح. (عيشي، 2005-2006، صفحة 27)

شكل رقم (2): نتيجة المقارنة الثنائية

الترتيب	عدد مرات التفضيل	الفرد
2	2	سعد
3	1	علي
1	3	
4	—	صلاح

المصدر: (عيشي، 2005-2006، صفحة 27)

ب- طريقة التقييم يبحث الصفات:

تعتمد هذه الطريقة على التوزيع الطبيعي للأفراد بناء على أساليب المقارنة حيث يطلب من المقيم وضع مجموعة الموظفين المراد تقييمهم في مجموعات مختلفة حسب نسبة أو مستوى التقييم ويتم تقييم الافراد ووضعهم في فئات التقييم بين جيد وأعلى من المتوسط واقل من المتوسط وضعيف.

ويشترط على المقيم ان يقوم في هذه الطريقة توزيع على فئات التقييم بنسبة مئوية على أساس التوزيع الطبيعي كما يلي : مثلا

- 10% من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف).
- 20% من الموظفين في الفئة الثانية (اقل من متوسط).
- 40% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط).
- 20% من الموظفين في الفئة الرابعة (اعلى من متوسط).
- 10% من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد).
- مزايا طريقة التقييم يبحث الصفات:
  - سهولة وبساطة الطريقة.
  - يساعد المقيم على اتخاذ القرارات الوظيفي المناسبة للوظائف لتعرف على طبيعة أعمالهم ومسؤولياتهم.
  - توضح طريقة التقييم الاحصائي لتساعد المسؤولين على أخطاء التصنيف في القائمة.
- عيوب طريقة التقييم يبحث الصفات:
  - صعوبة اقتراح وتوحيد الصفات لكل الخصائص.
  - عدم توفيق ودقة المعايير المعمول بيها.

- يسمح احتمال التحيز والعنصرية في عملية التقييم.

حج الطريقة التوزيع الاجباري:

يقوم الرئيس بطلب من العاملين المطلوبين لتقييم في مختلف المجموعات على أساس درجة او مستوى التقييم منها يقدر فئات التقييم بين ضعيف او اقل من المتوسط، واعلى من المتوسط، وجيد ومنها تفرد هذه الطريقة على قيام المقيم بتوزيع الافراد العاملين على فئات للتقييم بنسبة مئوية موزعة على شكل التوزيع الطبيعي لتركيز على القيمة الوسطى لتحقيق تسوية بين الطرفين هي كما يلي:

- 10% من الموظفين في الفئة الأولى ( ضعيف )
- 20% من الموظفين في الفئة الثانية (اقل من متوسط).
- 40% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط).
- 20% من الموظفين من الفئة الرابعة (اعلى من متوسط).
- 10% من الموظفين من الفئة الخامسة ( جيد ).
- مز الطريقة التوزيع الاجباري:
- توقف من أخطاء التحيز والتعميم للمقيم.
- لا تحتاج لعملية تدريب او تهيئة مسبقة للمقيم.
- عيوب الطريقة التوزيع الاجباري:
- صعوبة التخطيط.
- تطلب سرية في إعطاء الصفات او اوزان.
- تعتبر الرئيس غير جدير بثقة او الاعتماد عليه في عملية التقييم.

حطريقة الاحداث الحرجة:

تقوم هذه الطريقة على تسجيل السلوكيات المتعلقة لعمل والسلوكيات التي يقوم بها الفرد غير الاعتيادية، سواء كانت إيجابية او سلبية مع تحديد قيمة كل حادثة حسب أهميتها للعمل، ثم يقدم لكل منها وزن حسب أهميتها، أي يقوم المقيم بملاحظة أداء العامل استمرار كل فرد. (نصر، 2008، صفحة 153)

- مز طريقة الاحداث الحرجة:
- الاعتماد على الاعمال الوظيفية دون صفات الافراد.
- تجميع معلومات عن أداء الفرد تقيده في تحسين عمله.
- التقليل من التحيز من قبل المقيم.
- عيوب طريقة الاحداث الحرجة:
- تطلب جهود من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين.

- عدم تسجيل معلومات في مدة التقييم سواء إيجابية أو سلبية.
- ملازمة المقيم بعملية التقييم مستمر ما يؤدي إلى شعور بتوتر والضغط وعدم التركيز للأفراد بتوتر في العمل.

د طريقة التدرج البياني: تعتبر من أكثر الطرق استعمالاً نظراً لسهولة التي تعتمد على حصر عدد من الصفات والخصائص المساهمة في الأداء والتي يجب توفر في الفرد ويطلب من المقيم تقييم درجة امتلاكه هذه الصفات عن طريق استعمال مقياس التدرج البياني ويتكون من صفات وخصائص يمثل كل منها مرتبة من الكفاءة ويتعين أن تتوفر هذه الخصائص في كل فرد العامل.

- مزايا طريقة التدرج البياني:

- سهولة التصميم وقابلية للتطوير والتكيف حسب طبيعة الوظيفة.
- تحقيق أهداف التقييم الأداء.
- منخفضة التكلفة.

- عيوب طريقة التدرج البياني:

- طريقة غير موضوعية لوقوعها في التحيزات الشخصية كميل بعض المقيمين لإعطاء صفات شخصية معينة كالقراءة والصدقة.
- إعطاء تقديرات مرتفعة في قي الخصائص.
- وجود تحيز في عملية التقييم.

نيا: طريقة الحديثة

هي طريقة حديثة الظهور ولا تمارس كثيراً في المؤسسات هدفها تطوير والتجديد ويمكن تلخيصها فيما يلي:

ل الإدارة لأهداف: تعتبر مدخلاً حديثاً في تقييم الأداء تقوم على نتائج ما تم إنجازه وليس على كيفية الإنجاز وهذه الطريقة تتضمن خطوتين وهي:

- الخطوة الأولى: تقوم على تحديد الأهداف ويقوم كل فرد للقاء مشرفه أو رئيسه حيث يحدد الهدف خلال فترة معينة وتكون واقعية تتوافق مع قدرات ومهارات الأفراد العاملين وتكون قابلة لتقييم ويتم توضيح ذلك ومساعدتهم للوصول لأهداف حسب الواقع الفعلي والمنظمة.

- الخطوة الثانية: في هذه الخطوة يتجمع كل من الرؤساء والمؤسسين لمناقشة تحقيق أهداف العاملين الفردية وتقييم الأفراد وفق الأهداف المحددة في الخطوة الأولى وتعتمد على مدى تحقيق النتائج الفعلية.

- مزايا الإدارة لأهداف:

- تمهيد عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.
- طريقة موضوعية اعتمادها على الأداء الفعلي.
- تسهيل عملية التقييم للأفراد بتعرف على ما هو مطلوب مسبقاً.

- عيوب الإدارة لأهداف:

- صعوبة عملية مقارنة مستوى الافراد.
- صعوبة تطبيقها في الواقع الفعلي لأنها يطلب مهارة في صياغة الأهداف بوضوح ومهارات إدارية كبيرة لتحديد الأهداف.
- صعوبة توزيع الافراد كمجموعة فرق في العمل تكون النشاطات والفعاليات مداخلة.

ب- طريقة قوائم المراجعة : في هذه الطريقة المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقا يتم تعيين الدرجات والاوزان لكل عامل في القائمة من العوامل المحددة حسب دراجة أهميتها وفي النهاية يقوم المشرف المباشر في عملية التقييم بمناقشة مع الافراد العاملين في المنظمة.

- مزايا طريقة قوائم المراجعة :

- التقليل من التحيزات الشخصية.
- يساعد المقيم من التميز الصفات الإيجابية والسلبية واختيار ما يراه اعتمادا على حكمة الشخصي.

- عيوب طريقة قوائم المراجعة:

- تكاليف عالية من اعداد قوائم وفقا لتوجد تصنيفات او الاعمال الموجود.
- تختلف الفقرات هذه القائمة من عمل لعمل اخر.

ج- طريقة مقياس التدرج على أساس سلوكي: تعتبر طريقة حديثة تعتمد على الأداء المتوقع من الافراد وفقا للصفات سلوكية معينة على التقييم العمودي المتدرج وتحدد كل صفة من صفات الأداء درجات مع تحديد أداء الفرد وتتضمن طريقتين التدرج الحرجة والتدرج البياني وتصميم اعمدة لكل سلوك او صفة من موضع العمل الفعلي أي يقيم الفرد على مدى امتلاكه للصفات وسلوك في العمل.

- مزايا طريقة مقياس التدرج على أساس سلوكي:

- تحدد ابعاد العمل للمقيم وتقليل الأخطاء الناتجة عن عملية التقييم.
- زدة الموضوعية والصدق لهذا التقييم.
- تقليل الصراعات بين العاملين حول نتائج التقييم.
- تحدد الاحتياجات التدريبية لأفراد العاملين.

- عيوب طريقة مقياس التدرج على أساس سلوكي:

- ارتفاع التكلفة والجهد في تطوير عملية التقييم وتطبيقها.
- صعوبة تطبيقها في المنظمات الصغيرة لي ارتفاع تكاليفها.
- لا تحقق درجة عالية الموضوعية والثبات في نتائجها.

الفرع الثالث : معوقات تقييم الأداء

يوجد عدة معوقات تؤثر سلبا عند قيام بعمليات تقييم الأداء الفعالة وهي كالآتي:

- التحيز الشخصي كتحييز المقيم ضد أحد افراد او يكون معه لأسباب الدين او العرق او الجنس او يكون منحدر من عائلته.
- عدم إعطاء فرصة للموظفين لأبداء الراي والتعبير عن اهتمامهم والمشاركة في مناقشة وعدم السرية.
- اهتمام بعملية التقييم من الجانب الترقية والمكافئة وتمييز الجانب الأساسي في عملية التحسين أداء العاملين كالتدريب والتوظيف.
- جهل العاملين بعملية التقييم إذا كانت لأول مرة ما يؤدي الى فقد الثقة فيها وعدم المشاركة فيها ما يستجوب تقديم تفسيرات ونصائح عنها.
- نقص الخبرة في عملية التقييم ما يؤدي الى تعقيد العملية والتوصل النتائج غير صحيحة.(جبيرات، الاداء البشري في منظمات الاعمال، 2019)

### المبحث الثالث: أساسيات تحسين أداء العاملين

يعتبر تحسين الأداء نه فكرة تعالج القصور والانحرافات في الأداء من قبل العاملين في المنظمة وتتنجه في علاج قصور في المدخلات، او مخرجات نظام إدارة الأداء

#### المطلب الاول: ماهية تحسين الأداء وأهميته

سنتطرق في هذا المطلب الى تعريف تحسين الأداء وأهميته

#### الفرع الاول: مفهوم تحسن الاداء

" هو محاولة علاج الانحرافات والقصور في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف في المدى القصير والطويل ".(السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، 2001، صفحة 57) .

"وهي الدراسة المستمرة التي تهدف الى قلم مهام المؤسسة لزيادة احتمالات تحقيق احتياجات الزئن والمنتفعين لخدمة ".(جيبين، 2009، صفحة 59)

كما اعتب عبد الحكم احمد الخزامي تحسين الأداء أنه: استخدم لجميع الموارد البشرية

يمكن تعريف تحسين أداء على انه عملية وأساليب حديثة ومتطورة تقوم بدراسة وتحليل أداء العاملين في العمل لمعرفة نقاط قوة وضعف الأداء واسبابها مع مقارنة وضعيتهم الحالية لوضعية المرغوبة فيه مع وضع حلول وأساليب المتوفرة لتحسين وتطويره.

#### الفرع الثاني: أهمية تحسين الأداء

تسعى المنظمات دائما الى تحسين الأداء في جميع النواحي عتباره أساس الإدارة الحديثة لرفع كفاءة المؤسسة وزيادة انتاجها وتكمن أهميتها في ما يلي:

- علاج القصور والانحرافات في جميع عناصر الأداء.

- تساهم في رفع مستويات الكفاءة والفعالية لمواكبة التطورات.
- تساهم في تحسين الخدمات المقدمة وزدة جودتها.
- يحقق للمنظمة عوائد وفوائد واكتسابها ميزة تنافسية على غيرها.
- يساعد الموظفين من اكتساب مهارات جديدة.
- اكتساب أفضل المعارف والطرق المثالية في العمل.
- تقليل وتوفير الوقت الضائع في نشاطات الإنتاجية.
- يساهم في حل المشاكل لمقياس وتوفر المعلومات البيانية الحقيقية التي نعتمد عليها في اتخاذ قرارة التحسين في المستقبل.
- تساعد خطة وبرامج التحسين الأداء المقيمين في اتخاذ القرارات وإعطاء تنبيهات حول برامج التحسين والتكلفة و الوقت الازم لتنفيذها.(الغفور، 2018، صفحة 39)

#### المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء

توضح لنا الدراسات السابقة ان خطوات تحسين الأداء تمر على عدة خطوات أهمها: (سميرة ح.، 2017، صفحة 39)

##### الخطوة الأولى :

تضمن عملية تحليل الأداء مفهوم الوضع المرغوب ويوضح ويصف القدرات المتاحة والإمكانيات في الموجودة في بيئة العمل التي تحقق استراتيجيات واهداف المنظمة ، اما مفهوم الوضع الحالي او الفعلي يوضح ويصف مستوى الأداء العمل من الإمكانيات والقدرات المتوفرة فعلياً .ومن خلال هذين المفهومين يمكن يوضح لنا فجوة في الأداء و مع ادراك المشاكل المرتبطة لأداء في العمل والبحث عن الحلول لها واكتشاف المشاكل وتوقعها في المستقبل .

##### الخطوة الثانية :البحث عن جذور المسببات

بعد اكتشاف الفجوة نقوم بتحليل المشكلة والبحث في جذورها واسبابها وذلك بجمع المعلومات التي تحدد سبب ضعف الأداء قبل اختيار وطريقة معالجة .

##### خطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل او المعالجة :

يعتبر التدخل في الاختيار هي طريقة شاملة ومتكاملة في الاستجابة لمسببات ومشاكل الأداء ويمكن نجد الاستجابة في شكل مجموعة من الإجراءات وتشمل عدد من طرق للتحسين الأداء ذلك بتشكيل الإجراءات المناسبة لوضع المالي والتكلفة المتوقعة للمؤسسة استنادا على الفائدة المرغوبة ، وتقييم المؤسسة نجاحها اداءها بقياس مدى تقليل الفجوة في الأداء ومدى تحسين وتطوير الأداء .

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة او طريقة المعالجة :

بعد اختيار الأسلوب المناسب يتم تطبيق وممارسة ذلك الأسلوب او طريقة المعالجة توضع في حيز التنفيذ ، ويتم متابعة النظام بعد ذلك وتحليل او ملاحظة اثر الأمور المباشرة وغير المباشرة للتغيير لضمان فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ،

الخطوة الخامسة : مراقبة وتقييم الأداء

تكون هذه الطريقة مستمرة لان الأساليب والحلول لها اثر مباشر على تطوير وتحسين الأداء مع توفير وسائل المراقبة ومتابعة لتركيز على التغييرات الأداء لتوفير التغذية الراجعة الأداء الناتجة من تقييم التغييرات الحاصلة عن تفدي سد الفجوة في الأداء.

### المطلب الثالث : طرق تحسين الأداء

يقوم haiynes بتحديد ثلاثة مداخل لتحسين الأداء تتمثل في ما يلي : (سميرة ع. ، 2008، صفحة 59-60)

أ- تحسين العاملين: في المدخل يرى haiynes ن عملية تحسين العامل من اهم العوامل الصعبة في التأثير لذا نطرق في الاطار على وسائل تعمل على تحسين أداء العاملين في المنظمة وهي كالتالي .

1- الوسيلة الأولى: يتم التركيز على الجانب القوة للعامل ومحاوله معالجة الجوانب القصور من خلال استعمال أساليب الاستفادة مما لدى العامل من المواهب وتنميتها.

الوسيلة الثانية: يتم التركيز على رغبات الفرد العامل وما يؤديه متيار لتحقيق العلاقة بين الرغبة والأداء ينتج عنها زدة في الأداء متيار أي تحقيق التوافق بين الوظيفة واهتمامات ورغبات العامل .

2- الوسيلة الثالثة: الربط الأداء مع الأهداف الشخصية للعامل واهداف المنظمة، أي تقوم المنظمة فناع العامل ن تحسين أدائه بخدم مصالحة المنظمة.

ب- تحسين الوظيفة: يعتبر haiynes ان بداية دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة يجب تعيين الجهة المناسبة التي تقوم بهذه المهام بحيث نجد بعض المهام يمكن اسنادها الى اقسام قد تكون إدارية او فنية مع تحقيق التوافق والتناسب بين العاملين وهذه المهام في مهارات والصلاحيات مع توسيع نطاق الوظيفة ( تجميع المزيد من المهام التي تتطلب توفيق بين المهارات لتحقيق الارتباط بين العامل والمنتج النهائي ) واطراء الوظيفة ( زدة المسؤولية والحرية الممنوحة للعامل ) .

وأضاف هانز زدة مستوى دافعية العاملين الذي يزيد منفعة للعامل وهي التدريب المتبادل بين العاملين لتحقيق نجاح الأسلوب يجب تحقيق التساوي بين الوظائف المتبادلة في التعقيد والصعوبة وتكون معدلات الداء واقعية ويقترح أيضا وجود وسائل اخرة تساهم في تحسين الوظيفة كإحاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في مجموعة الدراسة او في لجان وغيرها من مع توفير للطرق المساهمة في إيجاد وحل المشاكل.

يحسّن الموقف : يرى هانز ان الموقف او مكان العمل الذي تمارس فيها الوظيفة تمنح فرص للتغير الذي يؤدي الى تحسن الأداء ذلك من خلال تحقيق ومناسبة عدد مستويات التنظيمية التي اجري فيها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل للقدرات الأخرى ،مع تصميم جداول للعمل وتكون حسب متطلبات وتناسب خدمة ومصلحة العمل مع إيجاد أسلوب الاشراف التي تناسب وتمكن من تحقيق درجة التناسق بين أسلوب الاشراف وبين مستوى الرشد الذي يتمتع بيها العاملون وينتج قصور في التوجيه عند انحراف أسلوب الاشراف عن ما هو مناسب ما يؤدي الى تثبيط همة العامل لذا يجب مراعاة الأمور التي لها دور جيد في تحسين الأداء ومع درجة اهتمام المشرف لمعايير الأداء ومقدار تفويضه للسلطة ومدى متابعته للأعمال اثناء مرحلة الإنجاز ما يفسر مدى تشجيع المشرف عماله على تحمل المخاطر .

#### المطلب الرابع: العلاقة بين سياسة الأجور وأداء العاملين

تلعب الأجر دوراً رزاً في حياة الافراد والمنظمات وتعمل على تحسين أداء الافراد ورفع لمتاجبتهم ويستخدم الاحر كعمل محفز للعمال ويعتبر أحد الحوافز المادية للمؤثر على زدة الإنتاجية وتحسينه كما ونوعاً ويعمل على تشجيع الابتكار وزدة المهارة وتحقيق الجودة الشاملة ونجد قسمين من الحوافز الأساسية التي لها دور مهم في تحسين أداء العاملين هما:

##### الفرع أول: الحوافز المادية

تقوم المنظمة بدفع الحوافز مادية وسعيًا للعمل كتحفيز وتقدير لجهودهم وتشمل الحوافز المادية اشكال عدة أهمها:

- المكافأة التشجيعية: تمنح تشجيعاً للعامل على أساس تحقيق اعلى مستوى من الإنتاج او المبيعات ويتم منح المكافأة مادية في هذه الحالة كتحفيز على ادائه المتميز.
- أفساط المدارس والجامعات: هو منح للعامل بفرص الجمع بين التعليم والعمل ك، وتسمح له لغياب أوقات الدراسة مع تغطية أفساط الجامعة او تمنح له سلفة بدون فوائد يسدها بعد تخرجه وأيضاً تقوم بدفع أفساط التعليم لأبناء العامل.
- المشاركة في الأرباح: يتم ذلك منح نسب مئوية من الأرباح للعاملين كالتشجيع على بذل الجهود وتحسين ادائه من اجل زدة إيرادات المنظمة مع تخفيض التكاليف ما يؤدي الى زدة الأرباح المحققة.
- منح أسهم مجانية للموظف: يقوم بعض المنظمات بمنح العامل أسهم مجانية كجزء من المكافأة التي يستحقها نتيجة إنجازاته ومستوى أدائه.

##### الفرع الثاني: الحوافز المعنوية

تعتبر من أحد اشكال الحوافز التي تهتم لنفسية العامل ورفع معنوياته داخل المنظمة واشباح حاجاته ومن اهم اشكال الحوافز المعنوية كما يلي:

- الاعتراف لإنجاز: هو تقدير إدارة المنظمة لإنجازات عاملها بمختلف الوسائل ك تقديم منح الشهادات التقديرية وغيرها.
- الاستقلالية في العمال: كلما زادت استقلالية العامل المتعلقة بقرارات التخطيط للمهام وتنفيذها ومراقبتها كلما تحققت الاستقرار في العمل.

- ظروف العمل المادية: توفير الظروف الإيجابية والملائمة للعمل لأنها تعتبر من أهم أساسيات العمل وتؤثر على مدى تقبل العامل لتلك الظروف مثل الإضاءة، والحرارة والرطوبة وفتحات الاستراحة والنظافة والتلوث البيئي.
- فرص الترقية: تعتبر فرص الترقية في العمل كحافز مهم في تحسين أداء العاملين في العمل، يحقق لهم شعور الراحة والرضا والذي يسعى العاملون في مشوار عمله لتحقيق مراكز وظيفية أعلى ما تمنح لهم مكانة اجتماعية بين زملائهم.
- الاستقرار في العمل: يعد الاستقرار من الحوافز المعنوية القوية للعمل والمؤثرة في معنويات العاملين ويشعرهم بالاطمئنان على دخله ومعيشتته ما يؤثر في إنتاجيتهم ومستوى أدائهم على مستوى المنظمة (الهلال، 2016، صفحة 311)

## خلاصة

- بعدما تطرقنا لهذا الفصل الذي حاولنا من خلاله التطرق للإطار المفاهيمي لسياسة الأجور و أداء العاملين نستنتج ما يلي:
- لسياسة الأجور دور هام في التأثير سواء على حياة الأفراد العاملين أو في المنظمة و لتالي حسن إدارتها وتطبيقها يخدم الطرفين معا .
- الأجر له دور كبير في خلق الولاء للمنظمة من طرف العامل.
- الأجر له دور كبير في تحسين أداء العامل، مما يساعد على الزدة في كمية الإنتاج وتحسين جودتها .
- للأجر دور كبير وفعال في المؤسسة، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وتحسين أداء العامل.

الفصل الثاني: دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين  
في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

### تمهيد

بعد استعراضنا لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بسياسة الأجور و أداء العاملين، سوف نحاول في هذا الفصل الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية المتعلقة بواقع سياسة الأجور و أداء العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، وهذا من خلال ما تحصلنا عليه من معلومات من طرف الموظفين من مختلف الفئات، وقد ساعدتنا الإستبانة التي تم تخصيصها لهذه الدراسة في الحصول على هذه المعلومات بعد توزيعها على عينة الدراسة.

ولإحاطة بجوانب الدراسة الميدانية جيدا قسمنا هذا الفصل إلى المحاور التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث : تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جمورة - بسكرة

تعتبر مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر، والتي تعد فاق اقتصادية هامة إذا ما عنيت لرعاية اللازمة، وسنحاول في هذا المبحث عرض أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة. كتقديم بطاقة تعريفية لها تتضمن ريع إنشائها مروراً هميتها ومختلف الأنشطة التي تقوم بها، لنعرج في الأخير لعرض هيكلها التنظيمي. ستكون مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة-محط أنظار في هذا المبحث، أين تم إجراء الدراسة بها والتعريف بها ونشأتها.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية- بسكرة -

كغيرها من بعض المؤسسات الجزائرية فمؤسسة قديلة للمياه المعدنية كانت بعة للدولة، ونظراً للوضعية التي آلت إليها معظم مؤسسات هذا القطاع تم بيعها، لذا فإنه قبل الحديث عن دراسة المؤسسة ككيان خاص يتم أولاً تقديم المراحل التي مرت بها. الفرع الأول: التعريف بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة-

شركة قديلة للمياه المعدنية هي شركة كانت بعة للدولة كغيرها من الشركات الجزائرية ونظراً للوضعية التي آلت إليها معظم شركات هذا القطاع تم بيعها، لذا فإنه قبل الحديث عن دراسة الشركة ككيان خاص يتم أولاً تقديم المراحل التي مرت بها. وهي شركة ذات مسؤولية محدودة برأسمال يقدر بـ: 22.031.400.000 سنتيم، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماماً في 2003/05/04 وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004. تحت اسم شركة قديلة لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية "بسكرة" مقرها الطريق الوطني رقم 87 قديلة ببلدية جمورة ولاية بسكرة (07/110). وتترع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 63881 م<sup>2</sup>. حيث أن بناية الإنتاج تترع على مساحة 4201,1 م<sup>2</sup>، والبناية الخاصة لتخزين قدرتها: 4320 م<sup>2</sup>، أما البناية الإدارية فقد كانت مساحتها 311 م<sup>2</sup>، وتعمل هذه الشركة في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، إذ تقدر طاقتها الإنتاجية بـ: 36000 قارورة/ ساعة.

وتعمل الشركة في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، تقدر طاقتها الإنتاجية بـ: 3096000 قارورة/يومياً.

### الفرع الثاني: التركيبة البشرية للمؤسسة

إن شركة قديلة تجمع في تركيبها البشرية بين أفراد ذوي خبرة في مجالات مختلفة وبين أفراد حديثي العهد في العمل وهذا ما يشجع روح المبادرة وعمل الفريق التسويقي وبين مختلف المصالح داخل الشركة وتتميز بنمط تقني متقدم من جميع التجهيزات المستوردة من الخارج، فالإنتاج يعتمد على التكنولوجيا الآلية بنسبة 95% وان مختلف الآلات والمعدات حديثة ومواكبة للتغيرات التكنولوجية والتي تستوردها من الدول الأوروبية المتقدمة كألمانيا، فرنسا وإيطاليا وتمتلك الشركة نظام معلومات فعال يتشكل من مجموعة متكاملة من تقنيات الإعلام والاتصال الحديثة منها هواتف بنة وهواتف مزودة بخط فاكس أما الهاتف النقال فقط خصصت الشركة العديد منها لبعض أفرادها من مسؤولي المدير ت ورؤساء بعض المصالح، لإضافة إلى أجهزة كمبيوتر حديثة لتسهيل المعاملات الإدارية والتسيير على مستوى وجميع وظائف الشركة. وتستخدم الشركة نظام le rika وهو برمج يتم من خلاله متابعة مختلف العمليات التجارية والتسيير المالي والمحاسبي، كما تستخدمه في تسيير ملفات العمال وحساب الأجور. (و ثق المؤسسة، 2024)

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

#### الفرع الأول: طبيعة الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف وبين أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة. ولتحقق مؤسسة قديلة أهدافها لازالت تسعى إلى تصميم هيكل تنظيمي ذو مرونة كبيرة (أي قدرته على الاستجابة لمتغيرات البيئة). ويتكون الهيكل التنظيمي المؤسسة قديلة من مجموعة الوظائف الأساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم وفاعليته إن محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر والمصالح هو الأجدر في هذه الحالة، كما أن بساطته تضمن:

أ. تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف مصالح المؤسسة.

ب. تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمؤوسين.

ج. وجود مرونة تنظيمية تمكن من الاستجابة لتقلبات المحيط.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هرم يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل.

#### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة.

وينقسم هيكل المؤسسة تقسيماً وظيفياً، ففي أعلى الهرم نجد الإدارة بفروعها المختلفة، كما يحتوي على خمسة أقسام رئيسية يمكن توضيحها في الشكل لاحقاً.

أولاً: الإدارة العامة: يشرف عليها مسير المؤسسة والذي يسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضاً في الوظائف التنفيذية والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بخصوص شراء المواد الأولية الاطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للمؤسسة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

ثانياً: المدير العام: هو الشخص المسئول عن إدارة عمل المؤسسة بشكل عام وتحقيق أهدافها ورؤيتها من ضمن مهامه اتخاذ القرارات، مراقبة الأداء... الخ.

ثالثاً: نائب المدير العام مسؤول ينوب عن المدير العام في حالات الغياب المبرر وغير المبرر، وفي الحالات الاستثنائية الأخرى.

رابعاً: الأمانة العامة: تمثل في السكرية وهي مسؤولة عن التنسيق، وتنظيم مواعيد الزرات، وكتابة الرسائل وغيرها من الأعمال الإدارية الأخرى.

خامساً: أقسام المؤسسة: تتكون المؤسسة محل الدراسة من خمسة أقسام رئيسية وهي:

أ. قسم الجودة والصحة والسلامة والبيئة: QHSE يضم مصطلحين هما:

1. مصلحة الصحة والسلامة البيئية HSE تتكون من وحدتين رئيسيتين هما:

-وحدة الأمن: تضم عدة حراس وأعوان أمن وفق الدوام المخصص لهم من رئيس الوحدة.

-وحدة الصحة والسلامة البيئية: يضم 23 عون أمن صناعي متجمعة في أربع مجموعات.

2. مصلحة ضمان الجودة وسلامة الغذاء: بدورها تتضمن ثلاثة ووحدات:

-وحدة تقني صالات الإنتاج: بما تقنيان متخصصان في إصلاح أعطال آلات الإنتاج.

-وحدة المخبر بما عاملين، مخبر ن، وعامل تقني.

## الفصل الثاني: دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

-وحدة مراقبة الجودة CQ بما متخصصان في مراقبة الجودة.

ب قسم التوريدات: يتضمن مصطلحين هما:

1. مصلحة البرمجة وتسيير المخزون بما عدة إداريين مختصين في تسيير المخزونات تضم: اثنان مسير مخزن، اثنان مساعد مخزن وثلاثة أمين مخزن، تتولى هذه المصلحة عملية تخزين المواد الأولية وكذا المنتجات الموجهة للبيع.

2. مصلحة المشتريات تضم عدة إداريين يهتمون بشراء المواد الأولية قطع الغيار المحلية والمستوردة المتعلقة لآلات والمعدات والسيارات والشاحنات.

ج. قسم المالية والمحاسبة: يتضمن خمسة مصالحي أساسية وهي:

1. مصلحة الموارد البشرية: RH تضم وحدتين:

-وحدة المستخدمين بما عمال إداريين وتهتم بمتابعة العاملين اليومية لحضور والغياب؟، اعتماد نظام البطاقة الالكترونية للدخول وخروج العاملين، كما تتابع مساهم المهني من التوظيف إلى الترقية والتقاعد.  
-وحدة التكوين والتطوير: يهتم بتكوين العاملين في حدود اختصاصاتهم.

2. مصلحة الوسائل العامة: MGX بما أربعة وحدات وهي:

-وحدة الإعلام الآلي: بما متخصص في الإعلام الآلي يقوم بتركيب الأجهزة الكمبيوتر وصيانته عبر مختلف المكاتب.  
-وحدة النظام: بما رئيس المصلحة، وعمال يتحكمون في ألواح الرفع وآلات حملها كهربائي، لحام، 28 عامل متعدد.  
-وحدة الوقاية والنظافة يضم أربع أعوان مؤهلين يهتمون بصيانة معدات الإنتاج الكهربائية عند العطب، كما يراقب كل الأجهزة والوسائل الأخرى لمؤسسة وصيانتها. كما يضم 15 عمال نظافة يقوم بعمليات الصيانة الوقائية لإضافة لاهتمامهم بنظافة المؤسسة ككل.

وحدة اللوجستيك بما متخصص في البرامج الحديثة للإعلام الآلي في الجانب العملي لمؤسسة، 36 عامل داخل الورشة وثمانية سائقين لوسائل متعددة، 13 سائق نصف مقطورة، سنة سائقوا النقل العام، اثنان يقومان بمتابعة وسائل النقل المزودة لسلع عن بعد أربعة قادة مجموعة الرافعة ميكانيكي، سيارات ثلاثة مساعد ميكانيكي، كهربائي سيارات. مهمته السهر على السير الحسن للسلاسل الإمداد والتدفقات من وإلى المؤسسة.

3. مصلحة المحاسبة بما أربع محاسبون معتمدون وثلاثة مساعدون يهتمون بمسك الدفاتر المحاسبية وغيرها من الأعمال المحاسبية إعداد الميزانيات، الفواتير.. سجلات البنوك... الخ.

4. مصلحة المالية بما مسير مالي مكلف لجانب المالي للمؤسسة من خلال التحليل المالي الحسابات المؤسسة، كما تقوم لمراقبة والمتابعة الدورية للخزينة، وإعداد التصريحات الضريبية... الخ.

5. مصلحة مراقبة التسيير: تسهر على مراقبة جميع المصالح في هذا القسم.

د. قسم العمليات والإدارة التقنية: يتضمن خمسة مصالحي وهي:

1. مصلحة الخط الإنتاجي الأول: تضم ثلاثة وحدات وهي:

-وحدة أعمال الكهرء: يضم رئيس فريق الكهرئين، تقني كهرئي، مساعد كهرئي مهمتهم إصلاح أي عطل كهرئي

داخل

المؤسسة.

-وحدة عمال الإنتاج: يضم خمسة مجموعات تحتوي على 20 عامل مهمته المساهمة في عملية الإنتاج.

-وحدة عمال ميكانيكيين: يضم تقني ميكانيكي، اثنان مساعد ميكانيكي. مهمتهم إصلاح أي عطل ميكانيكي داخل الخط الإنتاجي.

2. مصلحة الخط الإنتاجي الثاني: تضم ثلاثة وحدات وهي:

-وحدة أعمال الكهر ء : يضم رئيس فريق الكهر ئيين، تقني كهر ئي، مساعد كهر ئي مهمتهم إصلاح أي عطل كهر ئي داخل

الخط الإنتاجي.

-وحدة عمال الإنتاج : يضم خمسة مجموعات تحتوي على 24 عامل مهمته المساهمة في عملية الإنتاج.

-وحدة عمال ميكانيكيين: يضم تقني ميكانيكي، مساعد ميكانيكي. مهمتهم إصلاح أي عطل ميكانيكي داخل الخط الإنتاجي.

3. مصلحة الخط الإنتاجي الثالث: تضم ثلاثة وحدات وهي:

-وحدة أعمال الكهر ء : يضم رئيس فريق الكهر ئيين، تقني كهر ئي، مساعد كهر ئي. مهمتهم إصلاح أي عطل كهر ئي داخل الخط الإنتاجي.

-وحدة عمال الإنتاج: يضم خمسة مجموعات تحتوي على 28 عامل مهمته المساهمة في عملية الإنتاج.

-وحدة عمال ميكانيكيين: يضم تقني ميكانيكي، اثنان مساعد ميكانيكي. مهمتهم إصلاح أي عطل ميكانيكي داخل الخط الإنتاجي.

4. مصلحة الخط الإنتاجي الرابع: تضم ثلاثة وحدات وهي:

وحدة أعمال الكهر ء : يضم رئيس فريق الكهر ئيين، تقني كهر ئي، مساعد كهر ئي مهمتهم إصلاح أي عطل كهر ئي داخل الخط الإنتاجي.

-وحدة عمال الإنتاج : يضم خمسة مجموعات تحتوي على 28 عامل مهمته المساهمة في عملية الإنتاج.

-وحدة عمال ميكانيكيين: يضم تقني ميكانيكي، اثنان مساعد ميكانيكي. مهمتهم إصلاح أي عطل ميكانيكي داخل الخط الإنتاجي.

5. مصلحة مكتب الطرق والمناهج بما عدة عاملين متخصصين، عامل متخصص في الآليات، مساعد تقني، عامل لورشة ومفتشين في الميكانيك ولالكترونيك لقسمين أ و ب.

هـ. قسم التسويق والمبيعات: يتضمن مصلحتين هما:

1. مصلحة العلاقات مع الز ئن: تضم ثلاثة وحدات رئيسية وهي:

-وحدة تخزين المنتجات النهائية من خلال المعلومة المتوفرة عن المنتجات النهائي.

- وحدة العلاقات مع العملاء يضم رئيس المصلحة لإضافة خمسة وكلاء مكلفون لاتصالات مع العملاء. يهتمون بمتابعة العملاء المحليين وتوزيع المنتجات عبر نقاط البيع المختلفة على المستوى الوطني، كما يقوم بعقد اتفاقيات مع العملاء الأجانب

## الفصل الثاني: دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

والمشاركة في المعارض والأعمال الدراسية وتحضير كاتالوجات المنتجات والدعم الإعلاني، استقبال الزئ ومعالجة طلباتهم، حجز طلبيات الزئ والاتصال بهم وفحص اقتراحاتهم المباشرة وعبر الانترنت (مواقع التواصل الاجتماعي).

-وحدة الفتورة: بما أعوان إداريين يهتمون بمتابعة فواتير البيع، ومخزون المنتجات النهائي تضم خمسة وكلاء مبيعات، وكيل الفواتير.

### 2. المصلحة التسويقية تضم مشرف إقليمي وثلاثة مشرفين عاديين تقوم بما يلي:

-بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتسويقه.

-تم فيها مختلف التعاملات التسويقية، من تحديد للأسعار ووضع المزيج الترويجي المناسب.

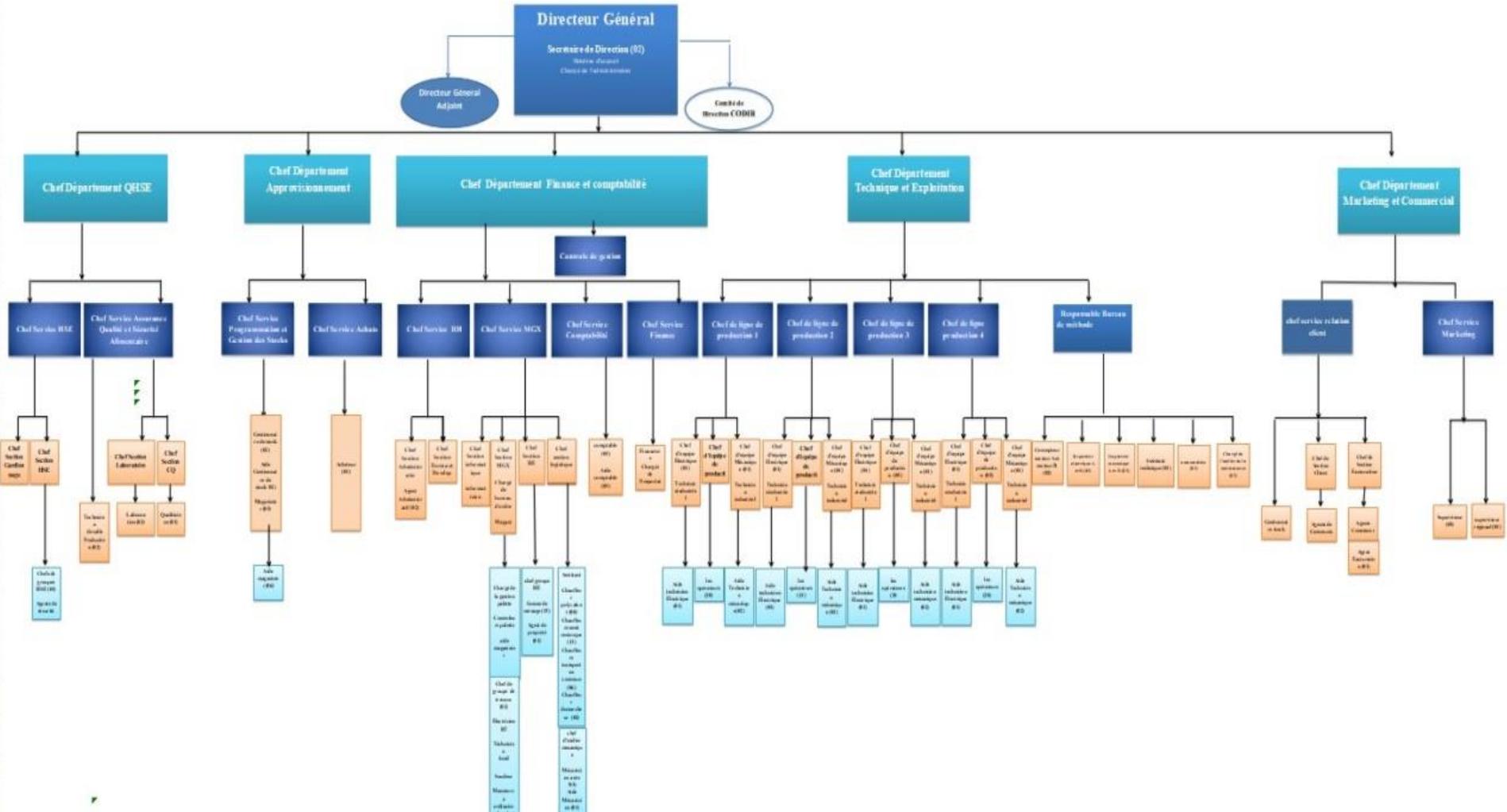
-إعداد الفاتورة الشكلية والفواتير النهائية

-المشاركة في إعداد مخطط الإنتاج.

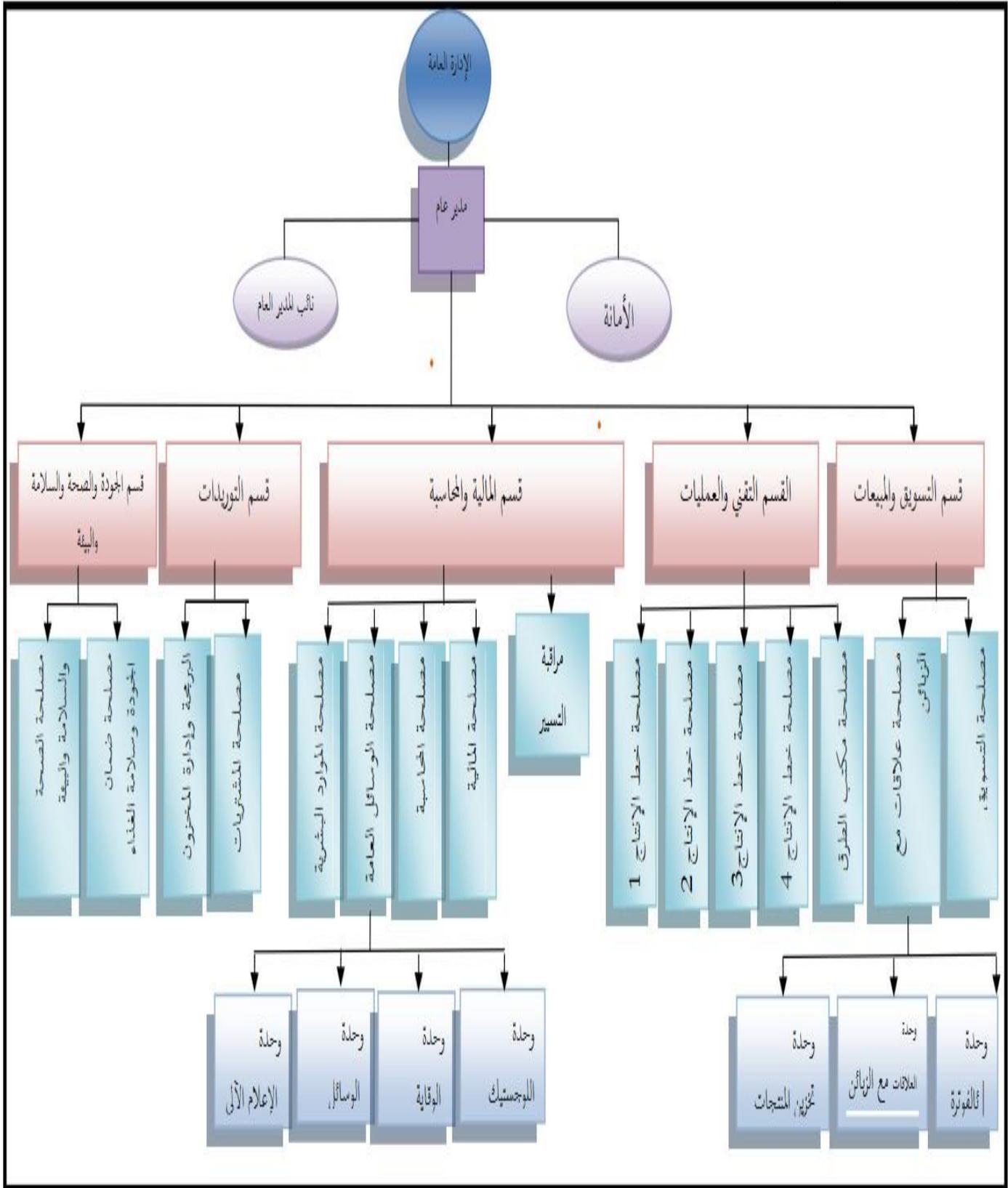
-إعداد الميزانية التقديرية السنوية للمبيعات والتقارير الشهرية بمساعدة مصلحة المالية والمحاسبة.

الفصل الثاني: دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

الشكل رقم (01) الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية



المصدر: من الوثق المقدمة من طرف المؤسسة الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لشركة قديلة للمياه المعدنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

## الفصل الثاني: دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

### المطلب الثالث: أهمية و أهداف مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

#### الفرع الأول: أهمية المؤسسة

يمكن تحديد الأهمية التي تكتسبها هذه الشركة من خلال ما يلي:

- توفير مناصب شغل.
- المساهمة في إنعاش الاقتصاد وجعله أكثر ديناميكية.
- تقديم منتج صحي ذو جودة عالية
- إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.
- المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية والسوق العالمية من المياه المعدنية.(و ثق المؤسسة، 2024)
- ويمكن عرض تطور حجم اليد العاملة لشركة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (01): تطور حجم اليد العاملة لمؤسسة

السنة	2005	2007	2009	2011	2014	2016	2019
عدد الأفراد	53	80	90	138	345	389	411

المصدر: (و ثق المؤسسة، 2024)

ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن حجم اليد العاملة ارتفع بشكل ملحوظ، وهذا يعود إلى محاولة الشركة ز دة إنتاجيتها والتوسع في خطوطها الإنتاجية وهذا ما تقتضيه مرحلة نموها.

#### الفرع الثالث: أهداف المؤسسة

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نجد ما يلي:

- أ. تحقيق الربحية، والبحث عن البقاء في إنتاج المياه المعدنية.
- ب. تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية في جميع التراب الوطني.
- ج ز دة ورفع حجم الإنتاج والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.
- د. محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي.
- هـ. البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القرارات والإبداع مع تحكّم نسبي في الجوانب المالية.
- و. أن تكون نموذجاً متميز ورائداً وموثوقاً في مجال المياه المعدنية.
- ز. تحسين صورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة، من خلال تقديم منتجات على مستويات الجودة.
- ح. محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التنافسي أي أن تكون الأفضل والأقل تكلفة.
- ط. كسب سمعة جيدة في السوق من خلال التحكّم الجيد في تقنيات الإنتاج.
- ي. الدخول إلى أسواق دولية جديدة.
- ك. تطوير منتجاتها وفقاً لمقاييس الجودة العالمية، بما يتناسب مع متطلبات الأسواق العالمية.
- ل. تنمية المؤسسة حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر.

## الفصل الثاني: دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث الى مصادر جمع بيانات الدراسة عينة البحث، بالإضافة الى أساليب لتحليل الاحصائي، وكذا الى مدى ثبات وصدق الاستبانة للوقوف على أثر سياسة الأجور على أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جمورة - بسكرة.

### المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد البعدين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة -بسكرة عددهم 2200 عامل، وقد أخذت عينة تقدر بـ 40 عامل، وتم توزيع الاستبانات عليهم وتم إسترجاع 38 إستبانة كلها مستوفاة الشروط المطلوبة للتحليل الإحصائي وتم استبعاد 2 الباقية.

#### الفرع الثاني: وصف إحصائي لأفراد عينة الدراسة

فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص عينة الدراسة حسب البيئات الشخصية والوظيفية.

### الجدول رقم (02): وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	27	71.1%
	أنثى	11	28.9%
	المجموع	38	100%
العمر	اقل من 30 سنة	4	10.5%
	من 30 الى 40 سنة	20	52.6%
	من 40 الى 50 سنة	13	34.2%
	اكثر من 50 سنة	1	2.6%
	المجموع	38	100%
الحالة العائلية	اعزب/عزء	9	23.7%
	متزوج(ة)	29	76.3%
	مطلق(ة)	/	/

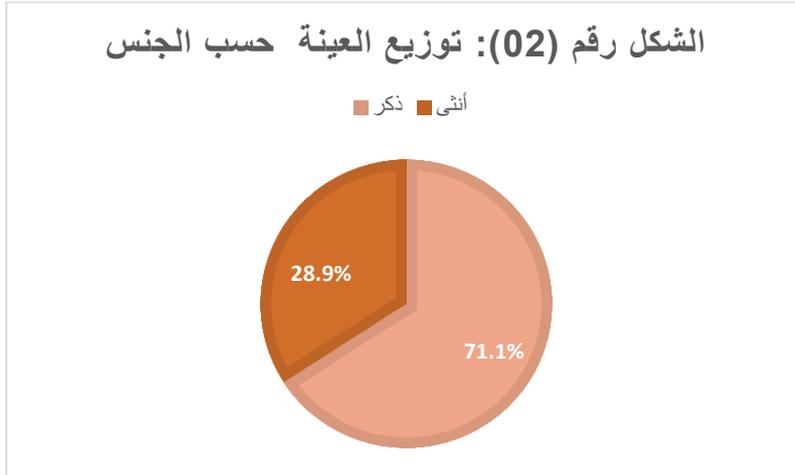
الفصل الثاني: دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

ارمل (ة)	/	/	
المجموع	38	%100	
ابتدائي	/	/	المستوى التعليمي
نوي	10	%26.3	
جامعي	26	%68.4	
متوسط	2	%5.3	
المجموع	38	%100	
أقل من 5 سنوات	8	%21.1	الاقدمية (الخبرة المهنية)
من 5 إلى 15 سنة	23	%60.5	
من 15 الى 25 سنة	7	%18.4	
أكثر من 25 سنة	/	/	
المجموع	38	%100	
دائم	30	%78.9	طبيعة التوظيف
مؤقت	4	%10.5	
متعاقد	4	%10.5	
المجموع	38	%100	
اقل من 30000 دج	4	%10.5	الدخل الشهري
3000 الى 40000 دج	16	%42.1	
40000 الى 50000 دج	9	%23.7	
أكثر من 50000 دج	9	%23.7	
المجموع	38	%100	

المصدر: من إعداد الطالبتين لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.V 22

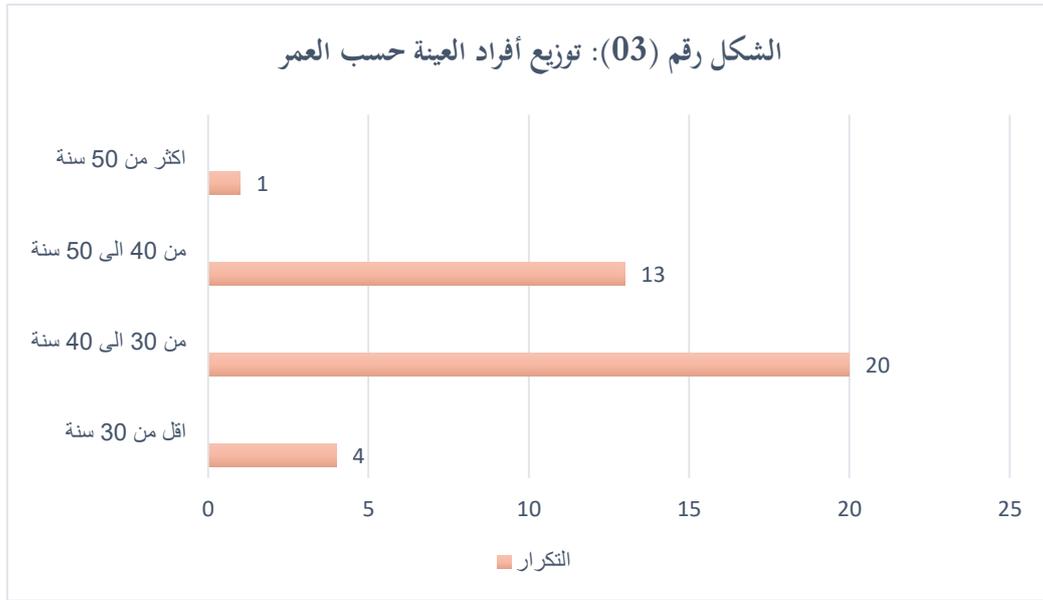
من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ:

1. متغير الجنس: من خلال الإحصائيات المتحصل عليها في الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن ما نسبته 28.9% من مفردات عينة الدراسة هم الإناث أما الذكور فتمثل بنسبة 71.1%، ومن خلال النسبة المبينة أعلاه سابقة نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث والشكل الموالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس:



المصدر: من إعداد الطالبتين لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.V 22

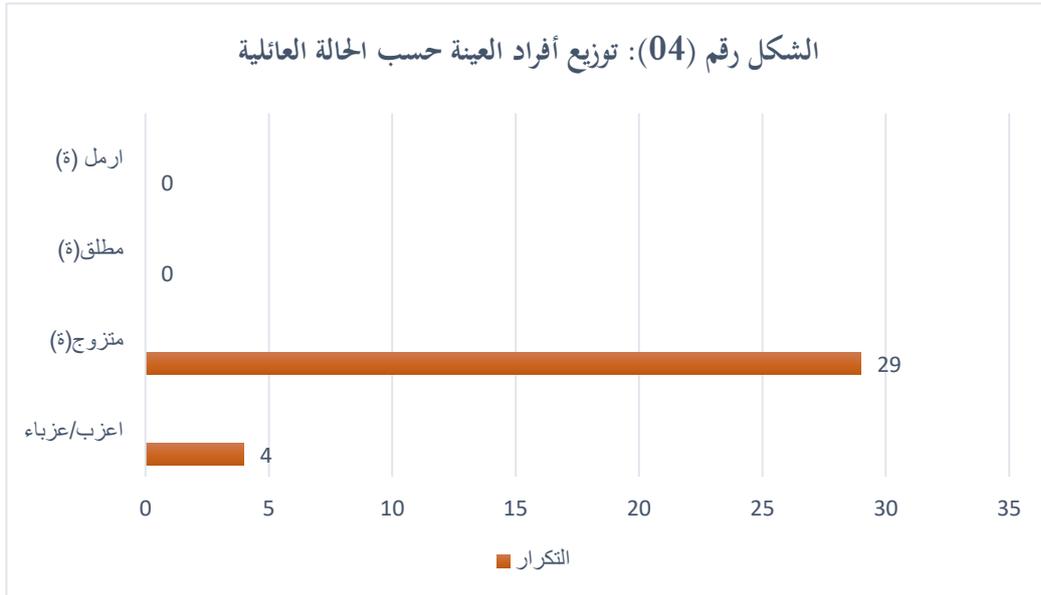
2. متغير العمر: من خلال إحصائيات المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30-40 سنة بنسبة 52.6%، بينما مثلت ما نسبته 34.2% تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى 50 سنة، أما فئة اقل من 30 سنة فتمثلت نسبة قدرها 10.5%، وفي الأخير أكثر من 50 سنة مثلت بنسبة 2.6%، والشكل الموالي توضح لذلك:



المصدر: من إعداد الطالبتين لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.V 22

### 3. متغير الحالة العائلية:

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن ما نسبته 76.3% من فئة المتزوجين أي أن 29 فرد من أفراد عينة الدراسة حالتهم العائلية متزوج (ة)، أما فئة أعزب/عزء فقد جاءت بما مقداره 23.7% هذا ما يوضح أن مختلف أفراد عينة الدراسة حالتهم العائلية متزوج (ة) اما فئتي مطلق(ة) و أرمل (ة) جاءت معدومة والشكل الموالي يوضح ذلك:

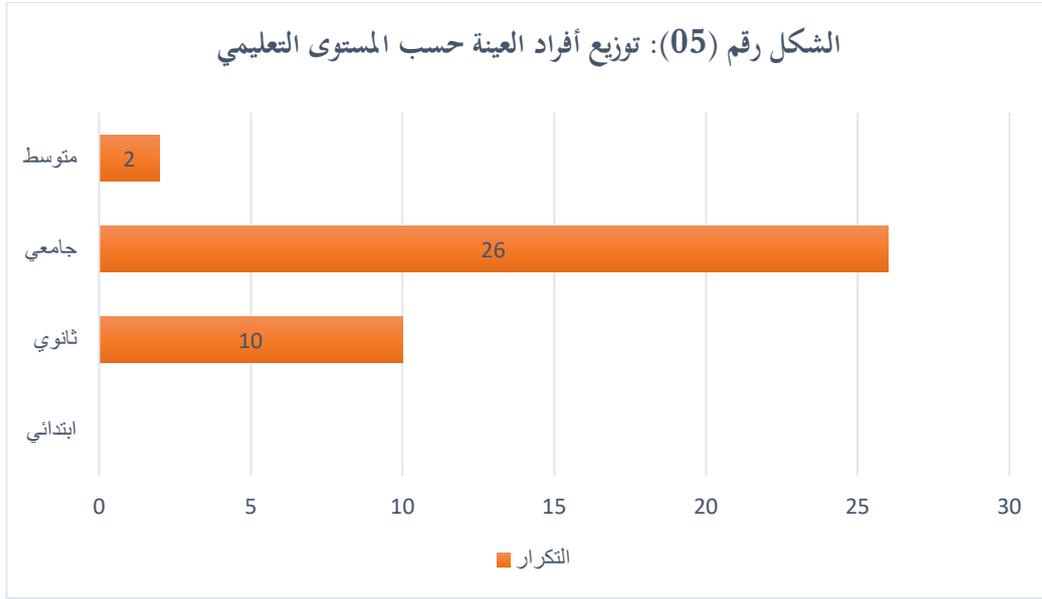


المصدر: من إعداد الطالبتين لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.V 22

4. متغير المستوى التعليمي: نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن ما نسبته 68.4% من عينة الدراسة ذات مؤهل علمي جامعي أي أن 26 فرد من أفراد عينة الدراسة هم بمستوى جامعي، أما فئة الثانوي فقد جاءت بما مقداره 26.3% تليها فئة

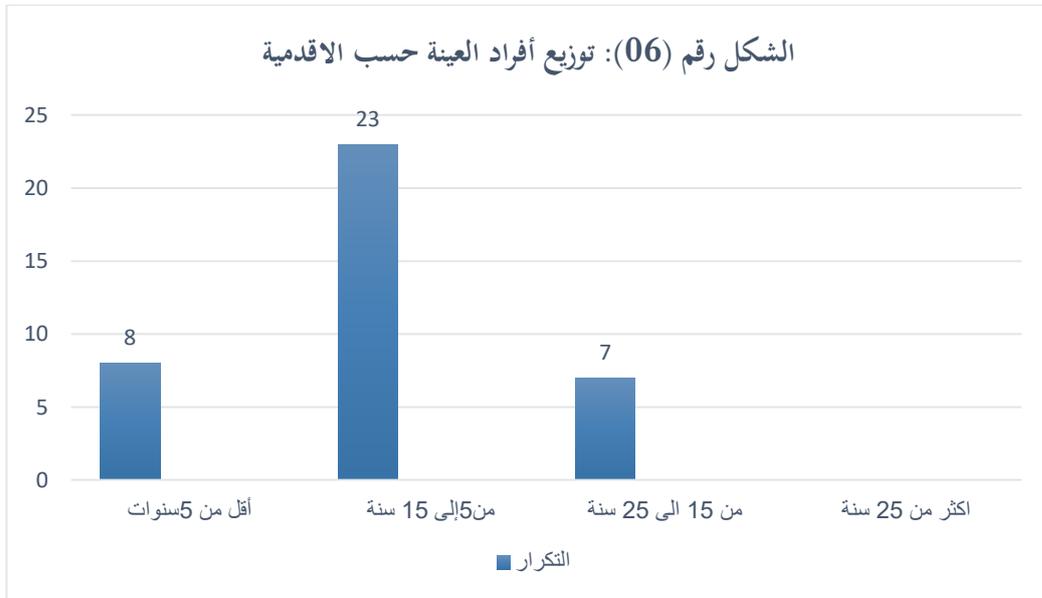
## الفصل الثاني: دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

متوسط بما نسبته 5.3% ، اما لنسبة لفئة مستوى ابتدائي جاءت معدومة هذا ما يوضح أن مختلف أفراد عينة الدراسة هم ذات المستوى العلمي الجامعي من ماستر، ليسانس، دكتوراه والشكل الموالي يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الطالبتين لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.V 22

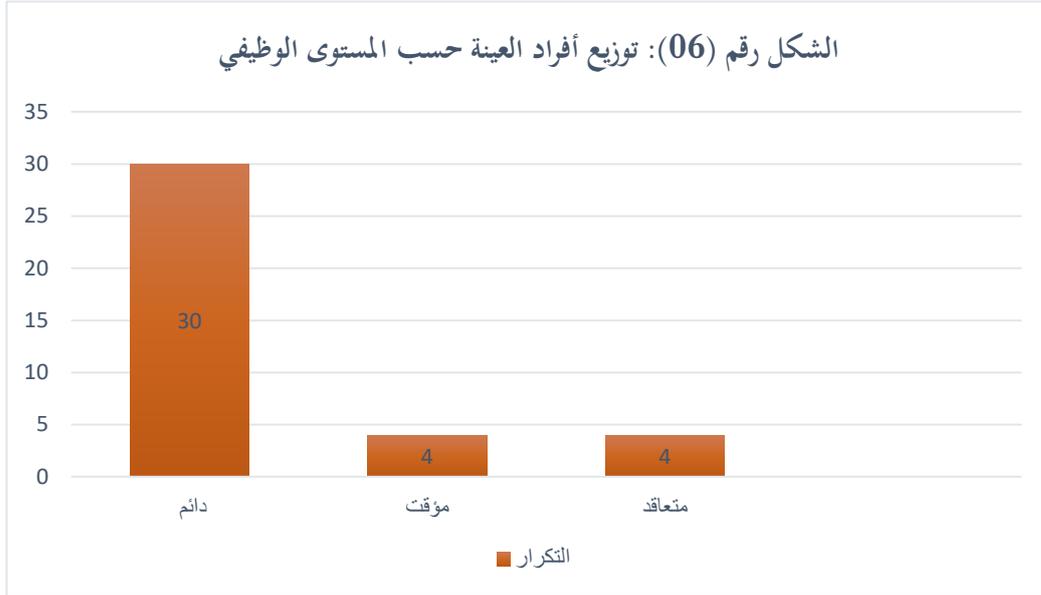
5. متغير الاقدمية: نلمح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن 60.5% من مفردات عينة الدراسة ذات خبرة مهنية من 5 الى 15 سنة عمل، ومنهم 21.1% ذات خبرة مهنية اقل من 5 سنوات عمل، بينما ما نسبته 18.4% ذات خبرة مهنية من 15 الى 25 سنة عمل اما فئة أكثر من 25 سنة جاءت معدومة ، والشكل الموالي تمثيل لذلك:



المصدر: من إعداد الطالبتين لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.V 22

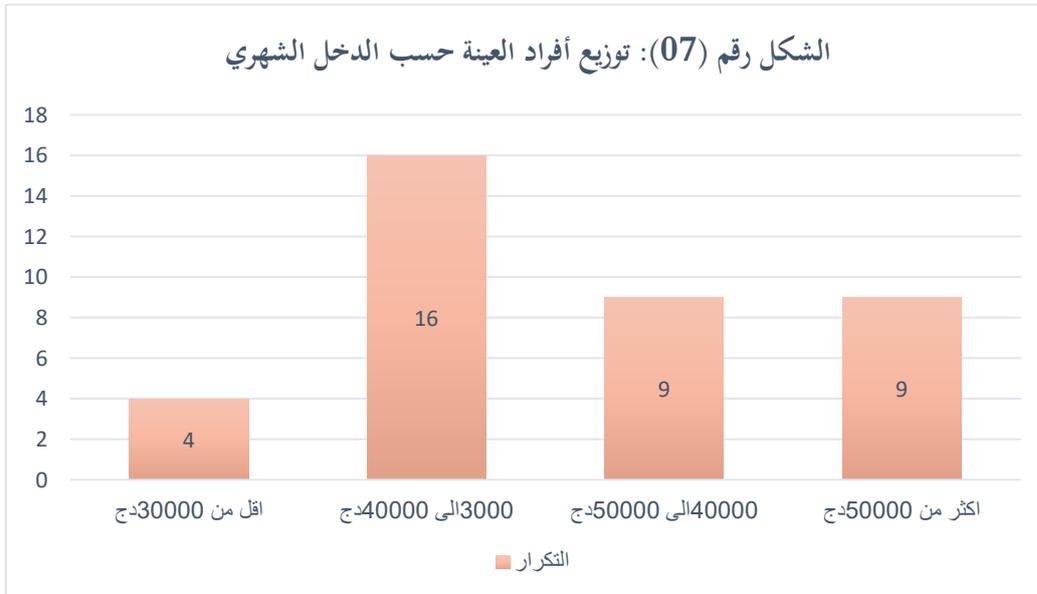
## الفصل الثاني: دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

6. طبيعة التوظيف: يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن 78.9% من مفردات عينة الدراسة يشغل مناصب وظيفية دائمة، ومنهم 10.5% بوظيفة متعاقد و مؤقت على حد سواء، والشكل الموالي توضيح لذلك:



المصدر: من إعداد الطالبتين لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.V 22

7. الدخل الشهري: يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن 42.1% من مفردات عينة الدراسة دخله الشهري من 3000 إلى 40000 دج ، ومنهم 23.7% دخلهم الشهري من 40000 إلى 50000 و أكثر من 50000 دج على حد سواء، اما نسبة 10.5% دخلهم الشهري اقل من 30000 دج والشكل الموالي توضيح لذلك:



المصدر: من إعداد الطالبتين لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.V 22

## الفصل الثاني: دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

### المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

#### الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

إعتماداً على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء استبيان حصيصاً لقياس اتجاهات مفردات العينة، وفق المحاور الرئيسية للدراسة (أنظر الملحق رقم 01)، تم تقسيم هذا الاستبيان إلى جزئين، يتعلق أحد أجزائه (القسم الأول) لخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل كل من الجنس والعمر و المستوى التعليمي و الاقدمية و طبيعة التوظيف و الدخل الشهري ، وقد خصص القسم الثاني لمحاور الاستبيان، يتعلق المحور الأول بمتغير سياسة الأجور حيث يتكون من 11 عبارة اما المحو الثاني متعلق بمتغير تحسين أداء العاملين يتكون من 13 عبارة ، و المحور الثالث متعلق لعلاقة بين سياسة الأجور و أداء العاملين مقسمة على 3 أبعاد وذلك لقياس دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين و جاء كما يلي وهي:

- **البعد الأول:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد العينة تمثل مدى رضاهم عن حجم العمل و ثيره على الإجهاد الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة. في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، ويشتمل على خمس عبارات من 25 إلى 29.
  - **البعد الثاني:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد العينة نحو جودة العمل في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، ويشتمل على ستة عبارات من 30 إلى 35.
  - **البعد الثالث:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد العينة نحو الانضباط و المبادرة في العمل في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، ويشتمل على اربع عبارات من 36 إلى 39.
- وقد تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي لاعتباره أكثر المقاييس المستخدمة في قياس آراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، وتم ترجمة درجاته كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (02): درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين لاعتماد على دراسات سابقة

#### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

يتم معالجة البيانات استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برمج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار عشرون، وقد تم استخدام في هذه الدراسة الأساليب التالية:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، لإعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها لإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

## الفصل الثاني: دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

- **الوسط الحسابي:** يمثل القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة فإن مجموع القيم الجديدة يساوي مجموع القيم الأصلية، ومعنى آخر أن الوسط الحسابي يساوي مجموع نقاط الفقرات مقسوما على عددها.
- **معامل الارتباط لبيرسون:** وذلك لمعرفة طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد النموذج واختبار صحة الفرضيات.
- **معامل الارتباط ألفا كرو نباخ ALPHA DE CRONBACH:** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- **الانحراف المعياري.**

### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

#### الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولتحقق من صدق استبانة هذه الدراسة نعتد على ما يلي:

- **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم الأهداف الخاصة لبحث، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في هذا المجال الذين يعملون بجامعة سطيف، بحيث طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وتنوع محتواها وشموليتها، وتصحيح الأخطاء اللغوية، أي ملاحظات يروها مناسبة فيما يتعلق لتعديلات، وهذا ما يعتبر لصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة وبذلك تم اعتبار هذه الأداة صالحة للدراسة وتفي لغرض الذي هدفت له.
- **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرو نباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.902) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وهدف الدراسة، كما أنه يتبين لنا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث هي مرتفعة وصادقة لما وضعت من أجله.

#### الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يسعى اختبار الثبات لقياس مدى صدق الإجابة على فقرات الاستبيان، إذ يعتبر الاختبار بتا إذا حصلنا على نفس نتائج القياس في كل مرة لو تم إعادة نفس الاختبار مرة أخرى، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة نلجأ لحساب معامل ألفا كرو نباخ ALPHA DE CRONBACH ومنه إستنتاج صدق المحك والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): معامل الصدق والثبات

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
المحور الأول : سياسة الأجور	11	0.738	0.859
المحور الثاني: الأداء و التقييم	13	0.888	0.942
المحور الثالث : العلاقة بين سياسة الأجور بعاد الأداء	15	0.887	0.941
الصدق والثبات العام للإستبيان	39	0.809	0.899

المصدر: من إعداد الطالبتين لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.V 22

من خلال إحصائيات الجدول السابق، يتضح لنا أن معامل الثبات العام مرتفع جدا حيث بلغ 0.809، كما أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة مرتفعة جميعها حيث تجاوزت 60%، إعتباره الحد الأدنى المقبول في معظم الدراسات، وهذا يدل على أن لجميع محاور الإستبانة درجة عالية من الثبات، لذلك يمكن القول أنه يمكن الإعتماد على هذه الأداة في الدراسة الميدانية وهو ما يؤكد أيضا صدق المحك الذي تجاوز معامل العام نسبة 89%.

#### المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد تناولنا لبناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، نتجه الآن إلى تحليل محاورها والوقوف على أهم النتائج التي جاءت بها، وقد خصصنا هذا المبحث للإلمام بها.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

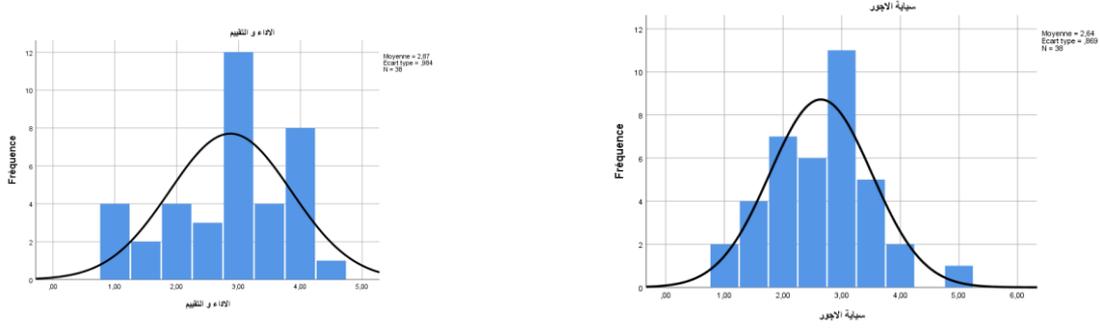
من أجل اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم حساب قيمة معامل الإلتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كان معامل الإلتواء يقع في المجال (3.3-) وقيمة معامل التفلطح تقع في المجال (7.7-) وتظهر قيم معامل الإلتواء والتفلطح في الجدول التالي:

جدول (04): معاملات الالتواء والتفلطح

معامل التفلطح		معامل الالتواء		المتغير
الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	
0.750	0.254	0.383	0.212	سياسة الاجور
0.750	-0.586	0.383	-0.509	الأداء و التقييم
<b>0.750</b>	<b>1.145</b>	<b>0.383</b>	<b>-0.967</b>	العلاقة بين سياسة الاجور و ابعاد الاداء
0.750	2.591	0.383	-1.331	كمية العمل
0.750	-0.517	0.383	-0.151	جودة العمل
0.750	2.610	0.383	-1.434	الانضباط و المبادرة في العمل

المصدر: من إعداد الطالبتين لاعتماد على مخرجات برمج SPSS.V 22

من خلال الدول أعلاه نجد أن قيمة معاملات الالتواء لنسبة لجميع متغيراً لدراسة وأبعادها تتعقباً في المجال (3.3)، وقيمة معامل التفلطح تقع في المجال (7.7)، مما يشير إلى أن متغيرات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً. والشكل الموالي يوضح ذلك.

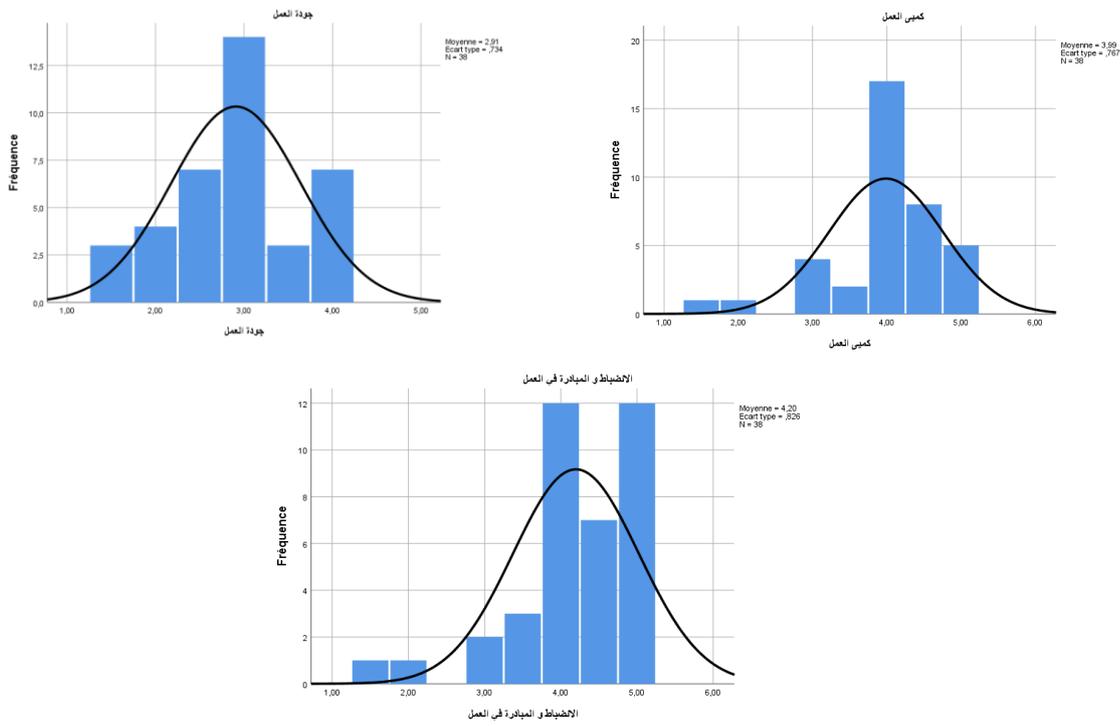


الشكل رقم (08): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

سياسة الأجورالأداء و التقييم

المصدر: من إعداد الطالبتين لاعتماد على مخرجات بر مج SPSS.V 22

الشكل رقم (09): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين لاعتماد على مخرجات بر مج SPSS.V 22

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد طول المدى (4=1-5) قسمة المدى على عدد الفئات (0.8=4/5)، وبعد ذلك يضاف إلى الحد الأدنى للمقياس مع تخفيض 0.01 من الحد الأعلى من أجل التخلص من مشكلة

## الفصل الثاني: دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

التعرف على أي فئة تنتمي القيمة المتساوية للحد الأعلى، فتصبح الفئة الأولى (1-1.79) وهكذا لبقية الفئات، فيكون لدينا المقياس التالي:

الجدول رقم (05): مقياس الحكم على إجابات الأفراد

مستوى الموافقة	الاتجاه العام	فئات المتوسط الحسابي
منخفض بشدة	غير موافق بشدة	(1-1.79)
منخفض	غير موافق	(1.8-2.59)
متوسط	محايد	(2.60-3.39)
مرتفع	موافق	(3.4-4.19)
مرتفع بشدة	موافق بشدة	(4.20-5.0)

المصدر: من إعداد الطالبتين لاعتماد على دراسات سابقة

الفرع الأول: تحليل فقرات محور رأي العاملين في سياسة الاجور

### ما دور سياسة الاجور في تحسين أداء العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

للإجابة على هذا السؤال سنقوم بتحليل فيما يلي فقرات محور المتغير المستقل سياسة الاجور، كما يوضح الجدول التالي :

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

محور رأي العاملين في سياسة الاجور

الرقم	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
01	ترى أن سياسة الأجور المعمول بها في مؤسستكم تحقق التوازن بين حاجيات العامل وأهداف المؤسسة	1.97	0.944	7	منخفض
02	مؤسستكم يوجد فيها نظام الأجور المتعلق لترقية في الرتبة	3.45	5.060	2	مرتفع
03	مؤسستكم يوجد فيها نظام الأجور المتعلق لترقية في الدرجة	2.63	1.149	4	متوسط
04	مؤسستكم يوجد فيها نظام الأجور المتعلق لترقية في الرتبة عند تحصل	2.13	1.018	6	منخفض
05		2.37	1.239	5	منخفض

## الفصل الثاني: دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

العامل على				
06	شهادة بعد التوظيف	1.35.	0.676	4
07	تمنح مؤسستكم علاوات عند زدة إيرادتها	1.76	0.971	8
08	الراتب الذي تحصل عليه هل يكفي لإشباع حاجتك	3.57	1.119	1
09	عندما تضاعف من مجوداتك يزيد راتبك أو لا	1.71	0.82	9
10	تدفع مؤسستكم أقساط التأمينات الاجتماعية للعامل وعائلته. بمعنى الضمان الاجتماعي	1.97	0.915	7
11	نظام الأجور في مؤسستكم مرضي ومحفز للعامل	3.32	1.210	3
	سياسة الأجور	2.644	0.869	3

المصدر: من إعداد الطالبتين لاعتماد على مخرجات برمج SPSS V.22

من خلال إحصائيات الجدول السابق نلاحظ أن:

وبناء على ما تقدم نستنتج أن رأي العاملين في سياسة الأجور في المؤسسة محل الدراسة متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن عبارات سياسة الأجور ككل بمختلف عباراتها (2.644) نحرف معياري (0.869) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يقع ضمن الفئة (2.60-3.39) ويشير إلى مستوى موافقة متوسط.

الفرع الثاني: تحليل فقرات محور تحسين أداء العاملين

ما دور الأداء و التقييم في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جمرة - بسكرة ؟

للإجابة على هذا السؤال سنقوم بتحليل فيما يلي فقرات محور المتغير المستقل أداء العاملين كما يلي :

## الفصل الثاني: دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

### محور تحسين أداء العاملين

الرقم	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
01	تحديد أوجه القصور في أدائكم واحتياجاتكم إلى التدريب والتطوير والتنمية من خلال القيام بعملية التقييم	2.82	1.111	3	متوسط
02	تساهم عملية تقييم أداء العاملين في مؤسستكم في توفير المعلومات الجيدة لتطوير المسار المهني للموظف	2.68	1.141	4	متوسط
03	تساهم عملية تقييم الأداء في خلق جو المنافسة بين العمال والإدارات والأقسام في مؤسستكم	2.26	0.921	7	منخفض
04	تساهم عملية تقييم الأداء في مؤسستكم في تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين	2.13	1.044	9	منخفض
05	يتم تقييم أدائي بشكل مستمر	2.55	1.108	5	متوسط
06	عند تقييم أدائي المؤسسة تتجاهل إخباري بنتائج التقييم	2.68	1.141	4	متوسط
07	المؤسسة تقيم العمال من اجل رفع الأجر	1.84	0.886	10	منخفض
08	هناك تحيز من طرف المؤسسة في منح المكافآت والعلاوات	2.82	1.373	3	متوسط
09	عملية تقييم الأداء في مؤسستكم يطبق لموضوعية والعدالة بين العمال دون التمييز	2.11	1.060	9	منخفض
10	عملية تقييم الأداء في مؤسستكم تتم دون استخدام الأحكام الشخصية والعلاقة الخاصة	2.42	1.106	6	متوسط
11	ترى أن الحافز المادي يساهم في مؤسستكم في تشجيع الابتكارات والاختراعات	2.84	1.405	2	متوسط
12	تناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للعامل	2.16	1.041	8	منخفض
13	هل توفر المؤسسة تعويضات عن النقل والمواصلات مما يؤدي إلى زيادة رضى العاملين وتحسين أدائه	2.92	1.239	1	متوسط
	الأداء و التقييم	2.868	0.984	2	متوسط

من خلال إحصائيات الجدول السابق نلاحظ أن:

## الفصل الثاني: دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى أداء العاملين لمؤسسة محل الدراسة جاء متوسط وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عبارات الأداء و التقييم ككل بمختلف عباراتها (2.868) انحراف معياري (0.984) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يقع ضمن الفئة (2.60-3.39) ويشير إلى مستوى موافقة متوسط.

الفرع الثالث : تحليل فقرات محور العلاقة بين سياسة الأجور و ابعاد أداء العاملين

ما هي العلاقة بين سياسة الأجور و ابعاد أداء العاملين

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

محور العلاقة بين سياسة الأجور و ابعاد أداء العاملين

الرقم	أبعاد أداء العاملين وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
01	أنجز العمل وفق الكمية المطلوبة	3.57	0.959	3	مرتفع
02	القدرة على زيادة استغلال الوقت من أجل إنجاز الأعمال	3.45	0.891	4	مرتفع
03	يؤثر المحيط على كمية العمل الذي أنجزه	3.71	0.835	1	مرتفع
04	لدي القدرات على تحمل مسؤوليات أكثر	3.70	0.968	2	مرتفع
05	هل تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي	2.24	0.998	5	متوسط
	<b>كمية العمل</b>	<b>3.986</b>	<b>0.766</b>	<b>3</b>	<b>مرتفع</b>
06	أستطيع إنجاز عملي في الوقت المطلوب	4.13	0.875	4	مرتفع
07	أنجز أعمالي بمعايير الجودة المطلوبة	4.24	0.925	2	مرتفع بشدة
08	أقدم اقتراحات لرفع جودة العمل	3.76	1.025	6	مرتفع
09	أتجنب الأخطاء قدر المستطاع في إنجاز عملي	4.26	0.891	1	مرتفع بشدة
10	أبذل مجهودي واشغل كل الموارد المتاحة أثناء دية مهمامي	4.21	0.811	3	مرتفع بشدة
11	تساهم في تحسين أداء العاملين وتطويره	3.84	0.855	5	مرتفع
	<b>جودة العمل</b>	<b>4.234</b>	<b>0.696</b>	<b>1</b>	<b>مرتفع بشدة</b>

## الفصل الثاني: دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

12	أحاول تحسين وتطوير أدائي	4.29	0.802	1	مرتفع بشدة
13	أقوم عمال إضافية عن عملي	3.53	1.310	3	مرتفع
14	أحضر متأخرا واخرج كرا من عملي في بعض الأحيان	1.87	1.070	4	منخفض
15	أنجز أعماليفي الوقت المطلوب دون خير	4.11	0.953	2	مرتفع
الانضباط و المبادرة في العمل		4.203	0.826	2	مرتفع بشدة
العلاقة بين سياسة الأجور و ابعاد الاداء		3.842	0.698	4	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين لاعتماد على مخرجات برمج SPSS V.22

من خلال إحصائيات الجدول السابق نلاحظ أن:

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى العلاقة بين سياسة الأجور و ابعاد أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعا بشدة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن ابعاد العلاقة بين سياسة الاجور و أداء العاملين ككل بمختلف عباراتها (4.203) انحراف معياري (0.698) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يقع ضمن الفئة (4.20-5.0) ويشير إلى مستوى موافقة مرتفع جدا.

**1. كمية العمل:** من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه جاء لترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.986) انحراف معياري (0.766)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد كمية العمل يقع ضمن الفئة (3.4-4.19)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع أي موافق حسب مقياس ليكارت، ويفسر ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بدعم العمال لعملهم الإضافي و تقدير مجهودات موظفيها من شأنها تعزيز رضا العاملين و ولائهم.

**2. جودة العمل:** من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه جاء لترتيب الاول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.234) انحراف معياري (0.696)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد جودة العمل يقع ضمن الفئة (4.2-5.00)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع جدت أي موافق بشدة حسب مقياس ليكارت، ويفسر ذلك تفاني العمال في إنجاز عملهم مما يضمن جودة العمل المقدم و يعود لنفع على سمعة المؤسسة.

**3. الانضباط و المبادرة في العمل:** من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه جاء لترتيب الاول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.203) انحراف معياري (0.826)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد الانضباط و المبادرة في العمل الأقل يقع ضمن الفئة (4.2-5.00)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع جدا أي موافق بشدة حسب مقياس ليكارت، تفسر هذه النتائج قدرة العمال على ضبط المهام المقدمة لهم و إنجازها في وقتها المحدد.

## الفصل الثاني: دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى العلاقة بين سياسة الأجور و ابعاد الاداء في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمرة - بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد أداء العاملين ككل بمختلف عباراتها (3.842) نحرف معياري (0.698) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يقع ضمن الفئة (3.4-4.19) وبذلك يكون يشير إلى مستوى موافقة مرتفع .

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد قيامنا باختبار التوزيع الطبيعي وتحليلنا لمحاو الاستبيان، سوف نتطرق الآن إلى إختبار الفرضيات وذلك عن طريق حساب الانحدار والتباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

قبل التطرق لاختبار فرضيات الدراسة نقوم أولا لتأكد من وجود ارتباط معنوي بين متغيرات الدراسة وأبعادها من خلال معامل الارتباط لبيرسون، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (90): توضيح علاقة

العلاقة بين سياسة الأجور و ابعاد أداء العاملين	الانضباط و المبادرة في العمل	جودة العمل	كمية العمل	سياسة الأجور		
0.427	0.278*	0.351*	0.007.		معامل الارتباط	سياسة الأجور
0.010	0.002	0.000	0.966		مستوى الدلالة	
0.589**	0.857**	0.010		0.007.	معامل الارتباط	كمية العمل
0.000	0.000	0.953		0.966	مستوى الدلالة	
0.459	0.014		0.010	0.351*	معامل الارتباط	جودة العمل
0.04	0.953		0.953	0.000	مستوى الدلالة	
0.746		0.014	0.857**	0.278	معامل الارتباط	الانضباط والمبادرة في العمل
0.000		0.953	0.000	0.002	مستوى الدلالة	
	0.746	0.459	0.589**	0.427	معامل الارتباط	العلاقة بين سياسة الأجور و ابعاد أداء العاملين
	0.000	0.04	0.000	0.010	مستوى الدلالة	

\*: دال عند مستوى الدلالة 0.05

\*\* : دال عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالب لاعتماد على مخرجات بر مج SPSS V.22

## الفصل الثاني: دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ وجود ارتباط معنوي بين كل من سياسة الأجور و أداء العاملين، وكذلك ارتباط معنوي بين العلاقة بين سياسة الأجور و ابعاد أداء العاملين . بمستوى دلالة 0.000 تراوح بين 0.290 و 0.684 و لتالي فالإرتباط بين متغيري الدراسة معنوي.

ومن خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة الذي تم وضعه، سنقوم باختبار صحة الفرضيات.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

### لسياسة الأجور دور في تحسين أداء العاملين

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (09): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	1.988	1	3.799	9.365	0.006
الخطأ	0.677	30	0.406		
المجموع الكلي	15.969	31			

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبتين لاعتماد على مخرجات بر مج SPSS.V 22

• معامل الارتباط  $R=0.488$

• معامل التحديد  $R^2=0.238$

• معامل التحديد المعدل  $R_a^2=0.212$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (09) يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (9.365) بقيمة احتمالية (0.006) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05=α)، مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الاجور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمهورية -بسكرة عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05). كما يتضح لنا من خلال الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو سياسة الاجور يفسر ما مقداره 48.8% من التباين في المتغير التابع الذي يعبر عنه أداء العاملين، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول(10).

## الفصل الثاني: دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار

المغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
سياسة الأجور/كمية العمل	-0.006	0.147	-0.007	9.797	0.996	0.002	0.007	0.000
سياسة الأجور/جودة العمل	0.266	0.119	0.351	6.054	0.000	5.042	0.351	0.123
سياسة الأجور/الانضباط و المبادرة في العمل	0.715	0.210	0.527	3.395	0.002	11.529	0.278	0.077
العلاقة بين سياسة الأجور و أداء العاملين	0.613	0.130	0.653	2.732	0.010	22.319	0.427	0.182

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  المصدر: من إعداد الطالبتين لاعتماد على مخرجات برمج SPSS.V

22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الأجور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمرة- بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (22.319) عند مستوى دلالة (0.010) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأيضاً بلغت قيمة **T** المحسوبة (2.963) عند مستوى دلالة (0.006) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ معامل الارتباط (0.427) و لرجوع إلى معامل التحديد التي بلغت (0.182) وهذا يبين أن ما نسبته 48.8 % من التغيرات في أداء العاملين تجتة عن التغير في سياسة الأجور و لتالي:توجد علاقة بين سياسة الاجور دور في تحسين أداء العاملين لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الأجور في كمية العمل في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمرة- بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (0.002) عند مستوى دلالة (0.966) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وأيضاً بلغت قيمة **T** المحسوبة (9.797) عند مستوى دلالة (0.966) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ معامل الارتباط (0.007) و لرجوع إلى معامل التحديد التي بلغت (0.000) و لتالي:لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

## الفصل الثاني: دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

### الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الأجور في تحسين جودة العمل في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة- بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (5.042) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأيضاً بلغت قيمة **T** المحسوبة (6.054) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ معامل الارتباط (0.351) و لرجوع إلى معامل التحديد التي بلغت (0.077) وهذا يبين أن ما نسبته 35.1 % من التغيرات في جودة العمل تجتة عن التغير في سياسة الأجور و لتالي:يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين -عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

### الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الأجور في انضباط و مبادرة العمل في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة- بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (11.529) عند مستوى دلالة (0.002) وهو اقل من مستوى الدلالة 0.05 وأيضاً بلغت قيمة **T** المحسوبة (3.395) عند مستوى دلالة (0.002) وهو اقل من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ معامل الارتباط (0.278) و لرجوع إلى معامل التحديد التي بلغت (0.077) وهذا يبين أن ما نسبته 27.8 % من التغيرات في الانضباط و المبادرة في العمل تجتة عن التغير في سياسة الأجور و لتالي : يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

### الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين سياسة الأجور و اداء العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة- بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (22.319) عند مستوى دلالة (0.005) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأيضاً بلغت قيمة **T** المحسوبة (2.732) عند مستوى دلالة (0.010) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ معامل الارتباط (0.427) و لرجوع إلى معامل التحديد التي بلغت (0.056) وهذا يبين أن ما نسبته 42.7 % من التغيرات في الميزة التنافسية تجتة عن التغير في اليقظة البيئية و لتالي:يوجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

و قد اعتمد في هذه الدراسة على اداتي دراسة حيث كانت الأولى :

الاستبيان و الذي تم تحليل نتائجه و عرضها في الجزء التطبيقي كما قمنا بتحليل الفرضيات و عرض نتائجها .

اما الأداة الثانية فهي المقابلة التي تمت على مستوى المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة- بسكرة) مع رئيس مصلحة الموارد البشرية و التي جاءت اسئلتها كما يلي :

تم إجراء المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية في يوم 2024/05/13 والذي قمنا بطرح مجموعة من الاسئلة حول كيفية تطبيق سياسة الأجور في مؤسسة قديلة وطرق تقييم الأداء

أولا : أسئلة وأجوبة المقابلة

السؤال الأول ( 01 ) : هل الأجور في مؤسسة قديلة ترضي العمال ؟

الجواب الأول ( 01 ) : الأجور في مؤسستنا لا ترضي العمال لان متطلبات الحياة في ز دة وأي عامل يحتاج لمداخل أكثر من اجل اشباع حاجياته اليومية

السؤال الثاني ( 02 ) : هل تتوفر على مستوى مؤسستكم قوانين خاصة بسياسة الأجور وكيفية تطبيقها ؟

الجواب الثاني ( 02 ) : نعم تتوفر على مؤسستنا قوانين خاصة بسياسة الأجور وكيفية تطبيقها وهي خاصة بمؤسستنا

السؤال الثالث ( 03 ) : هل تعتمدون على ترقية العمال على مستواكم في الدرجة والرتبة ؟

الجواب الثالث ( 03 ) : الترقية في الدرجة لا توجد ولا تطبق في مؤسسة قديلة ، فهي تعتمد على الترقية الداخلية لتوظيف الداخلي وتكون عن طريق تكوينات داخلية أو خارجية للعمال تتكفل بها المؤسسة وبناءا عليها يتم ترقية العمال الذي أجريت لهم هذه التكوينات

السؤال الرابع ( 04 ) : هل تعتمدون في الترقية الداخلية على سنوات العمل أي أقدمية العامل ؟

الجواب الرابع ( 04 ) : حسب ما ورد في المخطط السنوي للموارد البشرية فيه تسجل الترقيات المتوقعة للسنة القادمة

السؤال الخامس ( 05 ) : ما هي أنواع التكوينات التي تجربها مؤسسة قديلة لعمالها من أجل تحسين أدائهم و الرفع من مستوى الإنتاجية؟

الجواب الخامس ( 05 ) : قد تكون تكوينات داخلية مثل تكوين العمال التقنيين يتم تكوين العامل الذي سيقوم مثلا بتشغيل الآلات الجديدة أو عند شراء آلات جديدة تطلب مؤسسة قديلة من المورد إرسال مهندس تقني مؤهل لتدريس عمالها في طريقة استعمال هذه الآلات .

وهناك تكوين إعادة رسكلة العمال والذي يمكن أن يكون على مستوى المؤسسة أو على مستوى مؤسسات التكوين الخاصة أو التابعة لدولة .

السؤال السادس ( 06 ) : هل يتم تقييم أداء العاملين على مستواكم ؟ وهل كل العمال يقيم أدائهم ام هناك فئة لا يقيم أدائهم ؟ وما هي هذه الفات ؟

الجواب السادس ( 06 ) :

3- نعم يتم تقييم أداء العاملين

2- كل فئات العمال يقيم أدائها

3- فئات العمال الموجودة على مستوى تتمثل في : - رئيس مصلحة ، متربصين ، متهنين ، العقود المحدودة المدة ، والعقود الغير محدودة المدة والتي يتجاوز عددها 90% من عدد العمال في المؤسسة

السؤال السابع ( 07 ) : من يقوم بعملية تقييم أداء العاملين ؟

الجواب السابع ( 07 ) : المسؤول المباشر لكل عامل هو المسؤول المكلف بتقييم أدائه

السؤال الثامن ( 08 ) : هل يتم تدريب المسؤول الذي يقوم بعملية تقييم أداء العاملين ؟

الجواب الثامن ( 08 ) : نعم يتم تدريب المسؤول الذي يقوم بعملية تقييم أداء العاملين ، عن طريقة برمجة دورة تكوينية متعلقة بكيفية تقييم العامل

السؤال التاسع ( 09 ) : هل يوجد تمييز عنصري في تقييم أداء العمال أو تحيز ؟

الجواب التاسع ( 09 ) : لا يوجد هناك تمييز عنصري في تقييم أداء العمال ولكن ، يمكن أن تدخل فيه العلاقات الشخصية بين العامل و المسؤول المباشر على تقييمه .

السؤال العاشر ( 10 ) : هل تقييم أداء العاملين يكون شهري أو سنوي ؟

الجواب العاشر ( 10 ) : يكون تقييم أداء العاملين كل شهرين

السؤال الحادية عشر ( 11 ) : هل تقدم مؤسسة قديلة حوافز لعمالها وما هي أنواع هذه الحوافز ؟

الجواب الحادية عشر ( 11 ) : نعم مؤسسة قديلة تقدم حوافز لكل عمالها ، وتتمثل هذه الحوافز في الحوافز المادية والمعنوية وتتمثل :

أ - الحوافز المادية : وهي عبارة عن تقديم منحة المردودية الفردية ( PRI ) وتمنح كل شهرين لكل العمال دون استثناء بعد تقييمه من طرف مسؤوله المباشر ، أما منحة تقييم إنتاجية الشركة الشهرية ( PRC ) فإنها تدفع كل شهر وتمنح لكل العمال دون استثناء .

ب - الحوافز المعنوية : وتتمثل هذه التحفيزات في التكوينات التي تتكفل بيها المؤسسة لتكوين عمالها من أجل تحسين أدائهم، كما يوجد على مستوى المؤسسة خدمات اجتماعية تمنح إعانات لكافة العمال بمناسبة الأعياد .

السؤال الثاني عشر ( 12 ) : هل تمنح المؤسسة تعويضات للعامل الذي يعمل لساعات إضافية ؟

الجواب الثاني عشر ( 12 ) : نعم المؤسسة تعطي حق العامل عندما يعمل لساعات إضافية

السؤال الثالث عشر ( 13 ) : هل تمنح المؤسسة عطل قانونية لعمالها ؟

الجواب الثالث عشر ( 13 ) : نعم المؤسسة تمنح عطل قانونية لعمالها وذلك حسب القانون الخاص لمؤسسات الاقتصادية

11/90

نيا : نتائج المقابل

من خلال ما تطرقنا إليه من أسئلة و أجوبة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية توصلنا الى :

- مؤسسة قديلة لها شبكة خاصة لأجور وتطبقها على عمالها .
- تمنح مؤسسة قديلة إعانات مالية لعمالها أي تحفيزات
- تركز مؤسسة قديلة على القيام بدورات تكوينية لعمالها من أجل تحسين أدائهم وتقديم أكبر جهد في العمل
- تقوم مؤسسة قديلة على رسكلة عمالها وتدريبهم من أجل زدة مردوديته و لتالي زدة إنتاجية المؤسسة .
- تقدم مؤسسة قديلة إعانات مادية ومعنوية لعمالها من أجل جذبهم والبقاء على مستواها
- بشكل عام نستنتج أن مؤسسة قديلة تسعى دائما للحفاظ والاهتمام بعمالها ومحاولة تدريبهم وتكوينهم من أجل تحسين أدائهم ما يساعد على الزدة وتحسين كمية وجودة منتجتها

### خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل الى الدراسة حالة التي تمت على مستوى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة-بسكرة وقد تم الاعتماد على الاستبيان خلال الدراسة و التي وزعت على عمال المؤسسة ، احتوى الاستبيان على 3 محاور رئيسية و هي سياسة الأجور ، أداء العاملين و العلاقة بين سياسية الأجور و أداء العاملين و بعد استرجاعها قمنا بتفريغ الإجابات و تحليلها استخدام الأساليب الإحصائية و توصلنا الى عدة نتائج أهمها ان مستوى العلاقة بين سياسة الأجور و أداء العاملين جاء بمستوى مرتفع حيث اختبر الفرضية الرئيسية و كان هناك اثر ذو دلالة معنوية لمتغير سياسة الأجور على متغير أداء العاملين.

وعند بحث أثر العلاقة بين سياسة الأجور و ابعاد أداء العاملين وجد أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير، جودة العمل الانضباط والمبادرة في العمل عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ). ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده كمية العمل.

خاتمة

### خاتمة:

من خلال دراسة موضوع " دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين " بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة يمكن القول ان اهتمام المؤسسة بسياسية الأجور الذي يلعب دور مهم في حياة الافراد العاملين والمنظمة عتباره الأجور احد الحوافر المادية الذي يعمل على تحسين أداء و ز دة الإنتاجية ورفع انتاجيتهم وتشجيع الابتكار وز دة المهارات ويحقق لها الجودة ، كما ان ولاء العامل يعتبر اهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي لاهتمام المؤسسة في العصر الحالي الذي يعكس اخلاص العامل بصفة خاصة فكلما زاد الاجر زاد أداء العاملين في المؤسسة من خلال تحسن كمية وجود العمل وكذلك المواظبة في العمل من اجل تحقيق اهداف المنظمة .

### النتائج النظرية:

- تعتبر سياسة الأجور أحد الأساليب التي تعتمد عليها المنظمة من اجل اعداد الأجور الخاصة بعمالها.
- تعتبر سياسة الأجور من السياسات التي تحقق التوازن بين حاجات العامل والمنظمة وتخدم العلاقة المشتركة بينهما.
- يتكون الاجر النقدي من الاجر الثابت والاجر المتحرك والاستقطاعات والمزا العينية والتأمينات الاجتماعية.
- يعتبر أداء العاملين انه المستوى الذي يحققه العامل عن قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.
- تعتبر عملية التقييم التي تضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل.
- تستعمل المؤسسات طرق متعددة في تقييم أداء العاملين من أهمها الطريقة الحديثة والتقاليدية.
- تعتبر عملية تحسين أداء العاملين من اهم الأساليب الحديثة ومتطورة التي تقوم بدراسة وتحليل أداء العاملين في العمل للاكتشاف نقاط قوة وضعف الأداء ومعرفة أسبابها مع مقارنة وضعيتهم الحالية لوضعية المرغوبة فيه وضع أساليب لتحسين وتطويره.
- تمر عملية تحسين الأداء على عدة خطوة وطرق مهمة تعمل على تحسين أداء العاملين في المنظمة.

### النتائج التطبيقية:

توصلنا الى عدة نتائج أهمها ان مستوى العلاقة بين سياسة الأجور وأداء العاملين جاء بمستوى مرتفع حيث احترت الفرضية الرئيسية وكان هناك إثر ذو دلالة معنوية لمتغير سياسة الأجور على متغير أداء العاملين. وعند بحث أثر العلاقة بين سياسة الأجور وابعاد أداء العاملين وجد أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير، جودة العمل الانضباط والمبادرة في العمل عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ). ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده كمية العمل.

### اقتراحات:

- بناء على ما توصلنا اليه من خلال دراستنا نقترح على المؤسسة قديلة ما يلي:
- ضرورة نظر المؤسسة في سياسة الأجور كعامل محفز للعمال المؤثر على ز دة كمية العمل.
- ضرورة نظر المؤسسة في ز دة ورفع الأجور من اجل تحقيق اشباع رغبات الافراد.
- تثبيت العمال في المناصب المناسبة بحيث تتماشى مع قدرات العمال وامكانياتهم مما يؤدي الى ز دة الرغبة في العمل.

- احة فرص الترقية وتطوير الكفاءة لنسبة للعمال في المؤسسة.

افاق الدراسة:

- دور سياسة الأجرور في تحسين أداء العاملين.
- دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين.
- دور الحافز المادي على سلوك العامل في المؤسسة.

# قائمة المراجع

## 1 - الكتب :

1. د سيد حمزاوي . (2013). الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة . ليف أ . د سيد حمزاوي، الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة (صفحة 123،124). المملكة العربية السعودية - الرض - جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لدار المريخ للنشر.
2. لوط حسن ابراهيم. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع.
3. حمداوي وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية. قالمة، الجزائر : مديرية النشر قالمة.
- خصير كاظم حمود، و كاسب الخراشة . (2009). إدارة الموارد البشرية. عمان، الاردن : دار المسيرة والطباعة
4. مجيد الكرخي. (2023). موازنة المواطن. المملكة الاردنية الهاشمية - عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع فهرسة دائرة المكتبة الوطنية .
5. د . ربهام عبد المعطي عبد الغفور. (2018). اثر تطبيق نظام ادارة الجودة على تحسين الاداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفظ (اطروحة دكتوراة). السودان : جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا .
6. سناء جبيرات. (2019). الاداء البشري في منظمات الاعمال. (1، المحرر) عمان، الاردن: دار اسامة للنشر والتوزيع.
7. صالح علي عوده الهلالات. (2016). الادارة الفعالة للموارد البشرية. (1، المحرر) عمان، الاردن : دار الجامد للنشر والتوزيع .
8. اهر محسن الغايي وائل صبحي ادريس. (2007). الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. (1، المحرر) الاردن : دار وائل.
9. طعاشور احمد صقر. (الاسكندرية). 1986. دار المعرفة الجامعية، مصر.
10. عبد الباري درة، زهير الصباغ، مروة احمد، و العدوان سر . (2008). ادارة القوى البشرية. (الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، المحرر) القاهرة، مصر.
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2009). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية. (1، المحرر) مصر : المكتبة العصرية ( المنصورة ، مصر ).
12. عبد الوهاب جبين. (2009). تقييم الاداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف . سورية : جامعة سانت كليمنتين العالمية .
13. علي السلمي. (1970). ادارة الموارد البشرية. (2، المحرر) القاهرة، مصر : دار المعارف .

14. حمد سيد حمزاوي. (2013). الادارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة. الرض، المملكة العربية السعودية : دار المريخ للنشر.
15. لي غربي. (2007). تنمية الموارد البشرية. (1، المحرر) الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
16. مدحت ابو نصر. (2008). الاداء الاداري المتميز. الاسكندرية، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- المذكرات ورسائل الجامعية :**
17. الهاني عاشور. (2017\_2018). اثر سياسات التشغيل على اداء العاملين لمؤسسة الصناعية الجزائرية ( اطروحة دكتوراة). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية وعلم الاجتماع، بسكرة: جامعة خيضر قطب الجامعي شتمة .
18. قلعي عوده. (2010-2011). محددات الأجور وأثرها على العمالة في الجزائر. جامعة حسبية بن بوعلوي - الشلف
19. نور الدين سنوفي. (2005). تفعيل نظام تقييم اداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ( اطروحة درجة دكتوراة ). كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسير ، الجزائر: جامعة الجزائر
20. بن عادل عمر. جرادة عبد النور . (2020). سياسة الأجور وفق قانون علاقات العمل في الجزائر ، دراسة حالة ببلدية معاضيد لمسيلة. لمسيلة .
21. بن عيشي عمار. (2005\_2006). دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير والعلوم التجارية، المسيلة: جامعة بوضياف لمسيلة.
22. حازم خميس ابو سميرة. (2017). دور الخصائص الردية في تحسين مستوى الاداء المؤسسي (رسالة ماجستير). غزة : جامعة الاقصى بغزة .
23. خالد بن عبد . (2003). القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الاداء (رسالة ماجستير). 52. أكاديمية ، الرض :
- يف العربية للعلوم الامنية .
24. عبد الصد سميرة. (2008). اهمية اداء العاملين في ادارة الموارد البشرية (رسالة ماجستير). حكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، تنة: جامعة الحاج
25. مار فلاح. (2007-2008). دراسة تحليلية و تقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري.
26. ععمارين عيشي. (2005\_2006). دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (رسالة الماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، المسيلة: جامعة بوضياف لمسيلة.
27. محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي. (2006). اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية (رسالة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة التجارة الاسلامية غزة.

28. مفاوي عمر ، بلقبلي خليفية. (2016-2017). نظام أجور ودوره في تحفيز الأداء الوظيفي لدى العامل دراسة دراسة حالة بمديرية التشغيل لولاية تيسمسيلت. المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تسمسيلت -
29. يسطاحين غانية. (2015-2014). القرار الإداري وعلاقته داء العمال داخل المنظمة. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، الجزائر : جامعة الجزائر 2 ابو القاسم سعد .

#### المجلات والمقالات:

30. النسور مروان . (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين اداء العاملين في القطاع المصرفي الاردني. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، 20(2)، 192.
31. ريشي سامي ، صالحى عبد العالى . (2022). معايير وأليات محاسبة الأجور في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة موبليس -. مجلة التحولات الاقتصادية ، المجلد 02/ العدد : 02 ( 2022 ) . ص 1-18

الملاحق

## الملحق رقم 01: إذن لطبع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 2024/06/03

جامعة محمد خيضر-بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

### إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ(ة): السبتي وسيلة

الرتبة: استاذ

قسم الارتباط: قسم العلوم الاقتصادية.....

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر ل:

الطالب: بلعائش سميحة

الطالب: مرزقي صونيا

الشعبة: العلوم الاقتصادية.....

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان: دور سياسة الاجور في تحسين اداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية قديلة- جمورة- بسكرة.

أشهد بأن المذكرة أنجزت وفقا للدليل المنهجي المعتمد من قبل المجلس العلمي للكلية. وارخص بطبع المذكرة المذكورة أعلاه.

رئيس القسم

الأستاذ(ة) المشرف(ة)

السبتي وسيلة  


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 00411 /ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: شركة قديلة للمياه المعدنية  
جمورة - ولاية بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1 سميحة بلعاش
- 2 صونيا مرزوقي
- 3 /

المسجلون بـ قسم العلوم الاقتصادية  
بالسنة: ثانية ماستر اقتصاد المؤسسة

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-04-17

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلية



الملحق رقم 03: تصريح شرفي

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Economiques



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

## تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه،

السيد : صونية مرزوقي.....

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 100068624 الصادرة بتاريخ: 2016/03/17

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة ماجستير

X

مذكرة ماستر

والمكلف بإنجاز أعمال بحث: مذكرة التخرج

أطروحة دكتوراه

تحت عنوان: دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية جمورة - قديلة -

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/04

إمضاء المعني بالأمر

قسم العلوم الاقتصادية



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه،

السيد : **سميحة بلعاش**.....

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 209328999 الصادرة بتاريخ: 2023/06/19

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة ماجستير

X

مذكرة ماستر

مذكرة التخرج

أطروحة دكتوراه

تحت عنوان: دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية جمورة - قديلة -

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/04

إمضاء المعني بالأمر

15/6

الملحق رقم 04: الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة خيضر \* بسكرة \*

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص اقتصاد تسيير المؤسسات

قسم العلوم الاقتصادية

سنة الثانية ماستر

استبيان الدراسة

الموضوع : دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة : شركة قديلة للمياه المعدنية جمورة ولاية \* بسكرة \*

...أخي الفاضل .....أختي الفاضلة .....

..السلام عليكم ورحمة وبركاته...

لنا عظيم الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة تحت عنوان: دور سياسة الأجور في تحسين أداء العاملين التي صممت من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة استكمال لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير من جامعة خيضر \* بسكرة \* وفي هذا الصدد ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال مل منكم الإجابة عن هذه الاستمارة بدقة ووضوح حيث أن نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة المعلومات المقدمة من طرفكم علما أن هذه المعلومات لن نستخدم الا لإغراض البحث العلمي فقط ، وستكون موضع للاهتمام والسرية التامة .

وفي الأخير لكم منا اسمي عبارات التقدير والاحترام على حسن تعاونكم معا

تحت إشراف الأستاذة :

ألسبتي وسيلة

من إعداد الطلبة :

بلعاش سميحة

مرزوقي صونية

السنة الجامعية : 2023 – 2024

## المحور الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة

### 1- الجنس :

ذكر  أنثى

### 2- العمر :

اقل من 30 سن  [ من 40 سنة إلى 50 سنة ]   
[ من 30 إلى 40 سنة ]  أكثر من 50 سنة

### 3- الحالة العائلية :

عزب  متزوج  طلق (ة)   
أرمل(ة)

### 4- المستوى التعليمي :

ابتدائي  متوسط   
نوي  جامعي

### 5- طبيعة التوظيف :

دائم  مؤقت  متعاقد

### 6- الاقدمية (سنوات الخبرة) :

اقل من 5 سنوات  15 سنة إلى 25 سنة   
5 سنوات إلى 15 سنة  أكثر من 25 سنة

### 7- الدخل الشهري :

اقل من 30000 دج  40000 دج إلى 50000 دج   
3000 دج إلى 40000 دج  أكثر من 50000 دج

المحور الأول : رأي العاملين في سياسة الأجور

الرقم	العبارات	الإجابات	موفق بشدة	موفق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ - سياسة الأجور							
01	ترى أن سياسة الأجور المعمول بها في مؤسستكم تحقق التوازن بين حاجيات العامل وأهداف المؤسسة						
02	مؤسستكم يوجد فيها نظام الأجور المتعلق لترقية في الرتبة						
03	مؤسستكم يوجد فيها نظام الأجور المتعلق لترقية في الدرجة						
04	مؤسستكم يوجد فيها نظام الأجور المتعلق لترقية في الرتبة عند تحصل العامل على شهادة بعد التوظيف						
05	تمنح مؤسستكم علاوات عند زدة إيراداتها						
06	الراتب الذي تتحصل عليه هل يكفي لإشباع حاجيتك						
07	عندما تضاعف من مجهوداتك يزيد راتبك أو لا						
08	تدفع مؤسستكم أقساط التأمينات الاجتماعية للعامل وعائلته (بمعنى الضمان الاجتماعي)						
09	نظام الأجور في مؤسستكم مرضي ومحفز للعامل						
10	الأجر المطبق في مؤسستكم يجذب عمال جدد						
11	تتقاضى راتبك في الوقت المحدد						

المحور الثاني : تحسين أداء العاملين

الرقم	العبارات	الإجابات	موفق بشدة	موفق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>ب - الأداء والتقييم</b>							
12	تحديد أوجه القصور في أدائكم واحتياجاتكم إلى التدريب والتطوير والتنمية من خلال القيام بعملية التقييم						
13	تساهم عملية تقييم أداء العاملين في مؤسستكم في توفير المعلومات الجيدة لتطوير المسار المهني للموظف						
14	تساهم عملية تقييم الأداء في خلق جو المنافسة بين العمال والإدارات والأقسام في مؤسستكم						
15	تساهم عملية تقييم الأداء في مؤسستكم في تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين						
16	يتم تقييم أدائي بشكل مستمر						
17	عند تقييم أدائي المؤسسة تتجاهل إخباري بنتائج التقييم						
18	المؤسسة تقيم العمال من اجل رفع الأجر						
19	هناك تحيز من طرف المؤسسة في منح المكافآت والعلاوات						
20	عملية تقييم الأداء في مؤسستكم يطبق موضوعية والعدالة بين العمال دون التمييز						
21	عملية تقييم الأداء في مؤسستكم تتم دون استخدام الأحكام الشخصية والعلاقات الخاصة						
22	ترى أن الحافز المادي يساهم في مؤسستكم في تشجيع الابتكارات والاختراعات						
23	تناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للعامل						
24	هل توفر المؤسسة تعويضات عن النقل والمواصلات مما يؤدي إلى زدة رضي العامل وتحسين أدائه						

المحور الثالث : العلاقة بين سياسة الأجور بعباد الأداء

الرقم	العبارات	الإجابات			
		موفق بشدة	موفق	غير متأكد	غير موافق
ج- كمية العمل					
25	أنجز العمل وفق الكمية المطلوبة				
26	القدرة على زدة استغلال الوقت من اجل إنجاز الأعمال				
27	يؤثر المحيط على كمية العمل الذي أنجزه				
28	لدي القدرات على تحمل مسؤوليات أكثر				
29	هل تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي				
د- جودة العمل					
30	أستطيع إنجاز عملي في الوقت المطلوب				
31	أنجز أعمالي بمعايير الجودة المطلوبة				
32	أقدم اقتراحات لرفع جودة العمل				
33	أتجنب الأخطاء قدر المستطاع في إنجاز عملي				
34	أبدل مجهودي واشغل كل الموارد المتاحة أثناء دية مهامي				
35	تساهم في تحسين أداء العاملين وتطويره				
و- الانضباط والمبادرة في العمل					
36	أحاول تحسين وتطوير أدائي				
37	أقوم عمال إضافية عن عملي				
38	أحضر متأخرا واخرج كرا من عملي في بعض الأحيان				
39	أنجز أعمالي في الوقت المطلوب دون خير				