

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



## جامعة محمد خيضر



بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 04/PG/M/SO/DRH/07

### عنوان المذكرة

# نظام الأجور وأداء العامل

دراسة ميدانية بمركب إنتاج بيض التفريخ بولهيلا

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص: تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور:

مصطفى عوفي

إعداد الطالب:

حمزة قادري

### أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الدرجة العلمية	الأستاذ
رئيسا	بسكرة	أستاذ التعليم العالي	بلقاسم سلاطونية
مشرفا و مقرا	باتنة	أستاذ التعليم العالي	مصطفى عوفي
عضوا مناقشا	بسكرة	أستاذ التعليم العالي	عبد الرحمان برقوق
عضوا مناقشا	بسكرة	أستاذ التعليم العالي	عبد العالي دبله

السنة الجامعية: 2012 - 2013

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

...إلى الذي أنار لي الدرب وعلمني أن القوة إرادة والإرادة سيادة

والعمل عبادة ... مثلي الأعلى أبي أحمد

...إلى رمز الحنان والعطاء الذي ليس له حدود وذلك النبع الصافي

نور بصيرتي... الحنونة أمي فاطمة

زوجتي وابنتي العزيزة دانية

إخوتي وأخواتي وأزواجهم وأبنائهم

أصدقائي وزملائي

إلى كل طالب علم

أهدي ثمرة جهدي

## حمزة

# شكر

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز وإتمام هذا العمل المتواضع  
أشكر أستاذي الفاضل مصطفى عوفي الذي شرفني بتأطيره  
و لم يبخل علي بتوجيهاته القيمة

أشكر جميع أساتذة علم الاجتماع الذين أطروني في مرحلة  
الماجستير بجامعة محمد خيضر بسكرة

أشكر جميع أساتذة علم الاجتماع الذين أطروني في مرحلة  
الليسانس بجامعة الحاج لخضر باتنة

الى جميع عمال مركب إنتاج بيض التفريخ بولهيالات  
أشكر كل من ساعدني من قريب  
أو من بعيد

## فهرس المواضيع

إهداء.

شكر.

فهرس المواضيع.

فهرس الأشكال.

فهرس الجداول.

مقدمة.

أ-ج

### الجانب النظري

30 -7

#### الفصل الأول: الإطار المفهومي لموضوع الدراسة

7

تمهيد

8

أولاً- تحديد الإشكالية

9

ثانياً- تساؤلات الدراسة

9

ثالثاً- أسباب اختيار الموضوع

10

رابعاً- أهمية الدراسة

10

خامساً- أهداف الدراسة

11

سادساً- تحديد المفاهيم

16

سابعاً - الدراسات السابقة

30

خلاصة

59 -31

#### الفصل الثاني: منظومة الأجور

32

تمهيد

33

أولاً- ماهية منظومة الأجور

33

1- مكونات الأجور

35

2- أنواع نظام الأجور

44

3- طرق تحديد نظام الأجور

47	ثانيا- خطوات تصميم نظام الأجور
47	1- التمهيد لتصميم نظام الأجور
48	2- اختيار طريقة تقييم الوظائف
51	3- وضع ملامح خطة التقييم
51	4- التقييم الفعلي للوظائف
52	5- تحديد عدد الدرجات
52	6- تسعير الدرجات
52	7- إدارة نظام الأجور
54	ثالثا- الاتجاهات النظرية المفسرة للأجور
54	1- الاتجاه النظري الرأسمالي
57	2- الاتجاه النظري الاشتراكي
59	خلاصة
103-60	الفصل الثالث: أداء العامل
61	تمهيد
62	أولا- ماهية أداء العامل
62	1- العوامل المحددة للأداء
66	2- العوامل ذات العلاقة بالأداء
75	3- مؤشرات الأداء
78	ثانيا- تقييم الأداء
79	1- مفهوم تقييم الأداء وأهميته
83	2- مراحل تقييم الأداء
86	3- طرق تقييم الأداء
94	ثالثا- الاتجاهات النظرية المفسرة للأداء
94	1- الاتجاهات النظرية الكلاسيكية
100	2- الاتجاهات النظرية الحديثة
103	خلاصة

## الجانب الميداني

112-104

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

106

تمهيد

107

أولاً- مجالات الدراسة

107

1- المجال المكاني

107

2- المجال البشري

108

3- المجال الزمني

108

ثانياً- تحديد مجتمع البحث

108

ثالثاً- منهج الدراسة

109

رابعاً- أدوات جمع البيانات

109

1- الملاحظة

110

2- المقابلة

110

3- الاستمارة

111

4- الوثائق والسجلات

112

خلاصة

153-113

### الفصل الخامس: تفرغ وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

114

تمهيد

115

أولاً- تفرغ وتحليل البيانات

115

1- البيانات العامة

124

2- بيانات خاصة بكيفية تأثير نظام الأجور على التغيب لدى العامل

133

3- بيانات خاصة بكيفية تأثير العناصر المالية وغير المالية للأجر على أداء العامل

139

4- بيانات خاصة بكيفية تأثير نظام الأجور على الشعور بالرضا والاستقرار لدى

العامل

147

ثانياً- مناقشة النتائج

153

خلاصة

### فهرس الأشكال

- 53 شكل رقم (01) يوضح خطوات تصميم نظام الأجور
- 65 شكل رقم (02): يوضح العلاقة بين المثيرات والاستجابات وخصائص الفرد

### 145-115

### فهرس الجداول

- 115 جدول رقم (01): يبين جنس أفراد مجتمع البحث
- 116 جدول رقم (02): يبين سن أفراد مجتمع البحث
- 117 جدول رقم (03): يبين الحالة العائلية لأفراد مجتمع البحث
- 118 جدول رقم (04): يبين المستوى التعليمي لأفراد مجتمع البحث
- 119 جدول رقم (05): يبين مقر السكن بالنسبة لمكان العمل
- 119 جدول رقم (06): يبين نوع السكن
- 120 جدول رقم (07): يبين أجر أفراد مجتمع البحث
- 121 جدول رقم (08): يبين نوع العمل
- 122 جدول رقم (09): يبين طبيعة العمل
- 123 جدول رقم (10): يبين مدة العمل بالمؤسسة
- 124 جدول رقم (11): يبين منظور أفراد مجتمع البحث نحو العمل
- 125 جدول رقم (12): يبين مدى تناسب العمل مع الاختصاص

- 126 جدول رقم(13): يبين مدى مساعدة قانون العمل على تنظيم علاقات العمل
- 126 جدول رقم(14): يبين علاقة العامل بالإدارة
- 127 جدول رقم(15): يبين قيمة الأجر بالنسبة للعامل
- 128 جدول رقم(16): يبين مدى كفاية الأجر لقضاء الحاجات الأساسية
- 129 جدول رقم(17): يبين مدى إشباع الأجر للحاجات المختلفة
- 130 جدول رقم(18): يبين رأي العامل في نظام الدفع في المؤسسة
- 131 جدول رقم(19): يبين مدى استخدام المؤسسة نظام المشاركة في الأرباح
- 131 جدول رقم(20): يبين أساس تقاضي الأجر في المؤسسة
- 132 جدول رقم(21): يبين مدى تغيب العمال
- 132 جدول رقم(22): يبين مدى تأثير التغيب على الأجر
- 133 جدول رقم(23): يبين مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول
- 134 جدول رقم(24): يبين مدى تشجيع المؤسسة على تحسين الأداء وكيف يتم التشجيع
- 135 جدول رقم(25): يبين مدى عمل المؤسسة على تغيير جو العمل
- 136 جدول رقم(26): يبين مدى خلق المؤسسة جو التنافس
- 137 جدول رقم(27): يبين مدى حرص المؤسسة على توفير المرافق
- 138 جدول رقم(28): يبين مدى ارتباط الأجر بالأداء
- 139 جدول رقم(29): يبين جو العمل السائد في المؤسسة
- 140 جدول رقم(30): يبين مدى وجود توافق بين العامل وزملائه
- 141 جدول رقم(31): يبين مدى ارتياح العامل في عمله
- 142 جدول رقم(32): يبين مدى رضا العامل عن أدائه
- 142 جدول رقم(33): يبين مدى تعاون العامل مع زملائه
- 143 جدول رقم(34): يبين مدى تناسب الأداء مع القدرات والكفاءات
- 144 جدول رقم(35): يبين مدى شعور العامل بالرضا والاستقرار في العمل
- 145 جدول رقم(36): يبين مدى تأثير جو العمل على الأداء



مَقَامَاتُ

مقدمة:

لقد تزايد اهتمام العديد من الباحثين مع تطور الفكر الإداري الحديث بموضوع الموارد البشرية ، من خلال النظرة الحديثة لها و التي أعطتها أهمية كبرى مقارنة بالموارد الأخرى، حيث أصبحت معظم المؤسسات تحافظ على العنصر البشري من أجل استمراريتها وبقائها بشكل فعال ، وذلك انطلاقا من مجموعة من الوظائف المتخصصة على المستوى الإداري كالخطيط والتنظيم ... وأيضا على المستوى التنفيذي كالترتيب والأجر ... وغيرها.

ويعتبر الأجر من أهم الأعباء التي تتحملها المؤسسة مقابل استعمالها للعامل البشري ، وقد عرف اهتماما كبيرا منذ ظهور الفكر الاقتصادي، وازداد هذا الاهتمام بالأجور لدى الكلاسيك، باعتبارها من أهم عناصر الإنتاج، وتؤثر في نتائجه وفي أرباح المؤسسة، كما أنه يشير إلى جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها العامل من المؤسسة مقابل الجهد الذي يبذله الفرد في العمل واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاما منه في تحقيق أهداف المؤسسة.

ولقد تطور الفكر الإداري بتطور الفكر الاقتصادي ، ولجأت معظم المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى الاعتماد على التخصص من خلال تكليف كل عامل للقيام بأداء عمل معين ، وفي هذا الصدد يشير آدم سميث والذي يعتبر أول من تحدث عن تقسيم العمل في كتابه "ثروة الأمم" إلى أن الأداء يعني أن كل فرد يميل إلى أداء عمل معين، وحاول تايلور من خلال دراسته تقديم كل ما هو مناسب لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية في الأداء، و فايول تحدث عن الأداء من خلال ضرورة توفير إدارة رشيدة قائمة على مبادئ وأسس علمية.

ويلعب الأجر دوراً أساسياً في حياة الأفراد والمؤسسات وكذلك له دور مهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، حيث تعد الأجور الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات العامل المتعددة، ومن شروط تحسين الأداء هو عدالة الأجور والتي تتمثل في حصول العمال على أجور تتناسب وما يقدمونه للمؤسسة من إمكانيات وقدرات ومهارات وخبرات (قوى العمل) وهذا ما سنتحدث عنه بالتفصيل في دراستنا لموضوع نظام الأجور وأداء العامل.

واحتوت الدراسة بشقيها النظري والميداني على خمسة فصول وكل فصل تضمن تمهيداً، عرضاً وخلصاً.

واشتمل الجانب النظري على ثلاثة فصول:

**الفصل الأول :** اشتمل على تحديد موضوع الدراسة من خلال صياغة الإشكالية وتساؤلات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة أهميتها تحديد المفاهيم وأخيراً بعض الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني :** فعنون بمنظومة الأجور وتضمن أولاً ماهية منظومة الأجور من مكونات وأنواع وطرق تحديد نظام الأجور، وثانياً خطوات تصميم الأجور من تمهيد واختيار وتقييم وتحديد للوظائف وتسعيرها وإدارة نظام الأجور، وثالثاً الاتجاهات النظرية المفسرة للأجور من اتجاه رأسمالي واتجاه اشتراكي.

**الفصل الثالث :** وجاء تحت عنوان أداء العامل وتضمن أولاً ماهية الأداء من عوامل محددة وعوامل ذات العلاقة ومؤشرات، وثانياً تقييم الأداء من مفهوم ومراحل وطرق تقييم، وثالثاً الاتجاهات النظرية المفسرة للأداء من كلاسيكية وحديثة.

أما الجانب الميداني فقسم إلى فصلين:

الفصل الأول:تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة من مجالات دراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات بالإضافة إلى تحديد مجتمع البحث وخصائصه، وأسلوب التحليل المعتمد في الدراسة.

الفصل الثاني: وجاء فيه تفريغ وتحليل وتفسير البيانات من خلال محاور الاستمارة الأربع وهي: البيانات العامة، كيفية تأثير نظام الأجور على التغيب لدى العامل، كيفية تأثير العناصر المالية وغير المالية للأجر على أداء العامل، كيفية تأثير نظام الأجور على شعور العامل بالرضا والاستقرار وأخيرا مناقشة النتائج المتوصل إليها .

# الفصل الأول:

## الإطار المفهومي لموضوع الدراسة

### تمهيد

أولاً- تحديد الإشكالية

ثانياً- تساؤلات الدراسة

ثالثاً- أسباب اختيار الموضوع

رابعاً- أهمية الدراسة

خامساً- أهداف الدراسة

سادساً- تحديد المفاهيم

سابعاً- الدراسات السابقة

خلاصة

**تمهيد:**

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لأي مؤسسة عمومية على اختلاف نشاطها ، لابد من اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة ومحاولة تطويرها، وذلك بمعالجة الجانب الاقتصادي لها واستغلالها الأمثل لطاقتها البشرية التي تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق النمو القابل للاستمرارية.

والاعتماد على العنصر البشري لوحده لا يكفي لتحقيق أهداف المؤسسة بل لابد من مراعاة الاحتياجات المادية للعمال ، ومحاولة تحسينها وكل هذا راجع إلى أنظمة الأجور المتبعة في المؤسسة .

وسنتحدث في البداية مستعرضين إشكالية البحث ، وأهمية وأهداف الدراسة وكذا الكلمات المفتاحية والمفاهيم المعتمدة في هذا البحث.

**أولاً- تحديد الإشكالية:**

يعتبر موضوع نظام الأجور جزء من منظومة الحوافز، حيث يحتل مكانا بارزا منذ بدء الاهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة وبما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المؤسسة، ويعتبر وجود نظام للأجور يتناسب بالدرجة الأولى مع طبيعة نشاطها أمرا مهما حيث تعتمد عادة المؤسسات الخدمية نظام الدفع الزمني، أما المؤسسات الاقتصادية فيناسبها أكثر نظام الدفع بالإنتاج.

وبما أن نجاح المؤسسات لا يتم إلا باستغلالها الأمثل لمواردها البشرية والمادية ووضع الخطط السليمة التي يجب أن تسير عليها لتحقيق أهدافها المسطرة، وأهم هذه الأهداف رفع مستوى الأداء، ومن هنا بدأ الاهتمام بأداء العامل داخل المنظمات والعمل على توفير جو عمل مناسب لتحسين الأداء، فأداء الأفراد مشروط بتحقيق الأهداف سواء كانت إدارية أو تنظيمية بمعنى أن سلوك وأداء الأفراد يلعب دورا كبيرا وهاما في التأثير على أداء المؤسسة ككل.

ويلعب نظام الأجور دورا فعالا ومهما في تحسين أداء العاملين حيث تتبع أهميته من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهميته ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الأداء يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع مجموعة من الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد، فمهارات الأفراد وقدرتهم لا تعتبر كافية للحصول على أداء عالي ما لم يكن هناك نظام للأجور بمختلف عناصره المالية (من أجر وعلاوات ومكافآت ومنح وتعويضات وتأمينات اجتماعية)، وعناصر غير المالية (من عطل أسبوعية، تدريب، ملابس وظيفية، مطعم ونادي، سكن وظيفي، وخدمات البيع بأسعار منخفضة) قادر على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم. والجزائر كغيرها من الدول النامية لم تعط بداية الأمر اهتماما كبيرا بنظام الأجور وأداء العامل ولكنها فيما بعد أعطته أهمية تبلورت في محاولة توفير الأجور المناسبة للعمال وبالتالي يتحسن أداءهم ويمنح لهم أجر مقابل ذلك.

وتأتي هذه الدراسة لمعالجة كيفية تأثير نظام الأجور المعتمد في المؤسسة محل الدراسة (مركب إنتاج بيض التفريخ بولهيلا) و التابع لمركب تربية الدواجن باتنة بمختلف عناصره المالية وغير المالية على أداء العمال بالتركيز على بعض مؤشرات الأداء فقط وهي التغيب والشعور بالرضا والاستقرار.

على ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف يؤثر نظام الأجور على أداء العامل؟

**ثانيا- تساؤلات الدراسة:** تعتبر هذه الأخيرة مكملة للإجابة على التساؤل الرئيسي

وانطلاقا من الإشكالية نستخلص التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1 - كيف يؤثر نظام الأجور على التغيب لدى العامل؟
- 2 - كيف تؤثر العناصر المالية وغير المالية للأجر على أداء العامل؟
- 3 - كيف يؤثر نظام الأجور على الشعور بالرضا والاستقرار لدى العامل؟

**ثالث- أسباب اختيار الموضوع:**

يرجع اختيار موضوع نظام الأجور وأداء العامل إلى مبررات ذاتية وأخرى

موضوعية تشكل في مجملها حافزا أساسيا لتقصي أبعاد هذا الموضوع.

أ/ **المبررات الذاتية :** تشير إلى أن الموضوع يندرج ضمن اهتمامات الباحث الذي

دفعه الواقع المعاش إلى الشعور بالمشكلة البحثية من بينها الانخفاض الدائم لفاعلية الأداء

رغم تخلي المؤسسة الجزائرية عن المركزية المطلقة التي سائرت فترة السبعينات

والثمانينات ،وتبنت الاستقلالية وتكريس مبادئ اللامركزية من أجل تحقيق فعالية أكبر، كما

أن سوء التسيير وعدم التطبيق الأمثل لمبادئ كل مرحلة جعل من المساوى التنظيمية

الاقتصادية والاجتماعية تسود كل مرحلة تنظيمية أكثر من سابقتها.

-الميل الشخصي للموضوعات التي تتناول الأمور الإدارية وذلك بحكم التكوين

العلمي في مرحلة التدرج علم اجتماع التنظيم والعمل.

-ترتكز هذه الدراسة على فئة من المجتمع وهي فئة العمال، وبدون شك لهم

معاناتهم الخاصة.



**ب/ المبررات الموضوعية (العلمية):**

ترتبط بقابلية الظاهرة المختارة للبحث الاجتماعي وذلك للإمكانية النزول إلى الميدان لتحقيق أهدافها والإجابة على التساؤلات المطروحة، مما أكسب موضوع نظام الأجور وأداء العمل أهمية للبحث في أغواره وكذلك وفرة تراث نظري عن موضوع الدراسة.

**رابع- أهمية الدراسة:**

لقد أجمع العديد من الباحثين، على اعتبار المؤسسة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، وهدفها الأساسي هو ضمان البقاء والاستمرارية في المحيط الاقتصادي، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال الاهتمام بأداء العامل وجعله أكثر فعالية في خضم أنظمة الأجور الرشيدة، والعقلانية، التي لها علاقة بالحد من الظواهر الاجتماعية السلبية في سياق الواقع التنظيمي الجزائري للمؤسسات، وذلك بإعادة الاعتبار للوظيفة الاقتصادية وإعطائها موقع الريادة بتحديد مستويات الأجور بمواصفات خاصة تتماشى وطبيعة نشاط المؤسسة الذي يسير وفق مبادئ آليات السوق.

**خامس- أهداف الدراسة:**

لكل بحث علمي هدف يسعى إلى تحقيقه ومعرفة الغموض الذي يجتاحه، فمن خلال قراءتنا السابقة لمستويات نظام الأجور تبين لنا مدى أهميتها في السياق التنظيمي للمؤسسات، رغبة منا في:

- معرفة نظام الأجور في المؤسسات من خلال تحديد التشخيص الفعلي لواقع العامل (أداء العامل في المؤسسة).

- الوقوف على معرفة نظام الأجور.

- الكشف على كيفية تأثير نظام الأجور على أداء العامل.

- محاولة رفع الروح المعنوية والرضا للعمال من خلال دراسة نظام الأجور

ومحاولة تحسينه من قبل رؤسائهم من أجل استقرارهم.

**سادسا- تحديد المفاهيم:**

إن تحديد المفاهيم في البحوث العلمية أمرا ضروريا لاسيما تحديدها في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، وكلما اتسم هذا التحديد بالدقة أمكن للباحث أن يجري بحثه على أساس علمي سليم، ويتضح أن هناك العديد من المعاني والتعريفات المختلفة لمفهوم واحد، فهي تختلف بناء على عدة اعتبارات يمكن تحديدها فيما يلي: (1)

- أن هذه المفردات تختلف من حيث اختلاف الراصدين لها
- إنها تختلف باختلاف المتخصصين فيها
- إنها تختلف باختلاف المتعاشين معها.

انطلاقا مما سبق تتضمن الدراسة عدة مفاهيم تتمثل في:

**أ. الأجر:**

يعتبر الأجر في المؤسسة من الأعباء التي تتحملها هذه الأخيرة مقابل استعمالها للعمل البشري، إذ عرفت اهتماما كبيرا منذ ظهور الفكر الاقتصادي خاصة وازداد هذا الاهتمام بالأجور لدى الكلاسيك، إذ تعتبر عنصر من عناصر عملية الإنتاج ولها تأثير على نتائج وأرباح المؤسسة.

يعرف الأجر في قاموس علم الاجتماع بـ "ثمن العمل، وتدفع الأجور مقابل الجهد الفيزيقي، أو العقلي الذي يبذله الأفراد لإنتاج السلع والخدمات والمصطلح بهذا المعنى يشير إلى الأجر الذي يدفع للعمال، والذين يقومون بأعمال الإدارة أو الإشراف، أو الأعمال الكتابية السكرتارية وقد تدفع الأجور إما على أساس عدد الساعات التي يمارس الفرد فيها العمل، أو تدفع كرواتب أسبوعية أو شهرية" (2).

(1) علي غربي ، فضيل دليو: أسس المنهجية في العلوم المنهجية ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة، 1999، ص90.

(2) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص511.

كما يمكن تعريف الأجر على أنه "مقابل نشاط العامل ويرتبط بعقد عمل ويعتبر ملزم لرب العمل فهو عبارة عن جزء من عملية تبادل بين العامل ورب العمل" (1) . وفي هذا الصدد يعرف الأجر أيضا بأنه "دخل أولئك الذين يضطرون إلى تأجير قوة عملهم كي يعيشوا" (2) .

كما أن جل علماء الاقتصاد ينظرون إلى الأجر بأنه "الدخل الذي يتقاضاه العامل أو الدخل الذي يتحصل عليه مقابل تقديم عمل في عملية بيع وشراء، باعتبار العمل سلعة، كأى شيء آخر في الاقتصاد الذي يتميز بحرية النشاط، ويعمل قانون العرض والطلب في مختلف الأسواق ومنها سوق العمل" (3) .

وأيضا يعرف بأنه "جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة، وبشكل عام يمكن القول أن مرجع دفع الأجر يكون على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية (وحدة) الإنتاج" (4) .

\* من هنا تبين أن الأجر هو ما يحصل عليه العامل مقابل عمله.

ويعني الأجر أيضا بأنه "العائد الذي يحصل عليه العامل مقابل مساهمته بعمله في العملية الإنتاجية، فالأجر هو ثمن جهد العامل، وبذلك يخضع الأجر إلى القاعدة الاقتصادية العامة المتبعة في تحديد الأثمان وهي (قاعدة العرض والطلب)" (5) .

فالأجر عند أحمد ماهر هو "ما يحصل عليه العامل، وهو ما يصرف يوميا أو

أسبوعيا" (6) .

(1) PIERRE ROMELAR : gestion des ressources humaines , édition armand colin, paris, 1993, p106.

(2) فريديريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية ، أكاديمية، بيروت ، 1998، ص344.

(3) ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية-تطبيقية) ، دار المحمدية، الجزائر ، 2004، ص45.

(4) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية: دار أسامة للنشر، الأردن، 2005، ص107.

(5) قباري محمد اسماعيل: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية ، منشأة المعارف، الاسكندرية،

(د.ت)، ص271.

(6) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية، الاسكندرية، 2003-2004، ص186.

كما يعني أيضا "الأجر مقابل أو ثمن أو ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي ومهارته في العمل، والأجر بالنسبة للعامل يمثل دخلا يهمله للمحافظة على مستواه بل وزيادته أملا في رفع مستوي معيشتة وإشباع حاجاته من السلع والخدمات" (1).

والأجر هو "كمية النقود التي يتقاضاها العمال لقاء قيامهم بأعمال معينة تخدم أرباب العمل أو الإدارة المسؤولة عن الإنتاج والخدمات" (2).

كما يعرف حمود حيمر الأجر بأنه "المقابل الذي يحصل عليه العامل نتيجة عمله لصالح شخص آخر معنوي أو طبيعي ويكون هذا المقابل في شكل مادي (نقود) أو في شكل امتيازات غير مادية (بيئة العمل)" (3).

#### الفرق بين الأجر والراتب: (4)

المرتب: هو ما يحصل عليه الموظف، وهو ما يصرف شهريا في الغالب.

الأجر: هو ما يحصل عليه العامل، وهو ما يصرف يوميا، أو أسبوعيا وهذا ما يخص الدراسة التي نحن بصدد البحث فيها وتخص فئة العمال.

وفي هذا البحث سنتعامل إجرائيا مع هذا المصطلح (الأجر) على أنه عبارة عن دخل يتقاضاه العامل مقابل الجهد الذي يبذله، ويتكون هذا الدخل من عناصر مالية وعناصر غير مالية، من خلال استغلال مختلف الطاقات والإمكانيات في وظيفته، إسهما منه لتحقيق أهداف المؤسسة.

(1) محمد بلال إسماعيل: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 65.

(2) أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، القاهرة، 2004، ص 364.

(3) حمود حيمر: أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص

تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2007-2008، ص- ص 10-12.

(4) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 186.

ب. النظام:

"النظام ليس مجرد عناصر متناثرة، بل هو عناصر تم تجميعها وترابطها، وخضوع هذه العناصر لقواعد وقوانين محددة"<sup>(1)</sup>.

كما يعرف النظام أيضا بأنه "ينطوي على العديد من المعاني فهو يطلق على كل كيان يتفاعل أجزائه بحيث تشكل كلاً متكاملًا والواقع أن كل كيان تقريبا يتكون من مجموعة من الأجزاء التي ترتبط مع بعضها البعض بصورة أو بأخرى"<sup>(2)</sup>.

كما سبق الذكر أن نظام الأجور هو تلك الخطة التي تعتمد عليها المؤسسة في تسديد أجور عمالها مقابل الجهد المبذول خلال وقت معين.  
فنظام الأجور يتضمن الوقت، الجهد، الأجر، الراتب.

ج. الأداء :

" فالأداء هو قياس للنتائج، ويجب على سؤال بسيط، هل أتممت عملك؟ بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟ ويتطلب ذلك بالتالي الإنفاق على معيار محدد لتعريف الأداء يستخدم كأساس لمنح العوائد للعاملين في المنظمة، وذلك مهما كانت درجة صلاحية هذا المعيار في تمثيل الأداء"<sup>(3)</sup>.

" وكذا ينصب تقييم الأداء كمعيار على نتائج الجهد أكثر مما يهتم بالجهد ذاته باعتبارها، معيار للأثر أو النتيجة، ويتطلب قياساً للإنجاز في ضوء نتائج ومقدار ما يتم تحقيقه من الهدف الأكبر، والإجابة على الأسئلة، هل حدث التغيير المرغوب فيه؟ وهل هناك أية نتائج جانبية أخرى، وهل حقق البرنامج غير ما كان يتوقع منه؟"<sup>(4)</sup>.

(1) إحسان محمد الحسن: علم الاجتماع الاقتصادي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص90.

(2) عبد المعطي محمد عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص260.

(3) حسن محمد إبراهيم، محمد حسين العجمي: الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص77.

(4) محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، الإسكندرية، 2003، ص368.

## د. العامل:

"تطلق صفة العامل على كل إنسان يمارس نشاطا مهنيا، أو يساعد قريبا له في ممارسة مهنته، أكان ذلك بأجر أو بدون أجر، ومجموع العناصر البشرية العاملة تشكل القوى العاملة في بلد معين" (1).

كما يعرف طارق عبد الحسين العكيلي العامل بأنه "ذلك الجزء من السكان المهنيين للعمل فعلا عند الطلب ويشمل كلا من المشتغلين فعلا والعاطلين" (2).  
يتضح من خلال التعريف أن فئة العمال من (18 سنة إلى 60 سنة) العمر الإنتاجي.

## ه. أداء العامل:

عند عامر خضير الكبيسي "يطلق على العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية، والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق" (3).

ويعرف أحمد زكي بدوي أداء العامل بأنه "تأدية العمل تبعا لتوجيهات وإشراف صاحب العمل، وفقا لأحكام القانون وأنظمة العمل" (4).

ويعرف رضا قجة أداء العامل بأنه "التزام العامل بإنجاز عمله المحدد بعقد عمله بإخلاص وأمانة" (5).

وفي هذا البحث سنتعامل إجرائيا مع هذا المصطلح (أداء العامل).

على أنه قياس لنتائج الأعمال المنجزة من طرف العامل وتمنح لهذا العامل عوائد مقابل أدائه.

(1) محمد عاطف غيث وآخرون: البحث العلمي الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص، ص271، 272.

(2) طارق عبد الحسين العكيلي: اقتصاديات الموارد البشرية، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص36.

(3) عامر خضير الكبيسي: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص189.

(4) أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص101.

(5) رضا قجة: طبيعة علاقة العمل وأداء العامل في التنظيم الصناعي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2001-2002، ص14.

**سابع- الدراسات السابقة:**

تعتبر الدراسات السابقة تراثا نظريا يمكن الانطلاق منه للوصول إلى نتائج جديدة تخدم البحث العلمي وتكون إجابات على تساؤلات الدراسة المطروحة. وانطلاقا من موضوع الدراسة فإن هناك العديد من الدراسات السابقة التي أجراها الباحثون سواء التي تناولت الأجور أو تلك التي تطرقت لمتغير الأداء حيث سيتم التركيز عليها.

لذلك سنعرض أهم الدراسات التي تخدم موضوعنا ، ونتطرق إلى أهم النتائج التي توصلت إليها مع إعطاء وجهات النظر المختلفة حولها.

**الدراسة الأولى:** مذكرة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع تخصص تنمية

الموارد البشرية بعنوان " الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية" دراسة ميدانية بمستشفى الحكيم ضربان ، عنابة، من إعداد الطالب نور الدين بوالشرش ، جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2005 - 2006.

**أهداف الدراسة :** تسعى هذه الدراسة إلى محاولة إبراز العلاقة الموجودة بين

الحوافز بنوعها ( المادية والمعنوية) ومستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية خاصة في ظل الإصلاحات التي يشهدها قطاع الصحة العمومية في الجزائر حاليا وذلك من خلال:

- التعرف على علاقة الحوافز المادية كالأجر والمكافآت بأداء العاملين في

المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية.

- التعرف على علاقة الحوافز المعنوية كالترقية والتدريب والاتصال بالروح

المعنوية واستقرارهم في العمل.

- الوقوف على أهم المشاكل التي تعترض الأداء الفعال في المؤسسة الصحية

العمومية بصفة عامة ، وفي مجال تحفيز العاملين بصفة خاصة.

تساؤلات الدراسة : التساؤل الرئيسي تمثل فيما يلي:

- ما العلاقة بين الحوافز بمختلف أنواعها ومستوى أداء العاملين في المؤسسة

الصحية العمومية الجزائرية؟

التساؤلات الفرعية فهي:

- ما علاقة الحوافز المادية ( الأجور والمكافآت) بأداء العاملين في المؤسسة

الصحية العمومية الجزائرية؟

- ما علاقة الحوافز المعنوية (الترقية ، التدريب ، الاتصال) على رفع الروح

المعنوية للعاملين واستقرارهم في العمل؟

عينة الدراسة : طبيعة الدراسة وخصائصها ، فرضت على الباحث اختيار أفراد

العينة على أسس ومعايير منهجية علمية ، فقد تم الاعتماد على عينة عشوائية حصصية.

منهج الدراسة: تماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة : استخدم الباحث

المنهج الوصفي بغرض وصف ظاهرة الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية

العمومية الجزائرية وتحليلها وإبراز العلاقة الموجودة بين الحوافز بمختلف أنواعها

ومستوى أداء العاملين.

أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الأدوات المنهجية الآتية:

أ - الملاحظة : لقد تم الاعتماد على الملاحظة البسيطة باعتبارها الأنسب

في الدراسات السوسولوجية ، خاصة إذا تعلق الأمر بالدراسات

الاستطلاعية لجمع البيانات الأولية عن الظاهرة المدروسة.

ب - المقابلة : باعتبار المقابلة حوار لفظي بين طرفين، فقد تم استخدام

المقابلة من حيث الفرق إما مقابلة لجمع بيانات أو مقابلة علاجية أو تشخيصية

وهناك المقابلة الفردية والجماعية، وكذلك المقابلة المقننة والغير المقننة.

ج- الاستمارة: نظرا لطبيعة هذه الدراسة، فقد اعتمد الباحث على الاستمارة

بالمقابلة وتم الاستغناء على الاستمارة الموزعة بهدف الحصول على معلومات دقيقة

وصريحة.



**نتائج الدراسة:** إن الهدف الأساسي الذي انطلقت منه هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين الحوافز بمختلف أنواعها مستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، هناك عدة نتائج بشأن ذلك:

- إن العاملين بالمؤسسة الصحية العمومية يعيشون ظروف صحية نظرا لانخفاض الأجور .
- نظام المكافآت غير فعال ولا يستجيب لتطلعات العاملين.
- مما سبق يمكن الإجابة على التساؤل الفرعي الأول حول علاقة الحوافز المادية ( الأجر والمكافآت) بأداء العاملين في المؤسسة الصحية على الشكل التالي:  
. ثبت من خلال تحليل البيانات الخاصة بالأجر والمكافآت أن لهذه الأخيرة علاقة كبيرة بأداء العاملين.

- مما سبق يمكن الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني الذي يخص علاقة الحوافز المعنوية ( الترقية، التدريب، الاتصال) بالروح المعنوية للعاملين واستقرارهم في العمل على الشكل التالي:  
فقد تبين من خلال تحليل البيانات الإحصائية المتعلقة بكل من الترقية، التدريب الاتصال، وأن الاختلال في نظام الترقية وأسس تطبيقها أدى إلى الشعور بالإحباط وعدم اهتمام المؤسسة الصحية بعملية التدريب أثر بدوره على كفاءة العاملين، وبالتالي أثر سلبا على مردوديتهم في العمل واستقرارهم فيه، وكذلك الشأن بالنسبة للاتصال حيث تبين أن عدم وجود منظومة اتصال فعالة وعدم وجود مناخ تنظيمي ملائم، أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

**نقد الدراسة :** عدم اعتماد الباحث في دراسته على أداة الوثائق والسجلات ولم يحسن توظيف الملاحظة، كان عليه أن يذكر الأمور التي لاحظها في المؤسسة بشأن موضوعه.

أوجه الاستفادة من هذه الدراسة:

- الاستعانة بهذه الدراسة من خلال الرجوع إلى أهم المراجع المستخدمة فيها.
- الاستعانة بهذه الدراسة لمعرفة النقاط الأساسية المعتمدة وكيف تم توظيفها في البحث .
- ساعدت الباحث على تبني المنهج المناسب للدراسة.
- ساعدت هذه الدراسة الباحث في التعرف على كيفية دراسة وتحليل فروض الدراسة.

الدراسة الثانية: مذكرة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية بعنوان " السلوك الإشرافي وعلاقته بالأداء المهني في التنظيم الصناعي" دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ، بسكرة ، من إعداد الطالبة برقية سهيلة ، جامعة بسكرة ، السنة الجامعية 2005-2006 .

أهداف الدراسة: يمكن حصر أهداف الدراسة فيما يلي:

- معالجة موضوع الإشراف في المؤسسة الجزائرية ومحاولة تقديم مساهمة علمية في هذا الميدان.
- محاولة التعرف أو الإحاطة بأهم المشكلات التي تواجه العمال في المؤسسة الصناعية.
- العمل على كشف العلاقة بين كل من أنماط السلوك الإشرافي والأداء المهني للعاملين وأثر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة.
- محاولة فهم واقع المؤسسة من خلال موضوع البحث ومدى تطابقه مع الجانب النظري المدروس .
- محاولة لفت انتباه الرؤساء ولو على مستوى محدود وضيق إلى ضرورة الاهتمام بالعمال وتحسيسهم بأهميتهم الكبرى داخل التنظيم، وما لذلك من أثر

في تجديد الطاقات الإنتاجية للعمال وكذا السير الحسن للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

### تساؤلات الدراسة:

• التساؤل الرئيسي: ما هي علاقة الإشراف بكفاءة الأداء العمالي في التنظيم الصناعي.

### • التساؤلات الفرعية:

- ما علاقة النمط الإشرافي الديمقراطي بفاعلية أداء العاملين في التنظيم الصناعي ؟

- ما علاقة النمط الإشرافي التسلطي بفاعلية أداء العاملين في التنظيم الصناعي ؟

### المنهج المستخدم:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها.

### أدوات جمع البيانات:

#### أ - المقابلة :

استخدمت الباحثة المقابلة الحرة مع بعض العاملين لمعرفة بعض الحقائق الخاصة بسلوك رؤسائهم وأساليب معاملتهم.

#### ب - الاستمارة:

اعتمدت الباحثة على الاستمارة أساسية في بحثها ووجهت إلى فئة العمال المكلفين بالإنتاج في المؤسسة.

#### ج - السجلات والوثائق:

استعانت بها الباحثة في جمع البيانات المتعلقة بالعامل والعمل ، كما استعانت ببعض الوثائق للحصول على المعلومات حول المؤسسة ( التعريف بها، الهيكل التنظيمي...).

العينة: اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية التطبيقية، فقد قامت الباحثة بتصنيف

مجتمع البحث إلى طبقات.

نتائج الدراسة:

- العلاقة بين السلوك الإشرافي والأداء بالمؤسسة محل الدراسة ، هي علاقة  
تأثيرية.

- هناك تأثير سلبي لسلوك المشرف على استجابات العمال نتج عنه عدم رضاهم  
وعدم استقرارهم في العمل.

وقد خلصت إلى نتيجة عامة مفادها أن الأسلوب المتبع من قبل الرئيس أو المشرف  
في المؤسسة يؤثر على أداء المرؤوس وبالتالي على إنتاجيته ومجموع إنتاجية المرؤوسين  
يعني إنتاجية المؤسسة ككل.

أوجه الاستفادة:

باعتبار أن الدراسة تحتوي على متغير مشترك ودراستي الحالية فإننا استفدنا من  
هذه الدراسة فيما يخص الجانب النظري، أيضا في أدوات جمع البيانات ، وكذا الاستعانة  
بها في اختيار المنهج المستخدم كما استفدنا من النتائج التي توصلت لها الباحثة من خلال  
دراساتها هاته.

الدراسة الثالثة: مذكرة ماجستير غير منشورة علم الاجتماع تخصص تنمية

وتسيير الموارد البشرية بعنوان "تفويض السلطة والأداء" دراسة ميدانية ب مقر ادارة  
الشركة الوطنية للبتروكيميا، سكيكدة ، من إعداد الطالب إدريس خطابي ،جامعة بسكرة  
للسنة الجامعية 2006/2007 .

مشكلة الدراسة: انطلقت الدراسة من التساؤل التالي:

هل يرتبط تفويض السلطة بالمعاونين لاتخاذ القرارات داخل مجالات اختصاصهم  
ومسؤولياتهم والنهوض بهذه الاختصاصات على نحو مرض؟

تساؤلات الدراسة:

- ما مدى ارتباط التفويض بالمشاركة وبزيادة أداء الفرد؟
- هل التنازل عن جزء من السلطة يزيد من درجة الأداء؟
- ما هي عوائق تفويض السلطة؟
- ما هي المبادئ التي تستند عليها عملية التفويض في السلطة؟
- إلى أي مدى يؤدي توزيع السلطة بين الرئيس ومعاونيه إلى زياد الأداء والفعالية من حيث انجاز العمل والولاء للمؤسسة ؟

أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على النظرة السوسيولوجية لطبيعة تفويض السلطة والأداء.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين ومدى ارتباطهما بتحول المؤسسة الجزائرية من نظام إلى آخر.
- وضع إطار نظري لمفهوم تفويض السلطة في ظل التحولات الإستراتيجية .
- الأهداف الميدانية:
- توظيف الواقع الفعلي لعملية التفويض من حيث خصائصها وطبيعتها وآلياتها التنظيمية.
- محاولة الكشف عن علاقة التفويض كإجراء لتحويل بعض الصلاحيات بعمليات التكوين والتدريب والمشاركة واتخاذ القرار والفعالية التنظيمية.
- تحديد العلاقة القائمة على مستوى البناء التنظيمي للمؤسسة الجزائرية بين التفويض والأداء في سياق التحولات التي تشهدها هذه المؤسسة.
- المنهج المستخدم: تم استخدام المنهج الوصفي والقيام بالتحليل انطلاقاً من الأسلوب الإحصائي وذلك باستخدام النسب المئوية في التفرغ والتبويب.
- الأدوات المستخدمة:
- أ- الملاحظة : من خلال تحديد دور الرئيس وتوزيع الأدوار الأخرى، وكذا مراقبة

أداء المرؤوسين وأيضا رصد ردود أفعال المرؤوسين على سلوك رؤسائهم من خلال عملية التفويض والوقوف على بعض الوظائف التي بها درجة كبيرة من الأهمية كعملية التقييم ، وكذا ما هي العناصر التي يتم التركيز عليها من طرف المقيم ، حيث تم إطلاعنا في دائرة من الدوائر التي لها أهمية كبيرة في المؤسسة على بطاقات التقييم.

**ب-الاستمارة : تضمنت المحاور التالية:**

- البيانات الشخصية : وتحتوي على 07 أسئلة من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 07.

- المحور الأول: التفويض الوظيفي والأداء من السؤال رقم 08 إلى السؤال رقم 14.

- المحور الثاني : توزيع السلطة والأداء من السؤال 15 إلى السؤال 36.

**ج-المقابلة :** تمت مع المسؤولين في إدارة الشركة ، وبعض رؤساء الدوائر وتمت الاستفادة من البيانات والمعلومات التي قدمت لنا عن الهيكل التنظيمي ، وكذا عدد العمال وكيفية توزيعهم على مختلف المديرية وأيضا ضبط برنامج العمل الميداني مع محاولة التوفيق بين متطلبات الدراسة ومقتضيات الميدان.

**مجتمع الدراسة:** إن عدد الموظفين بالمقر المركزي لإدارة الشركة الوطنية

للبيروكيميا يقدر بـ 200 موظف مقسمين إلى مايلي:

-مؤطرين وعددهم 66 موظف.

-إطارات وعددهم 29 موظف.

-متحكمين وعددهم 76 موظف.

-منفذين وعددهم 30 موظف.

موزعين على 8 مديريات أربعة منها مديريات تنفيذية والأربعة الأخرى مديريات

مركزية وهناك 11 موظف موزعين على أربعة وظائف تابعة للمدير العام .

-مستشار مديرية المؤسسة، مساعد والمدير العام، لجنة المراقبة والمتابعة -  
ملحق الأمن الداخلي .

العينة: حجم العينة يقدر بـ 20 %

وبالتالي العينة =

$$\text{مجتمع البحث} \times \text{حجم العينة} = \frac{20 \times 200}{100} = \frac{4000}{100} = 40 \text{ موظف}$$

أساليب التحليل:

أ - الأسلوب الكمي: من خلال تحديد النسب المئوية المختلفة التي تهتمنا في  
دراستنا.

ب - الأسلوب الكيفي : من خلال المعلومات المقدمة في الجداول والتي تمت  
ترجمتها لأسباب وربطها بالواقع ، ومن خلال هذه الترجمة تمت صياغة الإطار  
النظري الذي يتعرض له موضوع الدراسة ، وذلك من أجل التأكد من الصدق  
الأمبريقي، الذي تم التعرض له في فرضيات الدراسة.

نتائج الدراسة:

- اكتشاف مهام جديدة بالنسبة للمفوض إليه والتي تعتبر مهام روتينية بالنسبة  
للمفوض
- زيادة الرضا عن العمل داخل المؤسسة ومن ثم زيادة الأداء.
- تحديد مجال تفويض السلطة حسب قدرات ومهارات المفوض إليه وكذا حسب  
إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية.
- اكتشاف طبيعة المهام التي يتم تفويضها و محاولة كسب ثقة صاحب السلطة  
المفوضة، وهذا ليعزز نوع من المرونة في تفويض مهام أخرى لها أهمية أكثر  
من ذي قبل.

- نمو القدرات القيادية عند العديد من المرؤوسين ، وهذا بدوره يؤدي إلى خلق طبقة تكون مؤهلة لتحمل المسؤولية وكذا الاضطلاع بأعباء القيادة الإدارية في المستقبل.

- الزيادة في سرعة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تؤدي إلى الرفع من قيمة القرار الإداري ومن ثم تطبيقه.

- كذلك يمكن لنا اعتبار عملية تفويض السلطة مرتبطة مباشرة بمدى نضج المفوض والمفوض إليه وهذا لتحقيق توازن واستقرار التنظيم وهذا بغية عدم حصر الصعوبات التي يمكن مواجهتها والمعوقات في إصدار التشريعات واللوائح الملائمة وإنما تكمن هذه الصعوبات أساسا داخل منظمة وفي الواقع الإداري من وعي وإدراك بأهمية الأعمال الموجزة ، وكذا التحلي بالمسؤولية وبروح العمل داخل الجماعة والتعاون والحرص على مصلحة العمل.

- إن عملية تقييم الأداء كمرحلة من مراحل الرقابة الإدارية عبارة عن دراسة وتحليل لأداء الموظفين والعاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم العادية. والأعمال التي يتم تفويضها وأيضا للحكم على إمكانيات الفرد المستقبلية وتحمله لمسؤوليات أكبر عن طريق ترقيته لوظيفة أخرى أعلى داخل البناء التنظيمي للمؤسسة.

### أوجه الاستفادة:

لقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة خاصة من المتغير الثاني والمتعلق بالأداء.

### الدراسة الرابعة: مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص تنظيم

الموارد البشرية بعنوان "علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد" دراسة ميدانية بملبنة الأوراس ، باتنة إعداد الطالبة متلف حدة ، جامعة باتنة ، للسنة الجامعية 2007/2008 م .



**أهداف الدراسة :** هدفت هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط يمكن إجمالها فيما يلي:

- تحديد الدور الذي تلعبه علاوة المردود الفردي والجماعي في تحسين الأداء.
- الوقوف على مدى اقتناع العاملين بهذا الحافز كأداة مطبقة في المنطقة هدفها الوصول للأداء الأمثل.
- أهمية تصميم نظام الحوافز بطريقة تسمح بتغيير وتوجيه سلوك وتصرف العامل وتجعله يستجيب للأهداف المسطرة.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجزائرية بهذا العمل المتواضع.

**تساؤلات الدراسة:** يمكن تحديد إشكالية البحث في التساؤل التالي:

- ما مدى أهمية علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد؟
- هذا التساؤل يتضمن التساؤلات الفرعية التالية:
- هل مستوى أداء العاملين بالمنظمة يعبر فعلا عن مدى فاعلية نظام الحوافز المطبق؟

ما مدى مساهمة علاوة المردودية في تحسين الأداء بالمنظمة؟

هل تعد علاوة المردودية الحافز الأساسي للوصول إلى الأداء الأفضل؟

هل يرتبط هذا الحافز بأهداف العاملين والإدارة معا؟

**منهج الدراسة:** نظرا لطبيعة الموضوع فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي .

**أدوات جمع البيانات:**

- أ - **المقابلة:** قامت الباحثة بإجراء مقابلات خاصة مع رؤساء بعض المصالح والدوائر.
- ب - **الملاحظة:** إضافة إلى المقابلة استخدمت الملاحظة كأسلوب ثاني للبحث بهدف التأكد من الفرضيات المنطلق منها، والتشخيص المباشرة لما يحدث داخل الملينة.
- ج - **الاستمارة:** تم الاستعانة بتصميم استمارتين لجمع البيانات ، هناك استمارة موجهة للمرؤوسين وأخرى موجهة للرؤساء.

**عينة الدراسة:** يمثل مجتمع البحث في مجموع الأفراد العاملين ( رؤساء و مرؤوسين) بملبنة الأوراس باتنة والذين بلغ عددهم في أبريل 2007 ( بداية إجراء الدراسة الميدانية ) 172 عامل وعاملة ، وبعد تحديد مجتمع البحث ، ثم توزيع الاستمارات على الأفراد لتحصل على إجابات كل الرؤساء المستجوبين ( 16 شخص مستجوب) أما بالنسبة للمرؤوسين فقد حصلت على 113 إجابة ( من بين 156 شخص مستجوب) ، لتواجد بعضهم في عطلة مرضية ورفض بعضهم الآخر الإجابة ، ومنه يصبح عدد الأفراد المستجوبين في الملبنة 129 شخصيا.

**نتائج الدراسة:** فرغم الأهمية الإستراتيجية للفرد حاليا في المؤسسة ( في ظل المرحلة الاقتصادية الجديدة )، التي تزايد فيها الاهتمام بالعنصر البشري إلا أن النظرة للفرد في المؤسسة محل الدراسة ما زالت تلك النظرة التقليدية أولا وهي مجرد يد عاملة فقط، ونستنتج مما سبق عدم صحة ( خطأ ) الفرضية الأولى ، أما بخصوص الفرضية الثانية تنص على أن علاوة المردودية لا تعبر فعلا على مستوى فعالية الأداء من خلال ما سبق ثم التوصل إلى رفض (خطأ) الفرضية الثانية يمكن القول أنه كان بالإمكان أن يكون لعلاوة المردود الفردي التأثير الأكبر على الأداء ، فالعمال يفضلون الحصول على علاوة المردود الجماعي حيث أن هذه العلاوة يحصل عليها كافة العمال دون النظر والتميز بين الجهود المبذولة ، وهذا ما يعكس خطأ الفرضية الثالثة.

أما بخصوص الفرضية الرابعة تؤكد النتائج صحة هذه الفرضية حيث أن علاوة المردود التي يتحصل عليها نهاية كل فترة حق من حقوق العمال.

#### أوجه الاستفادة من الدراسة:

- الاستعانة ببعض المراجع المعتمدة في هذه الدراسة.
- تم الاستفادة من هذه الدراسة في المتغير الثاني وهو الأداء.

**الدراسة الخامسة:** مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية بعنوان " أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة "، دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي للشرق باتنة من إعداد الطالب حمود حيمر ، جامعة باتنة، للسنة الجامعية 2007 / 2008 م.

**أهمية الدراسة:** يعتبر أجر الكفاءة ذو أهمية بالغة بالنسبة للعمال و المؤسسات للأسباب التالية:

- الأجر هو وسيلة العمال لإشباع حاجاتهم المختلفة.
- كتلة الأجور تمثل جزء كبير من التكاليف التي تتحملها المؤسسة وعليه يجب التحكم فيها.
- من خلال سياسة الأجور يمكن للمؤسسة تعزيز مكانتها التنافسية في السوق فهي تمكنها من استقطاب الكفاءات الخارجية والاحتفاظ بها.

**تساؤلات الدراسة:** تمثل التساؤل الرئيسي فيما يلي:

- كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق العدالة بين الأفراد العاملين وبالتالي حثهم على تحسين أدائهم من خلال تطبيق سياسة أجر الكفاءة؟
- وللإجابة على التساؤل الرئيسي يتم الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:
- ما هو مفهوم الأجر وما هي مكوناته؟
- ما هي مختلف سياسات الأجور؟
- ماذا نعني بالكفاءة والأداء ؟
- كيف يمكن تقييم الكفاءة وتحديد الأجر؟
- ما مدى أهمية سياسة أجر الكفاءة بالنسبة للمؤسسة، وما هي سلبياتها؟

**المنهج المستخدم:** من خلال هذا البحث تم تسليط الضوء على جانب مهم يتعلق

بسياسة الأجور ألا وهو أجر الكفاءة والأداء كمحاولة للإجابة على التساؤلات وحل الإشكالية المطروحة وذلك بإتباع المنهج الوصفي التحليلي وكذا منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي.

**أدوات جمع البيانات:**

- أ - **المقابلة:** اعتمد الباحث في دراسته على المقابلة المباشرة للحصول على البيانات، وإجراء المقابلات مع بعض المسؤولين والإطارات بالمؤسسة محل الدراسة من أجل الحصول على آرائهم حول الموضوع وبعض المعلومات الهامة في الدراسة.
- ب - **الاستبيان:** اعتمد في الدراسة الميدانية على استبيان يحتوي على أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة للحصول على معلومات مفيدة ودقيقة.

**العينة:** نظرا لكبر حجم المجتمع محل الدراسة وصعوبة دراسة جميع أفرادها بصفة مباشرة، فقد تم اختيار عينة من المجتمع تتكون من 40 فرد من مختلف المستويات الوظيفية.

**نتائج الدراسة:** يمكن الاستنتاج مما سبق بأن عمال المؤسسة يتمتعون بالرضا الوظيفي في عملهم بشكل عام، ( من حيث الوقت، الأجر، العلاقات مع الزملاء... إلخ) وهو ما صرح به أغلبهم وتوضحه الإحصائيات الواردة في الحصيلة الاجتماعية للمؤسسة حيث لم تسجل المؤسسة حدوث نزاعات أو اضطرابات ، ونظرا للظروف الجيدة التي توفرها المؤسسة لعمالها فإنهم حافظوا على مستويات أدائهم ،حتى أن بعضهم حقق ارتفاع في مستوى أدائه ، كما أن المؤسسة تمنح عمالها زيادات في الأجور بالاعتماد على أسس مختلفة من بينها الكفاءة والأداء ولو بنسبة قليلة مقارنة ببقية الأسس الأخرى و رغم أن أغلبية العمال يرون أن اكتساب كفاءات جديدة يستوجب الحصول على زيادة في الأجر.

**أوجه الاستفادة من هذه الدراسة :** استعنت بهذه الدراسة في الجانب النظري

باعتبارها دراسة مشابهة لدراساتي في كلتا المتغيرين، الأجور والأداء، بالرغم أنها وبالضبط في تنمية الموارد البشرية مجال التخصص.

انطلاقا مما سبق يتضح أن للدراسات السابقة دور في إثراء البحث العلمي علما بأن هناك العديد من الدراسات حول الموضوع سواء النظرية منها أو الميدانية، لكن تم التركيز على تلك التي تخدم متغيرات الدراسة.

### خلاصة:

مما سبق ذكره والتطرق إليه في تحديد موضوع الدراسة محتوى هذا الفصل، وبناء على الإجراءات المنهجية المتبعة فإنه يمكن اعتبار نظام الأجور أحد دعائم قيام أي مؤسسة، كونه المحرك الأساسي والباعث الحقيقي لرفع أداء العامل وتحسينه، ويكمن في الاستغلال الأمثل لجميع الموارد دون استثناء.

ومن خلال دراستنا لهذا الفصل تناولنا فيه تحديد الإشكالية، وضبط المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، فإن من الواضح أن نظام الأجور يعتبر الدافع الأساسي للعمل وسنتناول بالتفصيل والتحليل منظومة الأجور في الفصل الثاني.

# الفصل الثاني:

## منظومة الأجور

### تمهيد

أولا - ماهية منظومة الأجور

1- مكونات الأجور

2- أنواع نظام الأجور

3- طرق تحديد نظام الأجور

ثانيا- خطوات تصميم نظام الأجور

1- التمهيد لتصميم نظام الأجور

2- اختيار طريقة تقييم الوظائف

3- وضع ملامح خطة التقييم

4- التقييم الفعلي للوظائف

5- تحديد عدد الدرجات

6- تسعير الدرجات

7- إدارة نظام الأجور

ثالثا- الاتجاهات النظرية المفسرة لنظام للأجور.

1- الاتجاه النظري الرأسمالي.

2- الاتجاه النظري الاشتراكي.

خلاصة

**تمهيد:**

مما لا شك فيه أن أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها تطبق ما يعرف بنظام الأجور، ويعني مقابل جهد العاملين تقدم لهم أجور كمكافأة لهم، ولهذا فللأجور أهمية قصوى فهي تعمل على تشجيع العاملين وتحفيزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية، كما أنها تساعد على التخفيف من حدة الاضطرابات والتوتر النفسي لدى العمال، لذلك حاولنا في هذا الفصل دراسة منظومة الأجور من خلال التطرق لمكونات الأجر، أنواع نظام الأجور، طرق تحديد نظام الأجور، خطوات تصميم الأجور، إضافة إلى نظريات الأجور.

### أولاً- ماهية منظومة الأجور:

سنتناول في السطور التالية هذا الموضوع الذي شغل فكر العديد من الباحثين الاقتصاديين و الاجتماعيين على حد سواء و المتعلق بالأجور ، والذي يعتبر المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية نهيك عن كونه تسعير الوظيفة التي يشغلها الفرد في المؤسسة . فالأجور ذات أهمية بالغة على المستويين سواء الفردي أو على مستوى المؤسسة ، فالفرد يسعى للعمل من اجل كسب المال وهذا يعود على المؤسسة بتحقيق التقدم و الاستمرارية والبقاء في سوق المنافسة ، وسنتحدث عن مكونات وأنواع نظام الأجور وطرق تحديدها على النحو التالي:

#### 1 مكونات الأجور:<sup>(1)</sup>

يتكون الأجر من عناصر مالية وأخرى غير مالية يدفعها رب العمل على النحو التالي:

**1-1- العناصر المالية:** وهي تلك التي يمكن قياسها بالنقود وتتلخص فيما يلي:  
-الدرجات المالية والتي تحدد مستويات الأجور في المؤسسة فلكل درجة قيمة نقدية محددة.

-العلاوات التي تقدم في حالة القيام بمجهود مميز أو نجاح العامل في عمله.  
-المكافآت والمنح خاصة المتعلقة بنهاية السنة و الأقدمية المهنية.  
-الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة لعمالها مثل: التأمينات والتقاعد.  
-التعويضات المختلفة والمتعلقة بشروط عمل معينة أو مهام خاصة.

**1-2- العناصر غير المالية :** ويحصل عليها العامل كامتيازات وليس في شكل

نقود وهي:

- الراحة الأسبوعية والعطل.  
- الخدمات المقدمة مثل: الملابس الوظيفية، التغذية، السكن الوظيفي،...إلخ.

(1) YVES EMERY et FRANÇOIS GOMIN : dynamiser les ressources humaines, presses polytechniques et universitaire , lausanne , france ,1999,p-p38-40.



- التكوين المستمر في حالة استحقاقه والذي تقوم به المؤسسة لتحسين مستوى عمالها باستمرار، وهو غير إجباري لكنه أساسي على الهدى البعيد.  
- الخدمات المقدمة بأسعار مخفضة وهناك مؤسسات تقوم ببيع منتجاتها للعمال بأسعار أقل من سعرها في السوق.

وهناك من يقسم الأجر إلى ثلاثة أجزاء:

**الجزء الأول:** عبارة عن أجر يحصل عليه العامل كمقابل للوظيفة التي يشغلها أي يخضع لتقييم الوظائف

**الجزء الثاني:** فيتمثل في حوافز تدفع للعمال وفق أدائهم

**الجزء الثالث:** فعبارة عن تعويضات غير مباشرة تشمل الامتيازات والخدمات.

كما يقسم الأجر إلى أجر قاعدي وملحقات الأجر، حيث أنه بالإضافة إلى الأجر القاعدي يحصل العامل على امتيازات عديدة أهمها:<sup>(1)</sup>

- **الساعات الإضافية:** وتمثل الساعات الزائدة عن الفترة القانونية للعمل، وتحسب بنسبة معينة من الأجر.

- **علاوة الأقدمية:** في العديد من المؤسسات وكنتيجة من المفاوضات الجماعية فإن العمال يحصلون على نسبة محددة مقابل أقدميتهم في المؤسسة.

- **العلاوات الأخرى:** وتتكون من علاوات مكملة للأجر تتميز بصفة الإجبارية وتدفع لجميع العمال بصفة ثابتة ومحددة، وعلاوات ليست إجبارية وهي ذات خاصية مميزة وهي مجانية أي تدفع بدون مقابل مثل العلاوات الاستثنائية.

- **الامتيازات المتممة (الإضافية):** ويمكن ملاحظة ثلاثة أنواع أولها امتيازات يستفيد منها جميع العمال مثل النوادي الرياضية، ثانيها امتيازات توزع بصفة انتقائية أي ليست للجميع مثل السيارة، ثالثها امتيازات اجتماعية مثل ضمان الأجر لفترات محددة وكذلك تكملة الضمان الاجتماعي.

(1) JEAN – MARIE PERETTI : resources humaines et gestion des personnes, 5<sup>em</sup> edition, librairie vuibert, paris,2005,p130.

## 2- أنواع نظام الأجور:

هناك نظامين لدفع الأجور الخاصة بالعمال ولكل نظام شروطه، فالمؤسسة مهما كان نشاطها فهي تعطي للعامل مقابلا لجهده سواء كان جهدا فكريا أو عضليا وذلك لسد حاجياته المختلفة، فالإنسان يرى بضرورة العمل للحصول على ما يحتاجه من لوازم ويمكن ذكر هاذين النظامين فيما يلي:<sup>(1)</sup>

### 2-1- نظام الأجر الزمني:

لاشك أن إعداد وإدارة نظام الأجور يمثل إحدى أهم مهام إدارة الموارد البشرية ويعتبر هذا النظام من أهم الأنظمة التي تحتاجها أي مؤسسة لأنه يؤثر في كل القضايا المهمة ذات الصلة بعمل المؤسسة خاصة قدرتها على استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم ثم أنه يتعلق ببرمجة واستمرار وجود هذه المؤسسة. فمن خلال هذا النظام يحاسب العامل على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر، بمعنى تدفع أجور للعامل على أساس الزمن إذا عمل مثلا يوما يدفع له اجرا حسب ذلك اليوم.<sup>(2)</sup>

من الضروري التركيز على معرفة وتحديد وقت العمل، وذلك لضمان الأجر بتحديد وبدقة، فالعامل يحاول أن يبذل مجهودا أكبر لزيادة دخله، و سوف يقل غياب العامل وتكاسله أو تمارضه، وتعتق هذه الأخيرة ظواهر متكررة لاحظها وسجلها **فريدريك تايلور (1856م-1915م)** على مختلف مجموعات وفئات العمال في بداية تجاربه الصناعية، ففي البلاد الصناعية والدول المتقدمة، تضمن قوانين العمل دخلا مضمونا وثابت للعامل ويحصل عليه لبذل المزيد لتحسين ظروف معيشته ولحماية أفراد أسرته.<sup>(3)</sup>

(1) كيت ديلفر: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة: سيد عبد الحميد مرسي، محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1974، ص673.

(2) معمر داوود: منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت)، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص167.

(3) الطيب داودي: "تقسيم العمل، اليد الخفية والحافز الاقتصادي بين ابن خلدون وأدم سميث"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد8، جامعة بسكرة، سبتمبر 2005، ص45.

فالوقت المخصص للعمل مورد رئيسي وأساسي من موارد الإنتاج، وهو ملك للعامل الذي ينجز عمله من خلال وضع وقته تحت تصرف المؤسسة التي يعمل فيها، فالمجتمعات تختلف في تقديم مفهومها على أهمية الوقت، فيها من يعتبره فائضا وبالتالي لا تعيره أهمية أو هناك من يهتم بالوقت ويضعه في الدرجات الأولى نظرا لأهميته وتأثيره الفعال، وتظهر هذه الأهمية من خلال الوحدة الزمنية التي يحسب على أساسها الأجر، فكلما قلت وحدة احتساب الزمن كلما كان المجتمع متقدما يعرف قيمة الوقت والعكس صحيح، فالمجتمعات البدائية كانت وحدة الزمن فيها هي الموسم أو السنة، إذ كان العامل يتقاضى أجره سنويا ومن يعمل في ظل هذا النظام يكون التغيب عنده غير مهم، أما من يعمل بأجر أسبوعي فغياب يوم يعني الشيء الكثير، ويؤثر ذلك سلبا لذا فوفقا لهذا الأخير يتحدد الأجر على أساس أجر ساعة العمل أو أجر اليوم أو الأسبوع أو الأسبوعين أو الشهر<sup>(1)</sup>.

فهذا النظام تدفع فيه الأجور على أساس معدل محدد بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر ويعطي لكل عامل من العمال نفس الأجر بغض النظر عن الاختلاف في كمية الإنتاج المعطاة، فالعامل من خلال نظام الأجر يتضح له قيمة أجره بدقة وبالتالي يمكنه أن يحدد الوقت لصرفه، فتطبيق هذا النظام الإدارة تعطي لصاحب العمل مهمة تقدير تكلفة العمل بصورة مستقرة لبساطة حساباته فبأقل جهد مبذول يتمكن من معرفة عدد الساعات أو الأيام أو الشهور التي قضاها في عمله<sup>(2)</sup>.

فاحتساب الأجر في هذا النظام يكون على أساس المدة الزمنية التي يقضيها العامل في عمله في أي مؤسسة، ويتحدد الدفع في هذه الحالة إنا بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، وفي هذه الحالة الأجر لا يرتبط بكمية أو جودة الإنتاج التي أنجزه العامل، وهذه الطريقة تعتبر من أقدم الطرق شيوعا في أغلب الأجهزة الحكومية.<sup>(3)</sup>

(1) سنان الموسى: إدارة الموارد البشرية... وتأثيرات العولمة عليها، الإصدار الثاني، ط 1، دار مجدلاوي للنشر

والتوزيع، عمان، 2006، ص 145.

(2) قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، مرجع سابق، ص 273.

(3) المرجع السابق: ص 274.

انطلاقاً مما سبق الإشارة بأن هذا النظام والمتمثل في نظام الأجر الزمني يتحدد وفقاً للزمن، أي المدة الزمنية التي يقضيها العامل في عمله دون الاهتمام بكمية العمل المبذول المهم هو الوقت فقط، وهذا الأخير أكثر شيوعاً وبرزوا في المشروعات والمنشآت القديمة، فالسعر يتحدد وفقاً للوقت فإذا كان العمل تم في يوم واحد فتدفع الأجر على أساس ذلك اليوم.

هناك حالات معينة تصلح لتطبيق هذه الطريقة نذكرها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

-تطبيق هذا النظام في حالة تلك الأعمال التي يصعب قياس إنتاجها بوحدات كمية ملموسة، مثال على ذلك أعمال الصيانة المتنوعة أو الكتابية، ففي حالة الأعمال الكتابية يصعب حساب الكلمات المكتوبة وإعطاء العامل أجر مقابل تلك الكتابة فمن الأحسن الاعتماد على نظام الأجر الزمني أو حسب الوقت دون النظر إلى كمية الإنتاج المبذول.

-عدم وضوح العلاقة بين كمية الإنتاج والجهد المبذول، في حالة عدم تمكن العامل من التحكم في كمية الإنتاج، كالعامل على خط التجميع فهنا السرعة تكون مرتبطة أو متوقفة على سرعة الماكينة أو الآلة التي يعمل عليها، فسرعة الماكينة تكون بطبيعة الحال أسرع وبالتالي يصعب على العامل السيطرة عليها.

-عدم قدرة الإدارة على مراقبة كمية الإنتاج الخاصة بالعامل أو وجود صعوبات في تحديد وفرز كمية الإنتاج المبذولة من طرف العامل.

-في حالة تفضيل كل من الإدارة والعاملين لهذا النظام، حيث يكون هذا النظام سهل التطبيق ولا يحتاج إلى مجموعات كتابية وحسابية كبيرة، كما أنه يعمل على تقوية روح العمال والتضامن بين أفراد العمل.

-في حالة حاجة العمل إلى عناية واهتمام خاص، يمكن إدراج مثال على ذلك في حالة صناعة الألماس وتشكيله، هذه الأعمال تتطلب وقتاً كبيراً، وكذلك تركيز بشأنها،

(1) قبّاري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية مرجع سابق ، ص308.

عند محاولة الزيادة في السرعة في هذه الأعمال، فيترتب عن ذلك أضرار بجودة السلعة هنا تظهر أهمية الجودة عن الكمية، فثمرات الجودة توحى بزيادة الربح والزيادة في إرضاء المستهلك، فالمهم هو تحقيق الجودة الكاملة بغض النظر عن الكمية المنجزة ويمكن ذكر فوائد الجودة فيما يلي: (1)

تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة إن شعار الإدارة والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المؤسسة يؤدي بالقطع إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة للعاملين وتحقيق الربح في جو تنافسي مريح وهذا الشعار هو فعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة.

زيادة الفعالية التنظيمية، وتحقيق إرضاء العميل أو الزبون من خلال التعرف على احتياجات ورغبات الزبون وتحديد ما يجب التقديم له من منتج في الحاضر وما ينبغي التقديم له والمزيد في المستقبل.

هناك فوائد أخرى تتمثل فيما يلي: (2)

هذا النظام يصلح في الأحوال التي يكون فيها الإشراف دقيقا بما يمكن معه ضبط الإنتاج.

هذا النظام سهل التطبيق حيث لا يتطلب عمليات حسابية كثيرة ومعقدة، ويسهل إعداد قوائم الأجور.

هذا النظام أكثر قبولا من أفراد العمال ونقاباتهم لشعورهم بعدم استطاعة الإدارة وإساءة استغلالهم وذلك عند تطبيقه، هذا فضلا عن شعورهم بأن نظام الأجر الزمني يميل إلى تقوية روح العزيمة والتضامن بين الأفراد.

(1) معمر داود: مرجع سابق، ص 168.

(2) تيمونز روبرتس: من الحداثة إلى العولمة رؤى ووجهات نظر في قضية التطور والتغير الاجتماعي. ج 1. ترجمة:

سمر الشيشكلي. دولة الكويت، 1990، ص، ص 46، 45.

ومن عيوبها أيضا: (1)

إن هذا النظام لا يشجع العمال على الابتكار والإبداع ولا يوفر حافزا كافيا للأفراد لأجل المساهمة في رفع كمية الإنتاج وتحسينه، فتخوف العمال من تطبيق عقوبة عليهم في حالة تكاسلهم عن أداء واجباتهم الموكلة إليهم.

لا يراعي هذا النظام الفروق بين الأفراد من حيث الكفاءة والمقدرة، فأجر العامل الممتاز يتساوى مع أجر زميله متوسط الكفاءة.

في ظل هذا النظام يصعب التنبؤ مقدما بتكلفة العمل كعنصر من عناصر الإنتاج، فأجر العامل لا يختلف مقارنة بالإنتاج، وبذلك فتكلفة الوحدة من عنصر العمل قد تختلف من وقت لآخر.

كما سبق الذكر فهذا النظام تعتريه مجموعة من المزايا وكذلك في المقابل هناك عيوب يمكن أن تؤثر سلبا على العامل، فهذا النظام يصلح في مهن ووظائف دون أخرى، لذلك من الأحسن محاولة تطبيقه في موضعه المناسب حتى يضمن نتائج فعالة تعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة معا، فإضافة إلى هذا النظام هناك أنظمة أخرى متعلقة بجانب آخر ترى ما هو هذا النظام؟ وهل له مزايا وعيوب؟

## 2-2- نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي:

هذا النظام شائع الاستخدام في تحديد أجور عمال الإنتاج في الصناعة، فأجر العامل يتوقف على الإنتاج، فالخاصية الرئيسية للدفع على أساس كمية الإنتاج فالعمل المطلوب القيام به تحدد له قيمة نقدية مناسبة يحصل عليها الفرد عند إتمامه العمل الموكل له، فالفرد هو الذي يتحصل على المكاسب أو في حالة حدوث خسائر وذلك تبعا للاختلافات في كمية الإنتاج (2).

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد لإستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص508.

(2) خالد عبد الرحيم مطر الهيبي: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص161.

فالبعض يعتقد بأن هذا النظام يبدوا أكثر عدالة من وجهة نظر العمال، وأكثر إرضاء من وجهة نظر صاحب العمل، فهذه الطريقة لا تتناسب كل الأعمال أو الوظائف ففي حالة إساءة استخدامها تصبح غير مرضية، وهذا النظام تكثر فيه حوادث العمل في حالة اندفاع العامل في قيامه بعمله في سبيل زيادة أجره إلى درجة قد تؤثر على حالته الصحية وقد يلحق ضرر بالمعدات والآلات.

فنقابات العمال في الدول الرأسمالية تفضل الدفع على أساس الزمن وفي بعض الحالات توافق على الدفع على أساس الإنتاج عندما يكون مناسباً لطبيعة العمل<sup>(1)</sup>. هذا النظام أول ما طبق في نظام الحرف وهو شائع الاستعمال في تحديد أجور عمال الإنتاج في الصناعة، فأجر العامل مرتبط بإنتاجه ويختلف باختلاف طريقة احتساب الأجر<sup>(2)</sup>.

يتم الدفع وفقاً لحجم وكمية الإنتاج الفعلي، إذ يزداد الأجر بزيادته وينقص بنقصانه وميزة هذه الطريقة أنها تشجع العاملين على زيادة إنتاجهم وخلق جو للمنافسة بينهم لكنها تتجاهل الفروق الفردية بين العاملين وتلائم هذه الطريقة الأعمال النمطية المتماثلة في نوعيتها وفي حالة تعذر على الإدارة فرض الإشراف والرقابة على العاملين<sup>(3)</sup>.

مزايا نظام الأجر بالإنتاج:<sup>(4)</sup>

هذا النظام يعتبر كحافز مباشر لزيادة إنتاج العمال.

- هذا النظام يتناسب مع الأعمال التي يسهل قياس إنتاجها بوحدات رقمية كالأعمال الإنتاجية المتمثلة في عدد من وحدات الإنتاج مثلاً مشروعات الغزل والبناء والصناعات المعدنية وغيرها، وفي حالة الأعمال التكرارية النمطية يتناسب هذا النظام مع الأحوال

(1) قباري محمد اسماعيل: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية مرجع سابق، ص 274.

(2) محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص 440.

(3) فريديريك معتوق: مرجع سابق، ص 344.

(4) قباري محمد اسماعيل: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية مرجع سابق، ص 280.

التي يكون فيها الإنتاج خاضعا لمواصفات نمطية ومتلائم مع الأحوال التي تتناسب فيها العملية الإنتاجية بسهولة وانتظام دون حدوث عطب أو عطل بصورة كبيرة. في حالة الاهتمام بكمية الإنتاج أكثر من النوع والجودة هذا النظام مناسب أكثر. يصلح هذا النظام في حالة الإشراف غير الدقيق وبالتالي لا يمكن ملاحظة العمال بدقة كبيرة.

في خضم هذا النظام يمكن تقدير تكلفة العمل المقدمة لكل وحدة إنتاج. هذا النظام يحقق العدالة في معاملته للأفراد العاملين والتعويض يكون على أساس الكفاءات والقدرات الإنتاجية والجهد المبذول.

ويعاب على هذا النظام بأن فيه صعوبة تحديد المعايير الأساسية للإنتاج التي يحاسب الفرد على أساسها، وهذه الطريقة مرضية للعاملين في حالة تطبيقها في الأعمال المناسبة، ففي هذه الطريقة لا يوجد اهتمام كبير بمركز الفرد في المشروع و الأقدمية وغير ذلك من العوامل المؤثرة في مجال العمل<sup>(1)</sup>.

ويمكن الإشارة بأن فريدريك تايلور يعتبر صاحب نظرية الأجر بالقطعة، إلا أنه فوجئ بهجوم من مختلف فئات العمال على هذا الأسلوب الغير إنساني المستحدث من أساليب ربط الإنتاج، ووصف العمال هذا النظام بأنه لا يتفق وأبسط القواعد الإنسانية والأخلاقية، فهذا الأسلوب هو تعسفي لا يتماشى مع مفاهيم النظام الديمقراطي<sup>(2)</sup>. وبذلك فهذا النظام له مزايا وعيوب كغيره من الأنظمة، وهو مناسب لوظائف دون أخرى، وفي حالات دون أخرى، فيمكن الجمع بين النظامين كما جاء عند عامر خضير الكبيسي فيما يلي:<sup>(3)</sup>

(1) مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن ، 2003، ص139.

(2) معمر داود: مرجع سابق، ص، ص69، 70.

(3) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة ،



### 2-3- الجمع بين عامل الزمن وعامل الإنتاج:

فقد تحدد الأجور وفقا للزمن بالنسبة لبعض العاملين والأجر على أساس الإنتاج للبعض الآخر وتبعاً لنوع الأعمال أو الوظائف أو للخلفيات والمؤهلات الفردية فقد تكون هناك أجور ثابتة عن الوقت التي يتم قضاؤه بالمؤسسة إضافة إلى أجر إضافي عن كل إنتاج يزيد عن الحد الأدنى المقرر لكل العاملين.

كما أن هناك طريقتين لتحديد الأجر بالإنتاج:<sup>(1)</sup>

#### أ/ الأجر على أساس الإنتاج الفردي:

فالفرد في ضوء هذا الأسلوب يتقاضى أجره على أساس الإنتاج الفردي فمقدار كسب العامل يختلف باختلاف طريقة حساب الأجر ويتم فيها تحديد أو حساب الأجر على أساس الإنتاج الفردي من خلال جمعها في طريقتين هما طريقة أجر القطعة الموحد وطريقة أجر القطعة المتغير.

#### 1/أ أجر القطعة الموحد:

يتم دفع الأجر الموحد للفرد عن كل قطعة منتجة بصرف النظر عن عدد الوحدات المنتجة فتكلفة العمل المباشر لكل وحدة إنتاج هي ثابتة، كما أن أجر القطعة الموحد يأخذ إحدى الصورتين هما:

أجر القطعة: الفرد يتقاضى اجرا محددًا عن كل قطعة ينتجها.

وقت القطعة: هنا يتقاضى الفرد أجره على أساس حساب الوقت الذي يستغرقه في الإنتاج بغض النظر عن الوقت الفعلي الذي يقضيه الفرد في عمله، ففي حالة إذا ما كان الوقت المسموح به هو 20 دقيقة للقطعة المنتجة وأنتج الفرد 30 وحدة.

إنتاج في 7 ساعات فالأجر المستحق يحسب كالتالي  $10 = \frac{20 \times 30}{60}$  ساعات

في هذه الحالة يمنح للعامل أجره 10 ساعات رغم أنه مدة عمله الفعلية هي 7 ساعات وبذلك فهو يستنفذ من ثمرة الوقت الفائض.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق: ص، ص344، 345.

2/أجر القطعة المتغير:

هذا النوع فيه ما يؤخذ عليه ثبات تكلفة العمل المباشر ولا يترتب على زيادة حجم الإنتاج ويتميز بتخفيض التكلفة المباشرة بالنسبة للوحدة الإنتاجية، ولهذا بعض المشاريع تفضل الاعتماد على هذا النوع لأنها تعتمد على تحديد السعرين للقطعة المنتجة والسعر الأخير هو سعر منخفض إذا بلغت الوحدات حدا معيناً، أفضل مثال على ذلك هو إذا كان سعر الوحدة المنتجة هو أربعة قروش إلى أن يبلغ الإنتاج السنوي القياسي المقرر 30 وحدة إنتاج وفي حالة ما تعدى الإنتاج الحد القياسي ليصبح سعر وحدة الإنتاج بها ثلاثة قروش فقط وبذلك تنخفض تكلفة الوقت بعد أن يصل الإنتاج إلى حد قياسي مقرر من قبل.

ب/ الأجر على أساس جماعي:<sup>(1)</sup>

هذا الأسلوب كما هو واضح من خلال عنوانه يتم تحديد الأجور فيه على أساس جماعي، ومجموعة العاملين المشتركين في أداء عمل معين على أساس مشاركة كل منهم في النتائج، إذا تمكنت المجموعة من الوصول إلى الرقم القياسي المحدود وتجاوزته وتوزع المكافأة بالتساوي بين الأفراد العاملين، أو قد تم تقسيم المكافأة بناء على مستوى كل واحد من المجموعة، مثال ذلك هناك مجموعة مهندسين متكونة من ثلاث أفراد حدد معدل قياسي للإنتاج في اليوم بـ 200 وحدة إنتاج وأجر الوحدة هو دينارين (2 دينار) وساعات العمل في اليوم هي 8 ساعات فكان الأجر الأساسي للمهندسين 10 و 6 و 8 دينار على التوالي فيتم تحديد الفرق بين الأجر الأساسي والأجر المستحق بـ:

$$200 \times 2 = 400 \text{ أجر مستحق.}$$

$$192 = 8 \times 6 + 8 \times 8 + 8 \times 10 \text{ أجر أساسي.}$$

$$208 = 192 - 400 \text{ دينار مبلغ المكافأة لهم.}$$

(1) إلياس شرفة: استراتيجية الإدارة الشاملة للجودة ، السنة الرابعة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم

الاجتماع، جامعة سكيكدة، 2004.

فهذين الطريقتين لدفع الأجور تعمل على توفير الحافز المناسب والمباشر للعامل حتى يتسنى له المساهمة في زيادة الإنتاج في عمله في حالة العمل الفردي، فالفرد يمكن أن يحصل على أجر مناسب له وكذا الحال في حالة العمل الجماعي فكل فرد في المجموعة يحصل على أجره الملائم له وعلى قدر عمله المقدم.

### 3- طرق تحديد نظام الأجور:

هناك عدة طرق أو خطط يحسب على أساسها أجر العامل، فمعظم المؤسسات تعتمد عليها، وذلك لتحفيز العمال على تحسين إنتاجيتهم نذكر منها ما يلي: (1)

#### 3-1- طريقة تايلور Taylor:

قدم تايلور طريقته سنة 1880، فبعد تتبعه لحركات العامل وحصره للشيء المهم والضروري منها، حدد عدد الوحدات الواجب إنتاجها في اليوم أي قام بوضع معدل قياس للوحدات التي يمكن إنتاجها في وحدة زمنية وربط ذلك بالمعدل الأجرى المناسب عند وصول العامل إلى الرقم القياسي.

والمثال على ذلك هو وضع معدل إنتاج لوظيفة ما 20 وحدة والمعدل الأدنى والأعلى على التوالي للقطعة=12 سنتا، 15 سنتا.

فإذا أنتج العامل عددا من القطع أو الوحدات في اليوم تقل أو تساوي 19 وحدة يطبق المعدل 12 سنتا فيكون:  $19 \times 12 = 228$  سنتا = 2.28 دولار وعند 20 وحدة:  $15 \times 20 = 300$  سنتا = 3 دولار.

فهذه الطريقة لاقت معارضة من طرف العمال، من عيوبها أن تحديد الرقم قياسي يكون على أساس لعامل الماهر فقط.

(1) محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص، ص445، 446.

**3-2- طريقة جانت gantt :**

وضع جانت طريقة تهتم أكثر بالعمال الجدد الأقل كفاءة، في هذه الطريقة يتم تحديد زمن قياسي لإنتاج حجم معين من الوحدات، ففي حالة نجاح العامل في بلوغه المستويات المناسبة منح أجره المعتاد الوقت المستنفذ في العمل، إضافة إلى علاوة تعادل بنسبة معينة من أجر الوقت المستنفذ، في حالة تجاوز إنتاجه المستوى القياسي تقاضى أجر أعلى، وإذا لم يتمكن من ذلك فإنه يستحق أجره المعتاد دون معاقبته.

**3-3- طريقة ميريك Merik:**

هذه الطريقة تعمل على تحديد ثلاث فئات لأجر، للعامل ذي كفاءة عالية، للعامل المتوسط الكفاءة، للعامل البطيء أو المنخفض الكفاءة والعامل الذي يصل إنتاجه إلى 84% فإنه يتقاضى علاوة أما الذي ينتج 100%، فإنه يتقاضى علاوة إضافية (1).

**3-4- طريقة هالسي Halsey :**

و تقوم على فكرة حصول العامل على أجر مضمون بالإضافة إلى نسبة من الوقت المتوفر لذا سميت بطريقة "الوقت المقتصد" وهذه الطريقة اعتمدت على تحديد وقت قياس للعمل حيث أن العامل يحصل على أجر الوقت الذي قضاه فعلا في العمل إضافة إلى نسبة مئوية من الأجر الذي وفره ويمكن توضيح ذلك على حسب العلاقة التالية:  
الأجرة الكلية = أجر الساعة × الوقت المستغرق + 1/3 (الوقت القياسي - الوقت المستغرق).  
وقد طبق بعد هالسي نسبة 2/3 أو 1/2 أي ثلثين أو نصف الوقت المقتصد كمكافأة (2).  
الأجر المستحق = أجر الساعة × (الوقت المستغرق + نسبة مئوية من الوقت) (3).

(1) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص، ص243، 244.

(2) قباري محمد إسماعيل: المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1988، ص88.

(3) حمود حيمر: مرجع سابق، ص34.

فهذه الطريقة تحفز العمال على اختصار الوقت وتحسين الإنتاجية خاصة في حالة ضمان أجر أدنى لهم، لكنها فيها إجحاف في حق العامل حيث أن رب العمل يحصل على نصيب من الجهد المبذول من طرف العامل نتيجة لانخفاض تكلفة العمل بالنسبة للوحدة المنتجة كلما زاد الإنتاج.

### 3-5- طريقة روران Rowan:

بعد مرور ثمانية سنوات على ظهور طريقة هالسي، جاء جيمس روران سنة 1898 بنفس فكرة هالسي ولكن في ثوب جديد من هنا يقدم لنا برهان على إصرار الرأسمالية للحصول على أكبر ربح ممكن، فهذه الطريقة توهم العمال وكذا النقابات أنهم يعملون على رفع مستوى العمال بزيادة أجر الساعة ولكنهم في واقع الأمر يمارسون سياسة فرق تسد وذلك بانتزاع العمال المهرة من صفوف العمل، فالإنسان هناك يسلب منه وقته وقواه لقاء نقص في أجره المباشر وبذلك فيضعف العامل ويقل أجره (1).

### 3-6- طريقة إمرسون Emerson:

في هذه الطريقة يتم تحديد مستوى قياسي للإنتاج اعتمادا على عامل ذو كفاءة متوسطة ويحصل العامل على أجر الوقت المستغرق في إنتاج الوحدات كحد أدنى للأجر إذا حقق العامل من كفاءته الإنتاجية في هذه الحالة يستفيد من علاوة إضافية تعادل نسبة معينة من الأجر الأساسي، كلما زادت الكفاءة الإنتاجية عن المستوى الأول والعلاوة المستحقة تزداد .

الوقت الفعلي للإنتاج

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

الوقت الفعلي المستغرق

فهذه الطريقة تشجع العمال تنمية وتطوير كفاءتهم والوصول إلى أعلى النتائج (2).

(1) مهدي حسن زويلف: مرجع سابق، ص، ص139، 140.

(2) عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص172.

وهذا المثال خير دليل: الساعات المعيارية للأداء 36 ساعة، حيث أنجز الفرد العمل في 40 ساعة فإن:

$$\text{معدل الكفاءة} = \frac{\text{الساعات المعيارية} \times 100}{\text{الساعات المعتمدة}} = \frac{100 \times 36}{40} = 90\% = 0.90^{(1)}$$

### ثانياً - خطوات تصميم نظام الأجور:

تصميم نظام الأجور تعتبر الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وبذلك ينبغي الاهتمام بتحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تمر بها عملية تصميم نظام الأجور في المؤسسة.

#### 1- التمهيد لتصميم نظام الأجور:

يتم في هذه الخطوة تحديد اتخاذ القرارات التالية:

أن تحدد المؤسسة إذا كان نظام تصميم الأجور يتم بصورة رسمية وبقواعد محددة ومسطرة ومتعارف عليها، أم أن هذا النظام يكون بشكل غير رسمي، ليس فيه قوانين محددة ويتم بشكل ودي وغير مكتوب أي على أساس شخصي وحسب الظروف.<sup>(2)</sup>

يمكن الإشارة في هذا الصدد إلى ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي فهو يشير إلى شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي نشأ بعيداً عن التنظيم الرسمي والتي ترتبط بأداء الأعمال وإنجاز المهام في المنظمة.<sup>(3)</sup>

على المؤسسة أن تحدد ما إذا كان النظام يتم تصميمه بالتفصيل وذلك من خلال تطوره خطوة بخطوة انطلاقاً من ظروف المؤسسة أم أنه يتم شراؤه من مكاتب

(1) مهدي حسن زويلف : مرجع سابق ، ص 169.

(2) محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق ، ص 447.

(3) معمر داود : مرجع سابق ، ص 72

خبرة عالية، هذه الأخيرة تتوفر على طرق وخطوات مفصلة، تعمل على جعل المؤسسة تقيم وظائفها بصورة نظامية، فمعظم المؤسسات على علم بعناوين هذه المكاتب وبالتالي يصعب عليها شراء مثل هذه الأنظمة الجاهزة.

- تحديد الجهة التي تقوم بتقييم الوظائف وكذا وضع البدائل وبذلك فإدارة الموارد البشرية بما تحتويه من متخصصين لا تقوم بتقييم الوظائف، ويتم الإستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية تقوم بتقييم الوظائف، وكذلك قد يتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين.<sup>(1)</sup>

## 2- اختيار طريقة تقييم الوظائف:

هناك عدة طرق لتقييم الوظائف وهي كالآتي:

### 2-1/ طريقة الترتيب المزدوج:

في هذه الطريقة يتم دراسة الوظيفة وقراءة التوصيف الخاص بها، حتى يتم الحصول على جميع الوظائف كتمهيد لترتيبها، بعدها يتم مقارنة كل وظيفة بالأخرى، ليبين أنها أصعب من الأخرى بوضع إشارة أمامها وتتم عملية المقارنة على مرات متتالية وليس مرة واحدة.

وفي الحقيقة بأن هذه الطريقة تصلح أكثر في المؤسسات ذات الوظائف القليلة ولكنها غير واقعية في حالة محاولة تطبيقها في المؤسسات الكبيرة، ويمكن إدراج مثال توضيحي في حالة إجراء مقارنات على عدة مرات، وإذا كان عدد الوظائف هو 20 وظيفة.

$$20 \text{ (1-20)}$$

$$\text{عدد مرات المقارنة} = \frac{190}{2} = 95 \text{ مقارنة}$$

(1) قباري محمد اسماعيل: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، مرجع سابق، ص 280.

وبذلك لابد من ترتيب الوظائف على مستوى المؤسسة، فقد جرت العادة تأليف لجنة من مختلف الأقسام ليتم وضع ترتيبا كاملا لجميع الوظائف بالمؤسسة، وعلى اللجنة أن تقوم بدراسة ما إذا كانت المرتبة الأولى بأحد الأقسام تعادل المرتبة الأولى بقسم آخر أو أنها أقل منها من حيث أهميتها.

هذه الطريقة تستخدم أكثر في المؤسسات الصغيرة لأنها تعتمد في مقارنتها على عوامل محددة من الضروري توفرها بكل وظيفة ، كما أنها تمتاز بالبساطة وقلة الجهود والتكاليف<sup>(1)</sup>.

## 2-2/ طريقة التدرج:

هذه الطريقة ظهرت كمحاولة لوضع مقاييس يمكن الاعتماد عليها لتحديد الاختلاف بين الوظائف وتقييمها بدقة أكثر، إذ تعمل على إيجاد درجات لكل مجموعة لكل مجموعة وظيفية يتم توزيع الوظائف المتشابهة داخل كل مجموعة وهناك مجموعة من الخطوات نذكرها وهي:<sup>(2)</sup>

-الوظائف الكتابية.

-الوظائف الإدارية.

-الوظائف الفنية أو الإنسانية.

-مجموعة الوظائف التسويقية.

-مجموعة الوظائف المالية.

-مجموعة الوظائف المساندة.

(1) مهدي حسن زويلف : مرجع سابق، ص146.

(2) عامر خضير الكبيسي : مرجع سابق، ص173.



### 2-3/ طريقة العوامل المقارنة: (1)

في هذه الطريقة تقيم الوظائف على أساس الأهمية بالنسبة للعوامل المتطلبة في أداء كل وظيفة ودرجة إسهام كل عامل منها في الأداء ويجب أن توفر هذه العوامل كأساس مشترك للتقييم.

وعلى هذا الأساس تمر هذه الطريقة بالخطوات التالية و هي كما يلي:

- تحديد الوظائف موضوع التقييم.
- التحديد والوصف الواضح للعوامل المشتركة في الوظائف موضوع التقييم.
- تحديد قيمة نسبية لكل عامل حسب أهميته في أداء الوظيفة.
- تقييم العوامل المتطلبة في كل وظيفة من خلال بطاقة الوصف.

### 2-4/ طريقة النقاط: (2)

يتم تقييم كل مجموعة وظائف على حدى في هذه الطريقة، وذلك لأن العوامل موضوع التقييم يفترض أن تختلف في درجتها من مجموعة وظيفة لأخرى. وهناك عدة خطوات لهذه الطريقة وهي:

- تحديد ووصف الوظائف التي يشملها التقييم.
- تحديد ووصف كل من الخصائص المتطلبة في أداء كل وظيفة مثل التعليم.
- وضع حد أقصى من النقاط لكل خصية من خصائص الأداء المتطلبة كدليل مرشد في تحديد قيمة كل منها.
- يتم توزيع القدر الكلي من النقاط.
- باستخدام جدول التقييم، تقيم الوظيفة بتحديد ما تستحقه كل خاصية أو متطلب.

(3) محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص، ص449، 450.

(2) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص145.

### 3 - وضع ملامح خطة التقييم: وتتضمن ما يلي: (1)

- تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها، حيث تم اختيار وظائف أساسية تؤخذ كمقياس للوظائف الأخرى بالمؤسسة.
- وضع الجدول الزمني للتنفيذ، ويتم فيه تحديد خطوات التنفيذ الذي تستغرقه كل خطوة، ومن المسؤول عن التنفيذ وتحديد طبيعة الناتج النهائي لكل خطوة.
- تحديد تكلفة التقييم، أي تكلفة الخبراء والمساعدين، وتكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم، وكذا تكلفة ساعات العمل، والمكافآت.
- تعريف العاملين بخطة تقييم العاملين، والأهداف وأساليب المشاركة لكسب تأييدهم للخطة.

### 4- التقييم الفعلي للوظائف:

فتقييم الوظائف هي وسيلة لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المؤسسة بغرض تحديد أجر عادل للوظيفة، هنا يتم الربط بين معدل الأجور وبين حجم مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

حتى يتم استخدام تقييم الوظائف بشكل فعال هناك أمور تؤخذ بعين الاعتبار وهي:

- على الإدارة أن تشرك العامل الذي سيتم تقييم وظيفته، وهذا يؤدي إلى إقناعه وتقبله هذه العملية.
- لجنة التقييم تتكون من الإدارة والموظفين وإدارة الموارد البشرية، بشرط أن يكون جميع الأعضاء على دراية بصفة الوظيفة بشكل جيد.
- تقييم الوظيفة يتم من خلال الوصف الوظيفي، والمواصفات الوظيفية والتأكد من مصداقية الوصف الوظيفي المتوفر.
- اختيار طريقة التقييم وتحديد العناصر التي يتم تقييم الوظيفة عليها.

(1) مهدي حسن زويلف: مرجع سابق، ص 169.

- تحديد العناصر التي يتم استخدامها في تقييم الوظيفة ومن أكثر العناصر استعمالاً وهي:
- الدرجة العلمية.
- الخبرة العملية.
- المسؤولية.
- المعرفة بالوظيفة
- مخاطر وظروف العمل.

#### 5- تحديد عدد الدرجات :

ويطلق على هذه الطريقة أيضاً بخطوة تحديد هيكل الوظائف، وهو عبارة عن عدد الدرجات، وكل درجة تحتوي على عدد من الوظائف.

#### 6- تسعير الدرجات:

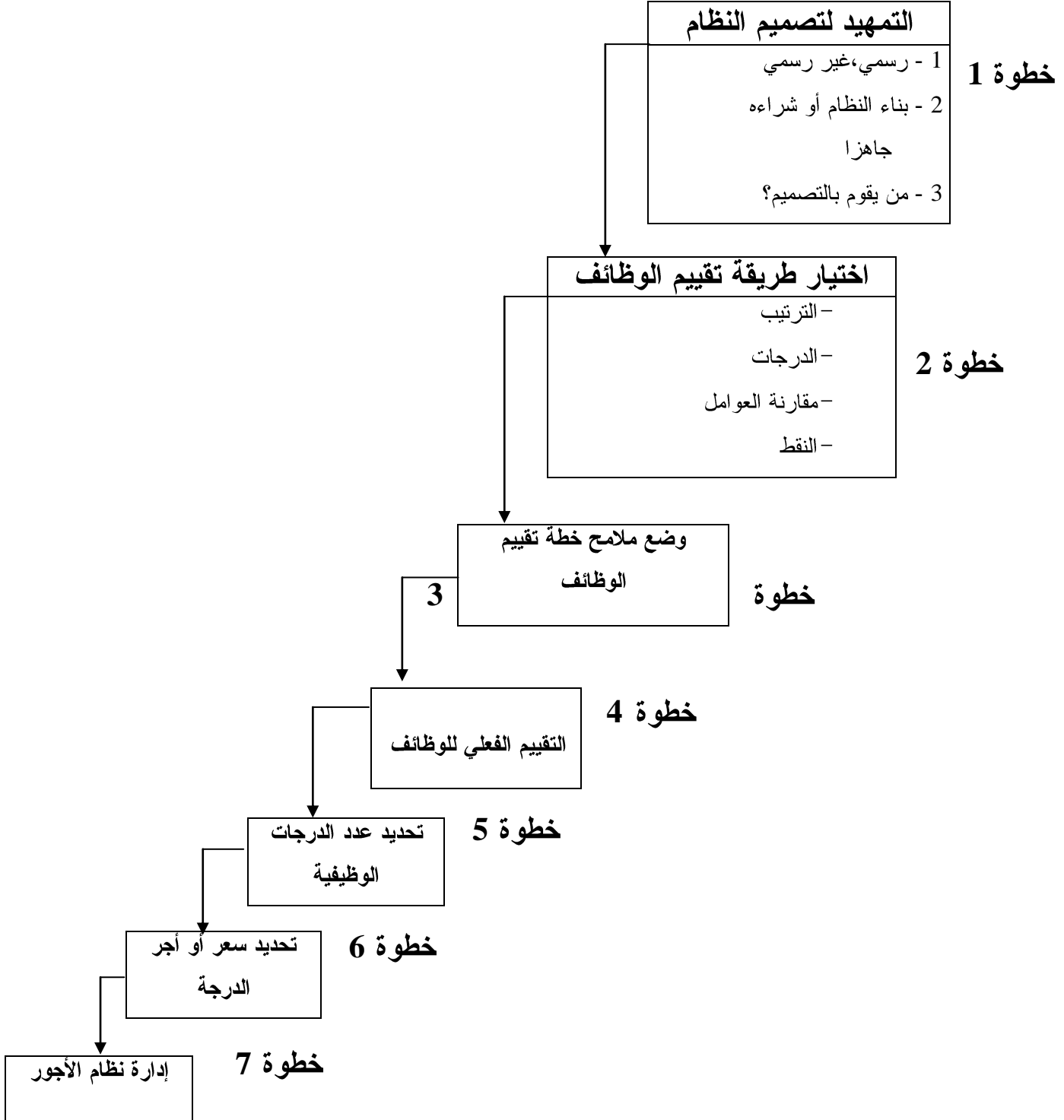
في هذه الخطوة يتم تسعير كل درجة وتحديد بداية الأجر ونهاية الأجر لكل درجة.

#### 7- إدارة نظام الأجور:

يتم التعرض هنا لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر والزيادة العامة للأجر انطلاقاً من استقصاء ودراسة الأجور السائدة وتحديد العلاوات والزيادة الخاصة بالتكاليف مع نفقات المعيشة، إضافة إلى تحديد وظائف جديدة لم تكن موجودة وتحديد درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة ومعالجة مشاكل قد تطرأ على نظام الأجور<sup>(1)</sup>.

(1) ناصر دادى عدون: مرجع سابق، ص52.

شكل رقم (01): يوضح خطوات تصميم نظام الأجور



المصدر: أحمد ماهر: (مرجع سابق)، ص 189

**ثالثا- الاتجاهات النظرية المفسرة لنظام الأجور:**

عرف المجال الاقتصادي عبر فترات مختلفة من الزمن العديد من النظريات التي أعطت تفسير للظواهر الاقتصادية وذلك من وجهات نظر مختلفة فلكل نظرية من هذه النظريات أسس ومبادئ تقوم عليها، فرغم النقائص التي أعاقت كل نظرية إلا أنها تبقى حتى يومنا هذا فعالة إلى حد ما، كما تبقى عبارة عن مداخل أساسية لدراسة التنظيم والسلوك التنظيمي، وسنحاول عرض بعض النظريات التي نراها أساسية ، كونها تمس موضوعنا بقدر كبير وتجدر الإشارة بأننا الغرض من ذكر هذه النظريات هو محاولة التركيز على موضوع نظام الأجور ومن هذه النظريات ما يلي:

**1- الاتجاه النظري الرأسمالي<sup>(1)</sup>:**

فنظام الأجور يختلف باختلاف النظام الاقتصادي السائد في المجتمعات فمثلا في النظام الرأسمالي تسود الملكية الفردية لوسائل الإنتاج ويسود نظام الإنتاج الكبير وحصول صاحب العمل على الربح، هذا النظام يركز أساسا على خدمة مصالحه الخاصة ومختلف الحوافز والمكافآت في صورة مالية وذلك قصد تشجيعه للمساهمة في تقديم المزيد من الجهود لتحقيق إنتاج عالي، غير أن هذا الأسلوب تراجع تراجعاً كبيراً خاصة إثر الأزمة الاقتصادية، فبعد الحرب العالمية الثانية تغيرت النظرة وأعتبر العامل كائناً اجتماعياً وليس مجرد وسيلة للإنتاج، والأجور والحوافز تعطى له بغرض تقديره. ومن أهم المفكرين الرأسماليين نذكر ما يلي:

(1) معمر داود: مرجع سابق، ص، ص76، 75.

1-1- آدم سميت Adamsmith (1723م-1790م) :

أول ما تكلم آدم سميت عن الثروة وأكد بأنها تنتج بكل اختلافاتها نتيجة العمل الإنساني وليس إلى قوى الطبيعة كما كان سائدا في الفكر الاقتصادي السابق، وبدون عمل الإنسان تبقى مختلف القوى الطبيعية كالأرض وما بداخلها من كنوز وما فوقها من ثروات غير نافعة، فهي عبارة عن مواد أولية لا يمكن الاستفادة منها إلا عن طريق العمل الإنساني، فالدخل السنوي الذي يتحصل عليه العامل هو نتيجة تعاون كافة الشعب في مختلف المجالات والثروة تتعاضم وتكبر طبقا لنوع العمل الذي يقدمه العامل وبالتالي هذا العامل يتحصل على أجر مقابل عمله، هذا الأخير الذي يساهم في خلق الثروة. كما أن الأجر يدفع مقابل المجهود البشري الذي يراه منظم المشروع لازما لإتمام هذه العملية الإنتاجية سواء كان هذا المجهود إنتاجي، جسماني، فني أو ذهني لهذا تتضمن الأجور العمال العاديين والفنيين والمهنيين والموظفين والمكافآت والإدارة<sup>(1)</sup>. كما أن آدم سميت يري بأن مجموع الأجور في مؤسسة إنتاجية تمثل كسر متغير في قيمة المنتج، الكتلة النقدية التي أسماها آدم سميت صندوق يوزع على العمال حسب كفاءتهم لكن من الأفضل أن تبقى ثابتة، هذا الصندوق لا يرتفع إلا إذا ارتفعت القيمة النسبية للمنتوج مستوى الأجور لا يتغير إلا إذا تغير رقم الأعمال أو عدد العمال<sup>(2)</sup>. كما أن الأجر عند سميت يدفع للعامل مقابل جهده المبذول، وهذا الجهد باختلافه سواء كان جهدا مهنيا أو وظيفيا، إنتاجيا، عضليا أو فكريا، فالأجر يشمل كل العمال سواء كانوا عاديين أو مهنيين.

وذكر آدم سميت أن (حد الكفاف) هو الأجر الذي يكفل العامل مستوى من المعيشة يبقيه على قيد الحياة، كما أن ظروف الأجر المرتفع ستؤدي إلى حياة أفضل، الأمر الذي معه يتغير بعدها الأسلوب المعيشي في حياة العامل، وثقافة عائلته، ومستواها الاقتصادي

(1) ناصر داداي عدون: مرجع سابق، ص، ص52، 53.

(2) معمر داود: مرجع سابق، ص، ص76، 77.

والإيديولوجي، مما يزداد معه عرض العمل على طلبه، وبالتالي انخفاض في الأجور نظرا لزيادة العرض<sup>(1)</sup>.

### 2 1 - دافيد ريكاردو Ricardo (1772م-1823م):<sup>(2)</sup>

عرف دافيد ريكاردو بنظرية الكفاف، وتعتبر بأنها نظرية ظالمة، فقد حدد ريكاردو كغيره من الاقتصاديين البورجوازيين قيمة السلعة، حيث أنها تتوقف على كمية العمل المطلوب إنتاجها، فالأجر يعطى للعامل على أساس ما يسد رمقه، ولا يزيد هذا الأجر وبذلك فهذا استغلال واضح للعامل، كما أن ريكاردو يقسم نتاج العمل بين ثلاث طبقات هي طبقة الملاك وهي تمثل الربح، ثم طبقة رأس المال وهي تمثل الربح وطبقة العمال وهي تمثل طبقة المأجورين والتي توزع عليها الأجور.

### 3-1- توماس روبرت مالتيس thomas malthus (1766م-1823م) :

عرف بنظرية العرض والطلب وهو مفكر بريطاني ومؤسس لعلم السكان في كتابه "مقالة حول مبدأ السكان" الذي صدر عام 1798م حاول مالتوس أن يعطي فكرة حول إمكانية النمو السكاني وكيف يؤثر على العرض والطلب، فقد حاول مالتوس أن يشرح مسألة أن السكان يزدادون بشكل كبير من ازدياد خيرات الأرض التي هم بحاجة إليها لتأمين بقائهم واستمراريتهم، وبذلك اقترح ضرورة الحد من الولادات قصد تقليل عرض اليد العاملة وأنه نادى بضرورة تحديد النسل، كما أنه أقر بأن التطورات الحادثة تساهم في تفاقم ظاهرة البطالة وبذلك لا يسمح لأي إنسان أن يصبح مالكا وموطنا وعاملا بحسب عصر التطورات التكنولوجية<sup>(3)</sup>.

(1) عبد الرحمان يسري: تطور الفكر الاقتصادي، دار الجامعة للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1997، ص187.

(2) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص190.

(3) حسان الجيلاني. التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص45.

## 2- الاتجاه النظري الاشتراكي:

تعتبر الاشتراكية كمرحلة انتقالية بين الرأسمالية والشيوعية، فالإنتاج لا يحصل بهدف التبادل والسعي وراء الربح وإنما يظهر ويتشكل من أجل تأمين حاجات الناس الضرورية، وعلى هذا الأساس يتم القضاء على الملكية الخاصة في النظام الاشتراكي فتصبح الملكية ووسائل الإنتاج عامة (1).

فنظام العمل في الاشتراكية ينطلق من ثلاث نقاط أساسية: (2)

- فالعمل يعتبر ذو قيمة جماعية، فأدوات ووسائل الإنتاج هي ملك للجميع أي ملكية عامة.
- أن العمل ومنه الإنتاج لا يحدده قانون العرض والطلب وإنما يحدد حاجات المجتمع، فأجر العامل لا يعتمد على قانون العرض والطلب وإنما يرتكز على حسب سياسة المفهوم الجماعي للملكية والعمل أيضا.
- هدف النظام الاشتراكي هو تحقيق القاعدة كل حسب قدرته ولكل حسب حاجته أي أن مقدار ما ينبغي أن يقدمه العامل يتقرر بإمكانياته لكن مقدار ما يتقاضاه فيكون بحسب حاجته.

## 2-1- كارل ماركس (1818م-1883م) : karlmarx

تعرف نظريته بـ القيمة التبادلية، فمعظم أعمال كارل ماركس كانت نقدا للمجتمع الحديث الذي كان بالنسبة له هو الرأسمالية، فقد كان يرى أن إحدى الطرق التي يشتغل بها الإنتاج الرأسمالي أنه يجعلهم يشعرون بغربتهم عن إنتاج أيديهم وتتعدى تأثيرات الرأسمالية السلبية مكان العمل إلى حد كبير، فتمتحو انتقادات كارل ماركس في فكرة أساسية واحدة هي العلاقات الإنسانية التي تتطلب الرأسمالية لا تسمح للناس بالوصول إلى إمكاناتهم الكامنة التي يرى أنها أجزاء أساسية من الطبقة البشرية (3).

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 190.

(2) مهدي حسن زويلف: مرجع سابق، ص- ص 145-148.

(3) أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص- ص 353-355.



حسب هذه النظرية فإن حجم الأجور يمكن أن يقاس بقيمة المنتجات والتي تحترم القانون الاقتصادي، أي أنه يدخل في تحديد الأجر عنصر مهم ألا وهو قوة العمل وبذلك اعتبرت هذه النظرية خاطئة لكونها لم تعرف الأجر والمنتوج بشكل صحيح من أجل إدخالها في قيمة تبادل العناصر الأخرى لسعر الاستهلاك<sup>(1)</sup>.

هذه النظرية جاءت للرد على الشكل الفاضح لنظم الأجور البورجوازية القديمة، أي النظام الرأسمالي، هذا الأخير الذي كان يسير لصالح المصلحة الخاصة لصاحب العمل. فكارل ماركس ينظر إلى المجتمع بأنه منظومة من العلاقات الاجتماعية أساسها العلاقات المادية، فالمجتمع هم نتاج الفعل المتبادل للبشر وهذا معناه ليس مجرد تجميع ميكانيكي أو آلي لعدد من الأفراد وإنما المجتمع هو الأفراد في علاقاتهم الاجتماعية التي تنشأ بينهم من خلال عملية العمل أو عملية الإنتاج.

فهذه النظريات التي تطرقنا إليها مهما كان وزنها ومهما كان دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية، إلا أنها يشوبها نوع من الغموض ولا محالة تقع في هفوات، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور نظريات أخرى مناهضة لها.

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص191.

خلاصة:

من خلال دراستنا لموضوع منظومة الأجور والتطرق لمختلف النظريات المعتمدة في المؤسسة، توصلنا إلى نتيجة مؤداها أن أي مؤسسة إذا أرادت الوصول إلى نتائج إيجابية سواء من حيث تحقيق رضا العاملين أو زيادة الإنتاج عليها أن تعتمد على ما توصلت إليه كلتا النظريتين سواء الرأسمالية أو الاشتراكية، لأن بينها تكامل فكل نظرية من النظريات يعترئها نقص ومن الأحسن محاولة التوفيق بينها حتى يتسنى الحصول على نتائج جيدة تعود بالفائدة على العاملين والمؤسسة معاً، فالأجور كما أشرنا سابقاً تعتبر كمقابل لأداء العامل في المؤسسة وبذلك لأداء العامل علاقة بالأجور الممنوحة للعاملين ترى ما طبيعة الأداء؟ وكيف تتحدد علاقته بمنظومة الأجور؟.

## الفصل الثالث:

### أداء العامل

#### تمهيد

أولاً- ماهية أداء العامل

1- العوامل المحددة للأداء

2- العوامل ذات العلاقة بالأداء

3- مؤشرات الأداء

ثانياً- تقييم الأداء

1- مفهوم تقييم الأداء و أهميته

2- مراحل تقييم الأداء

3- طرق تقييم الأداء

ثالثاً- الاتجاهات النظرية المفسرة للأداء

1- الاتجاهات النظرية الكلاسيكية

2- الاتجاهات النظرية الحديثة

خلاصة

**تمهيد:**

إن التغيرات السريعة الحاصلة في المؤسسات الاقتصادية من تطورات في أنظمة الأجور، واشتداد المنافسة بين المؤسسات أدى إلى بروز الدور الفعال لهذه الأنظمة التي فرضت على المنظمات السعي إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء من أجل إستمراريتها و من أجل رفع مستوى الإنتاج والكفاءة الإنتاجية لأي مؤسسة ، لا بد من دراسة و إدخال العامل البشري بصورة فعالة و المحافظة عليه لتحسين الأداء الفردي ، و بالتالي الأداء المؤسسي ، و هذا ما سنتناوله بالتفصيل والتحليل في هذا الفصل انطلاقا من العوامل المحددة للأداء و ذات الصلة به ، وما من مؤشرات واتجاهات نظرية مفسرة للأداء.

أولاً: ماهية أداء العامل:

تعتمد جل المؤسسات الاقتصادية منذ القدم على أحد أهم عناصر الإنتاج والمتمثل في أداء العامل الذي يضمن استمراريتها ، وبغية ذلك يجب دراسة العوامل المحددة للأداء ومعرفتها وكيفية التعامل معها إذ يحض هذا الفصل أداء العامل بعدة عوامل محددة للأداء بدءاً من الدافعية ، القدرة ، الإدراك وصولاً إلى العوامل ذات الصلة بهذا المتغير، فالأداء منذ زمن بعيد مرتبط بالفرد (العامل البشري) وسنتناول بالتفصيل ما يلي:

1- العوامل المحددة للأداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل فيما بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها في الأداء، واختلاف نتائج الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون صعوبة في تحديد العوامل المؤثرة ومدى التفاعل بينها. فهناك من يرى أن الأداء يتأثر بالموقف، فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء والوظيفة بما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضاً محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء، والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية وهيكل تنظيمي مرن أو جامد، وأنماط القيادة تعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء.(1)

وهناك من يرى أن السلوك الإنساني هو المحدد الأساسي لمستوى الأداء وهو محصلة تفاعل طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابذة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.(2)

والبعض يرى أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم، وإنما يعتمد أيضاً على دافعيتهم، ودافعية الأفراد لا تعتمد بصفة عامة إلا بنسبة قليلة على ظروف العمل المادية

(1) محمود مرسي، زهير الصباغ: إدارة الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص28

(2) محمد عبد الغني هلال: مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996، ص20

وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك (1).

والبعض الآخر يرى أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى قدرة الشخص على القيام بالعمل (2).

وقد حاول مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتر ولولر نموذجا يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي: حصيلة الجهد المبذول للموظف، الخصائص الشخصية، إدراك الفرد لدوره الوظيفي، فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، بينما فعالية هذا الجهد يتوقف على قدرات هذا الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة (3).

ومعنى هذا التفاعل أن كل عامل من هذه العوامل لا يقوى على الأداء بصفة مستقلة وإنما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين، فأثر الدافعية على الأداء لا تتحد بدرجة الدافعية وحدها وإنما بمستوى أو درجة العاملين الآخرين المتمثلين في القدرات والإدراك، وعليه فإن أثر التغيير في أحد هذه العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوافرة من كل عامل من العاملين الآخرين (4).

(1) محمد مصطفى زيدان: الإشراف والإنتاجية، عكاظ للنشر والتوزيع، الرياض، 1984، ص 139

(2) علي السلمي: إدارة الأفراد والكفافية الإنتاجية، ط 3، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص 27

(3) أحمد صقر عاشور: السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1996، ص 38، 39.

(4) نفس المرجع: ص 38، 39.

**1-1- الدافعية:**

يعرف الدافع على أنه العملية التي يتم فيها توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محددة وصولاً إلى هدف ما، والدافع يمثل قوى داخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين وبقوة معينة<sup>(1)</sup>.

قد تكون هذه القوة درجة رضا الفرد عن عمله حيث أنه كلما زادت مقادير الفوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله كلما زاد ولاؤه للمنظمة بما يدفعه إلى بذل جهد أكبر في الأداء كتعبير عن هذا الامتتان أو قد تكون الحوافز الخارجية التي تتبع السلوك الذي يقوم به الفرد فالحافز يمثل قوة جذب للسلوك في حالة تحقيقه لخبرات سارة للفرد كما يمثل قوة طرد للسلوك في حالة تحقيقه لخبرات غير سارة<sup>(2)</sup>.

**1-2- القدرة:**

تعرف القدرة على أنها: "القدرة على الأداء سواء كان هذا الأداء متعلق بحركات متناسقة معقدة أو بنشاط عقلي رمزي أو بأي نوع آخر من السلوك"<sup>(3)</sup>.  
كما تعرف أيضاً بأنها: "القدرة على أداء عمل معين سواء كان عملاً حركياً أو عقلياً ويشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال فهي مرتبطة أيضاً بالسرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية"<sup>(4)</sup>.

من خلال التعريفين السابقين يمكن أن نميز بين القدرات العقلية كالذكاء أو الغباء والقدرات الحركية غير العقلية مثل استخدام الحواس أو الأعضاء للتحرك وبين القدرات

(1) عبد الرحمن محمد عيسوي. علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص70.

(2) نفس المرجع: ص72.

(3) محمد عثمان نجاتي. علم النفس الصناعي، ط2، مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر، القاهرة، دون سنة نشر، ص283.

(4) نفس المرجع: ص283.

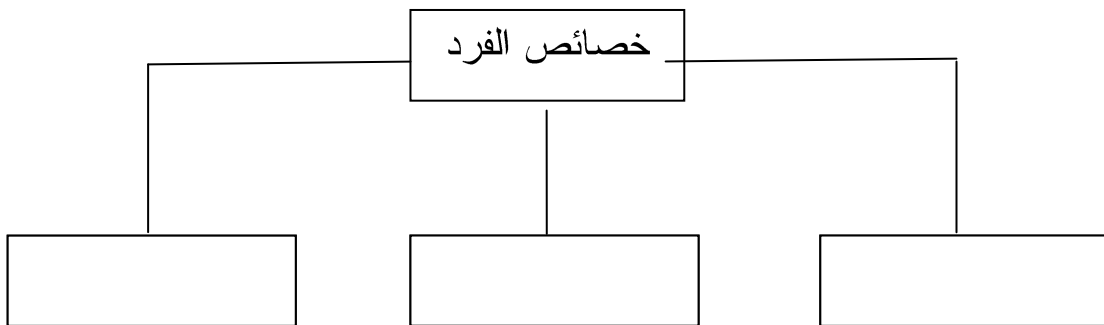
الفطرية والتي تولد مع الإنسان والقدرات المكتسبة التي يكتسبها من خلال حياته الاجتماعية.

### 1-3- الإدراك:

يخضع الفرد في المنظمة للعديد من المؤثرات التي تشكل وعيه وسلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرفه في العمل، وردود فعله ورأيه فيما يؤديه من عمل وما يسلكه من تصرف كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل، وعليه يمكن تعريف الإدراك بأنه: "عملية إدراكية تنتهي بتكوين معاني وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات" (1).

فالإدراك هو حلقة وصل بين المثيرات والاستجابات وخصائص الفرد ذاته وهذه العلاقة يمكن تصورها في الشكل التالي:

شكل رقم (02): يوضح العلاقة بين المثيرات والاستجابات وخصائص الفرد



المصدر: أحمد صقر عاشور: (مرجع سابق)، ص75

(1) محمد عثمان نجاتي : مرجع سابق: ص284.



**2- العوامل ذات العلاقة بالأداء:**

هناك العديد من العوامل ذات الصلة بالأداء تؤثر فيه من قريب أو بعيد، ومن أهمها:

**2-1- الرضا الوظيفي:**

يعرف الرضا الوظيفي بأنه: " هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة"<sup>(1)</sup>. كما يعرف أيضا بأنه: "درجة إشباع حاجات الفرد ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، ومنها عوامل خارجية (بيئة عمل) وعوامل داخلية (العمل نفسه) الذي يقوم به الفرد وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله راغبا فيه مقبلا عليه دون تذمر، ومحققا لطموحاته ورغباته وميوله المهنية ومنتاسبا مع ما يريد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته"<sup>(2)</sup>.

من خلال التعريف السابق نجد، أن الرضا الوظيفي يتأثر بدوره بعدة عوامل

أهمها:<sup>(3)</sup>

أ- **العوامل الشخصية**: وتتمثل في السن، مستوى التعليم، أهمية العمل بالنسبة للعامل والمستوى الإداري للوظيفة.

ب- **عوامل متعلقة بظروف العمل**: تتمثل في نوع العمل، الأمن الوظيفي، التقدم في العمل المنظمة نفسها، الأجر أو الراتب، زملاء العمل، الرئيس المباشر، ساعات العمل، والمنافع التي يحصل عليها العامل.

(1) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص189.

(2) عويد سلطان المشعان: دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي، دار القلم، الكويت، 1993، ص34.

(3) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2000، ص113.

يعتقد الكثير من الباحثين أن الرضا الوظيفي يُفضي إلى الأداء، وبعبارة أخرى العامل السعيد في عمله هو عامل منتج، فيما يرى آخرون أن الأداء الجيد يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة. وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء مكملان لبعضهما البعض فالعامل الراضي أكثر إنتاجية والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا، وبذلك يكون من العسير جدا معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة<sup>(1)</sup>.

وفي هذا الصدد توجد ثلاث اتجاهات:

**الاتجاه الأول:** يؤكد على أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وهذا ما أظهرت نتائج تجارب الهاوثورن ، حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وتم تشجيع العاملين على المشاركة في الإدارة وكان الهدف من ذلك رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وهذا بالفعل ما أظهرته النتائج<sup>(2)</sup>.

**الاتجاه الثاني:** أنه لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينيات والستينيات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونون أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير إنتاجيتهم تكون عالية، وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام النظام الدكتاتوري في الإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا متدني.

(1) أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة

العامّة، الرياض، 1991، ص 67.

(2) حامد أحمد بدر: السلوك التنظيمي ، دار القلم للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1995، ص.

**الاتجاه الثالث:** فيرى أن الرضا الوظيفي يتحقق نتيجة الأداء العالي المتبوع بعوائد

إيجابية مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة، في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء<sup>(1)</sup>.

وعموما عندما يكون العامل غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاؤه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب العامل من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسما من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك العامل الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة وإلحاق الضرر بها أو بأحد المسؤولين فيها<sup>(2)</sup>.

وبذلك يكون الرضا الوظيفي هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أنه يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا مسترشدين بالعوامل الفرعية للرضا الموضحة بالمعادلة التالية:<sup>(3)</sup>

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرصة الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

وبالتالي فإنه بقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع منافع كبيرة ومتعددة بقدر ما يزيد الرضا عن هذه الوظيفة ويزداد بالتالي ارتباطه بها.

## 2-2- الحوافز:

تعرف الحوافز بأنها: "الوسائل والأساليب التي من شأنها أن ترفع القوى البشرية إلى بذل مزيد من الجهد والعطاء وتحسين دورتهم الإنتاجية وهذه الأساليب تحتل مكانا

(1) عبد المحسن بن صالح الحيدر، ابراهيم عمر بن طالب: الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص52.

(2) سليمان محمد علي القحطاني: العلاقة بين مستوى التدين والرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، جامعة الإمام كلية العلوم الاجتماعية، الرياض، 1997، ص112.

(3) أحمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص142.

بارزا وتلقى اهتماما بالغا لدى غالبية المنظمات وتأخذ أولوية قصوى في تفكير المدراء في المنظمات الفاعلة، وأن امتلاك أي منظمة قاعدة من القوى البشرية المحفزة يجعل منها قوة تنافسية تتميز عن مثيلاتها في المنظمات العمالية<sup>(1)</sup>.

وتعرف أيضا بأنها: "العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أداءه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز، وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أداءه وإنتاجه مرة أخرى"<sup>(2)</sup>.

ويمكن تصنيف الحوافز حسب طبيعتها إلى:<sup>(3)</sup>

أ / الحوافز المادية: ويقصد بها تلك المبالغ التي تدفع للعمال، إما على شكل دفعة واحدة أو على شكل دفعات شهرية، تشمل أيضا كل ما يضيف للفرد دخلا إضافيا، وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده وتتمثل في: الأجر، المكافآت، العلاوات الدورية، المشاركة في الأرباح، الترقية والتقدم في العمل، العدالة الإدارية.

ب/ الحوافز المعنوية: وهي تلك التي تتعلق بالنواحي النفسية والذهنية للأفراد العاملين، وتزايد الاهتمام بهذا الجانب بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وما جاء بعدها من نظريات، وتعتمد الحوافز المعنوية في إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وأمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله وتتمثل هذه الحوافز في المشاركة في اتخاذ القرار، شهادات الشكر والتقدير، التدريب حفلات تكريم المتميزين.

الحوافز المادية والمعنوية بدورها تصنف من حيث فاعليتها وأثرها على الفرد إلى إيجابية سلبية:

1- الحوافز الإيجابية: تلك التي لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازا متميزا وجيدا يؤدي بالضرورة إلى

(1) بشار يزيد أبو الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، الأردن، 2009، ص141.

(2) محمد نايف أبو الكشك: الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص133.

(3) عمر وصفي عقيلي: إدارة القوى العاملة، دار زهران، عمان، 1996، ص309.

الإستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء، وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم عند قيام العامل بالتصرف المطلوب (1).

2- الحوافز السلبية: فتتضمن نوعاً من العقاب الذي يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة، فمن الناحية العلمية الحافز السلبي لا يحفز العامل على العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يُعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب وكيف يتحاشى العامل المواقف التي تُوقع في العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلاً وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي لا تعرضه للفصل (2). وحتى تؤدي الحوافز دوراً هاماً في حفز العاملين وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم من حيث النوعية والكمية يجب توافر الشروط التالية: (3)

- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.

- وجود حافز عند العامل يحفزه على العمل والنشاط.

- عدم ظهور التعب على العامل والذي من شأنه إنقاص كمية الإنتاج ونوعيته.

ولكي تعطي الحوافز النتيجة المرجوة منها وتؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع مستوى الأداء لا بد من: (4)

- أن يكون العامل راضياً عن عمله.
- أن يكون العامل راضياً عن الأجور التي يتقاضاها.
- أن تعترف الإدارة بمجهود العامل وتشيد به.
- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.

(1) أحمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص79.

(2) إبراهيم عبد الله الدبيخي: تقييم نظامي الحوافز والمكافآت في الجمارك السعودية كوسيلة للحد من التهريب، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص30، ص31.

(3) فاروق المجدوب: الإدارة العامة ( العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري )، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2002، ص348، ص349.

(4) نفس المرجع، نفس الصفحة.

- أن تعمل على إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من حوافز لا تبلغ الوصول إلى الهدف.
- تحديد الوقت الملائم الذي يستخدم فيه الحوافز.
- أن تتناسب الحوافز طرديا مع المجهود المبذول وتتناسب مع دوافعه.
- رسم علاقة واضحة ومحددة في ذهن العمال بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز.

### 2-3- بيئة العمل المادية:

يقصد بها الظروف المادية للعمل وما تحتويه من عوامل مادية مثل طريقة تصميم المكتب ومستوى الإضاءة، درجة الحرارة، الخدمات المساندة، ووسائل الصحة والسلامة من احتمال التعرض لأي مخاطر أو أمراض مهنية، وغيرها من العوامل التي يكون تأثيرها مباشرا على العاملين ومستوى أدائهم وحبهم لعملهم أو النفور منه فإذا كان جو العمل غير مناسب فإنه يؤدي إلى النفور منه، ويتولد لدى العاملين فيه ضغوط بمستويات ضغوط مختلفة تزيد وتتنقص بحسب نوع العمل وطبيعته، ولكنها تؤدي في النهاية إلى قلة الإنتاج أو كفاءته أو الاثنين معا.

ولأن البيئة المحيطة بالعمل تؤثر تأثيرا مباشرا وغير مباشر على أداء العامل سلبا وإيجابا، فمن الممكن أن تعمل على الحد من المجهود البدني والذهني للعامل أثناء العمل، خاصة إذا كان العمل يتم لساعات طويلة وفي بيئة غير مناسبة حيث تؤدي بالعامل إلى القلق والتوتر، وهذا ينعكس على كفاءة الأداء، واتسامه بالتأخير والتسويق<sup>(1)</sup>.

ويمكن تقسيم بيئة العمل المادية إلى:

#### أ/ الضوء والإضاءة:

تعتبر الإضاءة من العناصر المهمة لبيئة العمل وتجدر الإشارة هنا إلى الفرق بين الضوء والإضاءة، فالضوء طبيعي مصدره الرئيسي هو الشمس، أما الإضاءة فهي صناعية سواء كانت كهربائية أو غيرها، ونظرا لاختلاف أماكن ومواقع المنظمات والمكاتب داخلها وعدم كفاية وصول الضوء الطبيعي إليها فإنه كان لزاما الاستعانة بالإضاءة الصناعية لأن عدم كفايتها يؤثر على الموظفين من الناحية الجسمية والنفسية، ويتمثل ذلك

(1) عوض السعيد الأسمرى: أثر بيئة العمل على الموظف، مجلة الخدمة المدنية، العدد 153، الرياض، 1991، ص25.

في الشعور بالتعب والإرهاق والصداع، ومن ناحية تتناقص قدرات ومهارات الموظفين، ومن الناحية النفسية تنخفض الروح المعنوية للموظفين وبالتالي يقل أدائهم ومن ثم إنتاجهم (1) .

### ب/ التهوية والتدفئة:

إن تناسب درجة الحرارة في المنظمات من العوامل التي تؤثر مباشرة على الحالة النفسية والجسمية للموظفين خصوصا في الحر الشديد والبرد القارس، لذلك يجب أن تهتم المنظمات المختلفة بتوفير التهوية المناسبة فتوافر الهواء النقي يساعد على العمل، لذا يجب أن تقوم بمقاومة البرد في فصل الشتاء، أما في فصل الصيف فالحاجة تزداد إلى الاهتمام بالتهوية، والتهوية إما أن تكون طبيعية وتأتي من النوافذ والفتحات والأبواب، وأما أن تكون صناعية فتأتي عن طريق المكيفات الكهربائية (2) .

وتؤدي التهوية والتدفئة في بيئة عمل المنظمة إلى زيادة إنتاج العاملين وانخفاض نسبة غيابهم وخفض معدل دوران العمل لهم، هذا بالإضافة إلى انخفاض نسبة الحوادث والإصابات والأمراض بينهم، وكذلك توفر التهوية راحة العاملين النفسية وبالتالي الإقبال على العمل والأداء الجيد (3) .

### جـ/ الهدوء والحد من الضوضاء:

أثبتت الدراسات أن الأعمال المكتبية بشكل عام تتطلب جوا من الهدوء بعيدا عن الضوضاء والإزعاج، وذلك لمساعدة الموظفين على التركيز الذهني خلال العمل وتمكنهم من متابعة إجراءات سير العمل التي تتطلب دقة وسرعة وكفاءة أداء عالية، وذلك أن أداء عمله، علاوة على ما تحدثه من توتر نفسي وتعب وإجهاد عصبي، وبالتالي ارتفاع معدل الأخطاء وزيادة غياب الموظفين وهبوط معنوياتهم (4) .

(1) عادل رمضان الزيايدي: الإدارة المكتبية الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001، ص43.

(2) حامد أحمد بدر: مرجع سابق، ص38.

(3) عادل رمضان الزيايدي: مرجع سابق، ص47.

(4) عبد الرحمن توفيق: السكرتارية (مهارات تنظيم وإدارة الأعمال)، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص243.

**د/ السلامة والصحة:**

يجب أن يراعى في المكتب توفر إجراءات السلامة والصحة والتي تتلخص في الحذر ووضع الاحتياطات اللازمة لعدم تأثر العاملين بالتيار الكهربائي أو السوائل والأدخنة السامة أو الأتربة والغبار المؤثرة على الصحة، هذا بالإضافة إلى ضرورة وجود وتوافر الاحتياجات والاحتياطات اللازمة ضد المخاطر المختلفة كمخاطر الحرائق والزلازل والسيول... وغيرها<sup>(1)</sup>.

**2-4- ضغوط العمل:**

يعرف أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس ضغوط العمل بأنها: "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد، والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوكهم في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط"<sup>(2)</sup>.

أما مارشال وكوبر جاء تعريفهما لضغوط العمل بأنها: "مجموعة العوامل البيئية السلبية مثل غموض الدور، صراع الدور، أحوال العمل السيئة والأعباء الزائدة والتي لها علاقة بأداء عمل معين"<sup>(3)</sup>.

كما تعرف أيضا بأنها: "ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية والمؤثرات النفسية، وتتمثل هذه الردود في الخوف والارتجاج وزيادة ضغط الدم والارتباك والشحوب والسرхан أو غياب الذاكرة، وغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية التي تفر بأن الفرد غير مرتاح للموقف"<sup>(4)</sup>.

تتمثل النتائج الجسدية للضغوط على الفرد في أمراض القلب، والمعدة والصداع والتهاب القولون وارتفاع ضغط الدم والسكري وغيرها من الأمراض العضوية التي تؤدي

(1) عبد الرحمن توفيق: مرجع سابق، ص243.

(2) أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، مرجع سابق، ص283.

(3) نقلا عن محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص160.

(4) ناصر محمد العديلي: مرجع سابق، ص244.



إلى العجز عن العمل أو الغياب المتكرر، أما الآثار السلبية فتتمثل في إصابته بالإحباط والقلق والتوتر والاكئاب، خاصة إذا ما كانت هذه الضغوط ذات مستوى عالي وتحدث بشكل يومي، وقد تؤدي هذه الآثار إلى عدم القدرة على التركيز في العمل<sup>(1)</sup>. ولا تقتصر نتائج ضغوط العمل على الفرد فقط بل تمتد إلى المنظمة، وحيث أن الإنسان هو الوسيلة المباشرة لتحقيق أهداف المنظمة فإن تعرض المنظمة والفرد على حد سواء سوف ينعكس على أداء المنظمة وذلك حسب ما تؤكدته معظم الدراسات أن هناك علاقة سلبية بينما ترى دراسات أخرى ظهور علاقة إيجابية بين الضغوط وبين الفرد والمنظمة، وتتمثل النتائج السلبية على المنظمة في عدم الدقة في اتخاذ القرارات من قبل الفرد الذي يتعرض للضغوط بصورة سريعة وغير مدروسة، و تدني مستوى الإنتاج الغياب، التسرب الوظيفي، الصراع الشخصي في بيئة العمل إلى جانب ارتفاع نسبة العنف وحوادث العمل كتعبير عن الإحباط الذي يشعر به العاملون من جراء تلك الضغوط<sup>(2)</sup>.

وللضغوط أيضا نتائج واضحة على مستوى الأداء والرضا الوظيفي، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن للضغوط علاقة بمستوى انخفاض الأداء حيث يختفي الدافع لدى الفرد على فهم العمل الذي يقوم به ويصبح العمل مجرد تقليد أعمى، بصرف النظر عن سلامة الأداء وعن ما يفترض أن يقوم به من إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ويصبح الفرد فقط منفذا للقرارات ليحصل على رضا الرؤساء ومن ثم يتدنى الإنتاج وينخفض مستوى الأداء<sup>(3)</sup>.

(1) سعود محمد النمر: "دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستوى ضغط العمل في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية". المجلة العربية للإدارة، المجلد السادس عشر، العدد 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1994، ص19.

(2) صلاح الشنواني: مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد (دراسة تحليلية من خلال الأهداف) ، جامعة بيروت العربية، بيروت، 1994، ص496.

(3) محسن أحمد الخضيرى: الضغوط الإدارية (الظاهرة، الأسباب، العلاج)، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1991، ص31.

**3- مؤشرات الأداء:**

الكثير من المنظمات تستخدم مؤشرات مثل معدل التأخير والغياب وترك الخدمة الاختيارية من قبل الفرد ودوران العمل كمؤشرات تعكس فعالية أداء الفرد، فكلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان دليلاً على ارتفاع مستوى الأداء وكلما ارتفعت كلما كان دليلاً على انخفاض مستوى الأداء، وسنخص بالذكر في هذه الدراسة المؤشرات التالية:

**3-1- دوران العمل:**

يعرف في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه: " الحركة الكبيرة للقوى العاملة في الدخول أو الخروج بالنسبة للعمل سواء أكان بشكل اعتيادي أو بشكل شخصي بتبديل العمل إلى عمل آخر" (1) .

ويعرف جيمس بريس دوران العمل بأنه: " درجة حركة الإنسان وتنقله داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى" (2).

لقد تناولت الدراسات السوسولوجية ظاهرة دوران العمل كمظهر من مظاهر عدم الرضا عن العمل نتيجة طبيعة العلاقات السائدة داخل التنظيم خاصة العلاقة مع الرؤساء أو المشرفين ولقد صنف علماء الاجتماع دوران العمل إلى نمطين:

**دوران عمل إرادي:** ويعني تحرك العمال من خلال حدود العضوية للتنظيمات ويقدم عليها الفرد بنفسه وإرادته

**دوران عمل لإرادي:** ويعني التحركات التي لا يبدأ بها الفرد إرادياً مثل التقاعد والبدائية هنا تكون من طرف المنظمة أو انقضاء أجل العمل (3).

ومن بين الدراسات السوسولوجية التي تناولت ظاهرة دوران العمل الدراسة التي قام بها إلتون مايو عن عمال مصانع النسيج قرب فيلادلفيا سنة 1923 بهدف التعرف على

(1) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1977، ص 239.

(2) عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص 59.

(3) نفس المرجع، ص 64.

العوامل المؤدية إلى زيادة معدل دوران العمل في مصنع النسيج حيث بلغت آنذاك 25 % بينما كان المعدل يتراوح ما بين 5% و6% في مصانع النسيج الأخرى، كما لا تقل دراسة روس وزاندر أهمية عن دراسة مايو في إبراز العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي حيث تبين لهما أن الأسباب المؤدية إلى الانتقال من مهنة لأخرى هو عدم وجود التقدير والاحترام للعاملين وبالتالي عدم الرضا عن العمل<sup>(1)</sup>.

لقد توصلت إحدى الدراسات السوسولوجية إلى أن ظاهرة دوران العمل من المشكلات التي تعاني منها بعض المنظمات الصناعية الحديثة، ووجود هذه الظاهرة يعبر عن خلل وعدم اتزان في أنساق البناء الاجتماعي للمنظمة، والظروف القاسية للعمل وكذلك عدم وجود فرص عادلة للترقية، التفاوت في الأجور والحوافز وسوء معاملة المشرفين وعدم إمكانية تحقيق العامل لذاته من خلال عمله، كل هذه الأمور تدفع بالعامل إلى التفكير في ترك عمله والبحث عن عمل آخر<sup>(2)</sup>.

### 3-2- التغييب:

عرف سارجنت فلورنس التغييب بأنه: "الوقت الضائع في المنشأة الصناعية بسبب تغييب العاملين، هذا التغييب الذي يمكن اجتنابه أو بسبب تغييبهم الذي لا يمكن تجنبه، ولا يدخل التغييب سبب إضراب العمال أو سبب إغلاق المؤسسة أو سبب التأخير لمدة تصل إلى ساعة واحدة أو ساعتين"<sup>(3)</sup>.

يعرف التغييب بأنه: "الانقطاع عن العمل لمدة ما، سواء كان ذلك بعذر قانوني مقبول أو بدون عذر"<sup>(4)</sup>.

(1) محمد الدقس: علم الاجتماع الصناعي ، بدون دار نشر، عمان، 1999، ص، ص184، 185.

(2) عبد المنعم عبد الحي: مرجع سابق، ص66.

(3) نفس المرجع: ص102.

(4) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، 1992، ص103.

ويعرف أيضا بأنه: "عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل والمفروض أن يكون فيه حاضرا يؤدي العمل طبقا لنظام الإنتاج لأسباب أو أعذار غير مقبولة"<sup>(1)</sup>.

تشكل ظاهرة التغيب خطورة بالنسبة للمنظمات لأن وجوده يؤدي إلى حدوث اختلال وتوقف واضطرابات في سير العمل، ويمكن تحديد أنماط التغيب في نمطين رئيسيين: تغيب إرادي عندما يحدث تسريح أو إضراب، تغيب إرادي عندما يعتمد العمال الدائمون التغيب أو إنهاء عقود عملهم مع الإدارة.

يؤدي إستياء العمال الناتج عن محتوى العمل إلى محاولة إيجاد ظروف أحسن خارج نطاق العمل، ويؤدي التغيب إلى زيادة التكلفة من جهة وضعف الكفاية الإنتاجية من جهة أخرى، كما يهدد الروح المعنوية بين العمال ويدل على ضعف مساهمة العامل في نشاط جماعة العمل، ويرجع تغيب العمال عن عملهم إلى أسباب كثيرة منها تلك التي ترجع العامل نفسه كالسن، مستوى التعليم، التدريب، العوامل النفسية...، ومنها ما هو متعلق بجماعة العمل، ومنها ما هو متعلق بالعوامل الزمنية الموسمية والإقليمية والتي تعود إلى جماعات العامل، كما أن لظروف العمل السيئة تأثير كبير وخاصة فيما يتعلق بطبيعة الاتصال في المؤسسة<sup>(2)</sup>.

### 3-3- الانضباط:

يعرف الانضباط بأنه: "توافق سلوك الأفراد العاملين مع ضوابط ومقاييس السلوك المقبول والمحدد من قبل الإدارة إضافة إلى السلوكيات المتعارف عليها في العمل"<sup>(3)</sup>. يشير بارسونز إلى أن أفعال الناس ليست عشوائية أو تحكمها الصدفة أو المثيرات الانفعالية بل أنها على النقيض من ذلك تسير وفق أنماط منظمة ومقننة"<sup>(4)</sup>.

(1) عبد المنعم عبد الحي: مرجع سابق، ص102.

(2) إحسان محمد الحسن: مرجع سابق، ص86.

(3) مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص189.

(4) أحمد الخشاب: التفكير الاجتماعي، دار النهضة العربية، لبنان، 1981، ص60.

بذلك نميز بين نوعين من الانضباط : الانضباط القانوني الذي يشمل الالتزام بمجموعة القواعد التي تنظم السلوك الوظيفي والجزاءات المقدرة في حالة مخالفتها وعليه فهو ينظم الإجراءات اللازمة لتعديل السلوك وفقا لأسس معينة نأخذ بعين الاعتبار ضرورة إتباع الأسس السلوكية الدافعية بشكل مسبق للإجراءات العقابية، والانضباط الحر والواعي والذي يقصد به المحاولات المستمرة للأفراد العاملين في تكيف سلوكهم ليتوافق مع السلوك المحدد من قبل الإدارة بحيث تكون لهم مشاعر مسبقة مبنية على أساس أن هذا السلوك المتوافق هو الأسلوب الصحيح والمقبول وهذا ما يسمى بالانضباط الذاتي (1).

### ثانياً: تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء حديثة النشأة من حيث الاستخدام حيث ظهر هذا الأسلوب في أواخر العشرينيات من هذا القرن، خاصة في القطاع الخاص ثم انتقل إلى القطاع العام والأجهزة الحكومية، وهناك عاملان رئيسيان كان لهما الفضل في نشأة وتطور تقييم الأداء في القطاع الخاص هما: (2)

ظهور المصنع في القرن التاسع عشر وازدياد عدد العاملين فيه وما ترتب على ذلك من نزاعات بين الإدارة وهؤلاء العاملين حول مدى عدالة الأجور، وقد ساهم هذا الوضع في خلق الحاجة إلى تقييم الأداء كوسيلة لتحديد الجهد المبذول في العمل لتمكين الإدارة من تحديد الأجر المناسب.

سلسلة دراسات الحركة والزمن التي بدأتها حركة الإدارة العلمية في المصنع من قبل أشهر روادها فريديريك تايلور، وكان الهدف من هذه الدراسات هو زيادة الإنتاج وخفض التكاليف لتحقيق زيادة الأرباح ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت حركة الإدارة العلمية الأسلوب العلمي لتقييم الأداء ومعالجة مشاكله.

(1) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص، ص 320،319.

(2) سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشرية ( المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة) ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة ، 2007، ص، ص 97.

## 1- مفهوم تقييم الأداء وأهميته:

هناك مصطلحات كثيرة يستخدمها الباحثون للدلالة على تقييم الأداء منها: قياس الأداء، تقدير الكفاءة، تقييم الموظفين... وغيرها، إلا أننا سنعتمد مصطلح تقييم الأداء في هذه الدراسة.

يعرف تقييم أداء العاملين بأنه: "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور" (1).

كما يعرف بأنه: "عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم" (2). ويقصد به أيضا: "العملية التي بموجبها يُقاس أداء الأفراد طبقا لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه نحو الأفضل بما يساعد على معرفة جوانب النقص والقوة في نشاطه لغرض معالجة النقص وتدعيم جوانب القوة" (3).

كما يمكن تعريفه بأنه: "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق من صفات نفسية أو بدنية، مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة" (4). وانطلاقا من مجموعة التعاريف السابقة نجد أنها تتمحور حول النقاط التالية:

- أنها عملية قياس ما قدمه العامل (جميع جوانب الأداء) فعليا مقارنة بما كان يجب أن يقدمه.
- أنها عملية تحدد من خلالها نقاط القوة والضعف للعامل والمنظمة.
- أنها تتعلق بفترة زمنية محددة.

(1) زهير ثابت: كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.

(2) فيصل حسونة: مرجع سابق، ص 147..

(3) نعمت شلبية كعب، مؤيد عبد السعيد السارتي: إدارة الأفراد مدخل تنظيمي، مطبعة العمال المركزية، مصر، 1999، ص 217.

(4) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 102.

إن تقييم الأداء هو نظام دقيق ينتج عنه معلومات تحتاج لها المنظمة في الرقابة وتطويرها وعادة يقوم المشرف في كل إدارة بمراجعة مستوى أداء كل موظف (مستويات الإدارة الإشرافية) ويتم مراجعة أداء الإدارة ككل في مستوى الإدارة الوسطى ثم يقوم مستوى الإدارة العليا بتقييم الأداء الكلي للمنظمة بشكل عام متضمنا شقين أساسيين أولهما تقييم أداء العاملين والثاني تصحيح وتعديل الأداء للأفضل (1).

وحتى يؤدي هذا النظام دوره بفعالية في تحسين أداء المنظمة عليه أن يتميز

بالخصائص التالية: (2)

- اهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار وتأييده والافتتاح بفائدته والمساهمة في التخطيط والتنفيذ وشعور العاملين بهذا الاهتمام.
- ثقة وتعاون وطمأنينة العاملين للنظام وشعورهم بعدالته واشترآك ممثلين عنهم في وضع برنامج التقييم ومراجعة النتائج ومنحهم حق التكلم من التقديرات التي يشعرون بعدم عدالتها.
- افتتاح المشرفين بقائد النظام والفهم الكامل للعملية التقييمية والتدريب على التنفيذ الدقيق.
- استخدام عناصر ومعدلات أداء شاملة لعملية التقييم ومحددة بوضوح ومفهومة من جانب العمال والمشرفين.
- الاعتماد على بيانات ومعلومات صحيحة وموضوعية موثقة بسجلات يُدون فيها نواحي أداء العامل الإيجابية والسلبية.
- أن تتم عملية التقييم بصفة دورية ومستمرة يمكن متابعة وتسجيل التطورات التي تحدث في أداء العاملين.
- إتباع أسلوب العلنية في نتائج التقييم مع استخدام المقابلات الشخصية لتحليل أداء العامل الضعيف لتقديم التغذية العكسية اللازمة لإصلاح وتطوير أدائه.
- اعتماد التقارير من سلطة أعلى بعد مراجعتها بموضوعية.

(1) منى عطية خزام خليل: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، أبو الخير للطباعة والتجليد، سوريا، 2009.

(2) محمد حسري العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص139.

-تكاملاً نظام التقييم مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

-المرونة بحيث يمكن تعديل أو تطوير النظام عند اللزوم لمواجهة التطور

أما عن أهمية تقييم أداء العاملين فتتبع من طبيعة العلاقة التي تربط بين الأداء

وباقى أنشطة إدارة الموارد البشرية ونذكر منها ما يلي:

#### أ- تخطيط الموارد البشرية:

إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية

سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية

للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، وهذا من شأنه أن يرتبط

بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءاً باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة واختيارها

وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا فإن تخطيط ووضع

السياسات التشغيلية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم أداء العاملين (1).

#### ب- تحديد الاحتياجات التدريبية:

يلعب تقييم الأداء دوراً مهماً في تحديد الاحتياجات التدريبية فعلى ضوء نتائج

تقارير الأداء يتم معرفة الاحتياجات التدريبية للأفراد وللمنظمة، كما يتم في نفس الوقت

اختيار الأفراد الذين يجب أن يخضعوا للتدريب لمعالجة جوانب الضعف والقصور لديهم

ويساعد تقييم الأداء أيضاً في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير

أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

ومن خلال تقييم الأداء يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف على حدى

فمثلاً إذا كان العاملين لا يعملون طبقاً لما هو متوقع منهم فإنه يمكن وضع برنامج تدريبي

لهم لمعالجة أي قصور في المهارات والمعارف لديهم. أما العاملون الذين يعملون وفقاً لما

هو متوقع منهم ووفقاً للأهداف المطلوبة منهم فإنه يمكن وضع برنامج تدريبي لهم يؤهلهم

للترقية إلى المناصب والوظائف الأعلى و يضاف إلى ما سبق أن تقييم الأداء يمد

(1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة و للنشر والتوزيع والطباعة،

الأردن، 2007، ص152.



المشرف بالبيانات اللازمة لتطوير برامج التدريب التي تتلائم واحتياجات العاملين وذلك مثل برامج مهارات الاتصال والمراسلات للعاملين<sup>(1)</sup>.

### ج- تحسين الأداء وتطويره:

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لا بد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كلا منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، وأما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه الإشارة إلى الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يسارع لتطويرها وتحسينها مما ينعكس أثره إيجابا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة<sup>(2)</sup>.

### د- وضع نظام عادل للأجور والحوافز:

تعتبر عملية تقييم الأداء أحد العناصر المؤثرة في تحديد زيادة الأجور والحوافز ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن الحصول على علاوة أو مكافأة أو زيادة في المرتب أو إنقاظه أو الحرمان من العلاوة، كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين، والهدف من ربط المكافأة والأجور بتقييم الأداء هو تشجيع الموظفين وتحسين أدائهم ولكن هذا الربط وهذه العلاقة تحتاج إلى دقة في تقييم الأداء بحيث يتم تقريره بطريقة صحيحة<sup>(3)</sup>.

### هـ- إنجاز عمليات النقل والترقية:

(1) سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي: مرجع سابق، ص100.

(2) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: مرجع سابق، ص152.

(3) سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي: مرجع سابق، ص100.

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابلية، إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص من الموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل وترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تتناسب مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء (1).

### و- معرفة معوقات ومشاكل العمل:

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... المطبقة في العمل من ناحية، ومعرفة الضعف عموماً في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافداً فعالاً في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية (2).

### 2- مراحل تقييم الأداء:

اختلف الباحثون والعلماء في تحديد مراحل وخطوات تقييم الأداء، ذلك أن هذا الأخير يختلف من منظمة إلى أخرى، فكل منظمة تضع نظام تقييم الأداء وفقاً للخصائص التنظيمية والبشرية والبيئية الخاصة بها.

(1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سابق، ص 153.

(2) نفس المرجع: ص 154.

من هذا المنطلق نجد تباين في عدد هذه المراحل أو الخطوات فهناك من حددها في أربع مراحل وهي<sup>(1)</sup>:

أ- تحديد الهدف من التقييم

ب- تحديد معايير تقييم الأداء

ج- ملاحظة الأداء

د- اتخاذ إجراءات تصحيح الأداء

وهناك من يحددها في ست مراحل وهي كالآتي<sup>(2)</sup>:

أ- وضع توقعات الأداء: تعد هذه المرحلة أولى مراحل تقييم الأداء، حيث تقوم كل من المنظمة والعاملين بوضع توقعات الأداء والاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوب تحقيقها.

ب- مراقبة التقدم في الأداء: وتهدف هذه المرحلة إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحدد مسبقا ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك، ويتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية انجاز الأعمال بشكل أمثل، ويكون ذلك بشكل مستمر أي لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها (رقابة تصحيحية) أو العمل على تفادي وقوعها لاحقا.

ج- مرحلة تقييم الأداء: من خلال التعرف على مستوى أدائه بغية التمكن من اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد.

د- التغذية العكسية: وتتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله، وتعتبر التغذية العكسية ضرورية لأنها تفيد في كيفية أدائه المستقبلي لعمله.

هـ- اتخاذ القرارات الإدارية: المتعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء أو الاستغناء.

(1) محمد حسري العجمي : مرجع سابق، ص132.

(2) خالد عبد الرحيم مطر الهيبي: إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي) ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، صص،204،206.(بتصرف)

و- وضع خطط تطوير الأداء: وتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل والاستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها وتطويرها مما ينعكس على تحقيق أداء متميز.

غير أنه هناك تحديد أوضح لمراحل تقييم الأداء رغم تضمنه لمرحلتين فقط وهما:<sup>(1)</sup>

### المرحلة الأولى: خطوات وضع نظام تقييم الأداء

- أ- تحديد المقاييس: يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.
- ب- اختيار طريقة القياس: هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.
- ج- تحديد دورية التقييم: المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، فقد تكون كل ثلاثة أشهر، أو كل ستة أشهر ويختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من عوامل.
- د- تحديد المقيم: من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم العامل هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه، ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم العامل مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك.
- هـ- تدريب المقيم: التأكد من قدرة المقيم من على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها، لذا أصبح تدريب المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.

(1) فيصل حسونة: مرجع سابق، ص، ص151، 152.

و- علنية نتائج التقييم: مناقشة العامل بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة العامل لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتفادي حصول ذلك في المستقبل.

ل- التظلم من نتائج التقييم: هو إعطاء العامل الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم الغير مرضي له، مما قد يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد وإعطائها أكثر أهمية.

م- تصميم استمارة التقييم: والمقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم وأن يكون سهل الاستخدام والفهم وأن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

#### المرحلة الثانية: خطوات التقييم التنفيذية:

- يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم وتشمل على ما يلي:
- أ- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.
  - ب- ملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك.
  - ج- مقارنة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك.
  - د- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.

#### 3- طرق تقييم الأداء

تعتمد المنظمات في تقييم أداء عاملها على مجموعة من الطرق، اختلف العلماء في تقسيمها فهناك من قسمها إلى طرق ذاتية وطرق موضوعية، وهناك من قسمها إلى طرق تقليدية وطرق حديثة، وهذا ما سنعمده في هذه الدراسة، وفيما يلي تفصيل لهذه الطرق:

#### 3-1- الطرق التقليدية:

وهي طرق شائعة الاستخدام من قبل المنظمات وهي:

**أ/ طريقة التقييم بالصفات: (1)**

يتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا لجأت بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي...، وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز الأداء للعامل.
- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلا: جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، وهكذا.

تتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة وعدم إيجاد صعوبة كبيرة في جمع كل المعلومات الخاصة بالعاملين، ويتم هذا التقييم عن طريق الرئيس المباشر للعاملين، لكن العيب الأساسي الذي تعاني منه هذه الطريقة هو أن الفرد القائم بعملية التقييم قد يكون متحيزا في تقديره.

**ب/ طريقة المقارنة بالترتيب:**

يتمثل هذا الأسلوب في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم وذلك من خلال ما يسمى بالترتيب التعاقبي أو التناوبي، فيختار الرئيس أفضل موظف لديه ويعطيه رقم 1 ويختار أضعف موظف لديه ويعطيه الرقم الأخير الذي يمثل عدد مجموع موظفيه، ثم يقوم بترتيب باقي الموظفين بالمقارنة بأفضل موظف وأضعف موظف فيعطي للأفضل التالي للأول رقم 2، والأقل ضعفا من الأخير الرقم قبل الأخير... وهكذا، حتى يتم ترتيب جميع الموظفين لديه، ويتم الترتيب عادة بشكل إجمالي وعلى أساس الأداء الشامل غير أنه يمكن تدعيم هذا الأسلوب ببعض العناصر أو المعايير بحيث تتم مقارنة مجموعة الموظفين وترتيبهم بالنسبة لكل عنصر، ويتحدد الترتيب النهائي على أساس مجموع

(1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سابق، ص.ص. 254، 255.

المراتب المختلفة التي حصل عليها كل منهم على أن يلاحظ أن أفضل الموظفين هو الحاصل على أقل مجموع.<sup>(1)</sup>

من مزايا هذه الطريقة أنها طريقة سهلة وبسيطة وتوفر الوقت كما أنها لا تلزم القائم بالتقييم تحديد عناصر الأداء بالتفصيل وإنما الأداء بشكل عام.

### ج/ المقارنة المزدوجة:

يتطلب هذا الأسلوب من المديرين مقارنة كل موظف بزملائه في مجموعة في شكل منفرد أي واحد تلو الآخر، يتم إعطاء الموظف درجة واحدة في كل مرة يتفوق فيها تقييمه على زميله عند الانتهاء من المقارنة الثنائية يحسب المدير عدد المرات التي تفوق فيها أداء الفرد موضع التقييم على زملائه، ويصبح ذلك المجموع هو أساس في تحديد الترتيب النهائي لأفراد الجماعة<sup>(2)</sup>.

يتميز هذه الأسلوب كسابقه بالبساطة والسهولة من حيث التطبيق، كما تتميز نتائجه بنسبة عالية من الصحة. غير أنه يصعب تطبيقها على عدد كبير من الأفراد. غير أنه يؤخذ عن طريقة المقارنة بأسلوبها عجزها عن الكشف عن الفروق بين الأشخاص الذين يكونون في رتب متقاربة، كما لا تتحدد نقاط الضعف أو القوة بالنسبة لكل مرؤوس، وهكذا فإن مقاييس الأداء النسبية قد لا تكون ذات فائدة كبيرة لبعض أنواع القرارات المتعلقة بشغل الوظائف الأعلى أو القيادية، حيث لا يوفر أي من الأسلوبين السابقين المعلومات اللازمة عن القدرات والصفات الشخصية للموظفين التي يجب مقارنتها بمواصفات الوظيفة الشاغرة، كذلك قد تبرز مشكلة تطبيقية أخرى إذا ما تم ترشيح عدد من الموظفين لوظيفة قيادية كان قد تم تقييمهم في مجموعات مختلفة، إذ يصعب تفسير المقاييس النسبية إلا في إطار المجموعة التي تم ترتيب أفرادها، فالخامس في مجموعة متميزة من خمسة موظفين هو أضعفهم بينما إذا كان نفس الموظف في

(1) سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي: مرجع سابق، ص 109.

(2) جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن

الحادي والعشرون)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 416.

مجموعة أخرى من عشرين موظفا متوسطي القدرات قد يكون في الربع الأول، أي في أوائل هذه المجموعة (1).

#### د/ طريقة المقاييس المتدرجة:

تعد هذه الطريقة من أبسط طرق الأداء، تقوم على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصادقية ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدءا من غير مرضية وحتى فائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص (2).

تتميز هذه الطريقة بالبساطة والاعتماد على الدقة في تحديد الصفات المرتبطة

بالأداء الفعال خاصة باعتمادهم على عملية تحليل العمل. غير أنه يؤخذ عنها: (3)

- احتمال تحيز الرئيس المباشر لأحد المرؤوسين بصفة محددة، مما يؤدي إلى التأثير

على التقييم النهائي للفرد سواء أكان إيجابيا أو سلبيا.

- استخدام استمارة على مجموعة الوظائف المختلفة ، يعني توحيد الصفات التي تقاس بها كفاءة الفرد.

- صعوبة تصميم برنامج تدريبي أو تطويري للعاملين الذين يكون تقييمهم منخفض.

#### ه/ طريقة التوزيع الإجباري:

(1) سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي: مرجع سابق، ص111.

(2) جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية ، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض ، 2007، ص324.

(3) مؤيد عبد السميع السامرائي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، بغداد، 1990، ص230.



تقوم هذه الطريقة على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة ، وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على إنجازهم، حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط (1).

حيث تكتب أسماء جميع العاملين المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة بحيث يكون اسم على بطاقة واحدة فقط، ثم يطلب من المقوم توزيع هذه البطاقات التي فيها أسماء العاملين على مجموعات، وذلك بعد مقارنة بعضهم ببعض وعلى النحو التالي: (2)

10- % هي مجموعة الأفراد تتوفر لديها قدرات بدرجة كبيرة.

20- % مجموعة الأفراد تتوفر لديها قدرات بدرجة كبيرة.

40- % مجموعة الأفراد تتوفر لديها قدرات بدرجة متوسطة

20- % مجموعة الأفراد تتوفر لديها قدرات بدرجة قليلة.

10- % مجموعة الأفراد تتوفر لديها قدرات بدرجة قليلة .

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع التقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق

أي اختيار 10% بدرجة امتياز ، 20% بدرجة جيد، 40% بدرجة ضعيف، 10 % بدرجة ضعيف جدا.

تتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة لأن الرئيس المباشر هو الذي يقوم بعملية التقييم، وتمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين الذين تسود بينهم روح المنافسة. لكن يؤخذ عنها أنها لا توضح الفروقات الفردية للأداء (نقاط القوة والضعف) مما يتنافى والعدالة في التقييم وإمكانية حصول التحيز نتيجة للحكم الشخصي، إضافة إلى عدم انطباق فكرة التوزيع على مجموعات العمل الصغيرة (3).

(1) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت ، 1997، ص133.

(2) صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق ، ص387.

(3) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد لإستراتيجي ، مرجع سابق، ص418.

## 3-2- الطرق الحديثة:

تتمثل الطرق الحديثة في تقييم الأداء في ما يلي:

أ/ طريقة الاختيار الإجباري:

نظرا لعدم دقة الإجابات من بعض الرؤساء في بعض الطرق فقد عدلت هذه الطرق بأسلوب الاختيار الإجباري من خلال تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ويتم توزيعها في ثنائيات تعبر كل منها عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد، وثنائيات تعبر كل منها عن النواحي غير المرغوب فيها، ويتم إعداد شفرة خاصة لتحديد العبارات الأكثر أهمية في كل ثنائية، ويطلب من الرئيس أو المشرف وضع علامة أمام العبارات الأكثر انطباقا على الشخص، ويتم مراجعة العبارات المختارة على الشفرة السرية لتحديد وتقييم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختارة التي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط.

يتميز هذا الأسلوب بتفادي التحيز، حيث لا يعلم المُقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة ولكن يؤخذ عنها صعوبة فهمها وإدراكها إلى جانب الاحتفاظ بسرية الشفرة (1).

ب/ طريقة الأحداث الحرجة:

حيث يقوم المشرف بعمل سجل لأمتثلة من الفعاليات والأحداث المرغوبة و اللا مرغوبة لسلوك كل من مرؤوسيه في العمل، لذا فكل 6 أشهر أو يزيد يلتقي المشرف والمرؤوس ويناقشون الأداء الأخير باستخدام أحداث معينة (2).

حيث يقوم المشرف بملاحظة سلوك كل عامل وتسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط الضعف والقوة لديه وهذا الأسلوب قد لا يقدم صورة واضحة ووثيقة عن أداء الموظفين طوال العام وإنما يقيم ما يحكم به المشرف بأنه نقطة ضعف أو نقطة قوة تظهر في فترة من الفترات أثناء العمل وليس دائما (3).

(1) مهدي حسن زويلف: مرجع سابق، ص306.

(2) جاري ديسلر: مرجع سابق، ص330.

(3) ناصر محمد العديلي: مرجع سابق، ص417..

تتميز هذه الطريقة بتركيزها على سلوك الفرد وليس الصفات، كما تتعد عن التحيز الشخصي والاعتماد على الذاكرة في التقييم وتسمح بمناقشة العاملين للحد من الخطأ وتعزيز الأداء الجيد، ويؤخذ عنها أنها تتطلب جهوداً كبيرة ومستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين مما يولد لديهم الإحساس بالملل والضجر<sup>(1)</sup>.

### ج/ طريقة التقييم على أساس النتائج:

يشترك في هذه الطريقة كل من الرئيس المباشر والمرؤوسين في وضع الأهداف أو النتائج المرغوب الوصول إليها والمطلوبة من المرؤوسين، إضافة إلى تحديد المدة اللازمة لتحقيق النتائج، ثم يقوم الرئيس المباشر بمقارنة نتائج أداء المرؤوس مع ما هو محدد في الأهداف الموضوعية له، ثم يتجسد دور الرئيس في تقديم النصح والإرشاد للمرؤوسين والتأكد من سير العمل بالشكل المرغوب فيه، وتكون هذه الطريقة ناجحة وفعالة إذا استطاع المرؤوس التحكم في عمله ودرجة دافعيته للعامل، وتتميز هذه الطريقة عن غيرها بكونها طريقة لمتابعة الأداء ومعالجة الأخطاء أول بأول، كما يكون لدى المرؤوس رؤية واضحة عن مستوى أدائه<sup>(2)</sup>.

### د / طريقة تقييم الأداء بـ 360° درجة:

وتسمى أيضاً بطريقة التغذية العكسية (طريقة رد الفعل) وفق هذه الطريقة يجري تقييم العامل من كافة المحيطين به في دائرة قطرها 360° من جانب كل من الرئيس، الزميل، العميل الداخلي، العميل الخارجي، الموظف نفسه تصب هذه التقييمات في وعاء لدى الرئيس يستعين به إعداد تقييمه لأداء مرؤوسه، وهكذا يتضح للعامل كيف قيمه الآخرون فيقارن تقييماتهم بتقييمه لنفسه، ويسعى للاستفسار منهم ويشارك في التخطيط لتطوير أدائه على أساس ما تبين من نقاط للقوة والضعف، وتتميز هذه الطريقة بكونها

(1) عبد الرحمن الصباح: مبادئ الرقابة الإدارية (المعايير - التقييم - التصحيح)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،

1997، ص301.

(2) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد لإستراتيجي، مرجع سابق، ص، ص425، 426 .

تقلل من التحيز القائم على الانطباعات الشخصية وتساعد أكثر من غيرها في التطوير الاستراتيجي للعامل (1).

### ه/ طريقة الإدارة بالأهداف:

تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل موظف ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها، وتتطلب من المدير أن يحدد أهدافا معينة لكل موظف ثم يناقشها ويناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الأهداف، ويشير هذا المصطلح أيضا لبرنامج شامل للتقييم على مستوى المنظمة، حيث يضع أهدافا شاملة لها وهو نظام أو برنامج تقييمي أيضا يتكون من ست خطوات أساسية هي: (2)

- وضع أهداف تنظيمية من خلال خطة مستقبلية.

- وضع أهداف الأقسام من قبل الرؤساء ورؤسائهم.

- مناقشة أهداف كل قسم ومناقشة تحقيقها.

- تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف أداء قصيرة الأجل.

- مراجعة للأداء بقياس النتائج.

- تقديم التغذية العكسية.

تتميز هذه الطريقة عن غيرها بأنها توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا لقياس أدائه ذاتيا مبني على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها هذه الأخيرة التي شارك المرؤوس في وضعها بالمقارنة مع أدائه والنتائج التي حققها، كما تنمي قدرة الفرد على التعلم من خلال استفادته من المعلومات المرتدة بالإضافة إلى أنها تحول تركيز الرئيس إلى الاهتمام بمساعدة المرؤوس على تطوير أدائه بدلا من الاكتفاء بالنقد. (3)

لكن هذه الطريقة تعاني من ثلاثة عيوب أساسية وتتمثل فيما يلي: (4)

- وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها.

(1) أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق ، ص339.

(2) جاري ديسلر: مرجع سابق ، ص335.

(3) زهير ثابت: مرجع سابق، ص،ص126،127.(بتصرف)

(4) جاري ديسلر: مرجع سابق، ص355.

- أن هذه الطريقة تستهلك الكثير من الوقت والجهد بسبب ما تأخذه من وقت في وضع الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين وتقييم مدى تقدمهم نحو تلك الأهداف، بالإضافة إلى الوقت المستغرق في توفير المعلومات المرتدة عن مستويات أداء المرؤوسين.

- أحيانا ما تتحول عملية وضع الأهداف إلى صراع بين الرئيس والمرؤوسين، فالرئيس يرغب في تحديد أهداف طموحة، أما المرؤوسين فيرغبون في تحديد مستويات منخفضة من الأداء ومن هنا فإن معرفة واجبات ومهام الوظيفة والقدرات المتوفرة لدى شاغلها تلعب دورا هاما في حسم هذا الصراع.

### ثالثا: الاتجاهات النظرية المفسرة للأداء

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين نحو بلورة عدد من الاتجاهات النظرية التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم، وفيما يلي يناقش الباحث بعض هذه النظريات التي تناولت أداء العامل وحللت مكوناته.

#### 1- الاتجاهات النظرية الكلاسيكية:

##### 1-1 نظرية الإدارة العلمية:

اعتمدت هذه النظرية الأسلوب العلمي في الإدارة والتنظيم وعلى رأسها تايلور (1856م-1916م) مركزة في ذلك على تصميم الوظيفة بالطريقة التي تؤدي إلى تقليص الوقت والجهد للعاملين إلى أدنى ما يمكن بهدف ترشيد وعقلانية أداء العاملين، وبهذا تكون هذه النظرية قد أحدثت ثورة حقيقية حول موضوع الأداء ومحدداته، حيث كان انشغالها الرئيسي هو موضوعية الأداء أما التقنيات التي ركزت عليها في عملية التقييم فهي نظام التنقيط (الذي يعد من تقاليد هذه النظرية) كتأكيد لاتجاهها الموضوعي، لذلك فقد حددت المعايير التي تتطلبها الوظيفة وهي تسعى إلى تطويرها بأكثر موضوعية وترجمت هذه المتطلبات وشروطها في شكل سلوكيات متعلقة بالأداء<sup>(1)</sup>.

(1) أكرم أحمد الطويل، خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: التنظيم الصناعي، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 81.

انصرف اهتمام تايلور إلى محاولة تحقيق كفاية أداء العنصر البشري و الإمكانيات المادية المستخدمة في الإنتاج وترتيب أدوات الإنتاجية ترتيباً منطقياً عن طريقة دراسة الوقت والحركة.

لقد كان تايلور يرى أن مشكلة الأداء تتلخص في أن الرؤساء والمشرفين لا يعرفون بصفة قاطعة معدل إنتاج مرؤوسيههم، كما أن العامل لا يعرف المطلوب منه أداءه من حيث الكم والكيف، ولحسم هاتين المشكلتين أكد تايلور على إتباع الأسلوب العلمي التالي:<sup>(1)</sup>

- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية أو القواعد التقديرية في تحديد عناصر عمل الفرد، فهذا المبدأ يساعد على عدم اللجوء إلى أسلوب المحاولة والخطأ في تنفيذ الأعمال.
- الاختيار العملي للعمال عن طريق دراسة قدراتهم وقابليتهم قبل استخدامهم وتدريبهم على أساس علمي.
- تعاون كل من الإدارة والعمال لأداء العمل طبقاً للطريقة العلمية من أجل تحقيق النتائج الكفؤة.
- فصل عملية التخطيط عن عملية التنفيذ من خلال التقسيم العادل للمسؤولية بين المدراء والعمال، حيث يقوم المدراء بتخطيط وتنظيم العمل ويتفرغ العمال للتنفيذ وأداء الأعمال المكلفين بها.
- الحوافز المادية هي المحرك والدافع الذي يجعل الإنسان يعمل.
- وواضح أن إصرار تايلور على استخدام الطريقة العلمية في الإدارة، وعلى ترشيد العملية الإدارية واختصار الوقت والضائع والخطوات غير الضرورية منها، هو في واقع الأمر إصرار على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وإصرار أيضاً على استنزاف جهد العامل وفكره وإمكاناته من أجل زيادة الإنتاج.

(1) علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد منهج تحليل المنظمة، الإدارة- الناس ، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص185.

إن هذا الأسلوب العلمي الذي جاء به تايلور في مجال الإدارة كان له بعض الجوانب السلبية، فإصرار المنظمات على الأخذ بأصول الإدارة العلمية حرصاً على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاج والأرباح سنوياً، جاء على حساب تضحيات من جانب العنصر البشري الذي كان عليه أن ينتظم في خط الإنتاج تماماً كالألة، تحسب عليه حركاته، ويعمل وفقاً لخطوات روتينية متكررة تبعث على الملل، وتقتل المبادأة والابتكار والطموح وقد أدى ذلك إلى مقاومة العمال لهذا الأسلوب، فقد تبينوا أنهم مجرد آلات وأن الهدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة الإنتاج على حسابهم، فعارضوا تطبيقها ودخلت النقابات العمالية.

ونخلص من هذا العرض لنظرية الإدارة العلمية أنها بهذا الشكل تندمج تحت طائفة النظريات الكلاسيكية المثالية التي تصف ما يجب أن يكون، وأنها ركزت على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو العمل، وأهملت الإنسان والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، كما أنها لم تكن تعنى سوى بالعمل الإنتاجي على مستوى المصنع، ولم تعط الاهتمام الكافي لحقيقة التفاعل والتبادل بين التنظيم والمجتمع المحيط به، فلقد أغفلت النظرية الأثر الذي تحدثه التغيرات المستمرة في المجتمع على أداء التنظيم وتكوينه.

### 1-2- نظرية التقسيم الإداري:

إن أهم ما يميز كتابات هذه النظرية هو سعيها للوصول إلى مبادئ إدارية نظرية لتكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري وقد جاء دعاة هذه النظرية من بلدان مختلفة، حيث إن هنري فايول زعيم هذه النظرية فرنسي، وليندال أرويك بريطاني، أما لوثر جيوليك وموني ورايلي فهم أمريكيون والذي جمعهم في مدرسة واحدة أنهم كانوا معنيين بالوصول إلى المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم في البيئات المختلفة، وذلك أن أفكار هذه النظرية كانت أكثر عمقاً وتجريداً من نظرية الإدارة العلمية واسترشد كتابها بالتنظيمات الصناعية العسكرية وغيرها للوصول إلى هذه المبادئ التي اعتبروها أساساً لإيجاد علم إداري.

لقد تميز هنري فايول عن فريدريك تايلور رغم أنه كان هو الآخر مهندسا، بأنه كان من بين الكتاب الأوائل الذين حاولوا تطوير نظرية عامة للإدارة لأنه كان يشغل منصبا إداريا، بينما كان تايلور يعمل في خط الإنتاج، ومن ثم اهتم فايول بوظائف الإدارة على المستويات المختلفة، وحاول أن يطور نظاماً فكرياً إداريا يمكن تعليمه ودراسته. مع تسليم فايول بأن أسس الإدارة مرنة ولا تعبر عن قواعد ثابتة ومحددة، فقد وضع أربعة عشر ( 14 ) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تتضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها، وهذه المبادئ هي: (1)

- 1- تقسيم العمل: ينتج تقسيم العمل عن تطبيق مبدأ التخصص الذي نادي به الاقتصاديون كضرورة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة، ويرى فايول انطباق هذا المبدأ على جميع أنواع النشاطات الإدارية والفنية.
- 2- السلطة والمسؤولية: أوضح فايول الارتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية، وأن الأخيرة موازية للسابقة منبثقة عنها، ويرى فايول السلطة مزيجا من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي واختصاصاته، والسلطة الشخصية التي قوامها الذكاء والخبرات والخلق القويم والقدرة على القيادة.
- 3- الالتزام بالقواعد: وهي في نظر فايول احترام الالتزامات الهادفة إلى تحقيق الطاعة والتنفيذ ومظاهر الاحترام، ويُقر فايول أن تحقيق النظام يرتبط بوجود مديرين على درجة عليا من الكفاءة في جميع المستويات.
- 4- وحدة الأمر: وهذا يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع إليه التقارير.
- 5- وحدة الاتجاه: ذلك أن كل مجموعة من النشاطات متحدة الهدف يجب أن يكون لها رئاسة واحدة وخطة واحدة، وتختلف عن سابقتها في أنها تهتم بالنشاط لا بالأفراد.

(1) سعود محمد النمر: مرجع سابق، ص، ص9،8. (بتصرف)



- 6- خضوع الأفراد للمصلحة العامة : وهذا المبدأ يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة، وذلك من أجل المحافظة على استقرار التنظيم واستمراره.
- 7- المكافآت : يقضى هذا المبدأ بأن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين في جميع المستويات.
- 8- المركزية : ويقصد بها مدى تركيز السلطة أو توزيعها، وهذا المدى يختلف من منظمة لأخرى، وتحكمه ظروف وعوامل متداخلة في الموقف الإداري، ويجب أن يكون هناك نقطة توازن بين المركزية المطلقة والمركزية الكاملة.
- 9- تسلسل القيادة : يرى فايول تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي.
- 10- النظام : ويقصد به فايول وضع كل شيء وكل شخص في مكانه ويقسمه فايول إلى قسمين، نظام مادي يُعنى بوضع الآلات والأدوات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل، ونظام اجتماعي يهتم بوضع كل شخص في المكان المناسب، كما يهتم بتنسيق الجهود، وتحقيق الانسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في التنظيم.
- 11- العدالة : يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، وأن يلتزم كل منهم بأداء واجباته وأن يحصل كل منهم على حقوقه كافة.
- 12- الاستقرار الوظيفي : ينص هذا المبدأ على أهمية استقرار الموظف في عمله، كما يؤكد على أن المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة.
- 13- المبادأة : المبادأة عند فايول تعني المبادرة لإعداد الخطط وكيفية تنفيذها، ويطلب فايول الرؤساء بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادأة في العمل وإبداء المقترحات وتنمية روح الابتكار.
- 14- العمل بروح الفريق : يوضح هذا المبدأ أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة، والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين بما يكفل أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية وهو ما يرتبط بقدرة القائد الإداري على التأثير في سلوك العاملين.

## 1-3- النظرية البيروقراطية:

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر هي البداية لنظرية التنظيم العلمية وقد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي.

لقد قام فيبر بتحليل الكثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تنساب إليهم في حدود الأوامر المشددة والتي تتلخص في مفهوم "إصدع بما تؤمر"، وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها واهتم أيضا بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيارا على تنفيذها (1).

ويلاحظ عند الإطلاع على بحوث ودراسات ماكس فيبر أنه كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاية والأداء الكفؤ، إذ يرى أن البيروقراطية هي خير أسلوب فني لإنجاز الأعمال المكتبية والإدارية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة القائمة على التخصص وتقسيم العمل، وهو ما يجعله يصف البيروقراطية بأنها النموذج المثالي للتنظيمات الإدارية الضخمة.

ومن ثم، فإنه يقصد بالبيروقراطية وصف التنظيم الإداري الضخم وما يتضمنه من قواعد وتأثيره في الإدارة والسلوك التنظيمي والأداء، كل ذلك في إطار ما يجب أن يكون كما يعدد مزايا كثيرة للتنظيم البيروقراطي، أهمها: السرعة، الانضباط، الاستقرار، الاستمرارية، الدقة في تطبيق مبدأ التخصص، تقسيم العمل، المعرفة في مسائل المستندات الواضحة التام في خطوط السلطة وتسلسلها الهرمي، الخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض الاحتكاك بين الأفراد وتخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.

(1) محمد فتحي محمود: الإدارة العامة المقارنة، مطابع الملك سعود، الرياض، 1980، ص157، ص156.

**2- الاتجاهات النظرية الحديثة:**

جاءت الاتجاهات النظرية الحديثة كرد فعل للقصور الذي كانت تعاني منه الاتجاهات النظرية الكلاسيكية في تناولها للإدارة والتنظيم وسلوك وأداء العاملين، ومن بين أهم هذه الاتجاهات النظرية ما يلي:

**2-1- نظرية العلاقات الإنسانية:**

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة وهي بذلك تستهدف الوصول بالإنسان إلى أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً. لقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه في مصانع هاوثورن بجنرال إلكتريك أن نقص الإنتاج يؤدي إلى عدم الاهتمام بحل المشكلات والتحرر من وطأة الضغوط الرئاسية، وعند تخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية، كما كشفت نتائج التجارب أن الدافع الاقتصادي ليس القوة الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار هذه النظرية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد.<sup>(1)</sup>

وبناءً على ذلك تم التركيز في عملية تقييم الأداء على مقابلة التقييم التي ظهرت من خلال نظرية التحفيز مركزة على رغبة الفرد في الحصول على التقدير وكذا رغبته في تحقيق الاعتراف به وبأدائه مما يعزز الدوافع والرغبة عنده.<sup>(2)</sup>

يتضح مما سبق أن حركة العلاقات الإنسانية حاولت مثل حركة الإدارة العلمية التوصل إلى أحسن طريقة لأداء العمل وزيادة معدلات الإنتاج. ففي حين ركزت حركة

(1) نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط2، دار الطليعة للطباعة والنشر، الرياض، 1982، صص، 75، 76.

(2) أكرم أحمد الطويل، خالد عبد الرحيم مطر الهيبي: مرجع سابق، ص81.

الإدارة العلمية على الجانب المادي والفني باعتباره المحدد الأساسي لكمية العمل، وركزت حركة العلاقات الإنسانية على البعد النفسي والاجتماعي للإنسان وتوصلت إلى أن أحسن طريقة لأداء العمل هي القيادة الديمقراطية، والحوافز المعنوية لها تأثيرها البالغ على العاملين، على عكس حركة الإدارة العلمية التي أكدت على أهمية الأجر والحوافز المادية باعتبارها الحوافز الوحيدة التي تدفع العامل إلى زيادة الإنتاج .

### 2-2- نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي أسسها فيكتور فروم سنة 1964م أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد وشعوره واعتقاده بإمكانية الحصول على هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه (1) .  
وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين.  
وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم. كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل (2) .

### 2-3- النظرية اليابانية:

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص153.

(2) سعود محمد النمر: مرجع سابق، صص192، 193.

قام وليام أوشي بعدة أبحاث ودراسات ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية وتوصل في نهاية الأمر إلى نظرية Z والتي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة للإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية في الأداء<sup>(1)</sup>.

وتقوم نظرية Z على ثلاثة مبادئ أساسية وهي:<sup>(2)</sup>

- الثقة بين العاملين بعضهم بعض وبين العاملين والإدارة.
- الحزق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.
- الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة.

(1) سعود محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الملك سعود، الرياض، 1997، ص197.

(2) نفس المرجع: نفس الصفحة..

خلاصة:

من خلال مضامين هذا الفصل الذي قمنا بدراسته ، وبعد تطرقنا لأداء العامل و ما إلى ذلك من عوامل محددة، ومؤشرات، وكيف يتم التقييم الفعلي لأداء العامل وفق الاتجاهات النظرية المفسرة لهذا المفهوم، وكيفية التعامل معه على أساس متغير الدراسة واعتبار هذا الفصل الثالث الفصل الأخير من الفصول النظرية فمحاولة منا لإبراز دور أداء العامل في المؤسسة وبالتالي تحقيق الكفاءة الإنتاجية للفرد والمؤسسة على حد سواء.

الجانب

المسيدي

## الفصل الرابع:

### الإجراءات المنهجية للدراسة

#### تمهيد

أولاً- مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

ثانياً- تحديد مجتمع البحث

ثالثاً- منهج الدراسة

رابعاً- أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة

2- المقابلة

3- الإستمارة

4- الوثائق والسجلات

خلاصة



**تمهيد:**

بعد أن تم التطرق إلى الجانب النظري لهذه الدراسة والذي يهيئ الأرضية النظرية لموضوع البحث من خلال ما تضمنته فصوله المختلفة، يأتي الجانب الميداني للتحقق والكشف عن طبيعة نظام الأجور وأداء العامل باعتبار أن الجانبين متكاملين ولا يمكن أن يفصل أحدهما عن الآخر، لأنه لا يكتمل أي بحث اجتماعي إلا بعد ربطه بواقع معطى والتأكد من نتائجه من خلال جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة بواسطة الأدوات المنهجية المناسبة من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة وهذا ما سنحاول تناوله في هذا الفصل.

**أولاً: مجالات الدراسة:** لكل بحث علمي مجالات دراسة تتحد في:

### 1 - المجال المكاني:

يعتبر مركب إنتاج بيض التفريخ بولهيلاات التابع لمركب تربية الدواجن باتنة من المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تزخر بها ولاية باتنة، تعود نشأته إلى عام 1986م ، يتربع على مساحة قدرها 22 هكتار ببلدية بولهيلاات دائرة الشمرة، كان يحتوي على مركزين: مركز المحضن ومركز الإنتاج والتربية، ثم تم إعادة هيكلة المركب عام 1989م وأصبح يحتوي على أربع مراكز منها مركزان للإنتاج سعة كل مركز 45000 وحدة ومركز التربية وسعته 55000 وحدة، ومحضن، وتبلغ قدرة الإنتاج بالمركب 11000000 بيض صالح للتفقيس سنويا. أما قدرة إنتاج الصوص فتقدر بـ 8400000 صوص سنويا والذي يوزع على مستوى ولايات: باتنة، ميلة، خنشلة، تبسة، بسكرة، أم البواقي، عنابة، سوق أهراس، الوادي، سطيف.

### 2- المجال البشري:

يتمثل مجتمع الدراسة في كل العاملين بالمؤسسة محل الدراسة والذين يقدر عددهم ب 99 عامل، 93 منهم ذكور و 6 عاملات، يتوزعون حسب الإدارة والمراكز الأربعة كالآتي:

الإدارة: 15 عامل

المحضن: 39 عامل

مركز التربية: 16

مركز الإنتاج رقم (1): 14 عامل

مركز الإنتاج رقم (2): 15 عامل

وتوزيع العمال في المراكز يخضع لنظام الأولويات واحتياجات العمل فلكل عمل خصوصياته (نظافة، عناية، توزيع الأكل على الدجاج، الأدوية،...)، لهذا كل مركز له عدد معين من العمال وفي حالة وجود ضغط عمل يتم الإستعانة بعمال المراكز الأخرى حتى تنتهي مهمة العمل فيعود العمال إلى مراكزهم الأصلية.

### 3 - المجال الزمني:

وهي المدة الزمنية التي أجريت خلالها الدراسة الميدانية والتي دامت 15 يوما، حيث انطلقت يوم 13 نوفمبر 2011 إلى غاية 27 نوفمبر 2011 وهو تاريخ تطبيق آخر الإستمارات.

### ثانيا: تحديد مجتمع البحث:

إن المجموع الكلي لمفردات مجتمع البحث البالغ 99 مفردة يستوجب علينا استخدام المسح الشامل في دراستنا هذه، ويعني المسح الشامل تطبيق الدراسة الميدانية على كل وحدات المجتمع المقصود بدون استثناء من المدير إلى غاية الحارس. ذلك أنه كلما كبر مجتمع البحث اتجهنا نحو التمثيل بالعينة وكلما صغر مجتمع البحث (100 مفردة) نتجه نحو المسح الشامل.

### ثالثا: منهج الدراسة:

تختلف المناهج المستخدمة في العلوم الاجتماعية بصفة عامة باختلاف الظواهر التي تتناولها هذه البحوث بالدراسة، فلكل ظاهرة منهج معين يتوافق مع طبيعتها وقد تفرض بعض الظواهر المدروسة استخدام أكثر من منهج. ونظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف الكشف كيفية تأثير نظام الأجور على أداء العامل من وجهة نظر عمال مؤسسة- مركب إنتاج بيض التفريخ بولهيلات - من خلال توضيح نمط نظام الأجور المعتمد في المؤسسة محل الدراسة ومدى إيجابيته،

وكيفية تأثير نظام الأجور بمختلف عناصره المالية وغير المالية على رفع مستوى الأداء للعمال، وتأثير محدودية نفس العناصر على خفض مستوى الأداء للعمال، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي لوصف أبعاد نظام الأجور وكيفية تأثيره على أداء العامل، ومدى إسهامه في رفع الشعور بالرضا والاستقرار لدى العامل.

#### رابعاً: أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث في دراسته على أربع أدوات في جمع المعلومات والبيانات ذلك أن التنوع في استخدام الأدوات أمر مرغوب فيه لأنه يقلل من التحيز ويسمح بمقارنة المعلومات مع بعضها بالإضافة إلى الحصول على معلومات كافية وواقعية .

#### 1 - الملاحظة:

وهي من أهم الأدوات التي يتم استخدامها في البحث العلمي السوسولوجي ومصدر أساسي للحصول على المعلومات اللازمة وتصنيفها وتحليل الحقائق والمعطيات المستقاة من واقع الدراسة وما يزيد من أهميتها أنها الأداة التي تعتمد عليها الأدوات الأخرى من مقابلة وإستمارة.

وقد استعملنا الملاحظة البسيطة أولاً في الدراسة الاستطلاعية بهدف جمع المعلومات عن جو العمل بصفة عامة من كيفية أداء العمل والملابس التي يرتديها العمال ومدى ملائمة الظروف الفيزيائية من إضاءة وتهوية ونظافة وضجيج حيث بالرغم من توافر الإضاءة والتهوية اللازمتين إلا أن مسألة النظافة والضجيج لا حل لهما بسبب طبيعة نشاط المؤسسة ، وكذلك ملاحظة انعدام المرافق الخدمية المفروض توافرها في أي مؤسسة اقتصادية خاصة المطعم والنادي.

بالإضافة إلى ملاحظة طبيعة العلاقات الإنسانية والاجتماعية السائدة بين العمال فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين المشرفين والإدارة من جهة ثانية ، هذه العلاقات التي اتسمت بالطيبة في عمومها، وتمت مقارنة كل هذه المعطيات المستقاة من الميدان مع ما

تم استخلاصه من السرديات النظرية والدراسات السابقة ، ومن ثم الاعتماد عليها في بناء الاستمارة.

## 2 - المقابلة:

يرتبط استخدام المقابلة على غرار الاستمارة في الدراسات الإمبريقية لما توفره للباحث السوسولوجي على وجه الخصوص من تعميق وتعديل وربط بين مكتسبات الباحث النظرية والواقع الإمبريقي لتلك المعارف من خلال الاتصال المباشر بينه وبين المبحوث.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على نمطين من المقابلة، النمط الأول تمثل في مقابلة حرة خلال مرحلة الدراسة الاستطلاعية مع مدير المؤسسة ورؤساء المصالح وبعض العمال لاستقاء أكبر كم من المعلومات حول المؤسسة ، ونشاطها لتحديد مدى ملائمتها لتطبيق الاستمارة.

أما النمط الثاني من المقابلة فقد فرضه المستوى التعليمي والثقافي لعمال المؤسسة حيث لجأ الباحث إلى تطبيق الاستمارة من خلال مقابلات فردية مع عدد كبير من العمال عن طريق طرح الأسئلة شفويا وترجمتها باللغة المحلية حتى تكون الاستفادة كبيرة من المعلومات المستقاة من هذه الفئة من العمال.

## 3 - الاستمارة:

تعتبر الاستمارة الأداة الرئيسية الأولى في جمع المعطيات أمبريقيا في البحوث السوسولوجية بدون منازع فلا يكاد يخلو أي بحث سوسولوجي منها، لذلك قام الباحث بإعداد نموذج أولي للاستمارة قبل النزول للدراسة الاستطلاعية ثم بعد جمع المعطيات والمعلومات العامة والأولية من خلالها تم تعديل الاستمارة بما يتماشى مع مجتمع الدراسة لياليها بعد ذلك عرضها على مجموعة من المحكمين لتحكيمها منهجيا ومعرفيا، وأخيرا تم

اختبارها على مجموعة من العمال لتتحدد نهائيا بعد استبعاد بعض الأسئلة وإعادة صياغة بعضها بطريقة أخرى تتناسب مع المستوى التعليمي والثقافي للمبحوثين.

لقد احتوت الاستمارة على ( 36 سؤال، بتوزيع ( 33 سؤال مغلق و ( 03 أسئلة مفتوحة، وقد تم تقسيم الاستمارة إلى أربع محاور أساسية تتمثل فيما يلي:

المحور الأول: تضمن 10 أسئلة حول البيانات العامة للمبحوثين.

المحور الثاني: تضمن 12 سؤال حول كيفية تأثير نظام الأجور على التغيب لدى العمال.

المحور الثالث: تضمن 06 سؤال حول كيفية تأثير العناصر المالية والعناصر غير المالية على أداء العامل.

المحور الرابع: تضمن 08 سؤال حول كيفية تأثير نظام الأجور على الشعور بالرضا والاستقرار لدى العامل.

#### 4 - الوثائق والسجلات:

تعتبر الوثائق والسجلات الركيزة الأساسية لجمع المعلومات الدقيقة عن أي مؤسسة فمن خلالها تحصلنا على المعلومات الخاصة بنشأة المؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي من تحديد لعدد المراكز الموجودة بها وعدد العمال المتواجد في كل مركز على حدى وطبيعة الوظائف التي يقومون بها، بالإضافة إلى نمط نظام الأجور المعتمد لدى المؤسسة وكيفية توزيع العمال حسب أجورهم.

### خلاصة:

عرضنا في هذا الفصل المتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة أهم النقاط الأساسية فيه من مجالات الدراسة المختلفة بأبعادها الثلاثة (المكاني، البشري، الزمني)، وكذا التحديد الدقيق لمجتمع البحث ، وكيفية التعامل معه بطريقة المسح الشامل ، ونوع المنهج وأدوات جمع البيانات المستخدمة ، وكل هذا من أجل البيانات المتحصل عليها في الفصل اللاحق.

## الفصل الخامس:

### تفريغ وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

#### تمهيد

#### أولاً- تفريغ وتحليل البيانات

#### 1- البيانات العامة

#### 2- بيانات خاصة بكيفية تأثير نظام الأجور على

#### التغيب لدى العامل

#### 3- بيانات خاصة بكيفية تأثير العناصر المالية

#### وغير المالية للأجر على أداء العامل

#### 4 - بيانات خاصة بكيفية تأثير نظام الأجور

#### على الشعور بالرضا والاستقرار لدى العامل

#### ثانياً- مناقشة النتائج

#### خلاصة



### تمهيد:

بعد الانتهاء من تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة ، سنقوم بالتحليل في هذا الفصل وتفسير البيانات التي تم جمعها عن موضوع بحثنا المتعلق بنظام الأجور وأداء العامل أول بأول من خلال مجموعة من الجداول المستعملة ، وهي في مجملها تقريبا جداول بسيطة .

وتحوي هذه الأخيرة إجابات العمال في مركب إنتاج بيض التفريخ بولهيلاات محل توزيع الاستثمارة.

أولاً : تفريغ وتحليل البيانات : احتوى هذا العنصر المحاور الأربع للاستمارة وهي على النحو التالي:

**1- البيانات العامة:** وتتضمن مجموعة من الجداول من 1 إلى 10:

**جدول رقم (01):** يبين جنس أفراد مجتمع البحث

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
93.93	93	ذكر
06.06	06	أنثى
99.99	99	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 93.93 % مسجلة لدى فئة الذكور،

تليها النسبة 6.06% مسجلة لدى فئة الإناث، ويرجع هذا التباين الكبير بين النسبتين إلى كون مقر المؤسسة موجود في منطقة ريفية مازالت المرأة فيها بعيدة عن سوق العمل وإن حدث والتحقت بالعمل فلا يكون أي عمل فأغلبهن مسموح لهن بالتعليم وإن اقتضى الأمر الإدارة. بالإضافة إلى طبيعة العمل في المؤسسة، ولا نقصد هنا أن العمل يحتاج إلى جهد عضلي كبير وإنما المشكلة تكمن في طبيعة المرأة في حد ذاتها وتهربها من الأعمال التي تنتج عنها الأوساخ والروائح الكريهة، فنجد أن نسبة 3.03 % أي ما يعادل 3 عاملات عملن في الإدارة (كاتبات) و 3.03 % منهم طبيبات بيطريات يتعاملن مع الدجاج و الصوص بحكم تخصصهن.

جدول رقم (02): يبين سن أفراد مجتمع البحث

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
07.07	07	]30 – 20]
14.14	14	]40 – 30]
36.36	36	]50 – 40]
34.34	34	]60 – 50]
08.08	08	]60 فما فوق
99.99	99	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 36.36 % مسجلة لدى الفئة العمرية [40 – 50]، تليها النسبة 34.34 % مسجلة لدى الفئة العمرية [50 – 60]، تليها النسبة 14.14 % مسجلة لدى الفئة العمرية [30 – 40]، تليها النسبة 8.08 % مسجلة لدى الفئة العمرية [60 فما فوق] وأخيرا النسبة 7.07 % مسجلة لدى الفئة العمرية [20 – 30].

نلاحظ أن أغلب أفراد مجتمع البحث من كبار السن من [40 فما فوق] حيث تقدر نسبتهم في الإجمال 78.78 % ويعود ذلك إلى أن أغلب العمال هم من قدامى العمال وتقوم مدة عملهم بالمؤسسة 20 سنة، بالإضافة إلى ضعف عملية التوظيف في المؤسسة (قلة فتح مناصب عمل جديدة)، كما تعد طبيعة العمل فيها (المؤسسة) محل نفور من الشباب بصفة عامة (الذين يتمتعون بطموحات عالية لا تليها هذه المؤسسة) حيث أن أغلب المناصب هي عامل بسيط يتم فيها التعامل مع البيض والصوف.

أما فئة الشباب [20-40] فتقدر ب 21.21 % وأغلب أفراد هذه العينة هم عمال الإدارة من كاتبات ورؤساء المصالح وكذلك التقنيين الذين يتعاملون مع الآلات فقط بالإضافة إلى الأطباء البيطريين حيث توجههم إلى العمل في هذه المؤسسة هو بموجب تخصصهم.

## جدول رقم(03): يبين الحالة العائلية لأفراد مجتمع البحث

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
08.08	08	أعزب
90.90	90	متزوج
01.01	01	أرمل
-	-	مطلق
99.99	99	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 90.90 % مسجلة لدى فئة المتزوجين، تليها النسبة 8.08 % مسجلة لدى فئة العزاب، تليها النسبة 1.01 % مسجلة لدى فئة الأرمال في حين تتعدم النسبة لدى فئة المطلقين.

من خلال النسب السابقة يتضح أن أغلب أفراد مجتمع البحث هم متزوجين ويعود ذلك إلى أن أعمارهم تتجاوز 40 سنة وهي سن تنصف بالاستقرار الاجتماعي الوظيفي والأسري، فنادرا ما نجد من يتجاوز هذا السن دون عمل مستقر حيث أن 61.61 % منهم من تجاوزت مدة عمله بالمؤسسة 15 سنة، أو دون أن يكون أسرة حتى ولو صغيرة على الرغم من أن سن الزواج في هذه السنوات قد تأخر بالنسبة للرجال والنساء على حد سواء.

أما فئة العزاب والتي تعتبر نسبة صغيرة جدا مقارنة بالنسبة للأولى ذلك أن أغلب أفراد هذه الفئة هم صغار السن حيث تتراوح أعمارهم [20-30] سنة، إلا مفردة واحدة فقط تقع ضمن الفئة العمرية [30-40] سنة، ويعود ذلك أن الشباب بصفة عامة في هذه المرحلة العمرية لا يكونون متحمسين جدا للاستقرار الأسري ، وإنما يكون تركيزهم أكثر على الاستقرار الوظيفي، ومنهم من توقفه المعوقات المادية بينه وبين الزواج الذي يتطلب ادخار سنوات عديدة من العمل (بسبب ارتفاع تكاليف الزواج في المجتمع المحلي).

وأخيرا فئة الأرمال والتي تعبر عنها مفردة واحدة فقط مع انعدام فئة المطلقين وإن دل ذلك على شيء إنما يدل على أن مجتمع البحث ينصف بالاستقرار الوظيفي والأسري.

جدول رقم(04): يبين المستوى التعليمي لأفراد مجتمع البحث

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
18.18	18	أمي
21.21	21	ابتدائي
38.38	38	متوسط
12.12	12	ثانوي
10.10	10	جامعي
99.99	99	المجموع

تشير النسب من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 38.38% مسجلة لدى الفئة ذات المستوى التعليمي المتوسط، تليها النسبة 21.21% مسجلة لدى الفئة ذات المستوى التعليمي الابتدائي، ثم النسبة 18.18% مسجلة لدى الفئة الأمية، ثم النسبة 12.12% مسجلة لدى الفئة ذات المستوى التعليمي الثانوي، وأخيرا النسبة 10.10% مسجلة لدى الفئة ذات المستوى الجامعي. نعتمد في تفسيرنا لهذه النسب بالأساس على قدم المؤسسة والتي يصل عمرها إلى 25 عاما بالإضافة إلى طبيعة نشاط المؤسسة ، والذي لا يتطلب امتلاك شهادة ذات مستوى عالي حيث نجد أن أغلب أفراد مجتمع البحث يشغلون منصب عامل بسيط سواء السائقين ، الحراس ، عاملي خطوط الإنتاج ( 73.73 %) والذي يتضمن أفراد أميين ، أفراد ذوي تعليم ابتدائي وذوي تعليم متوسط، أما الفئة ذات التعليم الثانوي 12.12 % فأغلبهم دعم مستواه التعليمي بشهادة التكوين المهني وينتمي أغلبهم إلى الإدارة سواء كاتبات، بعض رؤساء المصالح الذين نالوا الترقية على أساس الأقدمية وبعض التقنيين، بالإضافة إلى رؤساء مراكز الإنتاج. أما أصغر نسبة والتي تمثلها فئة الجامعيين فتضم الأطباء البيطريين (3) وبعض المهندسين التقنيين وبعض رؤساء المصالح الذين على الرغم من صغر سنهم إلى أنهم نالوا الترقية على أساس المؤهل العلمي.

جدول رقم(05): يبين مقر السكن بالنسبة لمكان العمل

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
85.85	85	قريب
14.14	14	بعيد
99.99	99	المجموع

تبين نتائج الجدول أن أعلى نسبة هي 85.85% مسجلة لدى الفئة التي تقطن قريبا من مكان العمل، تليها النسبة 14.14% مسجلة لدى الفئة التي تقطن بعيدا عن مكان العمل. يعود هذا التباين الكبير بين النسبتين إلى موقع المؤسسة في منطقة ريفية من أجل امتصاص البطالة، وتشغيل اليد العاملة البسيطة وبذلك كان أغلب عمالها من أهل المنطقة الذين يسكنون منازل إما ورثوها من أهلهم، أو يعيشون معهم في نفس المنزل أو استفادوا من منازل البناء الريفي المدعم من طرف الدولة، أو حتى تكفلوا هم بنائها في تلك الفترة التي كان الإنسان البسيط يستطيع أن يبني بيتا خاصا به لعدم تكلفته الباهظة، كما أن الأجر المتدني الذي يقابل فئة العمال البسطاء لا يسمح أساسا بمصاريف النقل. أما الفئة الثانية التي تقطن بعيدا عن مقر العمل فأغلبهم من دائرة المعذر وولاية قسنطينة، وهم ينتمون إلى الفئة ذات الأجر العالي سواء الأطباء البيطريين أو المهندسين التقنيين وبعض رؤساء المصالح. وخلاصة القول أن أغلب أفراد مجتمع البحث يتمتعون بالاستقرار من حيث الإقامة والسكن.

جدول رقم(06): يبين نوع السكن

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
03.03	03	سكن وظيفي
85.85	85	سكن خاص
11.11	11	أخرى تذكر: سكن بالإيجار
99.99	99	المجموع

من خلال بيانات الجدول نجد أن أعلى نسبة هي 85.85 % مسجلة لدى الفئة التي لديها مسكن خاص، تليها النسبة 11.11 % مسجلة لدى الفئة التي لديها مسكن بالإيجار وأخيرا النسبة 3.03 % مسجلة لدى الفئة التي تستفيد من سكن وظيفي. تتوافق نسب هذا الجدول مع نسب الجدول السابق الذي يبين مقر السكن بالنسبة لمكان العمل، حيث أن 85.85 % من مجتمع البحث الذين لديهم سكن خاص هم أنفسهم الذين يقطنون قريبا من مقر العمل، بينما تتوزع نسبة 14.14 % الذين يقطنون بعيدا عن مكان العمل على مجموعتين الأولى تسكن بالإيجار بنسبة 11.11 % والثانية سكن وظيفي بنسبة 3.03 % وتضم حارس لضرورة تواجهه بالمؤسسة الدائم بالإضافة إلى رئيس مصلحة ومدير المؤسسة والذي يتطلب منصبه التواجد الدائم أيضا بالمؤسسة.

جدول رقم(07): يبين أجر أفراد مجتمع البحث

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
32.32	32	]20000 – 15000]
54.54	54	]25000 – 20000]
10.10	10	]30000 – 25000]
03.03	03	]35000 – 30000]
99.99	99	المجموع

إن أهم ما يمكن استخلاصه من الجدول أن أعلى نسبة هي 54.54 % مسجلة لدى الفئة التي يتراوح أجرها ما بين 20000 دج وأقل من 25000 دج، تليها النسبة 32.32 % مسجلة لدى الفئة التي يتراوح أجرها ما بين 15000 دج وأقل من 20000 دج، ثم النسبة 10.10 % مسجلة لدى الفئة التي يتراوح أجرها ما بين 25000 دج وأقل من 30000 دج، وأخيرا 3.03 % مسجلة لدى الفئة التي يتراوح أجرها ما بين 30000 دج وأقل من 35000 دج.

إن الفئة التي يتراوح أجرها ما بين 15000 دج وأقل 25000 دج والتي توافق نسبة 86.86% تضم أفراد مجتمع البحث الذين ينتمون إلى فئة العمال البسطاء وبعض العمال الجدد الذين لا يتمتعون بالأقدمية (رتبة متقدمة في السلم الوظيفي) التي تزيد في أجرهم، أما الفئة التي يتراوح أجرها ما بين 25000 دج وأقل من 35000 دج والتي توافق نسبة 13.13% تضم والأطباء، البيطريين، والمهندسين، التقنيين الذين يتحدد أجرهم على أساس المؤهل العلمي، بالإضافة إلى رؤساء المصالح الذين يتحدد أجرهم إما على أساس المؤهل العلمي إذا كان المستوى التعليمي جامعي حتى ولو كان بدون أقدمية، أو على أساس الأقدمية وترتيب السلم الوظيفي الذي يتوافق مع مدة العمل بالمؤسسة.

**جدول رقم (08): يبين نوع العمل**

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
07.07	07	رئيس مصلحة
16.16	16	تقني
73.73	73	عامل بسيط
03.03	03	أخرى تذكر: طبيب بيطري
99.99	99	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة مسجلة هي 73.73% لدى الفئة التي تشغل منصب عامل بسيط، تليها النسبة 16.16% مسجلة لدى الفئة التي تشغل منصب تقني، ثم النسبة 7.07% مسجلة لدى الفئة التي تشغل منصب رئيس مصلحة وأخيرا النسبة 3.03% مسجلة لدى الفئة التي تشغل منصب طبيب بيطري في أخرى تذكر. فمن خلال هذه النسب يبدو جليا أن أغلب أفراد مجتمع البحث هم الذين يشغلون منصب عامل بسيط، وذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتمثل في إنتاج البيض والصوص، والذي لا يتطلب يد عاملة فنية ذات مستوى تعليمي عالي وذات مهارات



متخصصة، فهذه الوظيفية لا تحتاج إلى تكوين وتدريب مختصين قبل الالتحاق بالعمل وإنما كل ما تحتاجه هو ملاحظة ومتابعة عامل في المؤسسة أثناء تأديته لعمله، هذا على مستوى خطوط الإنتاج.

أما على مستوى الإدارة وفيما يتعلق بمنصب تقني فالعمال الذين يشغلون هذا المنصب هم حاملو شهادة تقني سامي سواء الصادرة عن مراكز التكوين المهني أو التعليم الجامعي قصير المدى وأغلبهم يقومون بمهام: كاتبات ، محاسب، ملحق إداري، والذين يحملون شهادة مهندس دولة في الميكانيك و تقني آلة ، والذين يتعاملون مباشرة مع الآلات من حيث صيانتها وإصلاحها.

أما فيما يخص منصب رئيس مصلحة فيضم نوعان من الأفراد: الذين يشغلون هذا المنصب على أساس المؤهل العلمي أي المستوى التعليمي الجامعي أو الذين يشغلونه على أساس الخبرة والترتيب في السلم الوظيفي مع مدة عمل تزيد عن 15 سنة خدمة. أما الفئة الأخيرة والتي تعتبر قليلة جدا مقارنة بباقي الفئات فهي الأطباء البيطريين الذي يتمثل جل عملهم في الاهتمام بصحة الدجاج البيوض من أجل الحصول على نوعية جيدة من البيض الموجه للاستهلاك المباشر، وكذلك البيض الموجه لإنتاج الصوص وكيفية تربية هذا الأخير من أجل الحصول على دجاج من نوعية رفيعة.

#### جدول رقم(09): يبين طبيعة العمل

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
02.02	02	بسيط
16.16	16	معقد
61.61	61	روتيني
10.10	10	يتطلب مهارات
99.99	99	المجموع

تؤكد بيانات هذا الجدول نسبة 61.61 % أعلى نسبة مسجلة لدى الفئة التي ترى أن العمل روتيني، تليها النسبة 16.16 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن العمل معقد ثم النسبة 10.10 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن العمل يتطلب مهارات، وأخيرا النسبة 2.02 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن العمل بسيط.

وعلى العموم فإن العمل في هذه المؤسسة لا يتطلب مهارات خاصة فطبيعة نشاطها أساسا لا يتطلب أكثر من يد عاملة بسيطة، مع نسبة قليلة جدا من اليد العاملة المتخصصة التي تتطلب مهارات كالأطباء البيطريين، والمهندسين التقنيين والإطارات التي تتعامل مع الحسابات ورؤساء المصالح وتتعامل مع السوق.

وخلاصة القول أن طبيعة العمل في هذه المؤسسة هو عمل روتيني وبسيط جدا.

**جدول رقم(10): يبين مدة العمل بالمؤسسة**

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
10.10	10	أقل من 05 سنوات
05.05	05	]10- 05]
23.23	23	]15- 10]
09.09	09	]20- 15]
52.52	52	]20 فما فوق
99.99	99	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 52.52 % مسجلة لدى الفئة التي بلغت مدة عملها بالمؤسسة 20 سنة فما فوق، تليها النسبة 23.23 % مسجلة لدى الفئة التي بلغت مدة عملها بالمؤسسة [10- 15] سنة، تليها النسبة 10.10 % مسجلة لدى الفئة التي بلغت مدة عملها بالمؤسسة أقل من 5 سنوات، ثم النسبة 9.09 % مسجلة لدى الفئة التي

بلغت مدة عملها بالمؤسسة [15 - 20] سنة، وأخيرا النسبة 5.05 % مسجلة لدى الفئة التي بلغت مدة عملها بالمؤسسة [05 - 10]. يبدو جليا من خلال النسب السابقة أن المؤسسة هي مؤسسة متقدمة في العمر، حيث نجد أن 61.61 % من العمال تفوق مدة عملهم بالمؤسسة [15 سنة فما فوق فأغلب عمالها متقدمون في العمر التحقوا بالمؤسسة منذ نشأتها عام 1986م، كما أن سياسة التشغيل بالمؤسسة بطيئة نوعا ما حيث أنه بلغ نسبة العمال الذين تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة [10 - 15] سنة 23.23 % فقط لتتباطأ النسبة أكثر إلى 5.05 % الذين تتراوح مدة عملهم [05 - 10] سنة ثم تتضاعف النسبة 10.10 % للعمال الذين تتراوح مدة عملهم أقل من خمس سنوات ، ويعود هذا ارتفاع النسبة هنا ليس لفتح مناصب مالية جديدة من قبل المؤسسة وإنما بسبب سياسة التشغيل الجديدة التي تتبناها مديرية التشغيل بهدف امتصاص بطالة الشباب الجامعي بالأخص في المجتمع عن طريق عقود الإدماج، حيث تقوم المديرية بدفع أجور هؤلاء العمال (15000دج) وليس المؤسسة المستخدمة.

## 2: بيانات خاصة بكيفية تأثير نظام الأجور على التغيب لدى العمال

جدول رقم(11): يبين منظور أفراد مجتمع البحث نحو العمل

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
85.85	85	تشريف
10.10	10	تكليف
04.04	04	استثمار للوقت
99.99	99	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن أعلى نسبة هي 85.85% مسجلة لدى الفئة التي ترى أن العمل تشريف، تليها النسبة 10.10% مسجلة لدى الفئة التي ترى أن العمل تكليف وأخيرا النسبة 4.04% مسجلة لدى الفئة التي ترى أن العمل هو استثمار للوقت. ويبدو أن أغلب أفراد مجتمع البحث يرون أن العمل هو تشريف لهم ورفع لمكانتهم الاجتماعية أكثر ما هو تكليف لهم من قبل المجتمع واستثمار مادي للوقت والجهد.

**جدول رقم(12): يبين مدى تناسب العمل مع الاختصاص**

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
91.91	91	نعم
08.08	08	لا
99.99	99	المجموع

تؤكد البيانات الواردة الجدول أن أعلى نسبة هي 91.91% مسجلة لدى الفئة التي ترى أن العمل يتناسب مع الاختصاص، تليها النسبة 8.08% مسجلة لدى الفئة التي ترى أن العمل لا يتناسب مع الاختصاص.

وتعود هذه النسب إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي لا يتضمن تخصصات كثيرة

ومختلفة حيث نجد: رئيس مصلحة، عامل بسيط، تقني، طبيب بيطري، فأغلب أفراد مجتمع البحث يشغلون منصب عامل بسيط والذي لا يحتاج إلى تخصص يُدرس، غير أنه توجد بعض المفردات من التقنيين ضمن الطاقم الإداري الذين يشغلون وظائف بعيدة نوعا ما عن تخصصهم، فنجد بعض الكاتبات يحملن شهادات جامعية تؤهلهن لمنصب متصرف وليس كاتبة.

جدول رقم(13): يبين مدى مساعدة قانون العمل على تنظيم علاقات العمل

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
97.97	97	نعم
02.02	02	لا
99.99	99	المجموع

97.97 توضح لنا البيانات الموجودة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي %مسجلة لدى الفئة التي ترى أن قانون العمل يساعد على تنظيم علاقات العمل، في حين ترى نسبة 2.02 % ترى أن قانون العمل لا يساعد على تنظيم علاقات العمل وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالنسبة الأولى.

و الواضح أن معظم أفراد مجتمع البحث لا يعانون من مشاكل في العمل ، وأن علاقاتهم في العمل بالمؤسسة جيدة ، ويساعدهم قانون العمل على تأدية واجباتهم العملية على أكمل وجه ويحافظ على حقوقهم القانونية بغض النظر عن بعض النقائص التي يعاني منها العمال والتي ستوضح في الجداول التالية، غير أن الجدول رقم ( 12 ) يتفق كثيرا مع هذا الجدول حيث 91.91 % من مجتمع البحث يرون أن العمل يتناسب مع طبيعة الاختصاص.

جدول رقم(14): يبين علاقة العامل بالإدارة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
55.55	55	حسنة
44.44	44	متوسطة
-	-	سيئة
99.99	99	المجموع

يبين لنا هذا الجدول أن أعلى نسبة هي 55.55 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن العلاقة مع الإدارة حسنة، تليها النسبة 44.44 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن العلاقة مع الإدارة متوسطة، في حين تتعدم النسبة في الفئة التي ترى أن العلاقة مع الإدارة سيئة. نلاحظ نقارب النسبتين الأوليتين وانعدام النسبة الأخيرة، وإن دل ذلك على شيء إنما يدل على أن العلاقة بين العمال والإدارة طيبة، ذلك أن العمال الذين يرون أن العلاقة مع الإدارة متوسطة قد يتعارضون مع الإدارة في بعض الأمور البسيطة التي قد تشدد الإدارة عليها كالانضباط في العمل (عدم التأخر)، وعدم التغيب بدون مبرر، خاصة وأن أغلب أفراد مجتمع البحث يقطنون قريبا من المؤسسة. بالإضافة إلى تدني الأجور مقارنة بغلاء المعيشة وكثرة متطلبات الحياة الاجتماعية مما يجعل العمال يعملون بمبدأ " العمل على قدر الأجر" مما يوتر العلاقة قليلا مع الإدارة.

**جدول رقم(15): يبين قيمة الأجر بالنسبة للعامل**

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
86.86	86	قيمة مالية
07.07	07	قيمة تقديرية
06.06	06	قيمة اجتماعية
99.99	99	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 86.86 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن الأجر هو قيمة مالية، تليها النسبة 7.07 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن الأجر هو قيمة تقديرية، وأخير النسبة 6.06 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن الأجر هو قيمة اجتماعية. والملاحظ أن أغلب أفراد مجتمع البحث يرون أن الأجر هو قيمة مالية يلبون من خلالها متطلباتهم الاقتصادية والاجتماعية ولا يرون أنه قيمة تقديرية، أما القيمة الاجتماعية فهي التي تحدد مكانتهم الاجتماعية.

جدول رقم(16): يبين مدى كفاية الأجر لقضاء الحاجات الأساسية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
03.03	03	نعم
18.18	18	نوعا ما
78.78	78	لا
99.99	99	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي 78.78 % مسجلة لدى الفئة التي تبين أن الأجر غير كافي لقضاء الحاجات الأساسية، تليها النسبة 18.18 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن الأجر كافي نوعا ما لقضاء الحاجات الأساسية، وأخيرا النسبة 3.03 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن الأجر كافي لقضاء الحاجات الأساسية. والملاحظ أن أغلب أفراد مجتمع البحث يرون أن الأجر غير كافي لقضاء الحاجات الأساسية ويرجعون ذلك إلى : ضعف الأجر، وارتفاع مستوى المعيشة معا بنسبة 78.78 % فتدني الأجور خاصة بالنسبة لمنصب عامل بسيط والذي يتراوح ما بين [15000-25000] دج أنظر الجدول رقم (07) فقط لا يتوافق مع الجهد المبذول والوقت المستثمر داخل المؤسسة.

كما لا يكفي لسد الحاجات المختلفة للعامل: توفير السكن، الكهرباء والغاز، المواد الاستهلاكية الغذائية، وكذا تعليم الأبناء وغيرها حتى ولو كانت الأسعار معقولة رغم سياسة التدعيم التي تقوم بها الدولة لبعض المنتجات الغذائية ا لضرورية ومع ارتفاع أسعار مختلف الاحتياجات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية مما يضطر بعض العمال إلى توقيف أطفالهم عن متابعة تعليمهم وتوجيههم نحو سوق العمل مبكرا للمساعدة على توفير الاحتياجات الضرورية . ومن العمال من يرجع ذلك إلى ارتفاع مستوى المعيشة فقط بنسبة 16.16 % حيث ترى هذه الفئة أن ارتفاع أسعار الحاجات الأساسية هو السبب

لعدم كفاية الأجر ويستدل على ذلك أنه عندما كانت الأسعار معقولة وفي متناول الجميع كان الأجر كاف. وفئة أخرى من العمال تُرجع ذلك إلى ضعف الأجر فقط بنسبة 3.84 % فمن منظورها أن الأجر يجب أن يعدل تبعاً للأسعار أي أنه إذا ارتفع مستوى المعيشة يُرفع الأجر بديها وإلا يجب على الجهات المسؤولة وضع حد لارتفاع الأسعار. أما الفئة الأخيرة فترجع ذلك إلى متطلبات أخرى بنسبة 1.21 % ولم تحددتها.

أما الفئة التي ترى أن الأجر كاف نوعاً ما لقضاء الحاجات الأساسية فأغلب أفرادها يقع أجرهم ضمن الفئة [25000-30000] دج ويشغلون منصب تقني بمختلف مهامها سواء التقنيين الصناعيين أو التقنيين الإداريين وبعض العاملين ذوي منصب عامل بسيط لكن له أقدمية بالمؤسسة أي تخطى أغلب درجات السلم الوظيفي وهو على أبواب التقاعد.

أما الفئة الأخيرة والتي ترى أن الأجر كاف لسد الحاجات الأساسية فأفرادها يقع أجرهم ضمن فئة الأجر الأخيرة أي [30000-35000] دج والذين يشغلون منصب رئيس مصلحة.

#### جدول رقم(17): يبين مدى إشباع الأجر للحاجات المختلفة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
03.03	03	نعم
96.96	96	لا
99.99	99	المجموع

تشير النتائج الواردة في الجدول أن أعلى نسبة هي 96.96 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن الأجر غير كاف لإشباع الحاجات المختلفة، بينما نسبة 3.03 % ترى أن الأجر كاف لإشباع الحاجات المختلفة.

والملاحظ أن هذه النسب تتوافق تماماً مع نسب الجدول السابق حيث الفئة التي ترى أن الأجر غير كاف لإشباع الحاجات المختلفة في هذا الجدول تتوافق مع الفئة التي ترى أن الأجر لا يكفي لقضاء الحاجات الأساسية والتي انضمت إليها أيضاً الفئة التي



كانت ترى أن الأجر كاف نوعا ما لقضاء الحاجات الأساسية فمنطقيا إذا كان الأجر لا يكفي لسد الحاجات الأساسية من مسكن وملبس ومأكل فكيف يكفي لإشباع مختلف الاحتياجات الكمالية، ونفس الفئة التي كانت ترى أن الأجر كاف لقضاء الحاجات الأساسية نفسها من ترى أن الأجر كاف لإشباع الحاجات المختلفة بما أن أجرها مرتفع نسبيا مقارنة بأجر الفئات الأخرى.

جدول رقم(18): يبين رأي العامل في نظام الدفع في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
03.03	03	جيد
86.86	86	حسن
10.10	10	متوسط
-	-	ضعيف
99.99	99	المجموع

إن نسبة 86.86 % المبينة في الجدول تمثل أعلى نسبة مسجلة لدى الفئة التي ترى أن نظام الدفع في المؤسسة حسن، تليها النسبة 10.10 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن نظام الدفع متوسط، ثم تأتي النسبة 3.03 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن نظام الدفع جيد وأخيرا تنعدم النسبة الممثلة للفئة التي ترى أن نظام الدفع ضعيف. وخلاصة القول أن أغلب أفراد مجتمع البحث راضون عن نظام الدفع في المؤسسة بدليل انعدام نسبة الفئة التي ترى أن نظام الدفع في المؤسسة ضعيف، وأنظمة دفع الأجور تختلف من مؤسسة لأخرى، وهذا حسب نشاط كل مؤسسة ونظام الدفع فيها.

جدول رقم(19): يبين مدى استخدام المؤسسة نظام المشاركة في الأرباح

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
07.07	07	نعم
92.92	92	لا
99.99	99	المجموع

إن أعلى نسبة هي 92.92% مسجلة لدى الفئة التي ترى أن المؤسسة لا تستخدم نظام المشاركة في الأرباح، في حين فُدرت نسبة الفئة التي ترى أن المؤسسة تستخدم نظام المشاركة في الأرباح بـ 7.07%.

يبدو جليا أن المؤسسة تدفع أجورا ثابتة للعمال ولا تشاركهم في الأرباح خاصة وأنها تعتمد نظام الأجر الزمني وليس نظام الأجر بالإنتاج، كما أنها تحدد كمية الإنتاج اللازم إنتاجها في اليوم والتي تعتمد أساسا على مقدرة الدجاج على وضع البيض وليس على مجهود العامل في الاعتناء بالدجاج البيوض والصوص وهذا ما بينه الجدول أعلاه .

جدول رقم(20): يبين أساس تقاضي الأجر في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
03.03	03	فائض في الإنتاج
96.96	96	تقدير للمجهود
-	-	أخرى تذكر
99.99	99	المجموع

تبين نتائج الجدول أعلى نسبة وهي 96.96% مسجلة لدى الفئة التي ترى أن أساس تقاضي الأجر في المؤسسة هو تقدير للمجهود، تليها النسبة 3.03 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن أساس تقاضي الأجر هو فائض الإنتاج، في حين تنعدم النسبة لدى فئة أخرى تُذكر .

يبدو جليا من خلال النسب السابقة أن معظم أفراد مجتمع البحث يرون أن أساس تقاضي الأجر هو تقدير المجهود ، ويعود ذلك من وجهة نظرهم أن المؤسسة تحقق أرباحا كبيرة ولكنها لا ترفع أجورهم بدعوى أن طبيعة النشاط ونوعية العمل البسيط والروتيني تتوافق مع قيمة الأجر المحدد ولا ترفعه إلا في حالة رفع الجهات المسؤولة الأجر القاعدي فقط.

**جدول رقم(21): يبين مدى تغيب العمال**

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
04.04	04	نعم
95.95	95	لا
99.99	99	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 95.95 % مسجلة لدى الفئة التي لا تكثر من الغيابات، في حين تقدر نسبة الفئة التي تكثر من الغيابات بـ 4.04 % . والملاحظ أن معظم أفراد العينة لا تكثر من الغيابات إلا في حالات الضرورة القصوى وذلك تفاديا للعديد من المشاكل ، وكذا قرب مكان العمل من الفئة العمالية التي تزيد عن 85.85 % المبينة في الجدول رقم(05) وكذا ما يوضحه بالتفصيل الجدول الموالي.

**جدول رقم(22): يبين مدى تأثير التغيب على الأجر**

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
98.98	98	نعم
01.01	01	لا
99.99	99	المجموع

جاء في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 98.98 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن التغيب يؤثر على الأجر، في حين تقدر نسبة الفئة التي ترى أن التغيب لا يؤثر على الأجر بـ 1.01 % .

والملاحظ أن معظم أفراد مجتمع البحث يرون أن التغيب يؤثر على الأجر ذلك أن الإدارة لا تتساهل كثيرا مع العمال في حالة تغيبهم بدون مبرر لذلك تقوم بالخصم من الأجر مباشرة وكان ذلك بنسبة 98.98 % مما يؤدي إلى انخفاض قيمة الأجر الذي هو أساسا غير كاف وهو كامل فكيف وهو ناقص؟ بينما ترى مفردة من مجتمع البحث أن الإدارة تقوم بتخفيض قيمة التأمينات بنسبة 1.01 % ، بينما تتعدم نسبة فئة إقصاء من المشاركة في الأرباح ذلك أن المؤسسة لا تعتمد هذا النظام أساسا فكيف ستخصم منه؟

### 3: بيانات خاصة بكيفية تأثير العناصر المالية وغير المالية للأجر على أداء العامل

جدول رقم(23): يبين مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
07.07	07	نعم
28.28	28	نوعا ما
64.64	64	لا
99.99	99	المجموع

يشير الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 64.64 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن الأجر لا يتوافق مع الجهد المبذول، تليها النسبة 28.28 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن الأجر يتوافق نوعا ما مع الأجر المبذول، وأخيرا النسبة 7.07 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن الأجر يتوافق مع الجهد المبذول.

ويبدو جليا من خلال النسب السابقة أن ثلث مجتمع البحث يرون أن الأجر يتوافق مع الجهد المبذول في مقابل الثلثين تقريبا ممن يرون أن الأجر لا يتوافق مع الجهد المبذول وذلك راجع من وجهة نظر العمال أن العمل من الساعة الثامنة وحتى الساعة الرابعة والنصف مساء أمر شاق خاصة على المتقدمين في السن وأنهم لا يمضون وقتهم جالسين، إنما التعامل مع الدجاج والصوص خاصة كمن تعيش خلية نحل داخل رأسه فمن

منا لا يعلم مدى ارتفاع الضجيج الصادر عن الدجاج ناهيك عن الروائح الكريهة خاصة في موسم الصيف كل ذلك يزيد من تعب العمال مما يجعل الأجر لا يتوافق مع الجهد المبذول، أما الثلث الذي يرى أن الأجر يتوافق مع الجهد المبذول فمنهم مع يستفيد من أجر عال مقارنة بالفئة الأولى، ومنهم من طبيعة عمله بسيطة جدا حتى أنه يرى أن الأجر قد يفوق الجهد المبذول.

**جدول (24): يبين مدى تشجيع المؤسسة على تحسين الأداء وكيف يتم التشجيع**

النسبة المئوية %		التكرار		الفئات		السؤال
44.44		44		نعم		هل تشجعكم المؤسسة على تحسين أدائكم
55.55		55		لا		
99.99		99		المجموع		
20.20	10.1	20	10	زيادة في الأجر	عناصر مالية	في حالة الإجابة بنعم
	08.08		08	علاوات ومكافآت		
	02.02		02	تعويضات مختلفة		
24.24	-	24	-	ملابس وظيفية	عناصر غير مالية	
	-		-	إطعام		
	3.03		03	سكن وظيفي		
	21.21		21	بيع المنتجات بأسعار مخفضة		
44.44		44		المجموع		

يبين الجدول نسبة 55.55% مسجلة لدى الفئة التي ترى أن المؤسسة لا تشجع

على تحسين الأداء، تليها النسبة 44.44% مسجلة لدى الفئة التي ترى أن المؤسسة تشجع

على تحسين الأداء، ويبدو جليا تقارب النسبتين فالنسبة الأكبر من مجتمع البحث تؤكد

على أن المؤسسة لا تبذل أدنى جهد يذكر في تشجيع العمال على تحسين أدائهم من أجل تحسين أداء المؤسسة ككل.

حيث يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 24.24 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن المؤسسة تمنح عناصر غير مالية وتمثلت في الأساس في بيع المنتجات من دجاج خاصة الذي فقد قدرته على وضع البيض والبيض للعمال بأسعار مخفضة إن لم نقل رمزية وكان ذلك بنسبة 21.21 %، بالإضافة إلى منح سكن وظيفي بنسبة 3.03 % وهذا ما يتوافق مع الجدول رقم ( 6 )، في حين تتعدم النسب لدى خدمتي توفير الملابس الوظيفية والمطعم، أما الفئة التي ترى أن المؤسسة تمنح عناصر مالية فتقدر نسبتها بـ 20.20 % تصدرتها النسبة 10.10 % مسجلة لدى الفئة التي استفادت من زيادة في الأجر والتي استفاد منها العمال نتيجة الترقيّة وليس لتميزهم في الأداء، ثم تليها النسبة 8.08 % مسجلة لدى الفئة التي استفادت من علاوات ومكافآت، وأخيراً تأتي النسبة 2.02 % مسجلة لدى الفئة التي استفادت من تعويضات مختلفة تمثلت في تعويض القيام بمهام خارجية التي استفاد منها رؤساء المصالح والأطباء البيطريين.

#### جدول رقم(25): يبين مدى عمل المؤسسة على تغيير جو العمل

النسبة المئوية %		التكرار		الفئات	
40.40	2.02	40	02	فتح مجال للترفيه	نعم
	38.38		38	فترات راحة أثناء العمل	
59.59		59		لا	
99.99		99		المجموع	

انطلاقاً من نسبة 59.59 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن المؤسسة لا تعمل على

تغيير جو العمل وهي أعلى نسبة في الجدول ، في حين تقدر نسبة الفئة التي ترى أن

المؤسسة تعمل على تغيير جو العمل بـ 40.40 %تصدرتها نسبة 38.38 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن بعض المشرفين يمنحونهم فترات راحة (غير رسمية) تتخلل الدوام الرسمي ، تليها النسبة 2.02 %مسجلة لدى الفئة التي ترى أن المؤسسة تفتح مجال للترفيه. ويبدو جليا من خلال النسب السابقة ، أن أكثر من نصف أفراد مجتمع البحث يؤكدون على أن المؤسسة لا تعمل على تغيير جو العمل حيث تتعدم متطلبات الترفيه عن العمال في المؤسسة فلا يوجد نادي من منطلق أن هذه الأماكن تساعد العمال على إهمال العمل حيث يتناول العامل كوب قهوة في كل ساعة من العمل ، خاصة إذا كان ذلك رفقة زملاء أجراء فيتسامرون أطراف الحديث ويضربون بالعمل عرض الحائط وبالتالي يؤثر ذلك سلبا على أدائهم مما ينعكس بالسلب أيضا على أداء المؤسسة ككل، أما الفئة التي ترى أن المؤسسة تعمل على تغيير جو العمل فأجمعت على أن ذلك يتم عن طريق توفير فترات راحة أثناء العمل في حالة شعور العامل بالتعب الشديد حيث يسمح له المشرف باستراحة صغيرة تساعده على النشاط من جديد.

جدول رقم(26): يبين مدى خلق المؤسسة جو التنافس

النسبة المئوية %		التكرار		الفئات	
23.23	13.13	23	13	منح مكافآت وحوافز	نعم
	10.10		10	زيادة في الأجور	
76.76		76		لا	
99.99		99		المجموع	

من خلال التحليل يبين الجدول أن أعلى نسبة هي 76.76 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن المؤسسة لا تعمل على خلق جو التنافس بين العمال فهي لا تفرق بين الأداء السيئ والحسن والجيد والممتاز للعمال فالكل سواسية، تليها النسبة 23.23 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن المؤسسة تعمل على خلق جو التنافس بين العمال من خلال منح مكافآت وحوافز بنسبة 13.13 % ومنح زيادة في الأجور بنسبة 10.10 %.

يبدو جليا من خلال النسب السابقة أن المؤسسة لا تسعى إلى خلق جو للتنافس حيث من المفترض أن تمنح العمال ذوي الأداء الجيد والممتاز إما زيادة في الأجر أو تمنح مكافآت وحوافز كل حسب درجة الأداء أما ذوي الأداء الحسن فلا يستحقون أكثر من أجرهم المعتاد في حين يعاقب العمال ذوي الأداء السيئ بالحرمان من المكافآت والحوافز مع الخصم من الأجر في حال الغياب أو سوء نوعية الإنتاج المترتبة عن الإهمال واللامبالاة في العمل.

غير أن الفئة التي ترى أن المؤسسة تسعى إلى خلق جو التنافس بين العمال فهي ترجع إمكانية الترقية في حد ذاتها والتي يترتب عنها زيادة في الأجر تعتبر من المحفزات على التنافس من أجل الأداء الجيد ، كما يستفيد العمال من علاوة المردودية بصورة فصلية لكنهم لا يعتبرونها من المحفزات كون العلاقات الإنسانية وغير الرسمية بين العمال والمشرفين والإدارة بصفة عامة تجعل الجميع يستفيد منها بصورة شبه متساوية.

جدول رقم(27): يبين مدى حرص المؤسسة على توفير المرافق

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
–	–	نعم
100	99	لا
100	99	المجموع



يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن كل أفراد مجتمع البحث 100 % يرون أن المؤسسة لا تحرص على توفير المرافق للعمال سواء الضرورية منها أو الترفيهية فالمؤسسة تخلو من مطعم ، والذي يعتبر من أهم ضروريات المنشآت الاقتصادية خاصة بدعوى أن معظم العمال يقطنون قريبا من مكان العمل ، مما يسمح لهم بالعودة إلى منازلهم من أجل تناول وجبة الغذاء ومن ثم العودة إلى العمل، بالإضافة إلى غياب نادي والذي يساعد العمال على الترفيه عن أنفسهم ضمن فترات الراحة أثناء العمل . أما الحديث عن قاعة انترنت في المؤسسة يعتبر ضرب من ضروب الخيال فلا طبيعة نشاط المؤسسة ولا المستوى التعليمي للعمال يتطلب مثل هذا النوع من المرافق فالانترنت موجودة فقط على مستوى الإدارة وليس كل الإداريين يفضلون التعامل معها بل بعضهم فقط.

#### جدول رقم(28): يبين مدى ارتباط الأجر بالأداء

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
04.04	04	نعم
95.95	95	لا
99.99	99	المجموع

تبين معطيات الجدول أن أعلى نسبة هي 95.95% مسجلة لدى الفئة التي ترى أن الأجر غير مرتبط بالأداء، في حين تقدر نسبة الفئة التي ترى أن الأجر مرتبط بالأداء هي 4.04%. ويبدو جليا من خلال النسب السابقة الذكر أن معظم أفراد مجتمع البحث يؤكدون أن الأجر غير مرتبط بالأداء، فعلاوة المردودي كما سبق الذكر يستفيد منها العمال بصورة فصلية لكنهم لا يعتبرونها من المحفزات كون العلاقات الإنسانية وغير الرسمية بين العمال والمشرفين والإدارة بصفة عامة تجعل الجميع يستفيد منها بصورة شبه متساوية سواء أكان أدائهم: جيد، حسن، سيئ، فلا يوجد توافق بين الأجر و الأداء ، وهذا ما أكده معظم

أفراد مجتمع البحث. وسبب كل هذا هو أن هذه المؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة كغيرها من المؤسسات تقر أن الأجر من الأعباء التي تتحملها هذه الأخيرة مقابل استعمالها للعمل البشري (أداء العامل) ولكن الواقع غير ذلك.

4: بيانات خاصة بكيفية تأثير نظام الأجور على الشعور بالرضا والاستقرار لدى العامل

جدول رقم(29): يبين جو العمل السائد في المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
جيد	09	09.09
حسن	90	90.90
سيئ	-	-
المجموع	99	99.99

من خلال بيانات الجدول تبين أن أعلى نسبة هي 90.90 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن جو العمل السائد في المؤسسة حسن، تليها النسبة 9.09 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن جو العمل السائد في المؤسسة جيد، في حين تنعدم نسبة الفئة التي ترى أن جو العمل السائد في المؤسسة سيئ.

يبدو جليا من خلال النسب السابقة أن أغلب أفراد مجتمع البحث يؤكدون على أن جو العمل السائد في المؤسسة حسن وحتى النسبة الباقية تراه جيد وبذلك فمنظور العمال نحو جو العمل السائد إيجابي ولا توجد دلائل عن وجود مشاكل تعكر هذا الجو.

جدول رقم(30): يبين مدى وجود توافق بين العامل وزملائه

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
95.95	95	نعم
04.04	04	نوعا ما
—	—	لا
99.99	99	المجموع

يوضح الجدول رقم(30) الذي يبين مدى وجود توافق بين العامل وزملائه أن أعلى نسبة هي 95.95 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أنه يوجد توافق بين العامل وزملائه، تليها النسبة 4.04 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أنه يوجد توافق بين العامل زملائه نوعا ما، وأخيرا تتعدم نسبة الفئة التي ترى أنه لا يوجد توافق بين العامل وزملائه. من خلال النسب السابقة يبدو أن العمال تسود بينهم علاقات طيبة بسبب التوافق في السن حيث أغلب أفراد مجتمع البحث متقاربون في السن (قلة الصراع بين الأجيال) حيث تقدر نسبة العمال الذين يفوق سنهم 40 فما فوق 78.78 %، والتوافق من حيث مدة العمل بالمؤسسة حيث أن 84.84 % من العمال تفوق مدة عملهم بالمؤسسة 10 سنوات فما فوق فكل الفئات العمرية تعلمت العمل مع بعضها البعض ونتج عن ذلك علاقات طيبة، والتوافق أيضا من حيث مكان الإقامة فأغلب العمال يقطنون ببلدية بولهيات ، فالعمال يعرفون بعضهم البعض جيدا منذ نعومة أظافرهم كما يلتقون مساء بعد نهاية العمل بالمقاهي و النوادي ، و دور الشباب ، و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على علاقاتهم الدائمة بالإضافة إلى عدم وجود معايير مادية لتقييم الأداء في المؤسسة مما لا يخلق جوا للتنافس من أجل الحصول على أعلى الدرجات وبالتالي الحصول على زيادة في الأجر مما يولد حساسية بين العمال أنفسهم ويعكس العلاقات بينهم.

جدول رقم(31): يبين مدى ارتياح العامل في عمله

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	79	79.79
نوعا ما	17	17.17
لا	03	03.03
المجموع	99	99.99

من خلال الجدول رقم (32) الذي يبين ما مدى ارتياح العامل في عمله تبين أن أعلى نسبة هي 79.79 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن العامل مرتاح في عمله، تليها النسبة 17.17 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن العامل مرتاح في عمله نوعا ما، وأخيرا النسبة 3.03 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن العامل غير مرتاح في عمله.

من خلال النسب السابقة يتضح أن أغلب أفراد مجتمع البحث يؤكدون على أنهم مرتاحون في عملهم وهذا يتوافق مع نسب الجدول رقم (30) حيث أن أغلب أفراد مجتمع البحث يؤكدون على أن جو العمل السائد في المؤسسة حسن وحتى النسبة الباقية تراه جيد وبذلك فمَنْظور العمال نحو جو العمل السائد إيجابي، بالإضافة إلى نسب الجدول رقم (31) حيث تؤكد نسبة 95.95 % من العمال أنه يوجد توافق بين العمال مما انعكس إيجابا على الجو السائد في العمل والأداء، بالإضافة إلى نسب الجدول رقم (14) التي تؤكد أن العلاقة بين العمال والإدارة هي علاقة طيبة في عمومها حيث قدرت نسبة العلاقة حسنة بـ 55 % ونسبة العلاقة متوسطة بـ 44 % في حين انعدمت نسبة العلاقة سيئة، وأخيرا يدعم الجدول رقم (12) ذلك أيضا حيث أن 91.91 % من العمال يتناسب العمل المُوكل إليهم مع الاختصاص لكونه عمل روتيني.

خلاصة القول أن أغلب الظروف مساعدة على شعور العامل بالارتياح في عمله.

جدول رقم(32): يبين مدى رضا العامل عن أدائه

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
98.98	98	نعم
01.01	01	نوعا ما
–	–	لا
99.99	99	المجموع

تؤكد البيانات الواردة في الجدول رقم (32) الذي يبين مدى رضا العامل عن أدائه

أن أعلى نسبة هي 98.98 % مسجلة لدى الفئة التي تشعر بالرضا عن عملها، تليها النسبة 1.01 % مسجلة لدى الفئة التي تشعر نوعا ما بالرضا عن عملها، في حين تنعدم نسبة الفئة التي لا تشعر بالرضا عن عملها.

مما لا شك فيه أن نسب هذا الجدول تتوافق كليا مع نسب الجدول السابق (31) الذي

يؤكد أن العامل مرتاح في عمله ، وأن عمله يؤديه على أتم وجه كونه روتيني ، وكذا تعاليم ديننا الحنيف تحث على ذلك.

جدول رقم(33): يبين مدى تعاون العامل مع زملائه

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
93.93	93	نعم
06.06	06	أحيانا
–	–	لا
99.99	99	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 93.93 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن العامل يتعاون مع زملائه، تليها النسبة 6.06 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن العامل يتعاون مع زملائه أحيانا، في حين تنعدم نسبة الفئة التي ترى أن العامل لا يتعاون مع زملائه. يبدو جليا أن هناك روح التعاون كبير بين العمال في تأدية أعمالهم (العمل الجماعي) ، و ذلك ناتج أساسا عن التوافق الكبير أيضا فيما بينهم والذي بينه الجدول رقم (30) حيث تؤكد نسبة 95.95 % من العمال أن هناك توافق بينهم، أما الفئة التي ترى أن هناك تعاون بين العمال أحيانا فقط فقد يرجع ذلك إلى الاختلاف في التخصص فالعامل البسيط لا يستطيع القيام بعمل التقني الصناعي أو الإداري، و كذلك الأمر بالنسبة للتقني الصناعي أو الإداري لا يحبز فكرة القيام بمساعدة العامل البسيط في القيام بعمله.

جدول رقم(34): يبين مدى تناسب الأداء مع القدرات والكفاءات

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
84.84	84	نعم
13.13	13	نوعا ما
02.02	02	لا
99.99	99	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 84.84 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن الأداء يتناسب مع القدرات والكفاءات، تليها النسبة 13.13 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن الأداء يتناسب نوعا ما مع القدرات والكفاءات ، وأخيرا النسبة 2.02 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن الأداء لا يتناسب مع القدرات والكفاءات.

يبدو جليا من خلال النسب السابقة الذكر أن أغلب أفراد مجتمع البحث يؤكدون أن الأداء يتناسب مع القدرات والكفاءات ذلك أن طبيعة العمل في المؤسسة لا تتطلب قدرات

وكفاءات متميزة فمنصب العامل البسيط والذي يغلب على المؤسسة يحتاج فقط إلى قدرة على التعامل مع الدجاج والصوص وتعبئة البيض فقط وهو عمل بسيط جدا وروتيني، أما الفئة التي ترى أن الأداء يتناسب نوعا ما مع القدرات والكفاءات ذلك أن هذه الفئة قد تكون طموحة إلى حد ما وملت العمل الروتيني وأن هذا العمل هدر لقدراتهم وكفاءاتهم وأخيرا الفئة التي ترى أن الأداء لا يتناسب مع القدرات والكفاءات ذلك أن بعض خريجي الجامعة يشغلون مناصب أدنى من مؤهلاتهم وتخصصاتهم مثل الكاتبات فهن حاملات شهادات جامعية تؤهلن لمنصب متصرف وليس كاتبة ويتمتعن بقدرات وكفاءة تفوق تلك التي يحتاجها منصب كاتبة مما ينعكس سلبا على روحهم المعنوية وبالتالي على أدائهم.

جدول رقم(35): يبين مدى شعور العامل بالرضا والاستقرار في العمل

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	20	20.20
نوعا ما	44	44.44
لا	35	35.35
المجموع	99	99.99

تشير الإحصائيات الواردة بالجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 44.44% مسجلة لدى الفئة التي تشعر نوعا ما بالرضا والاستقرار في العمل، تليها النسبة 35.35% مسجلة لدى الفئة التي لا تشعر بالرضا والاستقرار في العمل، وأخيرا النسبة 20.20% مسجلة لدى الفئة التي تشعر بالرضا والاستقرار في العمل.

يبدو من خلال النسب السابقة الذكر أن نصف أفراد مجتمع البحث تقريبا يشعرون نوعا ما بالرضا والاستقرار في العمل ، ويرجعون ذلك إلى حسن العلاقة مع الإدارة ومع الزملاء، ومدى التوافق والتعاون فيما بينهم ، بالإضافة إلى قربهم من مقر سكنهم. لكن

ذلك لا ينفي وجود بعض المعوقات التي تعكر صفو استقرارهم وطمأنينتهم وخاصة محدودية العناصر المالية وعلى رأسها الأجر المنخفض واقتصار العناصر غير المالية على بيع المنتجات (الدجاج والبيض) بأسعار مخفضة لكل العمال بدون تمييز وانعدام المرافق الخدمية ، من مطعم ، ونادي ، بالإضافة إلى انعدام الملابس الوظيفية، أما الفئة التي تشعر بالاستقرار والطمأنينة في العمل فأغلب مفرداتها من ذوي الدخل المرتفع رؤساء المصالح وذوي الشهادات الجامعية ويستفيدون من بعض العلاوات ، والمكافآت ، وبعض التعويضات ، ولا يهتمون كثيرا بالعناصر غير المالية للأجر، لديهم مساكنهم الخاصة ويتمتعون بالاستقرار الأسري. أما الفئة التي لا تشعر بالرضا والاستقرار في العمل خاصة وأن بعضهم يقطن بعيدا عن مقر سكنه يضطر إلى الخروج مبكرا من بيته ليعود إليه مساء متأخرا، وأغلبهم من فئة الشباب يطمحون إلى توفير مسكن وتكوين أسرة كل ذلك يحتاج إلى أموال طائلة لا يستطيع توفيرها بمثل هذا الأجر، كل ذلك يعكر صفو استقرارهم ورضاهم.

#### جدول رقم(36): يبين مدى تأثير جو العمل على الأداء

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
96.96	96	نعم
03.03	03	لا
99.99	99	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 96.96 % مسجلة لدى الفئة التي ترى أن جو العمل السائد يؤثر على الأداء، في حين قدرت نسبة الفئة التي ترى أن جو العمل السائد لا يؤثر على الأداء بـ 3.03 %.



ويبدو جليا أن معظم أفراد مجتمع البحث يرون أن جو العمل السائد يؤثر على الأداء ، ويرجعون ذلك إلى العلاقات الاجتماعية بنسبة 95.83 % حيث أن العلاقات الاجتماعية الحسنة دون الحديث عن الجودة تُحسن من أداء العمال وسوء هذه العلاقات يؤدي إلى دوران العمل فانتقال العامل من وظيفة لأخرى ومن مصلحة لأخرى يُخفض من أدائه فالأداء يتأثر إيجابا وسلبا بالعلاقات الاجتماعية، بالإضافة إلى مدى ملائمة الظروف الفيزيائية في المؤسسة وقدرت نسبتها بـ 2.08 % حيث أن سوء الإضاءة والتدفئة والنظافة والضجيج يؤثر على أداء العمال حيث يعاني العمال في هذه المؤسسة من ظروف سيئة تقتضيها طبيعة نشاط المؤسسة وهما الضجيج الناتج عن صياح الدجاج والرائحة الكريهة الناتجة عن فضلات الدجاج إذا لم تُقابل بالتنظيف المستمر للتقليل منها وليس الحد منها كل ذلك يشكل ضغطا على أعصاب العمال مما يولد الشعور بآلام الرأس وحساسية مزمنة ناتجة عن الروائح الكريهة، وأخيرا النظام الداخلي للمؤسسة وقدرت نسبته بـ 2.08 % حيث يساعد النظام الداخلي المرن على تحسين أداء العمال في حين يدفع النظام الداخلي الجامد العمال إلى التمرد عليه وقد يؤدي ذلك إلى الإضراب غير أن المؤسسة لا تعاني من هذا النوع من النظام الداخلي حيث أثبت الجدول رقم ( 13 ) قانون العمل يساعد على تنظيم علاقات العمل داخل المؤسسة بنسبة 97.97 % و الجدول رقم (14) أثبت حسن العلاقة بين العمال والإدارة مما يحول دون انخفاض الروح المعنوية للعمال والتي تؤثر سلبا على أداء العمال ومن ثم أداء المؤسسة.

أما الفئة التي ترى أن جو العمل السائد لا يؤثر على الأداء فترجع ذلك إلى أن العامل عليه أن يؤدي دوره مهما كانت الظروف وأن لا يتحجج بتلك الأسباب ليحول دون القيام بوظائفه على أكمل وجه وعليه أن يكسب أجره حلالا حتى تعمه البركة (على حد قولهم).

## ثانيا - مناقشة النتائج

تقتضي الإجابة على التساؤل الرئيسي أولا الإجابة على التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

### التساؤل الفرعي الأول: كيف يؤثر نظام الأجور على التغيب لدى العامل؟

من خلال التحليل الكيفي للجدول رقم (20) يتضح أن أغلب مفردات مجتمع البحث (96.96%) يؤكدون أن أساس تقاضي الأجر هو تقدير المجهود ويعود ذلك من وجهة نظرهم أن المؤسسة تحقق أرباحا طائلة لكنها لا ترفع أجورهم بدعوى أن طبيعة نشاط المؤسسة ونوعية العمل البسيط والروتيني تتوافق مع قيمة الأجر المحدد، فهي تدفع أجور ثابتة للعمال ولا تشاركهم في الأرباح فنظام الدفع في المؤسسة هو نظام الدفع الزمني وليس نظام الأجر بالإنتاج، كما أنها تحدد كمية الإنتاج اللازم إنتاجها في اليوم والتي تعتمد أساسا على مقدرة الدجاج على وضع البيض، وهذا ما جاء في التحليل الكيفي للجدول رقم(18).

ومن خلال التحليل الكيفي للجدول رقم ( 21 ) يتضح أن أغلب مفردات البحث (95.95%) لا يكثرون من الغيابات إلا في حالات الضرورة القصوى سواء أكان ذلك بعذر أو بدون عذر، ذلك أنه لا يوجد أساسا دافع للتغيب خاصة بدون عذر مقبول، ويعود ذلك بالأساس إلى نظرة العمال للعمل في حد ذاته كونه تشريف لهم ورفع لمكانتهم الاجتماعية أكثر مما هو تكليف لهم من قبل المجتمع (جدول رقم 11)، بالإضافة إلى تناسب العمل مع الاختصاص كونهم يشغلون منصب عامل بسيط والذي لا يحتاج إلى تخصص يدرس وإنما إلى قليل من التدريب في المؤسسة فقط وهو ما تعبر عنه النسبة 91.91% في الجدول رقم (12). هذا وبالإضافة إلى أن قانون العمل يساعد العامل على تأدية واجباته العملية على أكمل وجه ويحافظ على حقوقه القانونية (جدول رقم 13)، كما تدعم ذلك العلاقات الإنسانية الطيبة التي تربط العامل بالإدارة ( 55.55% حسنة، 44.44% متوسطة) فمعظم العمال ينتمون إلى نفس المنطقة فإما أنهم أقارب أو

جيران ، أما العمال الذين يرون أن العلاقة متوسطة ذلك لأنهم يتعارضون مع الإدارة في بعض الأمور البسيطة التي قد تشدد الإدارة عليها كالانضباط في العمل وعدم الإكثار من التغيب خاصة في فترات معينة من السنة ولجئها إلى الخصم من الأجر في حالة التغيب. وهذا حسب التحليل الكيفي للجدول رقم (14).

ومن خلال التحليل الكيفي للجدول رقم ( 22 ) يتضح أن معظم مفردات مجتمع البحث ( 98.98% ) يرون أن التغيب يؤثر على الأجر ذلك أن الإدارة لا تتساهل مع العمال في حالة تغيبهم لذلك تقوم بالخصم من الأجر مما يؤدي إلى انخفاض قيمة الأجر والذي يعتبره العمال قيمة مالية يلبون من خلاله متطلباتهم الاقتصادية والاجتماعية (جدول رقم 15)، هذا الأجر الذي هو أساسا غير كاف وهو كامل فكيف وهو ناقص؟ وهذا ما يوضحه التحليل الكيفي للجدولين رقم ( 16،17 ) حيث أن أغلب مفردات مجتمع البحث (78.78%) يؤكدون أن الأجر غير كاف لقضاء الحاجات الأساسية ويرجعون ذلك إلى ضعف الأجر وارتفاع مستوى المعيشة، فتدني الأجور خاصة بالنسبة لمنصب عامل بسيط والذي يتراوح أجره ما بين [15000 - 25000] فقط لا يتوافق مع الجهد المبذول والوقت المستثمر داخل المؤسسة كما لا يكف لسد الحاجات الأساسية للعامل من توفير للسكن، الكهرباء والغاز، المواد الغذائية وتعليم الأبناء وغيرها حتى ولو كانت الأسعار معقولة فما بالك مع ارتفاع أسعار المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية مما يضطر بعض العمال إلى توقيف أبنائهم عن متابعة تعليمهم وتوجيههم نحو سوق العمل مبكرا للمساعدة في توفير الاحتياجات الأساسية، وإذا كان الأجر غير كاف لسد الحاجات الأساسية فكيف يكفي لإشباع مختلف الحاجات المختلفة الكمالية خصوصا؟

وخلاصة القول أن لجوء الإدارة في المؤسسة المعنية إلى الخصم من أجور العمال ( في حالة التغيب) يؤثر تأثيرا إيجابيا على التقليل من حالات التغيب (المبرر وغير المبرر) لدى العامل.

**التساؤل الفرعي الثاني:** كيف تؤثر العناصر المالية والعناصر غير المالية على أداء العامل؟

من خلال التحليل الكيفي للجدول رقم ( 24 ) يتضح أن مفردات مجتمع البحث انقسموا إلى فئتين متقاربتين: الفئة الأولى ( 55.55 % ) التي ترى أن المؤسسة لا تشجع نهائياً على تحسين أداء العمال ومن ثم أداء المؤسسة ككل وإن دل ذلك على شيء فإنه يؤكد على أهم عيب من عيوب نظام الدفع الزمني الذي يعتمد معيار الزمن في تقييم الأجر ولا يعطي قيمة للجهد ولا الأداء المبذول، فهو يوازي بين الأداء الجيد، الحسن والسيئ الكل سواسية في الأجر. وهذا ما يدعمه التحليل الكيفي للجدول رقم ( 23 ) والذي يؤكد أن الأجر لا يتوافق مع الجهد المبذول خاصة وأن العمل من الساعة الثامنة صباحاً إلى غاية الساعة الرابعة والنصف مساءً يعتبر أمراً شاقاً بالنسبة للمتقدمين نوعاً ما في السن من 40 سنة فما فوق والذين يمثلون 78.78 % من مجتمع البحث وذلك حسب الجدول رقم (02)، فالتعامل مع الدجاج والصوص كمن تعيش خلية نحل داخل رأسه فمن منا لا يدرك مدى ارتفاع الضجيج الصادر عن الدجاج ناهيك عن الروائح الكريهة خاصة في موسم الصيف. بالإضافة إلى الجدول رقم (28) حيث معظم مفردات مجتمع البحث (95.95 %) يؤكدون أن الأجر غير مرتبط بالأداء فعلاوة المردودية التي تعبر عن تقييم الأداء يستفيد منها العمال بصورة شبه متساوية لذلك لا يعتبرونها من المحفزات على تحسين الأداء كون المعيار في تقديرها يعتمد على العلاقات الإنسانية الطيبة غير الرسمية التي تربط العمال بالمشرفين والتي تسعى الإدارة من خلالها لإرضاء معظم العمال.

أما الفئة الثانية ( 44.44 % ) التي ترى أن المؤسسة تشجع على تحسين أداء العمال من خلال العناصر غير المالية للأجر ( 24.24 % ) والعناصر المالية للأجر ( 20.20 % ) التي تقدمها للعمال وذلك حسب الجدول رقم ( 24 ). حيث تحتل العناصر غير المالية للأجر الصدارة وتتضمن بدرجة أساسية بيع المنتجات للعمال بأسعار مخفضة إن لم نقل رمزية بالإضافة لتوفير سكن وظيفي لثلاثة من العمال وهم المدير ورئيس مصلحة

وحارس، أما بالنسبة للملابس الوظيفية فتوفرها معدوم نفس الحال بالنسبة لتوفير المطعم بصفة خاصة والنادي بصورة ثانوية، فالمؤسسة تخلو من مطعم والذي يعتبر من أهم الضروريات في المنشآت الاقتصادية بدعوى أن العمال يقطنون قريبا من مقر العمل (جدول رقم 05) مما يسمح لهم بالعودة إلى منازلهم من أجل تناول وجبة الغداء ومن ثم العودة إلى العمل من جديد (جدول رقم 27) بالإضافة إلى غياب نادي يساعد العمال على الترفيه عن أنفسهم ضمن فترات العمل الرسمية وذلك من منطلق أن هذه المرافق تساعد العمال على إهمال العمل ، حيث يتناول العامل كوب قهوة في ساعة من الزمن خاصة إذا كان رفقة زملاء أعزاء فيتسامرون أطراف الحديث ويضربون بالعمل عرض الحائط، وبالتالي يؤثر ذلك سلبا على أدائهم، فالشيء الوحيد الذي تسمح به المؤسسة بهدف تغيير جو العمل كمحفز لتحسين الأداء هو فترات راحة غير رسمية أثناء العمل يسمح بها المشرفين في حالة شعور العامل بالإرهاق أو لتدخين سيجارة وذلك حسب الجدول رقم (25). أما الحديث عن نادي انترنت فيعد ضرب من ضروب الخيال فلا طبيعة نشاط المؤسسة ولا المستوى التعليمي للعمال (جدول رقم 04) يتطلب مثل هذا النوع من المرافق، فالانترنت تزودت بها المؤسسة حديثا فقط وتوجد على مستوى الإدارة فقط وليس كل الإداريين يفضلون التعامل معها بل بعضهم فقط وهذا ما يؤكد الجدول رقم (27).

أما التحليل الكيفي للجدول رقم (26) فيؤكد أن المؤسسة لا تسعى إلى خلق جو من التنافس بين العمال ( 76.76%) من خلال منح بعض العناصر المالية للأجر كمحفز للتنافس، أما الفئة التي ترى أن المؤسسة تسعى نوعا ما إلى خلق جو من التنافس فهي ترجع إمكانية الترقية التي يترتب عنها زيادة في الأجر من المحفزات بالدرجة الأولى التي تحث على التنافس ، كما يستفيد العمال من علاوة المردودية بصورة فصلية لكنهم لا يعتبرونها من المحفزات كون العلاقات الإنسانية الطيبة وغير الرسمية بين العمال والإدارة تجعل الجميع يستفيد منها بصورة شبه متساوية على العكس تماما مما وجدت

لأجله حيث من المفترض أن تمنح كاملة للعمال ذوي الأداء الجيد، أما العمال ذوي الأداء المتوسط فيستحقون النصف في حين يعاقب العمال ذوي الأداء السيئ بالحرمان منها. وخالصة القول أن محدودية توفر العناصر المالية (زيادة في الأجر، عدم مصداقية تقييم العلاوات والمكافآت) والعناصر غير المالية (عدم توفر الملابس الوظيفية، السكن الوظيفي، المطعم والنادي) للأجر أثرت سلبا على أداء العامل في المؤسسة محل الدراسة.

**التساؤل الفرعي الثالث: كيف يؤثر نظام الأجور على الشعور بالرضا والاستقرار لدى العامل؟**

من خلال التحليل الكيفي للجدول رقم ( 35 ) يتضح أن نصف مفردات مجتمع البحث تقريبا (44.44 %) يشعرون نوعا ما بالرضا والاستقرار ويرجعون ذلك بالدرجة الأولى إلى طيبة وحسن العلاقة مع الإدارة (جدول رقم 14) بالإضافة إلى حسن العلاقة فيما بينهم (جدول رقم 30) بسبب التوافق في السن حيث أغلب مفردات مجتمع البحث متقاربون في السن حيث تقدر نسبة العمال الذين يفوق سنهم أربعون سنة بـ ( 78.78 %) حسب الجدول رقم ( 02 ) ، والتوافق من حيث مدة العمل بالمؤسسة حيث أن نسبة ( 84.84 %) من العمال تفوق مدة عملهم بالمؤسسة عشر سنوات (جدول رقم 10) فكل فئة عمرية تعلمت العمل مع بعضها البعض مما ولد علاقات طيبة، والتوافق أيضا من حيث الإقامة فأغلبهم يقطنون ببلدية بولهيلات مكان عملهم، فالعمال يعرفون بعضهم البعض جيدا كما يلتقون كل مساء، فعلاقاتهم دائمة، ونتيجة لهذا التوافق بين العمال أصبحت قيمة التعاون ميزة أساسية تميز هذه العلاقات (جدول رقم 33)، كل ذلك منح العمال الشعور بالارتياح (جدول رقم 31) والرضا عن تأديتهم لأعمالهم ما داموا يحافظون على إنتاج الكمية المحددة من قبل المؤسسة في اليوم (جدول رقم 32)، ويرجعون مستوى هذا الأداء إلى جو العمل الإيجابي السائد داخل المؤسسة (جدول رقم 30) وبالدرجة الأولى العلاقات الإنسانية والاجتماعية الحسنة التي تؤدي إلى تحسين الأداء على العكس من العلاقات السيئة التي تؤدي إلى التغيب ودوران العمل مما يؤثر سلبا على الأداء (جدول رقم 36).

لكن كل هذا لا ينفي وجود بعض المعوقات التي تعكر صفو هذا الرضا والاستقرار وبالخصوص محدودية العناصر المالية وعلى رأسها الأجر المنخفض والتقييم غير الموضوعي لعلو المردودية، واقتصار العناصر غير المالية على بيع المنتجات ( الدجاج والبيض) بأسعار مخفضة لكل العمال دون تمييز أو أفضلية، وانعدام المرافق الخدمية من مطعم ونادي بالإضافة إلى الملابس الوظيفية والسكن الوظيفي هذا الأخير الذي يعد ملجأ للشباب الذي يقطن بعيدا عن مقر العمل حيث يضطر إلى الذهاب باكرا والعودة متأخرا وبما أنه يطمح لتكوين أسرة وتوفير سكن خاص فإنه يحتاج لأموال طائلة لا يستطيع توفيرها بمثل هذا الأجر المنخفض. بالإضافة إلى مدى ملائمة الظروف الفيزيائية خاصة الضجيج والنظافة حيث يعاني العمال من الصداغ نتيجة صياح الدجاج ومن الحساسية نتيجة الروائح الكريهة الصادرة عن فضلات الدجاج والتي رغم التنظيف تقلل من الرائحة فقط ولا تقضي عليها (جدول رقم 36).

إن محدودية العناصر المالية والعناصر غير المالية للأجر تؤثر تأثيرا سلبيا على شعور العامل بالرضا والاستقرار رغم حسن العلاقة بينه وبين الإدارة من جهة وبينه وبين زملائه من جهة أخرى بصورة خاصة وإيجابية جو العمل السائد داخل المؤسسة بصورة عامة.

وأخيرا ومن خلال مناقشة نتائج تساؤلات الدراسة الفرعية الثلاثة نتوصل إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي حيث أن نظام الأجور المعتمد في المؤسسة ( نظام الدفع الزمني) يؤثر تأثيرا إيجابيا وسلبيا على أداء العامل، فلهجوء المؤسسة للخصم من الأجر في حالة غياب العامل يؤثر إيجابا على التقليل من حالات التغيب لدى العامل، لكن محدودية العناصر المالية والعناصر غير المالية يؤثر سلبا على أداء العامل وشعوره بالرضا والاستقرار على حد سواء.

خلاصة:

انطلاقاً من معطيات الجانب النظري، و كذا نتائج التساؤلات الفرعية للدراسة المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية التي مكنتنا من تبيان نظام الأجر المتبع في المؤسسة محل الدراسة ( مركب إنتاج بيض التفريخ بولهيلا) وهو نظام الدفع الزمني وتأثيراته الإيجابية و السلبية على أداء العامل، وبالتالي على أداء المؤسسة ككل.



خاتمة

خاتمة:

يبين الإطار النظري لموضوع الدراسة " نظام الأجور وأداء العامل " أن نظام الأجور والذي يمثل إحدى أهم مهام إدارة الموارد البشرية يؤدي دور كبير وهام في أي مؤسسة سواء كان هذا النظام يعتمد نظام الدفع الزمني أو نظام الدفع بالإنتاج، إذ يلعب الأجر دوراً أساسياً في حياة الأفراد والمؤسسات وكذلك له دور مهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، حيث تعد الأجور الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات العامل المتعددة التي تغطيها العناصر المالية للأجر من مكافآت وعلاوات وتعويضات مختلفة وتأمينات اجتماعية من جهة ومن جهة أخرى العناصر غير المالية للأجر من عطل أسبوعية وسنوية مرافق خدمية من مطعم ونادي وسكن وظيفي وملابس وظيفية بالإضافة إلى بيع المنتجات بأسعار مخفضة، ومن شروط تحسين الأداء هو عدالة الأجور والتي تتمثل في حصول العمال على أجر متناسب وما يقدمونه للمؤسسة من إمكانيات وقدرات ومهارات وخبرات.

غير أن المعطيات والنتائج الميدانية لم تتوافق بدرجة كبيرة مع الإطار النظري حيث أن اعتماد المؤسسة نظام الدفع الزمني الذي يعتمد بالدرجة الأولى على المدة الزمنية التي يقضيها العامل في عمله دون الاهتمام بالجهد الذي يبذله، فهذا النظام لا يشجع العمال على الابتكار ولا يوفر حافزاً كافياً للأفراد لأجل المساهمة في رفع كمية الإنتاج وتحسينه، كما لا يراعي هذا النظام الفروق بين الأفراد من حيث الكفاءة والمقدرة ، فأجر العامل الممتاز يتساوى مع أجر زميله متوسط الكفاءة.

فمحدودية العناصر المالية للأجر خاصة زيادة في الأجر والمكافآت والعلاوات التي تمنح على أساس معيار العلاقات الإنسانية والاجتماعية (بشكل متساوي) حالت دون إمكانية تحديد فعالية تأثير هذه العناصر على أداء العمال، نفس الشيء بالنسبة للعناصر غير المالية للأجر فافتقارها فقط على خدمة بيع المنتجات بأسعار مخفضة إن لم نقل رمزية وانعدام توفر باقي العناصر من مرافق كالمطعم والنادي والسكن الوظيفي والملابس الوظيفية جعل من تحديد فعاليتها أمر صعب جداً.

قائمة المراجع

\* المراجع باللغة العربية:أولاً: المعاجم والقواميس

- 1- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1977.
- 2- فريدريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، أكاديميا، بيروت، 1998.
- 3- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.

ثانياً: الكتب

- 1- إبراهيم عبد الله الديخي: تقييم نظامي الحوافز والمكافآت في الجمارك السعودية كوسيلة للحد من التهريب، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
- 2- إحسان محمد الحسن: علم الاجتماع الاقتصادي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 3- أحمد الخشاب: التفكير الاجتماعي، دار النهضة العربية، لبنان، 1981.
- 4- أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- 5- أحمد سيد مصطفى. إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري). القاهرة، 2004.
- 6- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1996.
- 7- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
- 8- أكرم أحمد الطويل، خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: التنظيم الصناعي، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

- 9- أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
- 10- بشار يزيد أبو الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراجعية، الأردن ، 2009.
- 11- تيمونز روبرتس: من الحداثة إلى العولمة رؤى ووجهات نظر في قضية التطور والتغير الاجتماعي. ج1. ترجمة: سمر الشيشكلي. دولة الكويت، 1990.
- 12- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية ، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض ، 2007.
- 13- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون) ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 14- حامد أحمد بدر: السلوك التنظيمي ، دار القلم للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1995.
- 15- حسان الجيلاني. التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985،
- 16- حسن محمد إبراهيم، محمد حسين العجمي: الإدارة التربوية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 17- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
- 18- خالد عبد الرحيم مطر الهيبي: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 19- خالد عبد الرحيم مطر الهيبي: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2005.
- 20- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة و للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن ، 2007.

- 21- زهير ثابت: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟ ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 2001.
- 22- سعود محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الملك سعود، الرياض، 1997.
- 23- سليمان محمد علي القحطاني: العلاقة بين مستوى التدين والرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل ، جامعة الإمام كلية العلوم الاجتماعية، الرياض ، 1997.
- 24- سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشرية ( المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة) ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة ، 2007.
- 25- سنان الموسى: إدارة الموارد البشرية... وتأثيرات العولمة عليها، الإصدار الثاني ، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 26- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- 27- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة ، 2002.
- 28- صلاح الشنواني: مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد (دراسة تحليلية من خلال الأهداف) ، جامعة بيروت العربية، بيروت ، 1994.
- 29- طارق عبد الحسين العكيلي: اقتصاديات الموارد البشرية ، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع ، الأردن، (دون سنة نشر)
- 30- عادل رمضان الزيايدي: الإدارة المكتبية الحديثة ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001.
- 31- عامر خضير الكبيسي: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2005.

- 32- عبد الرحمن الصباح: مبادئ الرقابة الإدارية (المعايير - التقييم - التصحيح) ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 33- عبد الرحمن توفيق: السكرتارية (مهارات تنظيم وإدارة الأعمال) ، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999.
- 34- عبد الرحمن محمد عيسوي. علم النفس والإنتاج ، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 2003.
- 35- عبد الرحمن يسري : تطور الفكر الاقتصادي ،الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1997.
- 36- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ،المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- 37- عبد المحسن بن صالح الحيدر، ابراهيم عمر بن طالب: الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.
- 38- عبد المعطي محمد عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 39- عبد المنعم عبدالحى: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، دون سنة نشر.
- 40- علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، ط3 ، مكتبة غريب، القاهرة، 1985.
- 41- علي غربي، فضيل دليو: أسس المنهجية في العلوم المنهجية . منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 1999.
- 42- علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد منهج تحليل المنظمة، الإدارة- الناس ، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
- 43- عمر وصفي عقيلي: إدارة القوى العاملة ، دار زهران، عمان، 1996.

- 44- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد لإستراتيجي، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،2005.
- 45- عويد سلطان المشعان: دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي ،دار القلم،الكويت، 1993.
- 46- فاروق المجدوب : الإدارة العامة ( العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري) ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت ، 2002.
- 47- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، الأردن، 2005.
- 48- قباري محمد إسماعيل: المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر ، منشأة المعارف،الإسكندرية، 1988.
- 49- قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البروقراطية ، منشأة المعارف،. الإسكندرية ، دون سنة نشر.
- 50- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت ، 1997.
- 51- كيت ديلفر: السلوك الإنساني في العمل ، ترجمة: سيد عبد الحميد مرسي، محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1974.
- 52- محسن أحمد الخضيرى: الضغوط الإدارية (الظاهرة، الأسباب، العلاج) ، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1991.
- 53- محمد الدقس: علم الاجتماع الصناعي ، بدون دار نشر، عمان، 1999.
- 54- محمد بلال اسماعيل: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2005.
- 55- محمد حسين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.



- 56- محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الأزاريطة ، الإسكندرية، 2003..
- 57- محمد عاطف غيث وآخرون: البحث العلمي الاجتماعي (تصميم خطته وتنفيذها) ، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 1997.
- 58- محمد عبد الغني هلال: مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة ، 1996.
- 59- محمد عثمان نجاتي. علم النفس الصناعي ، ط 2، مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر، القاهرة، دون سنة نشر،
- 60- محمد فتحي محمود: الإدارة العامة المقارنة ، مطابع الملك سعود، الرياض، 1980.
- 61- محمد مصطفى زيدان :الإشراف والإنتاجية ، عكاظ للنشر والتوزيع، الرياض ، 1984.
- 62- محمد نايف أبو الكشك: الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 63- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 64- محمود مرسي، زهير الصباغ: إدارة الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض ، 1988.
- 65- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 66- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2000
- 67- معمر داوود: منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت) ، ط 1، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2006.
- 68- منى عطية خزام خليل: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، أبو الخير للطباعة والتجليد، سوريا، 2009.

- 69- مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن ، 2003.
- 70- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث، الأردن ، 2002.
- 71- مؤيد عبد السميع السامرائي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، بغداد، 1990.
- 72- ناصر دادي عدون. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية- تطبيقية)، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
- 73- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- 74- نعمت شلبية كعب، مؤيد عبد السعيد السارتي. إدارة الأفراد مدخل تنظيمي: مطبعة العمال المركزية، مصر، 1999.
- 75- نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط2 ، دار الطليعة للطباعة والنشر، الرياض، 1982.

### ثالثاً : المجالات والدوريات

- 1- الطيب داودي: "تقسيم العمل، اليد الخفية والحافز الاقتصادي بين ابن خلدون وآدم سميث"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد8، جامعة بسكرة، سبتمبر 2005.
- 2- سعود محمد النمر: "دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستوى ضغط العمل في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية" . المجلة العربية للإدارة، المجلد السادس عشر، العدد2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1994.
- 3- عوض السعيد الأسمرى: أثر بيئة العمل على الموظف ، مجلة الخدمة المدنية، العدد 153، الرياض، 1991.

رابعاً : الرسائل الجامعية

1- حمود حيمر: أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، (غير منشورة)، جامعة باتنة، 2007-2008.

2- رضا قجة: طبيعة علاقة العمل وأداء العامل في التنظيم الصناعي ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، (غير منشورة) ، جامعة باتنة، 2001-2002.

خامساً : المحاضرات

1- إلياس شرفة: إستراتيجية الإدارة الشاملة للجودة ، السنة الرابعة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة سكيكدة ، 2004.

\* المراجع باللغة الفرنسية:أولاً: الكتب

1- JEAN – MARIE PERETTI :resources humaines et gestion des personnes, 5<sup>em</sup> edition, librairie vuibert, paris,2005.

2- PIERRE ROMELAR :gestion des ressources humaines , armand colin , paris , 1993.

3- YVES EMERY et FRANÇOIS GOMIN: dynamiser les ressources humaines. presses polytechniques et universitaire, lausanne ,france ,1999.

الملاحق

الملحق رقم (1)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر

بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

استمارة بحث حول موضوع:

## نظام الأجور وأداء العامل

دراسة ميدانية بمركب إنتاج بيض التفريخ

بولوجيات

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص : تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور:

مصطفى عوفي

إعداد الطالب:

حمزة قادري

ملاحظة: إن المعلومات الموجودة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ضع علامة (x) في الإطار الذي تختاره

السنة الجامعية: 2011 - 2012

المحور الأول: البيانات العامة:

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- السن:
- 3- الحالة العائلية:  أعزب  متزوج  أرمل  مطلق
- 4- المستوى التعليمي: أمي  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  أخرى
- 5- مقر السكن بالنسبة للعمل:  قريب  بعيد
- 6- نوع السكن:  سكن خاص  سكن وظيفي
- ..... أخرى تذكر:
- 7- كم تتقاضى كأجر:  [20000 - 25000]  [15000 - 20000]  [30000 - 35000]  [25000 - 30000]
- 8- نوع العمل:  رئيس مصلحة  تقني  عامل بسيط
- ..... أخرى تذكر:
- 9- طبيعة العمل:  بسيط  معقد  روتيني  يتطلب مهارات
- 10- مدة العمل بالمؤسسة:  سنة.

المحور الثاني: بيانات خاصة بكيفية تأثير نظام الأجور على التغيب لدى العامل:

- 11- ما منظورك للعمل؟ تشريف  تكليف  استثمار للوقت
- 12- هل يتناسب عملك مع اختصاصك؟ نعم  لا
- 13- هل يساعد قانون العمل على تنظيم علاقات العمل؟ نعم  لا
- 14- ما علاقتك بالإدارة؟ حسنة  متوسطة  سيئة
- 15- ماذا يمثل الأجر بالنسبة لك؟ قيمة مالية  قيمة تقديرية  قيمة اجتماعية
- 16- هل أجرك كاف لقضاء حاجاتك الأساسية؟ نعم  نوعا ما  لا
- إذا كانت الإجابة بلا، لماذا؟ ارتفاع مستوى المعيشة
- ضعف الأجر  متطلبات أخرى
- 17- هل أجرك كاف لقضاء حاجاتك المختلفة؟ نعم  لا
- 18- ما رأيك في نظام دفع الأجور في المؤسسة؟  
جيد  حسن  متوسط  ضعيف
- 19- هل تتبع مؤسستكم نظام المشاركة في الأرباح؟ نعم  لا
- 20- على أي أساس تتقاضى أجرك؟ فائض في الإنتاج  تقديرا  جهودك

أخرى تذكر: .....

- 21- هل تكثر من الغياب؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بلا، لماذا؟ .....
- 22- هل يؤثر التغيب على الأجر؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟ الخصم من الأجر
- انخفاض قيمة التأمينات  إقصاء من المشاركة في الأرباح

المحور الثالث: بيانات خاصة بكيفية تأثير العناصر المالية وغير المالية للأجر على أداء العامل:

23- هل يتوافق أجرك مع الجهد المبذول؟ نعم  نوعاً ما  لا

24- هل تُشجعكم المؤسسة على تحسين أدائكم؟ نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، كيف ذلك؟ تمنح عناصر مالية للأجر

تمنح عناصر غير مالية للأجر

- في حالة الإجابة بعناصر مالية للأجر، هل تقدم؟

زيادة في الأجر  علاوات ومكافآت  تعويضات مختلفة

- في حالة الإجابة بعناصر غير مالية للأجر، هل تُقدم؟ ملابس وظيفية

إطعام  سكن وظيفي  بيع المنتجات بأسعار منخفضة

25- هل تعمل المؤسسة على تغيير جو العمل؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟

فتح مجال للترفيه  فترات راحة أثناء العمل

26- هل تخلق المؤسسة جو التنافس؟ نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، كيف ذلك؟

منح مكافآت وحوافز  زيادة في الأجور

أخرى تُذكر: .....

27- هل تحرص المؤسسة على توفير مرافق؟ نعم  لا

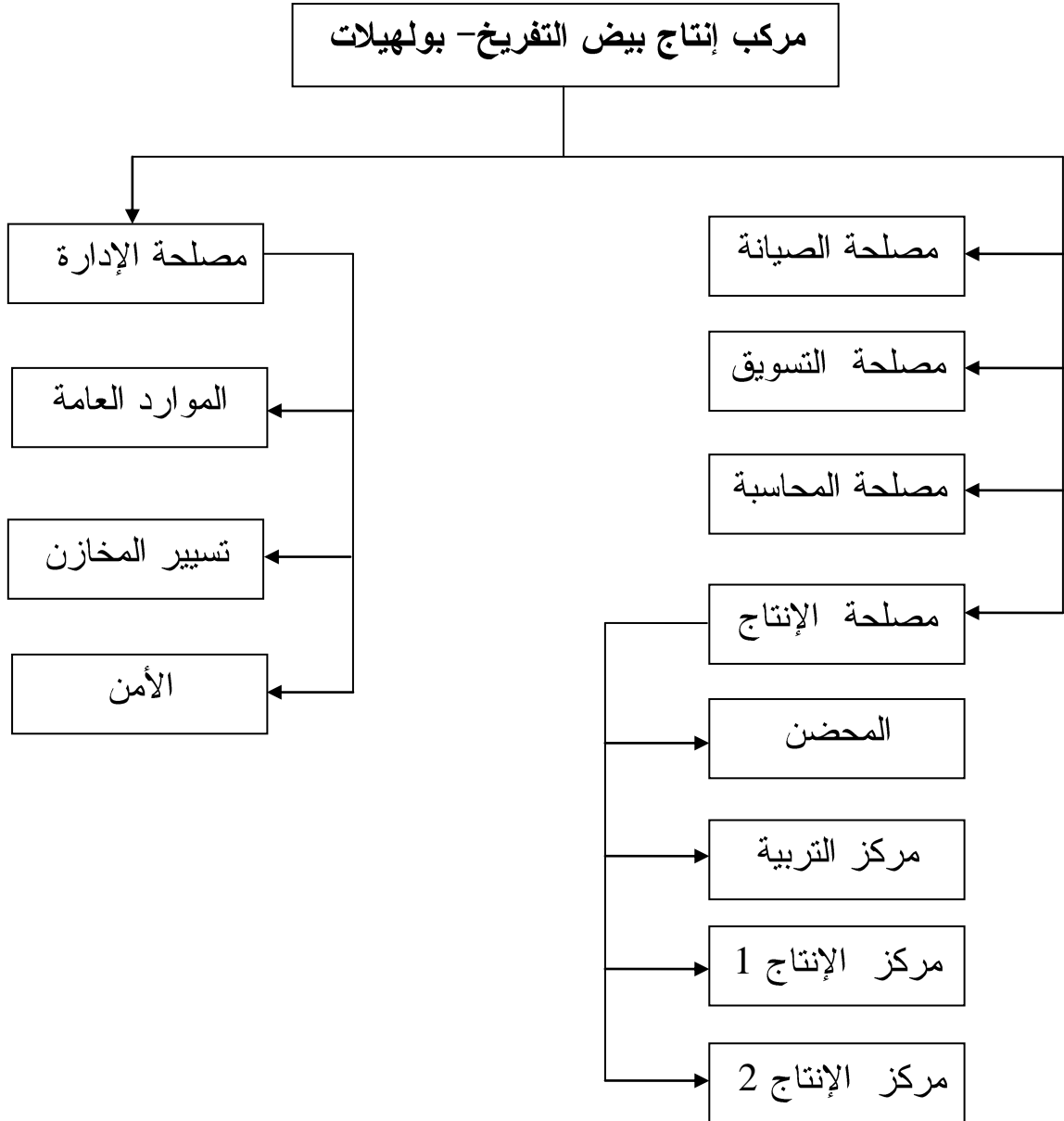
- في حالة الإجابة بنعم، فيما تتمثل؟ نادي  مطعم  قاعة انترنت

28- هل هناك ارتباط بين الأجر الذي تتقاضاه و أدائك للعمل؟ نعم  لا



المحور الرابع: بيانات خاصة بكيفية تأثير نظام الأجور على الشعور بالرضا والاستقرار لدى العامل:

- 29- ما هو جو العمل السائد في المؤسسة؟ جيد  حسن  ضعيف
- 30- هل هناك توافق بينك وبين زملائك في العمل؟ نعم  نوعا ما  لا
- 31- هل أنت مرتاح في عملك؟ نعم  نوعا ما  لا
- 32- هل أنت راض عن أدائك في المؤسسة؟ نعم  نوعا ما  لا
- 33- هل يتعاون معك زملاؤك؟ نعم  أحيانا  لا
- 34- هل يتناسب أدائك مع قدراتك وكفاءتك؟ نعم  نوعا ما  لا
- في حالة الإجابة بلا، لماذا؟ .....
- 35- هل تشعر بالرضا والاستقرار في عملك؟ نعم  نوعا ما  لا
- في حالة الإجابة بلا، لماذا؟ .....
- 36- هل يؤثر جو العمل على أدائك؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟ ظروف فيزيقية ملائمة
- علاقات اجتماعية  النظام الداخلي للمؤسسة



الهيكل التنظيمي لمركب إنتاج بيض التفريخ

بولهيلا



## ملخص الدراسة

لاشك أن إعداد وإدارة نظام الأجور يمثل إحدى أهم مهام إدارة الموارد البشرية ويعتبر هذا النظام من أهم الأنظمة التي تحتاجها أي مؤسسة، لأنه يؤثر في كل القضايا المهمة ذات الصلة بعمل المؤسسة خاصة قدرتها على استقطاب العاملين، والاحتفاظ بهم ثم أنه يتعلق ببرمجة واستمرار وجود هذه المؤسسة. ويلعب نظام الأجور دورا فعالا ومهما في أداء العاملين حيث تتبع أهميته من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الأداء يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع مجموعة من الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد، فمهارات الأفراد وقدراتهم لا تعتبر كافية للحصول على أداء عالي ما لم يكن هناك نظام للأجور بمختلف عناصره المالية (من أجر وعلاوات، ومكافآت، ومنح، وتعويضات، وتأمينات اجتماعية)، وعناصر غير المالية (من عطل أسبوعية، تدريب، ملابس وظيفية، مطعم ونادي، سكن وظيفي وخدمات البيع بأسعار مخفضة) قادر على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

وتأتي هذه الدراسة لمعالجة كيفية تأثير نظام الأجور المعتمد في المؤسسة محل الدراسة بمختلف عناصره المالية وغير المالية على أداء العمال، بالتركيز على بعض مؤشرات الأداء فقط وهي: التغيب والشعور بالرضا والاستقرار. بطرح إشكالية تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يؤثر نظام الأجور على أداء العامل؟

وتندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- كيف يؤثر نظام الأجور على التغيب لدى العامل؟
- 2- كيف تؤثر العناصر المالية وغير المالية للأجر على أداء العامل؟
- 3- كيف يؤثر نظام الأجور على الشعور بالرضا والاستقرار لدى العامل؟

وتهدف الدراسة إلى:

- معرفة نظام الأجور في المؤسسات من خلال تحديد التشخيص الفعلي لواقع العامل (أداء العامل في المؤسسة).
- الوقوف على معرفة نمط نظام الأجور المعتمد في المؤسسة محل الدراسة.
- الكشف عن كيفية تأثير نظام الأجور على أداء العامل.
- محاولة رفع الروح المعنوية والرضا للعمال من خلال دراسة نظام الأجور ومحاولة تحسينه من قبل رؤسائهم من أجل استقرارهم.
- الإطلاع على السرديات النظرية ذات الصلة بالموضوع ، ثم بمفاهيم الدراسة: نظام الأجور، الأداء، العامل، المؤسسة والتوصل إلى تعريفات إجرائية تم الاعتماد عليها في مواقع مختلفة من الدراسة.
- اشتمل الإطار النظري للدراسة على مختلف جوانب الموضوع وأبعاده من تحديد لموضوع الدراسة، منظومة الأجور، وأداء العامل.
- أما في الدراسة الميدانية فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات من خلال أسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث المتكون من 99 مفردة.

كما تم استخدام مجموعة من تقنيات البحث السوسولوجي الامبريقي في جمع المعلومات كالملاحظة التي تم استخدامها في الدراسة الاستطلاعية أولا ، ثم أثناء تطبيق الاستمارة بالإضافة إلى المقابلة حيث تم الاستفادة منها في الدراسة الاستطلاعية في جمع بعض المعلومات لبناء الاستمارة ثم في تطبيقها خاصة وأن مجتمع البحث متوسط المستوى التعليمي يحتاج إلى شرح الاستمارة وترجمتها إلى لغة بسيطة وسهلة خاصة وأنها تعد العماد الأساسي في البحث السوسولوجي ، فقد اشتملت على (36) سؤال، بتوزيع ( 33) سؤال مغلق و(03) أسئلة مفتوحة، وقد تم تقسيم الاستمارة إلى أربع محاور أساسية تتمثل فيما يلي: البيانات العامة للمبحوثين(10 أسئلة)، كيفية تأثير نظام الأجور على التغيب لدى العمال ( 12 سؤال)، كيفية تأثير العناصر المالية والعناصر غير المالية على أداء العامل ( 6 أسئلة)، كيفية تأثير نظام الأجور على الشعور بالرضا والاستقرار لدى العامل ( 8 أسئلة).

وبعد جمع المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية و تحليلها وتفسيرها في

ظل تساؤلات الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن لجوء الإدارة في المؤسسة المعنية إلى الخصم من أجور العمال ( في حالة التغيب) يؤثر تأثيرا إيجابيا على التقليل من حالات التغيب (المبرر وغير المبرر) لدى العامل. ذلك أن الإدارة لا تتساهل مع العمال في حالة تغيبهم لذلك تقوم بالخصم من الأجر مما يؤدي إلى انخفاض قيمة الأجر والذي يعتبره العمال قيمة مالية يلبون من خلاله متطلباتهم الاقتصادية والاجتماعية، هذا الأجر الذي هو أساسا غير كاف وهو كامل فكيف وهو ناقص؟ فالأجر غير كاف لقضاء الحاجات الأساسية بسبب ضعف الأجر، وارتفاع مستوى المعيشة، فتدني الأجور خاصة بالنسبة لمنصب عامل بسيط والذي يتراوح أجره ما بين [15000-25000] فقط لا يتوافق مع الجهد المبذول والوقت المستثمر داخل المؤسسة كما لا يكف لسد الحاجات الأساسية للعامل من توفير للسكن، الكهرباء والغاز، المواد الغذائية وتعليم الأبناء وغيرها حتى ولو كانت الأسعار معقولة فما بالك مع ارتفاع أسعار المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، وإذا كان الأجر غير كاف لسد الحاجات الأساسية فكيف يكفي لإشباع مختلف الحاجات المختلفة الكمالية خصوصا؟
- إن محدودية توفر العناصر المالية (زيادة في الأجر، عدم مصداقية تقييم العلاوات والمكافآت) والعناصر غير المالية (عدم توفر الملابس الوظيفية، السكن الوظيفي، المطعم والنادي) للأجر أثرت سلبا على أداء العامل في المؤسسة محل الدراسة فعلاوة المردودية التي تعبر عن تقييم الأداء يستفيد منها العمال بصورة شبه متساوية على العكس تماما مما وجدت لأجله حيث من المفترض أن تمنح كاملة للعمال ذوي الأداء الجيد، أما العمال ذوي الأداء المتوسط فيستحقون النصف في حين يعاقب العمال ذوي الأداء السيئ بالحرمان منها. لذلك لا يعتبرها العمال من المحفزات على تحسين الأداء كون المعيار في تقديرها يعتمد على العلاقات الإنسانية الطيبة غير الرسمية التي تربط العمال بالمشرفين والتي تسعى الإدارة من خلالها لإرضاء معظم العمال. أما العناصر غير المالية للأجر فتقتصر فقط على بيع المنتجات ( الدجاج والبيض) للعمال بأسعار منخفضة إن لم نقل رمزية

أما الحديث عن مطعم و نادي وسكن وظيفي بالإضافة إلى الملابس الوظيفية فتلك تعد من الأمور الثانوية غيابها لا يؤثر بأي حال من الأحوال على أداء العامل. حيث أن العمال يقطنون قريبا من مقر العمل مما يسمح لهم بالعودة إلى منازلهم من أجل تناول وجبة الغداء ومن ثم العودة إلى العمل من جديد، أما وجود نادي فإنه يساعد العمال على إهمال العمل، وبالتالي يؤثر ذلك سلبا على أدائهم، فالشيء الوحيد الذي تسمح به المؤسسة بهدف تغيير جو العمل كمحفز لتحسين الأداء هو فترات راحة غير رسمية أثناء العمل يسمح بها المشرفين في حالة شعور العامل بالإرهاق أو لتدخين سجارة.

- إن محدودية العناصر المالية والعناصر غير المالية للأجر تؤثر تأثيرا سلبيا على شعور العامل بالرضا والاستقرار رغم حسن العلاقة بينه وبين الإدارة من جهة ، وبينه وبين زملائه من جهة أخرى بصورة خاصة وإيجابية جو العمل السائد داخل المؤسسة بصورة عامة. فالأجر المنخفض والتقييم غير الموضوعي لعلاوة المردودية ، واقتصار العناصر غير المالية على بيع المنتجات ( الدجاج والبيض) بأسعار مخفضة لكل العمال دون تمييز أو أفضلية، وانعدام المرافق الخدمية من مطعم ونادي بالإضافة إلى الملابس الوظيفية والسكن الوظيفي، كل هذا يعيق اكتمال الشعور بالرضا والاستقرار لدى العامل.

وأخيرا ومن خلال مناقشة نتائج تساؤلات الدراسة الفرعية الثلاثة نتوصل إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي حيث أن نظام الأجور المعتمد في المؤسسة ( نظام الدفع الزمني) يؤثر تأثيرا إيجابيا وسلبيا على أداء العامل، فلجوء المؤسسة للخصم من الأجر في حالة غياب العامل يؤثر إيجابا على التقليل من حالات التغيب لدى العامل، لكن محدودية العناصر المالية والعناصر غير المالية يؤثر سلبا على أداء العامل وشعوره بالرضا والاستقرار على حد سواء.

## Résumé

Il ne fait aucun doute que la préparation et la gestion du système salarial, qui est l'un des systèmes les plus importants à l'entreprise, est l'une des tâches les plus importantes du système de gestion des ressources humaines. Cette tâche aura des retombées imminentes sur l'entreprise en question, notamment en ce qui concerne sa capacité d'attirer des employés mais aussi de les retenir, plus encore les dites retombées s'étaleraient à la pérennité de l'entreprise même et à son organisation.

Le système salarial joue un rôle actif et important dans le rendement des employés, où le besoin de l'individu à la reconnaissance de l'importance de ce qu'il fait, en termes d'efforts fournis et des réalisations est l'un des éléments importants qui contribuent à la satisfaction d'un ensemble de besoins de base de l'individu même, car les compétences des individus et leurs capacités ne sont pas considérées comme suffisantes pour obtenir une performance élevée, à moins qu'il y est un système salarial avec divers éléments financiers (à partir du salaire et des indemnités, primes et subventions, l'indemnisation et la sécurité sociale), et des éléments non-financiers (de week-end, de formation, l'uniforme, un restaurant et des services de club, de logement de fonction, des ventes à prix réduits) qui serait capable de motiver les individus afin de mieux exploiter leurs potentialités.

Cette étude examine le comment de l'impact du système salarial adopté par l'entreprise étudiée, avec ses différents éléments financière et non financière, sur la performance des employés, et en se concentrant sur certains indicateurs de performance en l'occurrence: l'absence et le sentiment de satisfaction et de la stabilité. En formulant le problème autour de la question principale suivante:

### **Comment le système des salaires influence sur la performance de l'employé?**

Et relève sous cette question, les sous-questions suivantes:

- 1 – Comment le système salarial influence sur l'absence de l'employé?
- 2 – Comment les éléments de récompense financiers et non financiers sur la performance de l'employé influence?
- 3 - Comment le système salarial influence le sentiment de satisfaction et de la stabilité de l'employé ?

L'étude vise (à):

- Connaitre le système salarial dans les entreprises, en élaborant le diagnostic réel de la réalité de l'employé (la performance de l'employé dans l'entreprise).
- Se tenir au courant de type du système salarial approuvé par l'entreprise étudiée.



- Déterminer l'impact du système salarial sur la performance de l'employé.
- Essayer d'influencer positivement le moral et la satisfaction des employés à travers l'étude du système salarial et essayer de l'améliorer par leurs supérieurs pour la stabilité des employés.
- Voir les récits théoriques liés au sujet.

Les concepts de l'étude étaient les suivants: le système salarial, la performance, l'employé, l'entreprise et arriver aux définitions procédurales ayant été invoquées dans différentes phases de l'étude.

Le cadre théorique de l'étude inclut les divers aspects du sujet en déterminant les dimensions de l'objet d'étude, le système salarial, et la performance de l'employé.

Dans l'étude pratique le chercheur a adopté une approche descriptive analytique dans la collecte et l'analyse des données par la méthode de l'enquête globale de la population de recherche composée de 99 individus.

Egalement, une gamme de techniques de recherche sociologique empirique a été utilisée dans la collecte des données. L'observation, par exemple, a été utilisée dans l'enquête, puis au cours de l'application du questionnaire, en plus de l'interview qui a été utilisé dans l'enquête pour recueillir des informations pour construire et modifier le questionnaire puis dans son application, surtout que la communauté de recherche a un niveau éducatif moyen, d'où le besoin d'expliquer le questionnaire et de la traduire dans une langue simple et facile, d'autant plus qu'il est le pilier de la recherche sociologique. Le questionnaire contient (36) questions, dont (33) questions fermées, et trois (03) questions ouvertes. Le questionnaire a été divisé en quatre points principaux, qui sont les suivants: Les données générales des répondants (10 questions), la façon dont le système salarial influence sur l'absence des employés (12 questions), comment les éléments financiers et non financiers influencent sur la performance de l'employé (6 questions), la façon dont le système des salaires influence sur le sentiment de satisfaction et de la stabilité de l'employé (8 questions).

Après la collecte des informations théoriques et des données pratiques, leur analyse et leur interprétation à la lumière des questions de l'étude, les résultats suivants ont été obtenus:

- Le recours de l'administration de l'entreprise concernée à la retenue des soldes des employés (dans le cas d'absence) a un impact positif sur la réduction de l'absentéisme (justifié et injustifié) de l'employé. L'administration ne tolère pas les employés dans le cas de leur absence pour la retenue de solde, conduisant à la dépréciation du salaire,

qui est considéré comme une valeur financière des employés et qui répond aux besoins économiques et sociaux. Ce salaire ayant sa valeur complète ne suffit presque pas à répondre aux besoins fondamentaux de l'emploi, en raison de la cherté de la vie, comment il en serait-il avec sa valeur diminuée? Les salaires bas, particulièrement d'un simple employé dont le salaire varie seulement entre] 15000-25000] n'est pas compatibles avec l'effort et le temps investis dans l'entreprise et ne suffit pas de subvenir aux besoins essentiels de l'employé : fournir un logement , payer l'électricité, le gaz, la nourriture, l'éducation des enfants, surtout avec les prix élevés dus aux exigences économiques et sociales. Si le salaire n'était pas suffisant pour répondre aux besoins de base, comment .il le serait- pour des besoins considérés comme un luxe?

- La disponibilité limitée des éléments financiers (augmentation de salaire, le manque de la crédibilité dans l'évaluation des primes et des récompenses) et les éléments non-financières (manque de l'uniforme, le logement de fonction, restaurant et club) des salaires a eu un impact négatif sur la performance de l'employé dans l'entreprise étudiée, plus la prime de rendement qui est sensée refléter l'évaluation de l'efficacité, est attribuée aux employés de manière presque égale, à l'exact opposé de l'objectif pour lequel elle a été créée . En effet, la prime de rendement est censé être attribuée complète pour les employés avec de bonnes performances, tandis que les employés dont la performance est moyenne recevront la moitié, alors que les employés dont la mauvaise performance doivent être punis avec la privation de la prime de rendement. De ce fait, les employés ne la considèrent pas comme motivation pour améliorer le niveau de performance dans du fait que l'appréciation est fondée sur de bonnes relations humaines, non officielles entre les employés et les superviseurs et que la direction cherche à satisfaire la plupart des employés à travers cette prime. Les éléments de récompense non-financière se limitent uniquement à la vente de produits (poulet et les œufs) aux employés à des prix réduits, si ce n'est symbolique. Concernant le restaurant, le club, l'uniforme et le logement de fonction qui sont considérés comme des choses secondaires, leur absence ne modifie en aucune façon la performance de l'employé. En effet, lorsque les employés vivent à proximité du lieu de travail, cela leur permet de retourner dans leurs foyers afin de prendre un repas puis retourner au travail à nouveau, par contre l'existence d'un club, pousse les employés à la négligence du travail, et donc nuit à leur performance, donc la seule distraction permise par l'entreprise pour changer l'atmosphère et agissant comme une

motivation pour améliorer la performance consiste en des périodes de repos non officiels durant le travail, et qui sont autorisées par les superviseurs dans le cas où une fatigue se fait sentir ou pour fumer une cigarette.

- La limitation des éléments financiers et non-financiers du salaire a un impact négatif en particulier sur la satisfaction des l'employé et sur le sentiment de stabilité en dépit de la bonne relation entre lui et l'administration d'une part et entre lui et ses collègues, d'autre part, , et sur l'ambiance positive de travail qui prévut au sein de l'entreprise en général. En effet, Le salaire faible et l'évaluation non objective de la prime de rendement et la restriction des éléments non-financiers à la vente des produits (poulets et œufs) à des prix réduits pour tous les employés, sans distinction ni préférence, et le manque de services de restauration, de club, de l'uniforme et de logement de fonction, tous cela entrave le sens complet de la satisfaction et la stabilité de l'employé.

Enfin, par la discussion des résultats de l'étude des trois sous-questions, il est possible de répondre à la question principale par le fait que le système salarial adopté dans le système de l'entreprise (calendrier de paiement) affecte positivement et négativement la performance de l'employé, suivant que le recours à de la retenue solde en cas de l'absence de l'employé a un impact positif sur la réduction d'absentéisme de l'employé, mais la limitation des éléments financiers et non financiers a un impact négatif sur la performance de l'employé et de son sens de la satisfaction ainsi que sa stabilité.