



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع:/2014

القسم: علوم التسيير

ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان :

تأثير الزيادة في الأجور على الأداء الوظيفي
دراسة حالة اساتذة المركز الجامعي لميلة

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص "مالية و بنوك"

إشراف الأستاذة:

بوزاهر صونية

إعداد الطالبة:

خلاف الزهراء

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي لميلة	بورني ميلود
مناقشا	المركز الجامعي لميلة	دوفي قرمية
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي لميلة	صونية بوزاهر

السنة الجامعية: 2014/2013

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فإنني أشكر الله العلي القدير أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذا البحث، فهو عزوجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما، وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، فإنني أتوجه بالشكر والتقدير لأستاذتي القديرة بوزاهر صونية التي أشرفت على هذا البحث ووقفت معي وأعاننتني بتوجيهاتها ونصائحها حتى وصلت بالبحث إلى ما عليه، فجزاها الله عني كل خير وبارك فيها وجعلها ذخراً للعلم.

وأثقت بوافر التقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بقبول مناقشة الدراسة ودورهم الكبير في إثراء الدراسة من عملهم وخبرتهم.

كما أثقت بخالص الشكر لكل العاملين في المركز الجامعي لميلة، ولا يفوتني أن أتقدم بشكري لجميع أساتذة المركز الجامعي لميلة الذين وقفوا بجانبي والذين قاموا بالتعاون معي، وتفضلوا مشكورون بتعبئة الاستمارة، فلهم مني كل الشكر والتقدير.

كما أخص بالشكر الأستاذ الفاضل أبو بكر بوسالم على وقوفه وتعاونه معي في الجانب التطبيقي.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لجميع الأساتذة الذين ساهموا بتحكيم هذه الاستبيان

وفي الأخير أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لمن ساهم من قريب أو بعيد في انجاح هذه الدراسة.

إهداء

إلى من تأبى الذاكرة نسيانهم

إلى نور قلوبنا و أعيننا وتاج عقولنا إلى نبينا وشفيع أمتنا
إلى روح سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أهذي ثمار جهدي
إلى من قال فيهما الله تبارك وتعالى " ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا
كريما"

إلى من علمتني من أكون وكيف أكون إلى من علمتني الصبر على ما أحب و أكره
إلى أطيب و أنبل و أرق وأعز وأحلى من عليها إلى حبيبتي و سر بهجتي أُمي
"فتيحة"

إلى النور الذي أضاء لي دروب العلم و النجاح و الأخلاق الفاضلة إلى أحلى أب في
هذا الوجود أبي "عبد الرحمان"

إلى رمز الكفاح و الصمود إلى حبات أحلى عنقود إخوتي الأعزاء يوسف، ياسين،
موسى، حسام، عادل.

إلى أعز وأطيب أخت "زهية"

إلى صاحبة القلب الكبير أختي "مريم" وزوجها عبود وإلى فلذة أكبادهما ونور بيتهما
ومنبع سعادتهما إلى من ينشر الدفء في قلوبنا ويسرق السعادة من أفواهنا الكتكوت
"محمد"

إلى رفيقات الدرب الدراسي الحافل بالذكريات السعيدة إلى أحب وأجمل ما عرف في
حياتي الدراسية - حياة - ماجدة - أمال - سارة - حكيمة - نجاة - ثلجة - بسمة -

آمنة - فطيمة - سلوى - حياة - حورية

إلى الأساتذة و كل الزملاء بقسم المالية بدون استثناء

إلى من لم يتسنى لي ذكرهم أقول لهم

منى السلام على من لم لست أنساهم ولا يمل لساني قط من ذكرهم

إن غابوا عني فالقلب مأواهم ومن يكونوا بقلبي فكيف أنساهم.

إلى قرّة عيني ورفيق دربي "عصام".

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فإنني أشكر الله العلي القدير أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذا البحث، فهو عزوجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما، وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، فإنني أتوجه بالشكر والتقدير لأستاذتي القديرة بوزاهر صونية التي أشرفت على هذا البحث ووقفت معي وأعاننتني بتوجيهاتها ونصائحها حتى وصلت بالبحث إلى ما عليه، فجزاها الله عني كل خير وبارك فيها وجعلها ذخراً للعلم.

وأثقت بوافر التقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بقبول مناقشة الدراسة ودورهم الكبير في إثراء الدراسة من عملهم وخبرتهم.

كما أثقت بخالص الشكر لكل العاملين في المركز الجامعي لميلة، ولا يفوتني أن أتقدم بشكري لجميع أساتذة المركز الجامعي لميلة الذين وقفوا بجانبي والذين قاموا بالتعاون معي، وتفضلوا مشكورون بتعبئة الاستمارة، فلهم مني كل الشكر والتقدير.

كما أخص بالشكر الأستاذ الفاضل أبو بكر بوسالم على وقوفه وتعاونيه معي في الجانب التطبيقي.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لجميع الأساتذة الذين ساهموا بتحكيم هذه الاستبيان

وفي الأخير أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لمن ساهم من قريب أو بعيد في انجاح هذه الدراسة.

إهداء

إلى من تأبى الذاكرة نسيانهم

إلى نور قلوبنا و أعيننا وتاج عقولنا إلى نبينا وشفيع أمتنا
إلى روح سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أهذي ثمار جهدي
إلى من قال فيهما الله تبارك وتعالى " ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا
كريما"

إلى من علمتني من أكون وكيف أكون إلى من علمتني الصبر على ما أحب و أكره
إلى أطيب و أنبل و أرق وأعز وأحلى من عليها إلى حبيبتي و سر بهجتي أُمي
"فتيحة"

إلى النور الذي أضاء لي دروب العلم و النجاح و الأخلاق الفاضلة إلى أحلى أب في
هذا الوجود أبي "عبد الرحمان"

إلى رمز الكفاح و الصمود إلى حبات أحلى عنقود إخوتي الأعزاء يوسف، ياسين،
موسى، حسام، عادل.

إلى أعز وأطيب أخت " زهية"

إلى صاحبة القلب الكبير أختي "مريم" وزوجها عبود وإلى فلذة أكبادهما ونور بيتهما
ومنبع سعادتهما إلى من ينشر الدفئ في قلوبنا ويسرق السعادة من أفواهنا الكتكوت
"محمد"

إلى رفيقات الدرب الدراسي الحافل بالذكريات السعيدة إلى أحب وأجمل ما عرف في
حياتي الدراسية - حياة - ماجدة - أمال - سارة - حكيمة - نجاة - ثلجة - بسمة -

آمنة - فطيمة - سلوى - حياة - حورية

إلى الأساتذة و كل الزملاء بقسم المالية بدون استثناء

إلى من لم يتسنى لي ذكرهم أقول لهم

منى السلام على من لم لست أنساهم ولا يمل لساني قط من ذكرهم

إن غابوا عني فالقلب مأواهم ومن يكونوا بقلبي فكيف أنساهم.

إلى قرّة عيني ورفيق دربي "عصام".

مقدمة

الفصل الأول: الأجور

تمهيد:

تعتبر الأجور من أهم العوامل التي قد تؤدي إلى إيجاد علاقة حسنة بين العمال والإدارة كما أنها أداة تعكس مدى رضى الفرد عن عمله وعن الأجر الذي يحصل عليه لقاء هذا العمل سواء كان هذا الأجر نقدياً أو عينياً، وتشير الكثير من الإحصائيات إلى أغلب المشاكل والإضرابات العمالية تعودهم أساساً إلى الأجور المتدنية ومالها من تأثير على المستوى المعيشي للعمال، ولتسليط الضوء أكثر على بعض الجوانب النظرية المتعلقة بالأجر نحاول في هذا الفصل إعطاء تعريف للأجور وتطور الأجور وأهدافها وتصنيف أنواع الأجور وأهميتها ومكوناتها.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأجور

لن تجد شخصا لا يهيمه أجر وظيفته، فكلنا نستمد من أجرنا قيما ومعاني كثيرة، فمن الأجر نعيش ونشبع احتياجاتنا الأساسية ومنه قد نشعر من قيمته الاجتماعية وبتحقيق الذات.

المطلب الأول: ماهية الأجر

لقد تعددت تعاريف حول مفهوم الأجر، ويعتبر المقابل الذي يحصل عليه الأجير مقابل عمله المبذول، فمن أهم التعاريف الموجهة لهذا المفهوم ما يلي:

الفرع الأول: تعريف الأجور

يمكن تعريف الأجور لغة على أنها: "هو الجزاء على العمل وجمعه "أجور" ويقال أن الأجر أصله الثواب، والله تعالى يأجر عبده أي بثنيه العوض وجاء في المعجم أن الأجر عوض العمل والانتفاع"¹.

أما اصطلاحاً فتعرف على أنها: "ثمن المنفعة في العقد المتفق عليه بين الطرفين، وهو العقد المعروف باسم الإجارة، والإجارة كما عرفها الفقهاء: عقد يفيد تمليك المنفعة بعوض، ويقول الله تعالى "إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ..."²، وقد جاء في الحديث النبوي الشريف "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه" رواه ابن ماجة.

أما فيما يخص تعريف الأجور من وجهة نظر المختصين تعددت التعاريف من بينها التعاريف التالية:

الأجور هي: "المقابل الذي يحصل عليه العامل مقابل الجهود والأتعاب التي يبذلها على القيام بالعمليات الإنتاجية، أي مقابل العمل الذي يؤديه العامل عند ممارسته لنشاطه الإنتاجي"³.

كما يعرف أيضا الأجور أنه: "جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص على العمل واستغلاله بكافة طاقته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة وإسهاماً منه في تحقيق أهداف المنظمة، وبشكل عام يمكن القول أن مرجع دفع الأجور يكون على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية (وحدة) الإنتاج"⁴.

والأجر أيضا هو: "ما يتلقاه العامل ويحصل عليه لقاء خدمة ما" وقد تأخذ هذه الخدمة أو العمل شكل جهد ذهني أو عضلي، كما يتخذ الأجر شكل الأجر النقدي أي السيولة النقدية السائدة، أو الأجر العيني والذي يمثل بجزء من السلع والخدمات أو المحصول الذي ينتجه العامل"⁵، وتعرف الأجور بأنها: "كل الأموال والمنافع التي

¹ سامي حسن أحمد محمود: تطوير الأعمال المصرفية بما يتفق والشرعية الإسلامية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1982، ص: 236.

² الآية 08 من سورة فصلت.

³ طارق الحاج، فليح حسن: الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 92.

⁴ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 108.

⁵ محمود الوادي وآخرون: الأساس في علم الاقتصاد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 289.

تستحق للعامل قانونا على صاحب العمل في مقابل العمل، أو بمناسبة تهما ما لم تكن تعريفا أو سدادا لمصاريف مهنية وتكون مدتها أسبوعية أو مقطوعة¹.

الأجر هو: "ثمن العمل، أي المقدار من النقود التي يدفعها صاحب العمل إلى العمال مقابل خدمات يؤديها هذا الأخير، وهو بالنسبة للعامل يمثل الدخل الذي يحصل عليه مقابل ما يبذله من مجهود في فترة زمنية معينة لحساب صاحب العمل"².

الأجر هو: "السعر الذي يدفع من أجل استخدام العامل في إنتاج سلعة ما، وبعبارة أخرى فالأجر هو ما يحصل عليه العامل مقابل خدمة العمل التي يساهم بها في العملية الإنتاجية"³.

كما نعني بالأجر: "ثمن العمل أي مقدار النقود التي يدفعها صاحب العمل نظير أو مقابل خدمات".

الأجر هو: "المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي يقدمه لصاحب العمل، وهو بذلك يشمل العناصر النقدية والعينية التي يقدمها صاحب العمل لقاء ما يقدمه له العامل من جهد ووقت وما يحققه له من نتائج وأهداف"⁴.

إضافة إلى كون الأجر يمثل عنصرا مهما من عناصر الاستقرار الاقتصادي من حيث المساهمة في إعادة توزيع الدخل على مختلف شرائح المجتمع، وكذا محاولة ضبطه بشكل يفتح مجالا لتضخم تكاليف المؤسسات الاقتصادية وبالتالي عدم التأثير سلبا على قدرة منافسة المؤسسات الوطنية للمنتجات الأجنبية على ظروف الانفتاح التي يعيشها⁵.

كما يعتبر الأجر عنصر حياة ضروري يعطي الإنسان الاستقرار النفسي للعامل وأسرته ويعطيها القدرة على الاستمرار، وبالتالي يمثل العائد الأساسي إن لم يكن الوحيد لشريحة المجتمع، فإذا كان كافي لإشباع الرغبات الشرائية أدى إلى رواج اقتصادي عام، والعكس يؤدي إلى كساد اقتصادي عام، فعندما يكون الأجر قليل لا يتناسب مع الحاجات الأساسية وضروريات الحياة كونها المصدر الأساسي لدخل الفرد ومنه يدفع بالعامل إلى سبل غير شرعية وسهلة لتغطية ذلك النقص أو العجز وبالتالي يجعله أداة فاسدة بدلا من أن يكون وسيلة للإصلاح الاجتماعي⁶.

¹ عبد الباسط علي، جاسم الزبيدي: وعاء ضريبة الدخل في التشريع الضريبي، دار الحامد للنشر والتوزيع، دار حامد، 2008، ص: 102.

² سكيمة بن محمود: مدخل لعلم الاقتصاد، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2009، ص: 95.

³ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص: 187.

⁴ أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص: 191.

⁵ مولود حشمان: محددات الأجر في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، المعهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000، ص: 07.

⁶ حماد محمد شطا: النظرية العامة للأجور والمرتببات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1980، ص: 42.

ولقد تطورت الأجور مع تطور الأزمة والأنظمة مما لاشك فيه أن الحضارات القديمة التي لا تزال شواهدا قائمة إلى يومنا هذا لم تقم من العدم وإنما كانت نتيجة عمل مضى مارسه الإنسان منذ القدم، فعلاقة العمل تمتد جذورها إلى عهد العبودية التي كانت تنعدم فيه أية صورة وأي شكل من العلاقات التي تربط العبد بالسيد، فالعبد الذي سيده ويخضع له خضوعا تاما دون أي مقابل لذلك الجهد الذي يبذله، فعرفها دارسوا القانون أنها علاقات تأجير خدمات ورأى فيها الأجور من قبل الدولة إلى جانب تحديد الأسعار وذلك يقتضي قوانين الملك حمو رابي ويبقى الحال على ما هو عليه إلى غاية ظهور الأديان السماوية، وجاءت المسيحية بنظرة جديدة للعمل من خلال ضوابط تحكمه وتنظم علاقته إذ وضع القس Saint Poule مبدأ إجبارية العمل، أما الدين الإسلامي فإنه من أهم الأديان التي دعت وأمرت بالعدل والمساواة وحسن المعاملة، وكرمت الإنسان وثمنت عمله فمصطلح العمل ورد في القرآن الكريم في حوالي 63 آية كريمة كما احتل العمل في السنة النبوية مكانة هامة في أقوال وأعمال الرسول صلى الله عليه وسلم والتي هي ترجمة عملية للأحكام ونصوص القرآن الكريم والذي أوصى بالعمل الحلال وأوصى بإيفاء حقوق الآخرين لقوله عليه الصلاة والسلام: "أعطي الأجير حقه قبل أن يجف عرقه".

إلا أنه فيما بعد وبسبب عدم زوال نظام الرق والذي تطور إلى نظام اقتصادي حيث أن العبد يخدم سيده مقابل قطعة أرض يمنحها إياها ليستفيد منها هذا الأجير للحصول على قوت أسرته، وهذا يعد خدمته لهذا الأجير لمدة 3 أيام أو 5 أيام مجانا، وظل الأمر على هذا الحال إلى غاية نهاية القرن 18 وقيام الثورة الفرنسية 1789 هذه الثورة التي أنت بمفهوم علاقات العمل والتي تركز على مبدأ سلطات الإدارة والحرية.

الفرع ثاني: الأجور وفق للأنظمة:

فيما يلي نستعرض الأجور وفقا للأنظمة:

أ_النظام الحديث للأجور: وتوالت السنوات ومع التطورات الحاصلة أصبح للعامل حقوق قانونية تسهم لهم بحرية العمل، ويندرج ذلك في مقدار اقتناعه بالأجر المعروض عليه، ويتم دفع الأجر حسب سوق العمل أما عن الأجر في الوظيفة العامة تحدد كفايتها من الأزمتين عددا ونوعا، وقد تكون الأجور أقل مما يكفي حاجة الموظف العمومي في حالة ضعف القطاع الخاص وانعدام المنافسة، ولكن غالبا ما يكون تعويض الموظفين العموميين بما يتناسب مع جهودهم ويمكنهم من تخصيص جهودهم ووقتهم للأعباء الوظيفية¹.

ونميز في العصر الحديث بين نظامين اقتصاديين عرفت خلالهما الأجور تطورا كبيرا إلى غاية ظهور نظام اقتصاد السوق وهما النظام الرأسمالي والنظام الاشتراكي.

ب_الأجور وفق النظام الرأسمالي: أعتبر الأجر في النظرية الرأسمالية القديمة على أنه ثمن أو سعر العمل، أي ارتبط الأجر بالعمل إذ اعتبر الأجر العامل الأساسي للإنتاج الذي يحدد كميا وكيفيا لشروط وحدود الإنتاج، وهو

¹ محمد كمال: النظرية العامة للأجور والرواتب، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص: 07.

العامل الذي له علاقة مباشرة بالمجموعة البشرية التي تتدخل في النشاط الاقتصادي وهذا إلى جانب أنه اعتبر المقياس الوحيد لقياس قيمة إنتاج المواد والخدمات المعروضة في الأسواق وبالتالي يبقى المعيار الموضوعي الوحيد الذي يحدد اختلاف المواد والخدمات فعلى هذا الأساس أصبحت الطبقة العاملة القوة الاجتماعية المنظمة المؤثرة من خلال النقابات العمالية التي تجمعها ومن خلال تلك الأحزاب السياسية التي تمثلها في الدفاع عن مصالحها المادية والمعنوية، ونظرا للتطورات التي عرفت الطبقة العاملة بالبلدان الرأسمالية عرفت الأجور كذلك تطورات كبيرة من ناحية محتواها وشكل تحديدها فالأجر في ظل الرأسمالية تأخذ بعين الاعتبار ثلاث منطلقات:

1- الأجر المناسب للعامل: والذي قد يكون شخصا أو جماعيا بحيث تسلم المجموعة أجرة عملها من صاحب العمل فيما يتم توزيع هذا الأجر إما حسب ساعات العمل أو حسب عدد الوحدات المنتجة.

2- الوضع الاجتماعي: وهو الذي يجعل الدخل مستجيبا لمتطلباته الشخصية والعائلية حيث يتم تكيف الأجور وفقا للوضعية العالية للعامل، وقد كان لدخول المداخل إلى البلاد الرأسمالية بين الحربين وانتشارها بعد الحرب العالمية الثانية من الوسائل المستعملة في بعض الأحيان في إطار سياسة الديمغرافية لبعض البلدان التي تسعى إلى رفع معدل البلاد عن طريق التعويضات العائلية، هذا إلى جانب القطاعات والأقاليم كما يمكنها أن تؤثر على طلب العمل عن طريق اعتمادها السياسة الضريبية وموقفها إزاء الاستثمارات الخاصة لتشجيع بعض القطاعات مثلا عن طريق منحها القروض.

3- تحديد الأجور حسب الاتفاقيات الجماعية: والتي تعتبر الإطار التأسيسي لتحديد معطيات الشغل والعلاقات الموجودة بين العمال والشركات ويمثل محتوى هذه الاتفاقيات في الفروق المادية للشغل بمستوى الأجور والمكافآت، ساعات العمل، العطل...

فالأجر هو توزيع أولي للدخل الإجمالي بشراء قوة العمل ودفع الأجر أي أن العمل يعتبر كسلعة تحدد بعاملين إنتاجية العمل وكمية السلع التي يحتاجها العامل لتحديد قوته بالإضافة إلى خضوعها إلى قوانين سوق العرض والطلب وكذلك دور النقابات في تحديد الأجور كما تعرفه بعض النظريات الرأسمالية على أنه تكلفة أداء العمل وأنه قيمة مهارة، وتفاوتات الرواتب حسب اختلاف هذه المهارات والقدرات وطبيعة الوظائف وتأثيرها على المجتمع.

جـ- الأجور وفق النظام الاشتراكي: رغم التطورات والتحسينات التي عرفت الأجور وفق النظام الرأسمالي غير أنها أخذت شكل آخر وفق النظام الاشتراكي وانتقلت من عدم الارتباط بما يحصل عليه العمال من الأجور والمكافآت من ناحية، والإنتاج المحقق على الوحدة التي يعملون بها من ناحية أخرى إلى إطلاق حرية عمل العامل وتحفيزه والتي تعتبر بمثابة وسيلة لجذب اهتمام العاملين وربطهم بمشروعات التنمية والتطور الإنتاجي فقد أدت تلك الثورة والانقلاب الكل في مفاهيم الملكية الخاصة ونظم إدارتها وتسييرها وكسر تلك الحالة من القدسية التي كانت تحيط بها والتي تجعل من العاملين في المؤسسات الخاصة لا سيما في الأنظمة الرأسمالية مجرد آلات ميكانيكية مهمتهم إنجاز الأعمال الموكلة إليهم وطاعة أوامر وتوجيهات أصحاب العمل فقط مما

أقام حاجزا مانعا وفاصلا كبيرا بين مالكي وسال الإنتاج ومالكي قوة العمل الأمر الذي نتج عنه إشكاليات وصراعات أدت إلى نتائج وأثار سلبية على الطرفين التي تهم المؤسسة المستخدمة وكذلك الهيئات الإدارية المركزية المشرفة على هذه المؤسسات لا سيما تلك القرارات التي لها علاقة وتأثير مباشر على العمل والحقوق الاقتصادية وأهم هذه الحقوق: الأجور والحوافز والمكافآت إلى غير ذلك لأن النظام الاشتراكي يقوم على الملكية العامة لوسائل الإنتاج¹.

والأجر هو حصة العامل في الإنتاج معبر عنه نقدا حيث يقيم مقدار أو نوعية العمل المقدم من طرف كل عامل وبصفة عامة هو كل ما يتقاضاه العامل نقدا أو عينا بأي صورة كانت وتشمل العلاوات، المكافآت، والمنح، الهبات الدورية والمنظمة.

المطلب الثاني: أهمية الأجر وأنواعه

بعد أن تناولنا الاستعراض التاريخي للأجر وأهم التعريفات سنتطرق في هذا المطلب لأهمية الأجر وأنواعه.

الفرع الأول: أهمية الأجر

للأجر أهمية بالغة وتظهر في أكثر من جانب، فهو مهم بالنسبة للفرد والمجتمع وكذلك بالنسبة للمؤسسة، وسنتطرق لهذه الجوانب فيما يلي:

1-أهميته بالنسبة للفرد: تتمثل أهمية الأجر على مستوى الفرد على أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه أو لشعوره بالأمان، أو الاندماج على العلاقات الاجتماعية، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المؤسسة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته، فالفرد يقوم بإجراء مقارنة بين مدخلاته ومخرجاته أي يقارن جهده ومساهمته في المؤسسة مع ما يتلقاه على أجر منها ما هو يمثل مدخلاته فإن وجدتهما متناسبان أو متقاربتان فيشعر بالرضا والارتياح ويساهم في مؤسسته.

2-أهميته بالنسبة للمؤسسة: تشكل الأجور بالنسبة لبعض المؤسسات نسبة معتبرة من مجموع التكاليف التي يتحملها فقد تصل في بعض الأحيان إلى 50% من التكلفة الكلية لذلك فإن إدارة المؤسسة يهتمها كثيرا تتبع تطور مستويات الأجور خاصة في المؤسسات المنافسة. وإن تكاليف العمل لا تعتمد فقط على مقدار ما يدفعه من الأجر وإنما تعتمد على مستوى الإنتاجية المحققة من قبل العاملين لذلك فالإدارة بدورها تقوم بمقارنة بين ما تدفعه من أجور ومع ما تحصل عليه من جهد من العاملين.

وعليه فالأجر هو وسيلة المؤسسة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها وإبقائها على المؤسسة والحفاظ عليها.

¹ أهمية سليمان: مرجع سبق ذكره، ص: 267.

وأخيرا الأجر هو المقابل العادل للعمل وهو الوسيلة لإبقاء العدالة بين العاملين¹.

3_ أهميته بالنسبة للمجتمع: إن للأجور أيضا تأثير هام على الجماعات والمنظمات المختلفة داخل المجتمع، فمن ناحية نجد أن الأجور المرتفعة تزيد من القوة الشرائية للعاملين والتي تزيد من الرخاء الاقتصادي للمجتمع، فتضمنه توسيع الخدمات الحكومية نتيجة الزيادة في التدعيم المالي للوحدات الحكومية، ومن ناحية أخرى نجد زيادة الأجور قد تسبب في ارتفاع الأسعار²، الأمر الذي قد يترتب عليه تخفيض الطلب على بعض المنتجات أو الخدمات التي ينتجها العاملون وإن هذا قد يسبب انخفاضها في عدد من الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات وبالتالي تخفيض في تكلفة العمل، وإذا ما أمكن تعويض الأجور المرتفعة عن طريق الإنتاجية العالية عن طريق ارتفاع الأسعار، فإن الأجور المرتفعة بشيء من التحديد تساهم في النمو الاقتصادي للدولة، علاوة على ذلك تحقق نوع من التناسق بين مستويات الأجور السائدة في المناطق المختلفة للدولة والمستوى العام للمعيشة الذي يتمتع به غالبية الأفراد الذين يسكنون داخل المنطقة التي يقع بها المشروع³.

وهناك أهمية أخرى للأجور تتمثل في:

- إن الأجر يمثل الدخل الذي يحصل عليه عنصر العمل مقابل عمله.
- أن الأجر يمثل الحصة النسبية الأكبر في الدخل القومي حيث أن حصة الأجور تتجاوز 50% على 60% في معظم الحالات وبالذات في الوقت الحاضر.
- هو مصدر دخول شريحة واسعة ومتزايدة في المجتمع وبالتالي هي مصدر استهلاكهم أي أن استهلاك هذه الشريحة الواسعة يعتمد على الأجر وارتباط معيشتهم.
- تشكل المصدر الأساسي للإنفاق القومي، أي أنها تكون النسبة الأكثر أهمية في الإنفاق القومي ومن ثم فإن ارتفاع الأهمية النسبية للأجور في الدخل القومي يعني ارتفاع أهميتها بالنسبة للإنفاق القومي.
- ومما سبق يتبين أهمية الأجور كونها المقابل للعمل الذي يسهم في حقيقة الإنتاج والدخل القومي، وأنها تكون للنسبة المهمة للدخل وأنها الأساسي هي الاستهلاك، وفي مستوى معيشة الشريحة الواسعة في المجتمع التي يمثلها العاملون بأجر وفي الإنفاق القومي⁴.

¹ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 147.

² مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية -مدخل تحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص: 100.

³ مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص: 100.

⁴ فليح حسن خلف: الاقتصاد الجزئي، جدار للكتاب العلمي، عمان، 2007، ص: 398-399.

الفرع الثاني: أهداف الأجر

- تتمثل الأهداف التي تسعى إدارة الأفراد إلى تحقيقها من خلال سياسات الأجور والمرتبات فيما يلي:¹
- اكتساب عمال مؤهلين وذوي مهارات عالية للعمل في المؤسسة خاصة في حالة وجود مؤسسات آخر منافسة.
 - الإبقاء على العمال الموجودين في المؤسسة من خلال وضع وتحديد مستويات المنافسة لدفع ما هو متوفر في المؤسسات المماثلة.
 - توفير العدالة في الدفع، حيث أن إدارة الأفراد تسعى لدراسة الأعمال بالمؤسسة وتقويمها لتحديد قيمة كل عامل والأجر الذي يستحقه.
- بالإضافة إلى:²
- تحفيز السلوك الإيجابي المرغوب فيه للأداء الجيد والخبرة المتراكمة والمرتبطة بالعمل والولاء للمنظمة والعمل، وتحمل المسؤوليات الاجتماعية فكل هذه السلوكيات تتعزز وتتدعم من خلال نظام وبرامج الدفع (الأجور).
 - زيادة الرضا عن العمل في المؤسسة والروح المعنوية لدى الأفراد العاملين وإضافة إلى التمسك التلقائي والوثيق بين العامل والمؤسسة.
 - تقليل معدلات الدوران والغيابات والتأخيرات ومعدلات الشكاوى والتنظيمات من قبل الأفراد العاملين.
 - السيطرة على التكاليف أي التقليل من التكاليف من جهتين، الأولى تكاليف التهيئة والإعداد للأفراد الجدد والذين حلوا محل تاركي العمل، أما الثانية فهي تكاليف التدريب والتطوير لهؤلاء الأفراد الجدد إضافة إلى تقليل التكاليف الناجمة عن انخفاض رضا العمال ودافعيتهم للعمل.
 - رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمشاريع وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة.
 - توجيه جهود الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - الالتزام بالقوانين واللوائح الحكومية عن تحديد الأجر على القدرة على التلاءم والأوضاع الاقتصادية السائدة من خلال السيطرة على التكلفة.
- وهناك أهداف أخرى للأجر وتتمثل في:
- تخصيص وتوزيع الموارد البشرية: حيث تجذب الأجور الأفراد القادرين والراغبين على العمل.

¹ أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص، ص: 338-339.

² رواية حسن: إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص: 277.

- تحقيق الاستقرار الاقتصادي والنمو: ويترتب على تخصيص الموارد البشرية واستخدامها اقتصاديا عن طريق النظام الفعال للأجور وتحقيق الاستقرار والنمو في المجتمع ومن الضروري تتناسب وتناسب معدلات ونسب الزيادة في الأجور ومع مستويات تسعير المنتجات النهائية، منها التضخم والكساد فيترتب على انخفاض الأجور دون انخفاض في الإنتاج آثار انكماشية في حين يترتب على الزيادة في الأجور أسرع من الزيادة في الإنتاج آثار تضخمية.

- تحقق الأجور إشباعا للحاجات الاجتماعية والمكانة والمركز: صحيح أن الأجور تشبع الحاجات الإنسانية كما يحدد أجر مستوى المعيشة لأفراد الأسرة وأسلوب حياتها ونمط استهلاكها وتوجد أشكال مختلفة للأجور منها:¹

- الأجور والمهابة (النقدية والحقيقية أي المقاسة بالأسعار الجارية): والأجور قد تدفع عن الساعة أو اليوم عن عمل بالقطعة ويتم حساب الأجر على أساس فترة قصيرة، في حين أن المهابة تدفع على أساس طويل الأجل.

- الأجور والمهابة المكتسبة فعلا: وهي الأجور والمهابة بعد خصم الضرائب والتأمينات أي صافي ما يأخذه الفرد نقدا أو شكلا.

- معدلات ومقاييس الأجور: في صناعة أو مهنة ما، فيوجد مقياس الأجور حسب قوانين الأجور والحدود الدنيا للأجر وما تلزمه النفقات عادة.

الفرع الثالث: أنواع الأجر ومكوناته

يمكن تقسيم الأجر إلى أنواع عديدة ومتباينة لكن نتناول الأكثر شيوعا وتداولاً، ومن بين أهمها نجد:

1- **الأجر الدوري والأجر غير الدوري:** فالأجر الدوري هو المقابل للتكرار كل فترة صرف، ومثال ذلك الأجر الأساسي وغلاء المعيشة، والأجر غير الدوري هو الذي يدفع على فترات طويلة لا تتفق ودورية الأجر، كما أنه ليس مقابلا صريحا للوظيفة ومثال ذلك: المنح النقدية التي يحصل عليها العامل في المناسبات، كالمكافآت السنوية ومنح الأعياد وما في حكمها.²

2- **الأجر الاسمي والأجر الحقيقي:** الأجر الاسمي هو المبلغ الذي يتقاضاه لقاء العمل الذي يقوم به، والأجر الحقيقي هو قيمة الأجر الاسمي وقدرته على إشباع الحاجات، أو هو مقدار السلع والخدمات التي يمكن أن يحصل عليها العامل بأجره النقدي.³

3- **الأجر النقدي والأجر العيني:** فالأجر يتكون من جزأين جزء ثابت يدفع بشكل دوري، وجزء متحرك يرتبط بظروف العمل والجهد المبذول في جانب العامل.

¹ زهد محمد ديري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 221.

² سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 142.

³ نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 110.

4- الأجر الثابت: يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجور في المنظمة وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي.

فالعمال المؤقتين الذين يؤدون عملاً مؤقتاً ثم تنتهي علاقتهم بالمنظمة تدفع لهم مستحقاتهم يومياً أو في نهاية الأسبوع، أما العمال الدائمون فعادة ما تدفع مستحقاتهم في نهاية كل شهر.

والمبلغ الذي يدفع بشكل ثابت يرتبط بأيام العمل التي تؤدي، ويدفع للعمال المؤقتين عن أيام العمل الفعلية أو حسب المبلغ المتفق عليه مقدماً عن كل يوم عمل، أما العمال الدائمون فيدفع لهم المبلغ كل شهر وفقاً للنظام الموضوع الذي يحدد كل وظيفة بصرف النظر عن أيام الغياب في حدود المدة المسموح بها.

ولا يعني أن المبلغ النقدي الذي يدفع كأجر يظل ثابتاً على امتداد مدة خدمة العامل، ولكنه يعني أنه يظل ثابتاً لفترة معينة، ثم يتم تعديله نتيجة لتوافر مجموعة من الظروف، زيادة خبرة العامل بمرور الزمن وتزايد أعبائه العائلية بسبب التغير في عدد أفراد أسرته، ولذلك يسمح زيادة هذا المبلغ الثابت بمعدل معين وفي مواعيد معينة يحددها نظام الأجور وتسمى هذه الزيادة التي تطرأ على الأجر "العلاوات الدورية"¹.

5- الأجر المتحرك: تدفع المنظمات لعمالها إضافة إلى الأجر الثابت مبالغ إضافية ومن أمثلها:

- الأجر التشجيعي الذي يعطي للعمال نتيجة زيادة إنتاجه عن المستوى المحدد.
- المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقة أو المبتكرة التي يقوم بها العامل بحيث تحقق فائدة للمنظمة قد تمثل في تخفيض التكاليف أو زيادات الإيرادات.
- الأجور الإضافية التي تدفع للعمال مقابل الساعات الإضافية التي تفرضها طبيعة أو ظروف الوظيفة.
- البدلات التي تدفع للعمال نتيجة لتحمل أعباء معينة مرتبطة بطبيعة الوظيفة كبذل الانتقال.
- الأرباح التي قد تدفعها المنظمة للعاملين.

6- الأجر بالقطعة: يشتهر هذا الأجر خاصة في الصناعة الإستراتيجية وفي الميدان الفلاحي وهو معروف عندنا بتسمية فرنسية معناها المهمة حيث تحسب أجر العامل بعدد الكيلوغرامات التي يجمعها ويعدد المهام التي يستطيع إنجازها بشكل عام وفي الميادين المختلفة وبالتالي يكون الأجر هنا مرتبطاً بالإنتاجية مباشرة.

ويشتمل الأجر على عدة عناصر ثابتة ومتغيرة يختلف تشكيلها وتكوينها من نظام الأجر ومن دولة لأخرى حيث تصنف بعض العناصر في نظام ما ضمن الجزء الثالث، بينما يصنف نفس الجزء في نظام آخر ضمن الجزء المتغير، الأمر الذي يجعل المقارنة بين الأنظمة صعبة إلى حد ما نظراً لاختلاف البيانات والمنطلقات ويتكون الأجر في الغالب من عنصرين أساسيين: الأجر الثابت والأجر المتغير.

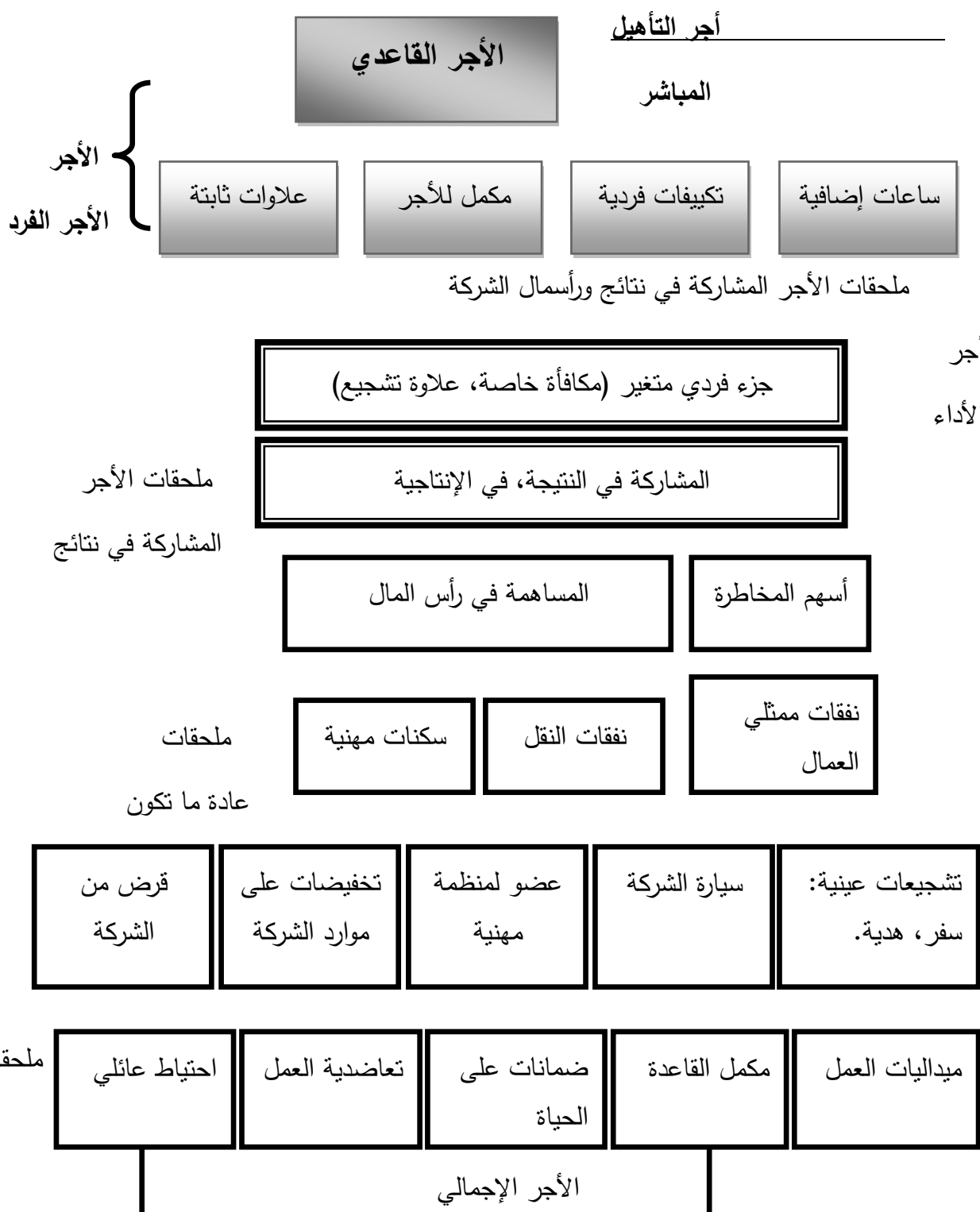
¹ سنان الموسوي: مرجع سبق ذكره، ص: 144.

وإن الهدف الأساسي من برنامج الأجر والمرتببات هو الربط بين ما يتقاضاه الفرد وما ينتجه، فإذا تم الربط بين الأجر والوقت المخصص للعمل فهذا يعني أن الفرد يعطي وقته للعمل ولكن ليس كل المجهود يتطلب أداء بحيث ينتج ما يعتقد انه يكفي للحصول على الأجر، ولكن إذا ما تم التمييز بين الأفراد لتعويض النقص في خطط الأجر الحالية لأدى ذلك إلى وجود دافع لدى الفرد لبذل جهدا أكبر.¹

فالأجر الأساسي يوفر للفرد قدرا من الرضا لكنه يولد الحماس أو الدافع القوي لأداء جيد للعمل ويمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي يوضح هرم الأجر.

¹ أمال بورغداد: الأجرة كوسيلة لسمود البنك العمومي في ظل المنافسة، حالة البنك العمومي الجزائري، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2000، ص: 67.

الشكل (1-1): هرم الأجر



المصدر: أمال بورغداد: مرجع سبق ذكره، ص: 79.

المطلب الثالث: تصميم هيكل نظام الأجور

إذا كانت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تصميم الأجور فينبغي إذا الاهتمام بتحديد المعايير والخطوات التي تمر بها عملية التصميم.

الفرع الأول: بناء هيكل الأجور

لا بد من القول أن علينا أن ندرك المعايير أو الأسس التي سوف تعتمد عليها المؤسسة في تحديد معدل الأجور والتي سوف يتوقف عليها هيكل الأجور بعد بناءه إذ أن هناك جملة معايير أساسية يجب أن أخذها في الاعتبار هي:¹

- معدل الأجور السائد في السوق.

- القدرة المالية للمؤسسة وبالتالي القدرة على دفع الأجور.

- إنتاجية المؤسسة وإمكانية قيامها.

- مستوى المعيشة ومستوى الأسعار.

- القدرة الشرائية للعاملين في المؤسسة.

وبعد وضع هيكل الأجور يقارن بفئات الأجور الحالية فقد تتساوى فئات الأجور الحالية مع فئات الأجور المقترحة، وقد تكون أقل أو أعلى منها حيث لن تواجه الإدارة أي مشكلة إذا تساوت فئات الأجور الحالية مع فئات الأجور المقترحة ولكن إذا ظهر اختلاف بينهما فلا بد من إجراء التعديل اللازم، فإذا كانت فئات الأجور الحالية أقل من فئات الأجور المقترحة فلا بد من رفعها إلى المشتري الجديد، أما إذا كانت فئات الأجور الحالية أكبر من فئات المقترحة فيجب على الإدارة اتخاذ الإجراءات التالية:²

1- أن يستمر أجر الفرد دون تغير: أي تغير المؤسسة في أجر الفرد حتى يستقبل أو يحال إلى المعاش أو يفصل أو ينقل أو يرقى فتشغل وظيفته شخص آخر يطبق عليه فئة الأجر المقترحة.

2- أن ينتقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى تتطلب نفس المؤهلات ويدفع لها في جدول الأجور المقترح فئة أجر تعادل فئة الأجر التي يتقاضاها حالياً فإذا رفض تنفيذ هذا الأمر بالإدارة الحق في تخفيض أجره إلى الأجر المقترح بالنسبة للوظيفة التي يشغلها.

وقد ييتم هذا التنزيل دفعة واحدة أو بالتدريج على فترات تتراوح بين ثلاث وستة أشهر حتى يستطيع الفرد أن يلاءم بين متطلبات الحياة الاقتصادية والاجتماعية وبين أجره الجديد.

¹ مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص: 205.

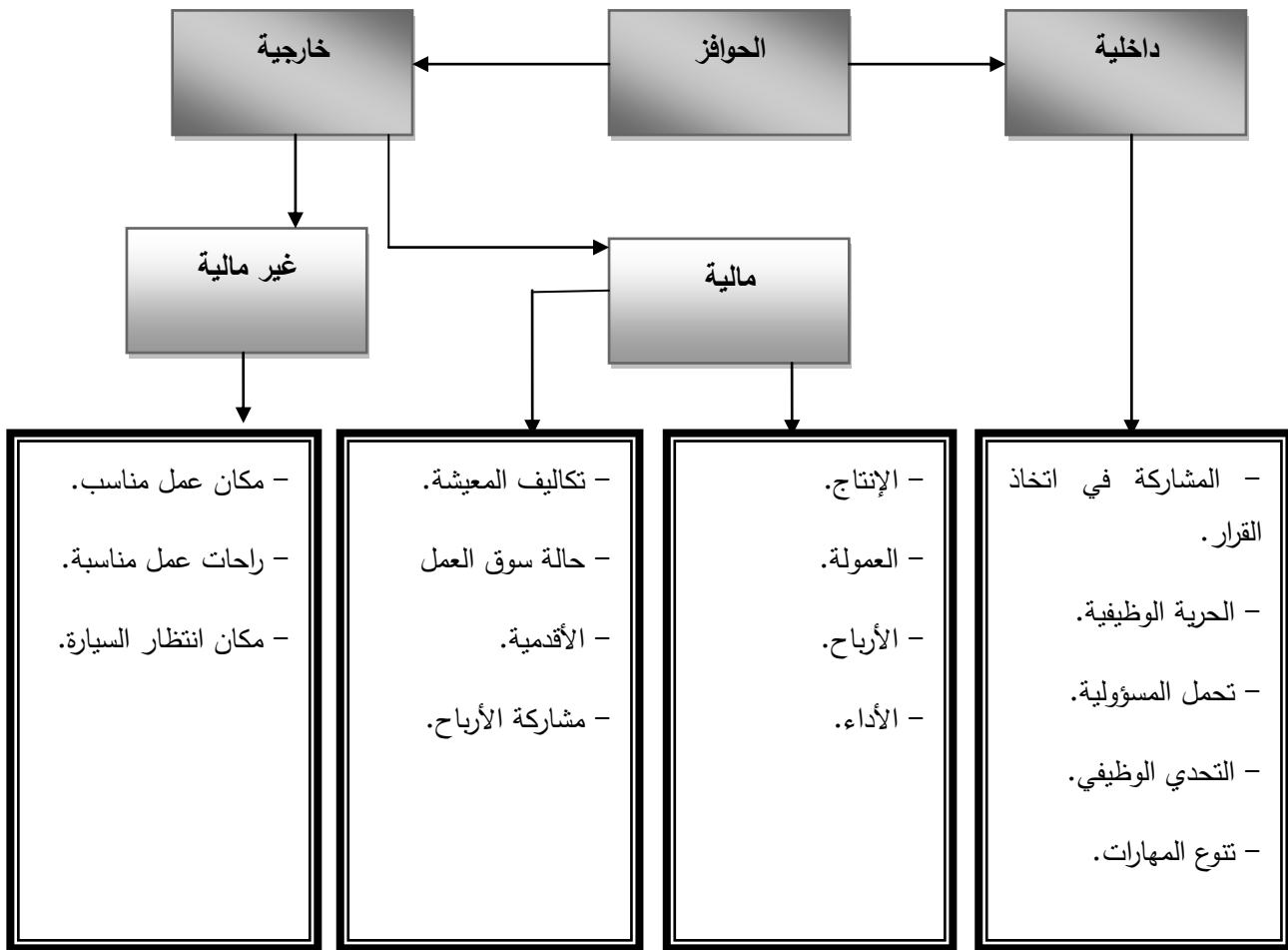
² عادل حسن: مرجع سبق ذكره، ص: 266.

3- أن يكلف الفرد ببعض الواجبات الإضافية إلى جانب واجبات وظيفته حتى يتعادل مقدار الأجر الذي يتناوله مع مقدار الواجبات التي يؤديها.

4- أن يخفض أجر الفرد إلى المستوى المقترح وهذا أمر نادر الحدوث في الحياة العملية.

5- أن يرفع مستوى الأجور المقترح بالنسبة لجميع وظائف المؤسسة إلى الحد الذي يؤدي إلى وجود تناسق وتعادل بين درجة أهمية كل وظيفة ومقدار الأجر المخصص لها، وهو أمر نادر الحدوث في الحياة العملية.

الشكل (1-2): هيكل الأجور والحوافز



المصدر: عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص: 389.

الفرع الثاني: خطوات تصميم نظام الأجور

إذا كانت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تصميم نظام الأجور، فينبغي إذن الاهتمام بتحديد المراحل أو الخطوات التي تمر بها عملية التصميم: (ويعرض الشكل التالي تبسيط لهذه الخطوات).

الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام: في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية:

1- تحديد إذا ما كان نظام تقييم الوظائف، سيتم بشكل رسمي وبقواعد محدودة ومكتوبة ومقدمة ومتعارف عليها تنظيمياً، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، أم أن هذا النظام سيتم بشكل ودي، وغير مكتوب ويتم على أساس شخصي وحسب الظروف.

2- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناءً على ظروف الشركة، أم أن النظام سيتم شراؤه من كاتب خبرة عالمية (تتوافر لديها الطريقة والخطوات بشكل تفصيلي، تمكن الشركة في التوصل إلى تقييم الوظائف بصور نظامية)، وحيث أن معظم الشركات ليست لديها الدراية بعناوين هذه المكاتب فإنه يصعب عليها شراء مثل هذا الصدد هي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بما يتاح لها من تخصيص بتقييم الوظائف، أو أن يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الأمر، أو أن يتم تكوين فريق من إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين¹.

الخطوة الثانية: اختيار طريقة تقييم الوظائف: هناك عدة طرق لتقييم الوظائف وهي كالاتي:

1- الترتيب. 3- مقارنة العوامل.

2- الدرجات. 4- النقاط.

ولكن لهذه الطرق مزايا وعيوبه والظروف المناسبة له، وعلى الشركة أن تحدد مسبقاً أي الطرق سيتم استخدامها.

الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم: وتتضمن هذه الملامح مايلي:

- تحديد الوظائف الأساسية التي يتم تقييمها وذلك لأن من الصعب تقييم مئات من الوظائف الموجودة بالشركة.
- وضع الجدول الزمني للتنفيذ، ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ أو الزمن الذي ستستغرقه كل خطوة تحديد تكلفة التقييم ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين وتكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم، وتكلفة ساعات العمل والمكافئات للشخصين المشاركين من إدارة الموارد البشرية.
- تعرف العاملين بخطة الوظائف وأهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها وذلك لكسب تأكيدهم لهذه الخطة ويقصد به تحديد قيمة وأهمية كل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى داخل المنظمة².

¹ أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص: 287.

² صلاح عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص: 329.

الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف: ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناءً على الخطة الموضوعية والتسيير بالشكل المرضي والمطلوب.

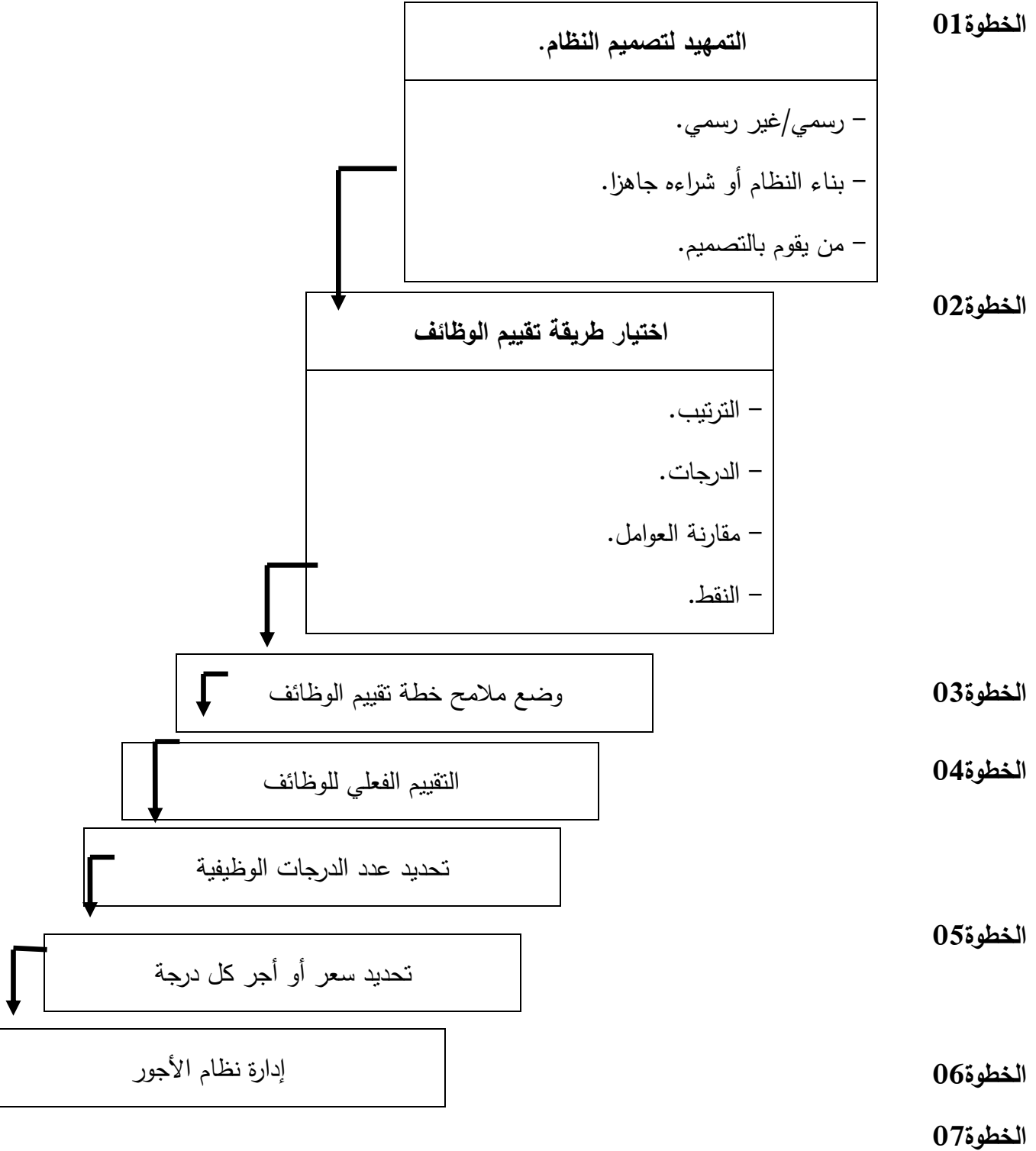
الخطوة الخامسة: تحديد عدد الدرجات: ويطلق هذا أيضاً على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف، وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات (08 درجات مثلاً) وكل درجة تحتوي على عدد في الوظائف ويتم ذلك لتسيير لكل درجة وبالتالي كل الوظائف المندرجة على الدرجة الواحدة تجنباً لمشقة تسيير كل وظيفة على حدة.

الخطوة السادسة: تسيير الدرجات: يتم في هذه الخطوة تسيير كل درجة وتحديد بداية الأجر (أو بداية المربوط ونهاية الأجر أو نهاية المربوط) لكل درجة.

الخطوة السابعة: إدارة نظام الأجور: وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر والزيادة العامة للأجر بناءً على استقصاء ودراسة الأجور السائدة، وتحديد العلاوات والزيادة الخاصة بالتكليف مع نفقات المعيشة وإضافة جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف ومعالجة أي مشكل يطرأ على نظام الأجور¹.

¹ أحمد ماهر: تحليل العمالة، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص، ص: 191، 192.

الشكل رقم (1-3): خطوات تصميم نظام الأجور



المصدر: أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص: 189.

الفرع الثالث: أنظمة دفع الأجور

فيما يلي أهم أنظمة دفع الأجور

أ- **نظام الدفع على أساس الوقت (الأجر الزمني):** يتم احتساب هذا النظام على أساس المدة الزمنية التي يقضيها الفرد في عمله، وقد يتحدد الدفع في هذه الحالة إما بالساعة أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، وهنا لا يرتبط الأجر بكمية أو جودة الإنتاج التي أنجزها الفرد، وتعتبر هذه الطريقة أقدم وأكثر الطرق شيوعاً في غالبية منشآت الأعمال والأجهزة الحكومية وهناك حالات معينة تصلح لتطبيق هذه الطريقة دون غيرها:¹

- في حالة ما إذا كان الإنتاج على مراقبة كمية الإنتاج للعامل، أو وجود صعوبات في تحديد وفرز كمية الإنتاج للفرد.

- في حالة حاجة العمل إلى عناية واهتمام خاص.

- في حالة تفضيل كل من الإدارة والعاملين لهذا النظام حيث يكون هذا النظام سهل التطبيق، ولا يحتاج إلى مجهودات كتابية وحسابية كبيرة.

ب- **نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي:** يتوقف بموجب هذا النظام الأجر على الإنتاجية، وفيه يتم الاختيار بين عدة طرق لاحتساب الأجر المرتبط بالإنتاجية منها.

- **تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي:** حيث يتقاضى الفرد أجره على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها بمفرده، ويختلف مقدار الأجر المحقق باختلاف الأساليب المعتمدة والتي تتضمن الآتي:²

- **أجر القطعة الموحدة:** وفيه يدفع الأجر عن كل قطعة منتجة بغض النظر عن العدد، ويعتمد الاحتساب إما على أجر القطعة أو زمن القطعة المعياري، ويتم احتساب الأجر على مرحلتين، في الأولى على أساس عدد الوحدات المنتجةXأجرة القطعة الواحدة، وفي الثانية بحسب وقت معياري لكل وحدة يضرب عدد الوحدات المنتجة فيكون عدد الساعات أساس في احتساب الأجور وبغض النظر عن الزمن الفعلي الذي لزمه الإنتاج.

- **أجرة القطعة المتغير:** وفيه يحدد الأجر على أساس سعرين لكل مستوى إنتاج كأن يكون مثلاً إذا كان عدد القطع المنتج أقل من 100 فإن أجر القطعة المنتجة 20 دينار يحفز هذا الأسلوب العاملين على زيادة الإنتاجية منها:

- **أسلوب فريدريك تايلور:** وبموجبه يتم تحديد مستوى قياس الإنتاج على أساس دراسة الحركة والوقت وقبل الوصول إلى هذا المستوى يمنح العامل أجراً معيناً عن كل وحدة منتجة، وإذا بلغ الفرد العامل هذا المستوى أو تجاوزه تقاضى أجراً عن كل وحدة منتجة ولا يضمن هذا الأسلوب حداً أدنى من الأجر.

¹ حنفي علي: الجوانب النظرية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، عمان، 2008، ص: 85.

² منير نوري: فريدريك تايلور، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 212.

- **طريقة هالمي:** وبموجبه يتم تحديد مستوى قياس لأداء عمل معين ويتقاضى العامل أجر الوقت الذي استغرقه في العمل مضافا إليه أجر جزء من الوقت الذي وفره أي أن الأجر المستحق للعامل = أجر الساعة (الوقت المستفيد+نسبة مؤوية في الوقت المقتصد) تجمع هذه الطريقة بين الأجر الزمني وأجر القطعة وتحفز العامل إلى الاقتصاد في الوقت، وهي تضمن حد أدنى من الأجور يتمثل بأجر الوقت الذي قضاه العامل في العمل.
- **طريقة روان:** يتم بموجبها تحديد زمن معياري لإنهاء العمل فإذا لم ينجز العمل في الوقت أقل من الوقت المعياري فإنه يستحق علاوة إضافية تمثل جزء من أجرة الوقت المقتصد به بالإضافة إلى أجر الوقت المستفيد في العمل، أي أن:

الوقت المحدود-الوقت المستفيد

الأجر المستحق = أجر الساعة X الوقت المستفيد الوقت المحدد للعمل + X أجرة الوقت المستحق

- يعاب على هذه الطريقة كونها معقدة وصعبة الاحتساب والفهم من قبل العاملين.
- 2- **تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي:** يتم حساب الأجر على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي المبذول في العمل، وتوزع المكافأة أو التعويض الجماعي بين الأفراد الذين ينتمون للجماعة حسب الأسس المتفق عليها، تشجع هذه الطريقة العمل الجماعي وتعتمد في المنظمات اليابانية بشكل كبير جدا نظرا لاعتماد هذه المنظمات على العمل الجماعي.

المبحث الثاني: مفاهيم أخرى عن الأجور والحوافز

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفاهيم أخرى للأجر والحوافز.

المطلب الأول: مبادئ ونظريات الأجور

سننتظر في هذا المطلب إلى مبادئ الأجور وأهم النظريات المتضمنة له.

الفرع الأول: مبادئ الأجور

لأجور مبادئ عامة تعتبر الأساس لها والتي سوف نجملها في أربعة مبادئ على النحو التالي:¹

1- مبدأ الارتباط الشرطي بين العمل والأجر: لقد أشرنا عند تعريف الأجر إلى أن هذا الأخير هو المقابل أو ثمن الجهد المبذول من طرف العامل، إذ لا يمكن للعامل الحصول على الأجر إلا بمقابل المدة القانونية أو مقابل مردود العمل الذي حققه، ومن هنا لا يمكن للعامل المطالبة أو التمسك بحقه في الأجر بالنسبة للمدة التي يعمل فيها.

2- مبدأ المساواة: أي المساواة بين العمال، الرجال والنساء في شتى المجالات، كالتوظيف والمعاملة ومنه المساواة في الأجر، إذ ما شغل الجنسين نفس الوظيفة، حيث تضمنت كافة القوانين الوطنية والأجنبية كذلك اتفاقيات العمل الدولية هي مجموعة أحكام مكرسة لمبدأ المساواة.

3- مبدأ التقدير والدفع النقدي: عرف نظام تحديد الأجور في القرن الماضي عدة وسائل منها المقايضة، حيث يقدم أصحاب العمل أجر العامل عينيا وذلك بتسليم العامل سلع من إنتاج المصنع بأسعار عالية، ويعيد هو بيعها لقضاء احتياجاته من السلع والخدمات الأخرى أو تسليمه بطاقات تعتبر عملة اتفاقية بين العامل وصاحب العمل، يتمكن بواسطتها العامل من قضاء كافة احتياجاته من المجالات التي يخصص صاحب العمل التعامل معها بالبطاقات أو تسليمه عملة أجنبية يقوم هو بتصريفها أو تبادلها مع صاحب سلعة ما له علاقة بصاحب العمل إلى غير ذلك من الطرق والأساليب الأخرى التي ألحقت أضرارا معتبرة بالعمال الأمر الذي جعلهم يثيرون عليها مطالبين الدولة بالتدخل لغرض أسلوب أو وسيلة للتقدير والدفع النقدي للأجر وهو ما حدث في أواخر القرن الماضي، وأخيرا نشير إلى وجوب الدفع بالعملة أو الورقية أو ما في حكمها بتقديم شيكات أو أوراق تجارية.

4- مبدأ الدفع الكلي المنتظم وعدم قابلية التجزئة: حيث ينص على حق العامل في الحصول على أجره كاملا بصورة دورية ومنظمة، أي منع تجزئة الأجر والدفع على مراحل، وهو حق مبرر شرعيا ومنطقيا خاصة أن دفعه يكون عادة بعد نهاية المدة المحددة للعمل أو انتهاء العمل المقابل للأجور، وتستثنى من هذه القاعدة بعض

¹ طارق الحاج: علم الاقتصاد ونظرياته، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص: 144.

الحالات الخاصة التي يسمح بها القانون بمنح العامل تسبيق عن الأجر، وذلك إما لأسباب إدارية أو أخرى، كما أن إمكانية المقاصة بين الأجور غير مقبولة، وذلك لأن الأجر من المسائل الاجتماعية للعامل وأسرته وهو المصدر الرئيسي والوحيد لحياة ومعيشة الأسرة وبالتالي فإن إجراء المقاصة بين الدين والأجر يؤدي إلى المساس بالقدرة المعيشية لهذه الأسرة سواء كان كليا أو جزئيا.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر

هناك العديد من العوامل التي تلعب دورا أساسيا ومباشرا في تحديد مستوى الأجر في أي منظمة ولأي وظيفة ومن أهم تلك العوامل:¹

1- الانجاز: المقصود بذلك مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقا للمهام والواجبات والصلاحيات المنوطة به، ويشمل كذلك مدى الإنتاج الذي تم تحقيقه، حيث أن الانجاز ومستوى الأجر يتناسب تناسباً طردياً فكلما زاد الانجاز يفترض زيادة في مستوى الأجر المتوقع.

2- الجهد: والمقصود بالجهد هنا الجهد العقلي أو الجهد الجسدي والجهد العقلي والجسدي المطلوب يختلف من وظيفة إلى أخرى علماً أن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعيه يتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجر المتوقع.

3- الأقدمية: تعني عدد سنوات الخبرة العلمية التي أمضاها الفرد سواء في الوظيفة أو في المنظمة حيث أن بعض المنظمات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر وبالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملائه من نفس المستوى الوظيفي.

4- المؤهل العلمي والخبرة Experience et Education: إن المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة في المنظمة²، ولسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة والخبرة.

5- مستوى صعوبة الوظيفة: يعتمد هذا العامل على متطلبات شغل الوظيفة الفكرية والجسدية في تحديد الأجر فالوظيفة المتكررة التي يسهل تعلمها تستحق أجر أقل من الوظائف المعقدة فكرياً وجسدياً كما أن مقدار سلطات الوظيفة عامل محدد لأجرها³.

إمكانية الدولة المادية والاقتصادية وحجم مواردها المستثمرة وعوائدها الصافية ودخلها القومي وما تخصصه للأجور، فكلما زادت هذه الموارد زاد احتمال ارتفاع معدلات الأجور عما هي في الدول ذات الإمكانيات والموارد المحدودة، مع بقاء تأثير العوامل الأخرى واحتمالاتها المتعددة حيث تظل العوامل متداخلة مع بعضها البعض⁴.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص: 138.

² فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 209.

³ الموسوي سنان: مرجع سبق ذكره، ص: 140.

⁴ عامر خضير الكبسي: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2005، ص: 167.

6- **المستوى العام للأسعار:** حيث أن الأسعار المرتفعة تؤدي إلى ضرورة تحديد الأجور عند مستويات مرتفعة حتى توفر الأجور النقدية مستويات معيشية مقبولة للعامل في حين أن مستويات الأسعار المنخفضة يمكن أن يتحدد معها تحديد الأجور عند مستويات أقل لأنها تكفي لتحفيز العيش بهذه الأجور في ظل أسعار منخفضة.

7- **القوى التساومية:** إذ تؤثر على تحديد الأجور مدى القوى التساومية التي يمتلكها أطراف العمل وهم عارضي العمل أي العمال و طالبي العمل أي أصحاب المشروعات ويحصل العكس أي أن الأجور تتجه نحو الانخفاض إذا زادت القوة التساومية للمشروعات وضعفت القوة التساومية للعمال في سوق العمل وبالتالي فإن من يتحكم في هذه السوق هو صاحب القوة الأكبر فيه.

8- **درجة تدخل الحكومة تؤثر على الأجور بشكل عام:** حيث أن الحكومة يمكن أن تتجه نحو تحديد الأجور للعاملين في المجالات المختلفة، وبذلك تتجدد الأجور لا من سياسة المشروعات الخاصة بالأجور وإنما من خلال الحكومة أو أن تحدد الدولة حدود معين للأجور، كأن تحدد حد أدنى وبذلك فإن تفسير الأجور من خلال النظريات التي تم التطرق لها تحاول البحث عن العوامل التي تؤثر في تحديد الأجور¹.

9- **الأجور في القطاع الخاص:** إن تحقيق التنافس مع القطاع الخاص في الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة يتطلب إجراء دراسات للأجور السائدة في القطاع الخاص بغرض التعرف على مستويات الأجور التي تدفعها المنظمات المنافسة أو المماثلة لأنواع الوظائف ومستوياتها وتجنب تسربها لمنظمات أخرى تقدم الرواتب أفضل من ناحية أخرى².

10- **مستويات الأجور في سوق العمل:** إن معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق مهمة جدا للمنظمة من عدة جوانب وخاصة في عملية استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها داخل المنظمة لذا لابد من التعرف على معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق قبل تحديد مستوى الأجور لديها.

11- **قدرة المنظمة المالية:** إن توفر الموارد المالية في المنظمة سبب رئيسي لتحديد مستوى الأجور في المنظمة والقدرة على الاستمرار في دفعها، كلما كانت الأرباح مرتفعة كان الوضع المالي أفضل وبالتالي فإن إمكانية دفع أجور منافسة أعلى³.

¹ طارق الحاج، فليح حسن: الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 214، 215.

² علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1997، ص: 425.

³ فيصل حسونة: مرجع سبق ذكره، ص: 210.

الفرع الثالث: نظريات الأجور:

لقد حظيت دراسة تحديد الأجور بالاهتمام لدى المفكرين الاقتصاديين من القرن الثامن عشر، حيث ظهرت عدة نظريات في هذا الإطار والتي من أهمها:

1- نظرية حد الكفاف:

وتعد من أقدم النظريات في تحديد الأجور وقد عرض كل من ويليام بيتي وريتشارد كانتسلون وفرانسوا، وقد أضاف إليها كذلك كل من ريكاردو دومالتش ووفقاً لنظرية حد الكفاف يعتبر الأجر ثمن من العمل أو قدرة العمل أي القدرة على العمل، ويتوقف هذا الأجر على مستوى الكفاف بالنسبة للعامل، أي أن أجر العامل يجب أن يتساوى مع قيمة ما يلزمه وعائلته من الموارد الضرورية لغدائه وملبسه، ويتحدد ما هو ضروري بالطبع بالعادات ونمط الحياة الذي يعيشه العامل، ولهذا يتعين أن يتغير ثمن العمل أي الأجر إذا تغيرت أثمان السلع الضرورية للعمل¹.

2- نظرية رصيد الأجور: لقد كانت الرغبة في تفسير انحراف الأجور في مدى القصير من مستوى أجر حد الكفاف على المدى الطويل، وهو الذي أدى إلى نشوء نظرية أخرى وهي نظرية رصيد مخصص الأجور، وهي نظرية مكملّة لنظرية حد الكفاف وليست بديلاً لها، وتخصص في أنه في أي فترة زمنية، فإن معدل الأجر يتحدد بالعلاقة بين حجم قوة العمل ورأس المال، ولقد نظر إلى ذلك الحجم من رأس المال في أي لحظة على أنه كم ثابت، ومن ثم فإنه بقسمة رأس المال على حجم القوة العاملة ينتج متوسط الأجر، ومن ثم فإن أي محاولة لرفع مستوى الأجر هي محاولة فاشلة وبالتالي يعتبر من الاستحالة بمكان رفع مستوى الأجر بصورة عامة يكون الضعف في هذه النظرية واضح، فهي تفترض ثبات رأس المال أو مخصصة الأجور.

ويرجع ذلك في اعتقادها أن هذا المخصص قد تراكم وتكون في الماضي وليست نتاجاً لعملية الإنتاج الجاري والتي تتوقف على كيفية استخدام العمل، وحتى لو نظرنا إلى رصيد الأجور بوصفه كم ثابت، فهذه النظرية تعجز عن بيان استحالة زيادة هذا النصيب على حساب الأنصبة الأخرى وهي الربح والريع هذا بجانب المجهود الشديد سيعود هذا التفسير للأجور، مما يتنافى مع الواقع حتى أبسط صور².

3- نظرية العرض والطلب: يتحدد أجر العامل بحسب هذه النظرية من خلال تفاعل قوى العرض والطلب على العمال وفي حالة الرواج الاقتصادي تجد مطالب اتحادات العمال برفع الأجور لأن عدم تلبية هذه المطالب سيلحق بهم الخسائر أما عندما تكون الظروف الاقتصادية في حالة انكماش أو كساد والطلب على العمال

¹ سوزي عدلي ناشد: الاقتصاد السياسي النظريات الاقتصادية، منشورات الحلبي الحقوقية، سوريا، 2009، ص: 314.

² سكينه بن محمود: مرجع سبق ذكره، ص: 97.

منخفض، فالعمال يقبلون بالوضع السائد بل قد يقبلوا بتخفيض الأجور عوضاً عن فصلهم أو الاستغناء عن خدماتهم¹.

4- نظرية الإنتاجية الحدية: اعتمدت أنها كلما كان يعمل العامل منتجا فإن صاحب العمل يكون على استعداد لدفع أجور أعلى وقد جاء بهذه النظرية الاقتصادي الفرنسي لوري بوليوسنة 1792 والاقتصادي الأمريكي ولكر Walker 1879 ولكن هذه النظرية لم توضح ما هو المقصود بالإنتاجية العامة وما هي أسس تحديد دخول عناصر الإنتاج لعنصر العمل وليس الإنتاجية العامة، أي على أساس إنتاجية أجر عامل تم توظيفه في المنشأة، فالإنتاجية الحدية لعنصر العمل وفقاً لهذا المفهوم في مقدار التغيير في الإنتاج الذي يحصل بسبب إضافة عامل واحد إلى العملية الإنتاجية، فإذا رمزنا إلى رأس المال بالحرف (ر) أو إلى العمل بالحرف (ع)².

المطلب الثاني: التحفيز

إن المؤسسات الناجحة تهدف باستمرار إلى تشجيع المنافسة بين العاملين وتميز الأفراد ذوي الأداء المتميز واستمرار المتميز وحفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم وإبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز واستمرار وتطور الأداء وهذه الأهداف يمكن تحفيزها من خلال وظيفة تحفيز فعالة، ذلك أن التأثير على اتجاهات الأفراد في التنظيم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب يعتبر التحدي الأساسي نحو الأفراد في المنظمات الحديثة، ومن هذا المنطلق فإن تحديد القوى الداخلية للفرد بالتحديد النفسية منها في محور التحليل للوصول إلى مساهمة فعلية الفرد الأداء عملية عن رغبة وقدرة، إن تحديد دوافع الفرد لا تكفي إطلاقاً لتجديد نمط سلوكه كما هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب لذا يتطلب الأمر البحث عن شيء ما يمكن من خلاله تحديد نمط السلوك المطلوب في كل فرد هو ما يعرف بالحوافز.

من خلال هذا المطلب نقوم بإعطاء تعريف للتحفيز، كما سنتطرق للأهداف والأهمية، وذكر أهم أنواعه.

الفرع الأول: ماهية التحفيز

للتحفيز عدة تعاريف حيث تختلف حسب وجهة نظر كل باحثين ومفكرين اقتصاديين.

أولاً: تعريف التحفيز

الدوافع تعني "العوامل المحركة التي تتبع من داخل الإنسان وتثير فيه الرغبة للعمل والإنجاز" فهي إذن حالة أو قوة داخلية كامنة في الفرد تنشيط وتحرك سلوكه باتجاه أهداف معينة ومن الجدير بالذكر فإن الدافع قد يتولد من عامل يثير السلوك ويساهم في توجيهه نحو حالة معينة وهو التحفيز³.

¹ محمود الوادي وآخرون،: مرجع سبق ذكره، ص، ص: 289، 290.

² محمد طاقة وآخرون: أساسيات علم الاقتصاد، ط2، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 227.

³ صالح مهدي، طاهر محسن منصور العاللي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص، ص: 458-459.

فالمفهوم اللغوي للتحفيز: نقول حفز حفزا أي حركة ومنه يتضح أن التحفيز يدل على العوامل التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما.

أما المفهوم الاصطلاحي فيعتبر المنبه للسلوك فالفرد يعبر عن شعوره نحو حافز معين عن طريق التصرف بطريقة معينة أو سلوك معين ومنه الحوافز هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها تحريك قدرات الفرد الإنسانية وإثارة قواها الكاملة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه وإشباع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته.

التحفيز عبارة عن: "وسائل أو عوامل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة"¹.

كما انه عبارة عن: "عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها، وبهذا المعنى فإن الحافز والتميز الخارجي الذي يشبع الحاجات والرغبة المتولد لدى الفرد عن أدائه لعمل معين تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته"². أو هي تلك السياسة أو الخطة التي تشبع الحاجة أو الرغبة لدى الإنسان³.

والحافز هو ما يقدم من المنظمة إلى الموظف سواء كان ماديا أو معنويا بهدف تعزيز سلوك معين ولزيادة الإنتاجية وتحسين الربحية⁴.

الحوافز Incentives فهي "مجموعة المؤثرات المستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو مجموعة وتحديد محتوى سلوكه.

أما التحفيز Motivation فهي ممارسة إدارية للمدير للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم، وهكذا فإن التحفيز مهم جدا لأن التأثير يمكن أن يرتقي بالأداء من جانب ولعدم ملموسية خصائصه ومعرفة أسبابه بسهولة من جانب آخر، ويمكن تصوير الإطار العام للتحفيز كالاتي⁵:

¹ سنان الموسوي: مرجع سبق ذكره، ص: 230.

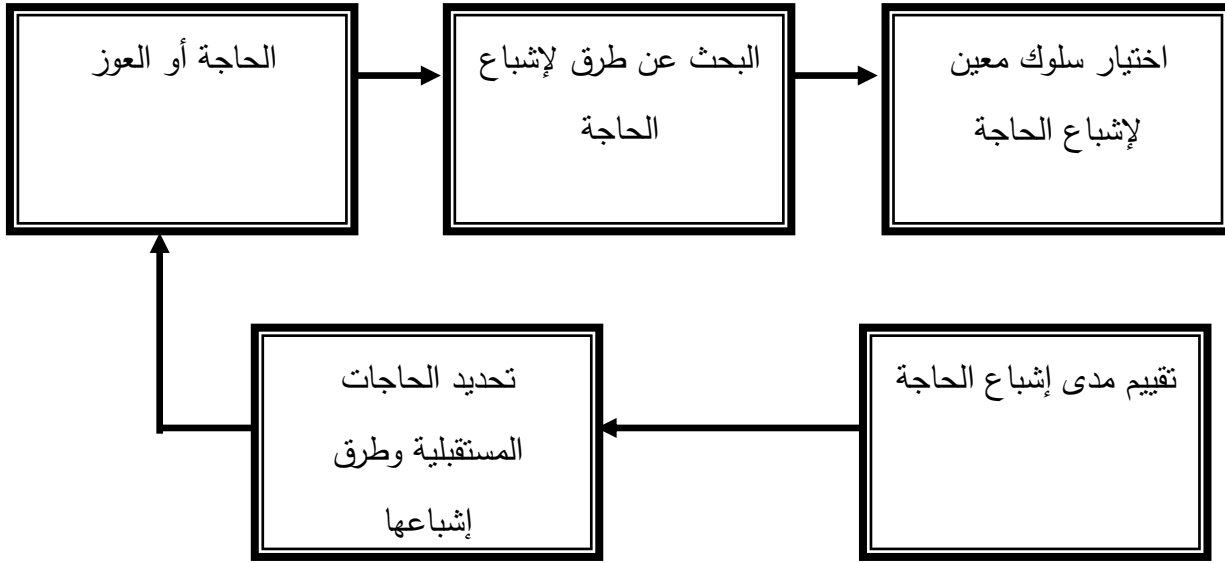
² نوري منير: مرجع سبق ذكره، ص: 281

³ علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد - منهج تحليلي -، ط4، مكتبة عين شمس، القاهرة، ، 1999، ص: 288.

⁴ محفوظ جودة: منظمات العمال المفاهيم والوظائف، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 175.

⁵ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، القاهرة، 2007، ص، ص: 458-459.

الشكل رقم (1-4): الإطار العام للتحفيز



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص: 459.

ويعرف التحفيز على أنه تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد، كأن يعرض عليهم أجراً أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية¹.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الحوافز

إن للحوافز أهمية وأهداف تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيقها من بينها:

1- أهمية الحوافز: تأتي أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي يحققها وفيما يلي عدد منها:²

- تحقيق نظم الحوافز، زيادة في عوائد (أرباح) المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
- تساهم نظم الحوافز في تحفيز قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.

¹ الداوي الشيخ: تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد: 06، 2008، ص: 13.

² عبد العزيز علي حسن: الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص: 279.

- ويرى (علي حسن) أن نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد والمنظمة على حد سواء وذلك على النحو التالي:¹

- إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها، ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير وإثبات الذات.

- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.

- جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة.

- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.

- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.

- زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا.

- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.

- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

وتكمن أهمية الحوافز في المنظمات لارتباطها الوثيق بالرضا الوظيفي والإنتاجية ولأن الحوافز تشبع حاجات معينة لدى الموظف فإنها توجه سلوكه بشكل هادف نحو الأهداف التنظيمية. يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية حاجات العاملين ومتابعة تقييم أدائهم وتحفيزهم بشكل دائم².

2-أهداف الحوافز: لاستخدام نظام الحوافز في المنظمات المالية منها والمعنوية الايجابية أو السلبية أهداف تسعى المنظمات إلى تحقيقها منها ما يلي:³

- ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع، فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل، وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية سواء من السلع والخدمات.

¹ عبد الله محمد الجاساسي: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2010-2011، ص: 47.

² محفوظ جودة: مرجع سبق ذكره، ص: 176.

³ محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية -عرض وتحليل-، دار المحمدية للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 113.

- يرى أن لدى نظام الحوافز في منظمة ما لابد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:¹
- **الهدف الاقتصادي:** حيث أن وضع نظام الحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها التي تعود بالفائدة عليها أولاً، وكذلك على العاملين لديها.
- **الهدف المعنوي:** وهو المتعلق بالعامل مباشرة، حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لابد من فهمها للتعامل معه.

الفرع الثالث: أنواع الحوافز

هناك تقسيمات للحوافز، إلا أن أكثر التقسيمات اعتماداً هي الحوافز المادية والحوافز المعنوية فيما يلي:²

1-الحوافز المادية: وتشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور والرواتب أي هو نقدية أخرى مجمعة أو مجزئة على دفعات، يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها، مثل الأجر الصافي والعلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية والمشاركة في الأرباح، والحوافز المادي يعتبر أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه وذلك لأن النقود تشجع كل حاجات الإنسان تقريباً وهي حقيقة واقعة وقابلة للتداول يعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة وزائلة ويرجع سبب اعتبار المال من الحوافز الرئيسية لأنه يشبع ضرورات الحياة من مأكلاً ومسكن الصحة والتعليم ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى ولكل طريقة من هذه الطرق أثره في حفزه ودفعه إلى العمل ومن هذه الطرق:³

- **الأجر اليومية:** يوجه لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعامل لبدل جهود أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء إلا أن هذه الطريقة تعطي فرصة للعالم ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في انجاز عمله حتى يزداد أجره.
- **الأجر بالقطعة:** يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة وبالصحة والحيوية، وهذه الطريقة تلقى بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في صحة وإذا قل انخفض أجرها.
- **الأجر حسب احتياجات الفرد:** أي يزداد أجره كلما زادت حاجته ومع زيادة عدد أفراد أسرته.

¹ عبد الله حمد محمد الجاساسي: مرجع سبق ذكره، ص: 48.

² زاهد محمد ديري: مرجع سبق ذكره، ص: 300.

³ فيصل حسونة: مرجع سبق ذكره، ص، ص: 86-88.

- **الأجر حسب الخبرة في العمل:** أي كلما كانت خبرة العامل كبيرة كلما كان أجره عاليا ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.

كما توجد أنواع أخرى:

كالعلاوات المستحقة بداية كل العلاوات الاستثنائية، الاشتراك في الأرباح، الأجور التشجيعية، العمولات، الخدمات التي تشجع حاجات الفرد كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية ومن أمثلة ذلك:

- حوافز ضمان العمل واستقراره- الحوافز الاجتماعية المعنوية - التقادم الوظيفي.

- المشاركة في اتخاذ القرارات - العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية - المركز والمكانة.

2- الحوافز المعنوية: هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية وبقصد بها تلك المكونات التي تكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية وأمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد لإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف مناخ الجماعة بصورة المنظمة، طبيعة العمل فلسفة المنظمة تجاه أفراد التنظيم والتدريب والمهارات وجداول العمل المرتفعة والقيادة الفاعلة للأفراد.

كما توجد أنواع أخرى للتحفيز منها:

-**الحوافز الايجابية والسلبية:** تتمثل الحوافز الايجابية في الحوافز التي تلبى حاجات ودوافع الأفراد وتجذبهم نحو سلوك معين، الحوافز المادية بأنواعها والحوافز المعنوية، وتهدف هذه الحوافز إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء من خلال التشجيع.

في حين أن الحوافز السلبية هي الوسائل التي تستخدمها المنظمة لغرض منع السلوك السلبي والحد من التصرفات غير الايجابية للأفراد ومن بين هذه الوسائل الإنذار، تخفيض الأجر، الحرمان من العلو أو المكافأة... الخ، أي أن هذه الحوافز تسعى إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال مدخل العقاب والردع والتخوف¹.

-**الحوافز الفردية والجماعية:** وتكون الحوافز الفردية موجهة لكل فرد على حدى، وقد يدفع هذا النوع من الحوافز الأفراد إلى التنافس، في حين أن الحوافز الجماعية تقدم للعاملين كمجموعة وتهدف أساسا إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي، وتحسين مستوى كفاءة العاملين كمجموعة، بالإضافة إلى تحقيق عدة ايجابيات كالارتباط والتوافق الجماعي بين العمال، والملائمة مع ظروف العمل².

¹ سنان الموسوي: مرجع سبق ذكره، ص، ص: 232، 233.

² السيد عليوة: تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 104.

المطلب الثالث: أنظمة ونظريات الحوافز

سننتظر في هذا المطلب التعرف على أنظمة الحوافز وأهم النظريات المفسرة لها.

الفرع الأول: أنظمة الحوافز

إن أنظمة الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المنظمات تختلف باختلاف المنظمة وإمكاناتها المتاحة وكذلك في ضوء نظرتها إلى الدافعية وأهميتها في تحريك جهود العاملين ومن أهم أنظمة الحوافز نذكر:¹

1- أنظمة الحوافز الفردية: تقوم أنظمة الحوافز الفردية على أساس الدفع للأداء الفردي، ويمكن الاعتماد على أنظمة الحوافز الفردية حينما تتسم الأهداف بالوضوح ويمكن تحديدها بدقة وقياسها بشكل سليم، كما أن المهام التي تتأط بالأفراد وتكون مستقلة عادة، بمعنى يمكن للفرد العامل أن يقوم بأدائها بمفرده دون أن تقتنر بمهام ونشاطات أخرى للأداء وأن أكثر الحوافز الفردية شيوعا هي خطط الدفع بالقطعة " PieceWork Plans " وخطط الوقت المتوفر " Time Saving Bonues " وكذلك العمولات.

2- أنظمة الحوافز الجماعية: تقوم أنظمة الحوافز الجماعية على عملية الدفع لمجموعة من الأفراد العاملين في أنشطة وأعمال مشتركة، ويرتكز هذا الأسلوب على الأعمال المترابطة مع بعضها البعض، بحيث أن المهام والأنشطة التي يتم إنجازها لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، إن أنظمة الحوافز الجماعية تعاني من مشكلة رئيسية وهي عدم إمكانية تحديد المسؤولية في تحسين الإنتاجية، ولذا يتطلب الأمر أن تتوقف جماعات العمل بروح الفريق الواحد والمسؤولية المشتركة إزاء مختلف جوانب الأداء وهذا بطبيعته يرتبط بالقيم الثقافية التي لا ينبغي أن تسوده جماعات أو فرق العمل بشكل خاص.

3- أنظمة الحوافز التنظيمية: إن أنظمة الحوافز التنظيمية ترتبط بشكل وثيق بمدى التعاون والترابط بين الإدارة بمختلف مستوياتها والأفراد العاملين في المنظمة.

إن هذا النمط من الحوافز التنظيمية غالبا ما ينتج فرص الحصول عليه من قبل جميع الأفراد العاملين في المنظمة خصوصا لو تحقق انخفاض واضحا في التكاليف الناجمة عن الأداء المنظمي وغالبا ما يشيع استخدام العديد من الحوافز التنظيمية بالمشاركة في الأرباح أو المشاركة في الأسهم للمنظمة وغيرها من الأساليب التي أصبحت مألوفة في المنظمات المعاصرة.

¹ خضيرة كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص: 80.

الفرع الثاني: شروط نجاح الحوافز

هناك العديد من الشروط حتى يكون نظام الحوافز فعال وجيد على المنظمة وخاصة إدارة الأفراد والأخذ بعين الاعتبار هذه الشروط عند تصميم نظام الحوافز نذكر أهمها:¹

- **البساطة:** يجب أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنود صياغته وحساباته.
- **معيار الأداء:** ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير الأداء والسلوك أو مؤشرات الانجاز والأهداف وأن يتم من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة ويمكن تحقيقها وقابلة للقياس.
- **ربط الحوافز بالأداء:** لا بد من أن يشغل الأفراد لأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على الحوافز وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.
- التفاوت لا يجب أن يحصل العاملون على نفس الحوافز وإلا فقدت قيمتها الحافزة والاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.
- **التغطية الكاملة للأداء:** ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل الأنواع والإجادة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة وتخفيض التكاليف والحوادث وفتح أسواق وعقد الصفقات وتمثيل المنظمة وتقديم أفكار جديدة وغيرها من أنواع مختلفة للأداء.
- **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملين في وضع الحوافز الذي ستطبق عليهم بما يؤدي لتحمسهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمال النسبية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا يعني بمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 252-256.

الفرع الثالث: نظريات الحوافز والدوافع

تشير أغلب الأبحاث والدراسات حول دوافع العاملين إلى ضرورة العمليات والتفاعلات الداخلية للأفراد من خلال بعض المداخل الرئيسية، فهناك اتجاهين في نظريات الدوافع، الاتجاه الأول يركز على محتوى الدافع والاتجاه الثاني يركز على عملية الدافع، حيث تركز نظريات المحتوى على العوامل ذاتية أو خارجية، أما نظريات العملية فتحاول تحديد المتغيرات الرئيسية التي تميز وتوضح السلوك ومن أهم نظريات الحوافز هي:

1- نظرية الحاجات الإنسانية ماسلو Theory Maslow

طور ماسلو نظرية في سلم الحاجات في بداية 1935 إذ يوضح بأن هناك خمس مجموعات في الحاجات لدى الأفراد تتدرج في الحاجات الدنيا (الأساسية في سماها بالحاجات المتعلقة بالأمان ومن ثم الحاجات الاجتماعية ومن ثم حاجات التقدير، وأخيرا حاجات تقدير الذات (التطور والنمو)، تقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجات الإنسانية يمكن تقسيمها إلى:¹

- **الحاجات الأساسية أو الفسيولوجية:** وهي تلك الحاجات المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة وتشمل الطعام والماء والملبس والمأوى وغيرها، ويرتبط إشباع الحاجات الأساسية عادة بالنقود كقوة شرائية.
- **حاجات الأمن:** بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية تبدأ حاجات الأمان في الظهور والسيطرة على السلوك الحالي للفرد، ومن هذه الحاجات نجد الرغبة في الحماية ضد الأخطار وتفضيل العمل في بيئة مستقرة.
- **الحاجات الاجتماعية:** حينما يشبع الفرد حاجاته السابقة تظهر له الحاجات الاجتماعية كدافع يوجه سلوكه ومنها، حاجة انتماء الفرد إلى الآخرين، دعم الآخرين للفرد إلى جماعات العمل غير الرسمية.
- **حاجات للشعور بالذات:** بعد إشباع الحاجات السابقة فإن الحاجة للشعور بالذات تظهر وتصبح محلية وتبدأ بتوجيه سلوك الفرد.
- **حاجات إثبات الذات:** يأتي ظهور هذه الحاجة فقط بعد أن تكون بقية الحاجات قد أشبعت بصفة أساسية تعبر هذه الحاجة على رغبة الفرد أن يصبح الفرد الأكثر تميزا عن غيره من الأفراد وأن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يريده.

¹ نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 288.

شكل رقم (1-5): سلم ماسلو للحاجات



المصدر: نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص: 288.

نظرية X، Y، دوجلاس ماك جريجور: يشير Douglas M. McGregor في كتابه الجانب الإنساني للمؤسسة 1960 إلى طريقة جديدة في تعامل المدراء مع العاملين وفقاً لمفهوم الطبيعة الإنسانية إذ يوضح مفهومين متضادين X ونظرية Y ويقول M. Corego أن أنصار نظرية X يقدمون الافتراضات التالية:¹

- الإنسان العادي أو المتوسط كسول وغير طموح.
- يفضل العاملون إشرافاً مباشراً.
- الأفراد عادة يتجنبون تحمل المسؤولية.
- الحافز الأساسي للعمل هو الأجور.
- أما أنصار النظرية Y فيقدمون الافتراضات التالية:
- الناس عادة يستمتعون بالعمل.
- العمل طبيعي كاللعب.
- تحقيق انجاز يفخر به العامل لا يقل شأنًا عن الأجور.

¹ ليلي غضبان: الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: تسير، معهد العلوم الاقتصاد والتجارة وعلوم التسير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009-2010، ص، ص: 18، 19.

- العمال ملتزمون بعملهم.

إن الأسلوب الذي تفترضه نظرية X يعتمد على مبدأ عدم الثقة بالعاملين حيث لا يثق المدير إلا بنفسه وهذا يسمى بمبدأ الإدارة بالسيطرة والتحكم وهذا يخالف تماما افتراضات نظرية Y إذ أن أسلوب الإدارة حسب هذه النظرية يشبع الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين ولهذا فإن المدير هنا يفوض العاملين باتخاذ ما يروونه مناسباً لإنجاز العمل بالشكل المطلوب وهذا ما يسمى بالإدارة تفويض العاملين.

2- النظرية الكلاسيكية: F.Taylor: وهي نظرية مدرسة الإدارة العملية التي طبق فيديريك تايلور الأساسية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها. يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل ومجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل. إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن قليلين وأن الحوافز المادية في الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

وقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجور يصاحبه زيادة في الإنتاجية وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى وهكذا، وعلى الرغم من هذه السلبيات في فكر تايلور الإداري إلا أن بعض من رأوا فيها أساساً مناسباً للتطوير لتزيد من البحث¹.

3- نظرية هرزبرغ في التحفيز: هي نظرية حديثة وجدلية في ذات الوقت وضعها فيديريك هرزبرغ، وهي تتفق مع مدخل تحقيق الذات وأورده ماسلو، ومع نظرية Y التي أوردها ماغروغر، ومع نموذج القيادة الديمقراطية الذي سبق مناقشته، ويقوم جوهر نظرية هرزبرغ على اعتبار أن العمل ذاته هو المصدر الأساسي وتفترض النظرية أن هناك نوعين أساسيين في العوامل²:

النوع الأول: أطلق عليه صاحب النظرية العوامل الصحية ويعني بها عوامل المحافظة على معنوية العاملين ومن أمثلتها الأجر.

أما النوع الثاني: فيطلق عليه هرزبرغ العوامل المحفزة فهي تساهم في التقدم نحو تحقيق الذات ومن أمثلتها طبيعة العمل ذاته.

إن كافة هذه العوامل تتعلق بالعمل ذاته وليس بالبيئة المحيطة سواء كانت بيئة طبيعية أو إدارية أو اجتماعية، أما العوامل الصحية فتخدم فقط في تطهير البيئة وتلاقي حالة عدم الرضا.

¹ ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

² بشير العلاق: الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص، ص: 318، 319.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل من الدراسة إلى الإطار النظري للأجور، حيث عالجنا بداية التطور التاريخي لمفهوم الأجر ومختلف النظريات التي تناولت هذا الموضوع، وتناولنا المفهوم اللغوي والاصطلاحي للأجور، بعد ذلك تناولنا أهمية الأجور وأنواع الأجور وأشكالها وطرق تحديدها بالإضافة إلى مختلف النظريات المتعلقة بها.

كما أدرجنا العوامل المؤثرة في الأجور، بالإضافة إلى المفاهيم والعناصر المكونة للأجور ضف إلى كل هذا خطوات تصميم نظام الأجور لنتطرق بعد ذلك إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالحوافز وأنواعها ونظرياتها وأنظمتها ودورها على تحفيز العاملين.

وتبين مما سبق في تعرضنا لأهم الأطر النظرية للأجور بصفة عامة أن الأجور ذو أهمية عالية متوسطة وتلعب دورا هاما في خلق التوازن وبعث التنمية والاستقرار في المجتمع إذا ما تم بناء الأجور على أسس علمية ومنهجية متبعة الخطوات ومراحل إعدادها شريطة أن تعطي من خلالها الفرصة والمجال لكل الفاعلين وأصحاب الخبرة والتخصص، فمن أجل هذا حاولنا بناء قاعدة وخلفية علمية ونظرية للموضوع والذي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار في إعداد الأجور بالجزائر لضمان نجاحها وعدالتها والتي ستكون محور الدراسة.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر أداء الموارد البشرية المحور الرئيسي التي تنصب حوله جهود المدراء كافة كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، إذ أن معظم المؤسسات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية بفاعلية الوظائف التي أسندت إليها وبالتالي تقييم أداء الأفراد لكي تعرف مكامن ضعف الأفراد وتخضع عملية تقييم أداء الأفراد لممارسة أسلوبين هما: المراقبة والحكم على الأداء وهذه العملية ليست سهلة مطلقاً بل تتطلب معايير وطرق تقييم واضحة.

وبناءً على ما تقدم ونظراً لأهمية عملية تقييم الأداء سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء والعوامل المحددة له، ماهية تقييم الأداء وما هي طرق ومشكلات تقييم الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء

إن مصطلح الأداء بين المصطلحات تداولاً في ميدان الإدارة، ويركز في مدلوله على القيمة دون النظر إلى المسببات والعوامل المؤثرة فيه، وسنحاول الوقوف عند كل هذا من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

كغيره من المصطلحات المتعلقة بسلوك الفرد فإن مفهوم الأداء لم يعطى في كل شكل أو نسق موحد، بل تعددت التعاريف واختلفت في الطرح، واتفقت في المضمون وفيما يلي نورد بعضها من أجل استخلاص مفهوم موحد للأداء.

الفرع الأول: تعريف الأداء

تعددت تعاريف مفهوم الأداء بتعدد الباحثين و المدارس من بينها:

الأداء هو: "تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهود وقدرات الموظف في المؤسسة"، كذلك يعرف الأداء انه: "القدرة إلى تحويل المدخلات الخاصة بالمؤسسة إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة"¹.

ويعرف على أنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة².

كما يمكن تعريف الأداء على أنه: "انعكاس كيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"³.

وأيضا يتمثل الأداء في : "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتنفيذ إستراتيجياتها بشكل أنسب وعقلاني مع ما تمتلكه من موارد على اختلافها"⁴.

¹ عبد الله محمد الجساسي: مرجع سابق، ص: 104.

² عامر حجل: أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص مراجعة، المعهد اقتصاد، جامعة دمشق، 2007-2008، ص: 19.

³ الحسيني فلاح، حسن عداوي: الإدارة الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص: 83.

⁴ زروقي إبراهيم، لحول عبد القادر: ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، معهد العلوم الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 12-10-2009، ص: 14.

كما يعتبر الأداء على أنه: "المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على إدخالها"¹.

ونعني بالأداء الفرد للعمل: "قياس الأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"².

ويشار إلى الأداء على أنه: "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة والفنية في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة بكل حرص"³.

ويشمل الأداء الكفاءة والفاعلية، فالفاعلية هي في مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة التي تم الحصول عليها والموارد المستخدمة⁴.

ونستنتج من الدراسات السابقة أن هناك تقارب واضح بين الباحثين في تعريفهم للأداء وعلى الرغم من ذلك يبدو أنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم الأداء، وأن تعدد التعاريف المتعلقة به يعود إلى تعدد الباحثين الذين تناولوه ورغبة كل واحد منهم في أن يدلي بدلوله في هذا الموضوع من وجهة نظره واهتماماته الخاصة.

إلا أنه يمكن القول أن الأداء هو: "الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل".

الفرع الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الأداء

لقد حظي موضوع الأداء بقدر كبير من اهتمامات المفكرين والباحثين نظرا لأهميته ودوره في تحقيق أهداف المنظمة، وأن المنبع التاريخي للأداء والاهتمام به وتطوير مؤشرات قياس له قديمة قدم الحضارة الإنسانية في معالم هذه الحضارة⁵، وقد تمثلت بعض إسهاماتهم فيما يلي:⁶

- عالج "آدم سميث" موضوع تقييم العمل داخل الوحدة الإنتاجية وأثره على مستوى الأداء، ونصح بدوره المشرفين بأن يخصصوا كل عامل لأداء عمل معين، ولا يتغير حتى يتمكن من الإلمام بجميع نواحيه وبالتالي

¹ موسى سها، شوقي شادلي: ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، معهد العلوم الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيده، 13-11-2010، ص: 05.

² أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 2009، ص: 33.

³ أحمد محمود خالد الحلبي: أثر ضغوط العمل على أداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، المعهد الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص: 23.

⁴ عيبر فوزي الخطيب: إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: علوم التسيير، المعهد الاقتصاد، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ص: 95.

⁵ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم للتوازن، دار وائل للنشر، 2009، ص: 22.

⁶ بوكر ملياني: تأثير الاتصال على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009-2010، ص: 52.

يستطيع إتقانه، لكن الإفراط في تقييم العمل أدى إلى خلق طبقة البروتاليا والوضعية التي آلت إليها فأصبحت مثلها بقية أدوات الإنتاج إضافة إلى تقيدها حرية العامل في الأداء.

- أما "فريدريك تايلور" الذي يعتبر رائد المدرسة العلمية قام بمجموعة من الأبحاث والدراسات قائمة على فكرة تنظيم العمل بطريقة علمية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء والإنتاجية وهذا من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة ودراسة الحركات والأزمة اللازمة لإنجازه والاقتصاد فيها من أجل الوصول إلى مستوى من الفاعلية في الأداء، ويرى تايلور أن المحرك الأساسي الذي يجعل العامل يقوم بأداء عمله بفاعلية أكبر هو الحوافز المادية وهذا لن يتحقق إلا بتقسيم العمل وأداء عامل لجزء معين منه، لكن رغم ما قدمه تايلور لتحقيق أعلى مستوى للأداء فقد وجهت له إليه انتقادات عدة أهمها اعتبار الإنسان كآلة وتجريده من الجوانب الإنسانية والاجتماعية.

- يعتبر "إلتون" مايو أبرز رائد لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث قم بإجراء تجاربه بمصانع الهوتورن الأمريكية حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفاعلية الأداء، فلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا تعني انخفاض في مستوى الأداء، الأمر الذي جعل إلتون مايو يتفطن إلى أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال فاستخلص أن إنتاجية العمال ومردوديتهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال من جهة وبين العمال والإدارة من جهة ثانية ومدى قدرة المدير على التحفيز.

- أما "فايولف" الأداء الفعال عنده قائم عند ضرورة توفر إدارة رشيدة قائمة على مبادئ وأسس علمية تمكنها من التحكم في تسيير مواردها البشرية، كما هناك إسهامات أخرى لباحثين مهتمين والتي لا يسع لنا لعرضها جميعا وما نلاحظه في غالب كتابات المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية إغفال إسهام الحضارة الإسلامية في موضوع الداء بالرغم في مساهمتها البالغة في الموضوع.

المطلب الثاني: أنواع ومحددات الأداء

إن مفهوم القوى العاملة يؤكد على وجوب شرطين أساسيين في أي فرد حتى يصبح ضمن هذه الفئة وإذا عدنا إليه نقول في تلك الفئة المقتطعة من أفراد المجتمع والين يتمتعون بعنصري الرغبة في العمل والقدرة عليه، وعليه يمكن أن نحدد أهم محددات الأداء، وأهم أنواعه فيما يلي:

الفرع الأول: أنواع الأداء

بعدما تطرقنا إلى مفهوم الأداء والعوامل المحددة له ننتقل إلى عرض أنواع الأداء وتصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت نفسه الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع ومنها:

أ- الأداء حسب معيار المصدر: يدرك ويقاس الأداء على مستوى مجموعة وحدات المؤسسة ويجد أصله في مصدرين وهما:¹

1- الداء الداخلي: ينتج من ثلاث توليفات وهي:

- أداء بشري: هم معاونين للمؤسسة الذين نرجع لهم الأقدمية لتحسين الفاعلية، لأن الموضوع هنا هو المراقبة الاجتماعية ولا يوجد إنتاجية بدون هؤلاء الأشخاص الذين يتصورها ويحققونها، فالأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية.

- الأداء التقني: يعرف بالقدرة على تحقيق الاستثمارات بفاعلية.

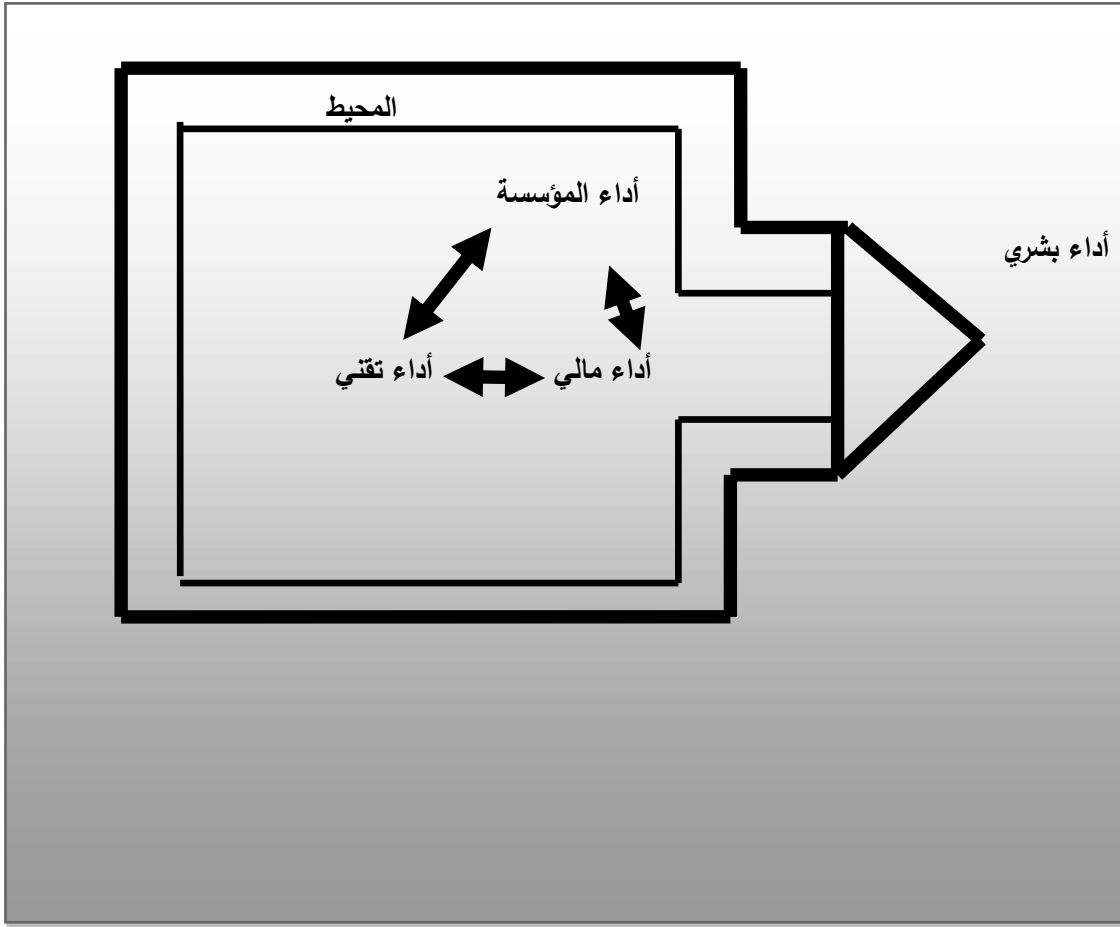
- الأداء المالي: يصف الفاعلية على التعبئة واستخدام الوسائل المالية بشكل عام.

إذا الأداء الداخلي للمؤسسة هو: الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد البشرية، المالية، فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة.

2- الأداء الخارجي: ويسمى أيضا الموروث من المحيط ويتعلق بجميع التطورات الخارجية، هذه التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسارها أو فشلها يتوقف على قدرتها على تحقيق درجة عالية من التلاءم بين البيئة التي تنشأ بها، ويتحقق هذا الأداء إذا استجابت المؤسسة للتطورات الخارجية والقدرة على سبقها، ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي:

¹ نعيمة شباح: دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007-2008، ص: 08.

شكل رقم (2-1): الأداء الداخلي والخارجي



المصدر: نعيمة شباح: مرجع سبق ذكره، ص: 09.

فالمؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط والتكيف معه، إذ تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه، لكن قدرتها في التأثير على محيطها الخارجي محدودة لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج معه والتقليل من تهديداته وأثاره السلبية ويرتبط أداء المؤسسة معها كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي¹.

ب- الأداء حسب معيار الشمولية: الذي تقسم الأهداف إلى كلية وجزئية ويمكن تقسيم الأداء إلى:

1- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد من خلال الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكفاية بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالأرباح، النمو... الخ.

¹ نعيمة شباح: مرجع سبق ذكره، ص: 08.

2- الأداء الجزئي: وهو الذي يحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد ... الخ،

ويجدر الإشارة أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية.

ج- الأداء حسب معيار الأجل: وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، متوسط وقصير الأجل، وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقاً إلا بصفة تقريبية¹.

د- معيار الطبيعة: يتم تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، وتقني، إذ يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها باعتماد أداء دون الآخر لاعتبار التكامل بينهم، فمثلاً لن يتحقق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي².

الفرع الثاني: محددات الأداء

إن مفهوم القوى العاملة يؤكد على وجوب توافر شرطين أساسيين في أي فرد حتى يصبح ضمن هذه الفئة، وإذا عدنا إليه نقول أن القوى العاملة في تلك الفئة المقطوعة من أفراد المجتمع والذين يتمتعون بعنصري الرغبة والقدرة مضافاً إليهما حسب نموذج "بورتر ولور" عنصر الإدراك وبالتالي يمكن صياغة معادلة للأداء مفادها:

الأداء يساوي: الرغبة X القدرة X الإدراك.

ويمكن القول أن محددات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات هي:³

1- الجهد المبذول في العمل: ويشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية عبر فترة زمنية قصيرة.

2- القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.

3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة⁴.

¹ سميرة عبد الصمد: أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية لباتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008، ص: 55.

² صبرينة مانع: ضغوط العمل وأثارها على أداء الأساتذة الجامعيين -دراسة حالة كلية الاقتصاد والتسيير-، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص: 17.

³ رواية حسن: إدارة الموارد البشرية في تسيير المستشفيات، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص: 221.

⁴ الحربي خديجة، أحمد عبد المؤمن: التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، دراسة تطبيقية على مدينة جدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، التخصص: إدارة أعمال، المعهد الاقتصادي، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة السعودية، 2003، ص: 86.

إن القدرة والدوافع المتوفران لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء، فأحياناً يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات، ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح، فقد يتوافر لدى العامل الدافع الفردي للعمل، ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة والأداء.

ونظراً لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء، لذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمراً سهلاً نظراً للأسباب التالية:¹

- إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة في نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.

- إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.

إن أهم هذه العوامل نذكر:²

- التميز: المعيار لا بد وأن يتميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز بين الجهود، وذلك لفرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية.

- القبول: لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هذا هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

- سهولة الاستخدام: يجب أن تكون أداة القياس سهلة والتطبيق واضحة ولا يستلزم استخدامها وقتاً طويلاً.

- الموضوعية في القياس: يجب أن تكون المقاييس المعتمدة عن كل ما هو ذاتي أي الاعتماد على الموضوعية في القياس كي لا تقع انحرافات من أجل إعطاء أكثر فرص للتمييز.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

إن هناك عدة عوامل تؤثر على أداء الفرد تكون أحياناً خارج سيطرته أو بالأحرى يكون غير قادر على التحكم بها، هذه العوامل إما تتعلق به أو بالوظيفة التي يشغلها وهذا التقييم هو الذي اعتمدته كمعيار لتبيان هذه العوامل.

1-العوامل المتعلقة بالفرد: ونقصد بها تلك التي تخص الفرد دون النظر إلى البيئة المحيطة به وهي، يرى "فريدريك هرمزبرج" لقد أثبتت الطبيعة السيكلوجية صعوبة تصنيفها ولطالما شكل موضوع الدافعية الكثير من علماء النفس التنظيميين لأنهم يعتبرون أن دوافع الفرد هي منطلق لإنجاز أي فعل مهما كان، وأي تعارض

¹ سهيلة محمد عباس علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص: 244.

² عقيلة محمد، أسامة محمد جرادات: التدريب الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2001، ص: 49.

لدوافع الفرد والعمل المنجز يؤدي حتماً إلى انحرافات تعيق السير الحسن للأداء، والدوافع هي مجموع الطاقات الدفينة داخل الفرد التي تعبر عن مجموعة من الرغبات إلى هذا الإشباع، فإن الأداء سيكون حتماً دائماً باعتبار بقية المؤثرات ثابتة وإيجابية وهما:¹

1-1 المعرفة: يمكن أن نقول بأن المعرفة هي مجموع المعلومات والحقائق المتراكمة لذا الفرد، وهذا ينطبق على المعلومات المتعلقة بالوظيفة والمؤسسة والبيئة على حد سواء، فالفرد الذي لديه معرفة واسعة باختصاصه وبآلية عمل المنظمة والبيئة التي ينشط لها سيكون حتماً ذا مستوى من الأداء أعلى من الذي يملك معرفة محدودة.

1-2 المهارة: لطالما كانت المهارة والمعرفة الوسيلتان المتكاملتان لأداء أي عمل، ونعني بالعمل آلية تطبيق المعلومات المتوفرة لذا الفرد في الميدان العملي، وعليه فإن وجود المعرفة لا يعني وجوب ظهور أداء مرتفع ولكن يجب وجود آلية تطبيق تضع المعلومات في سياقها الصحيح علمياً، وإذا كانت المعرفة تعبر عن الجانب العلمي في الأداء فإن المهارة تعني الجانب الفني فيه.

2- العوامل المتعلقة بالمؤسسة: إن هناك عوامل تؤثر على أداء الفرد تسببها بحد ذاتها وأهمها:²

1-2 الظروف المادية: إن الظروف المادية الغير مرغوب بها مثل الضوضاء، درجات الحرارة غير العادية، والفوضى... من شأنها التأثير على أداء الفرد والعكس صحيح، أي أن الظروف المادية الجديدة تؤثر بشكل إيجابي على مردودية العامل وفعاليته.

2-2 الاغتراب الوظيفي: منذ أوائل القرن 19 بدأ الاهتمام بظاهرة الاغتراب الوظيفي، إما من ناحية الدراسة والبحث والتحليل المنظم لهذه الظاهرة، لقد بدأ الاهتمام بها في أوائل القرن العشرين، إن اغتراب العامل اصطلاحاً يشير إلى انفصال العامل عن عمله وعدم اهتمامه أو اكتراثه به، بمعنى أن يشعر العامل أن العمل الذي يقوم به بلا معنى ولا قيمة، ويمكن إرجاع ظاهرة الاغتراب إلى عدة أسباب هي:

- عدم وجود أنشطة تتلائم مع قدرات الفرد.

- انعدام التكامل في انسياق التنظيم.

- فقدان السيطرة والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات.

- التسلسل.

- عدم التوافق بين الوسيلة والهدف.

- تكرار الأعمال بشكل روتيني.

¹ أحمد السيد: تنمية الأداء، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 13.

² وائل محمد إدريس: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 96.

إن وجود ظاهرة الاغتراب ليس بالأمر المستتر وإنما هناك مظاهر ونتائج مترتبة عنها وتظهرها للعيان وهي:

- المجارات اللاشعورية لما يحدث وكذا المجاورة القهرية.

- القلق الدائم وفقدان الثقة بالنفس وبالغير.

- المراوغة والانسحاب والعزلة.

إن الملاحظ لهذه المظاهر والنتائج يخلص بنتيجة هي أن ظاهرة الاغتراب تقلص من فاعلية الأداء لذا الفرد، وتقضي على بواعد الابتكار والمبادأة على كل مؤسسة أن تتخذ تدابير تكون وقائية وليس علاجية للحيلولة دون تقشي هذه الظاهرة داخل بيئتها الداخلية.

المطلب الثالث: كيفية تحسين الأداء وأساليب التحسين

سننتظر في هذا المطلب إلى كيفية تحسن الأداء والأساليب المتبعة في ذلك.

الفرع الأول: تحسين الأداء

هناك عدة مداخل لتحسين أداء الفرد نوجزها الأفراد فيما يلي:¹

1- تحسين الموظف: إن تحسين الموظف يعتبر من أكثر العوامل أهمية لأن الموظف بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاهها إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها وتركيز أساليب التحسين من خلال الاستفادة من مواهب هذا الفرد وما يملكه من قدرات جيدة.

- التركيز على المرغوب: بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه باعتباره وجود العلاقة سببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها فعلاً ويؤدونه بشكل ممتاز.

- الربط بين الأهداف الشخصية: حيث يجب أن تكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسن المرغوب.

2- تحسن الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوذه منها، وبذلك فإن تحسين الوظيفة يعطي دافعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه.

¹ رواية حسن: مرجع سبق ذكره، ص: 320.

3- تحسين البيئة: تحسين البيئة تحسن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصة للتعبير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تتم بها تنظيم الجماعة، ووضوح خطوات الاتصال، التفاعل بين الأطراف الأخرى إضافة إلى أن تنظيم هذه البيئة وعمل جداول للعمل وتعبيرها بما يناسب الأهداف والأفراد وإيجاد أسلوب للإشراف المناسب وهذا كله يعطي الدافع القوي لتحسين الأداء.

الفرع الثاني: أساليب تحسين الأداء

بعد التطرق إلى المشاكل والأخطاء التي قد يقع فيها المقيم والتي قد تؤثر على الأداء، سوف نتناول فيما يلي الأساليب التي تحسن من التقييم وهي كما يلي:¹

- **زيادة عدد وحدات أداة القياس:** عند استخدام أداة لقياس الأداء، فمن الأفضل أن تحتوي هذه الخبرة على أكثر من وحدة لقياس جانب من جوانب الأداء، إذ أن زيادة عدد وحدات القياس يحد من تأثير التعرف غير الوافي كمصدر للخطأ.

- **زيادة عدد المقيمين:** من الأفضل أن يكون هناك أكثر من شخصين لتقييم أداء الموظف، وهذا كما أمكن ذلك، لأن الحصول على ملاحظات عديدة حول نفس الأداء يتيح فرصة للتحقق من صدق المقيمين وتقليل تأثير العوامل الموقفية مثل الحالة المزاجية للمشرف.

- **زيادة عدد مرات التقييم:** تؤدي الزيادة في عدد المرات التي يقيم فيها الأداء إلى مزيد من التوافق بين بيانات التقييم وبقلل من المشكلات المرتبطة بالعوامل الموقفية مثل التوقيت وأثر الحالات العارضة التي تمر بالشخص الذي يتم تقييم أداءه.

- **توحيد طريقة تقييم الأداء:** إن توحيد طريقة التقييم قد تكون من أكثر الطرق أهمية في نزاهة قياس الأداء ويشمل ذلك توفير نموذج موحد لتقدير الأداء وتوفير تعليمات تفصيلية وتعريفات وافية لجوانب الأداء، والقيام بعملية التقييم في وقت واحد، حيث يعمل توحيد قياس الأداء على تحقيق أكثر الأخطاء المترتبة على العوامل الموقفية والعوامل الفردية العارضة.

- **اختيار طريقة مناسبة للتقييم:** تختلف طرق التقييم بين التقليدية والحديثة (المذكورة سابقاً) ولا توجد طريقة أمثل في كل المواقف، بل إن المدير الفعال هو الذي يختار الطريقة الملائمة لجانب الأداء المراد تقييمه.

- **تدريب المقيمين:** أي إخضاع المقيمين لتدريبات خاصة يفيدهم في التغلب على الأخطاء التي يقعون فيها أثناء أداء العمال.

¹ منصري غزلان: واقع تقييم أداء الإطارات ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: الاجتماع المعرفة والمنهجية، المعهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2010-2011، ص: 132.

ومن أهداف عملية تقييم الأداء أن يتم تحسين هذا الأداء حتى يصل إلى معدل الأداء المستهدف أو المتوقع، وهناك نماذج عديدة في هذا الشأن نذكر على سبيل المثال: نموذج "دين واريلي" في تحسين الأداء.

الفرع الثالث: نموذج "دين واريلي" في تحسين الأداء

من خلال هذا النموذج أنه يوجد أربع أساليب لتحسين الأداء وهي:

-التعليم وتصميم نظام التعليم وتصميم نظام تعليمية والتدريب.

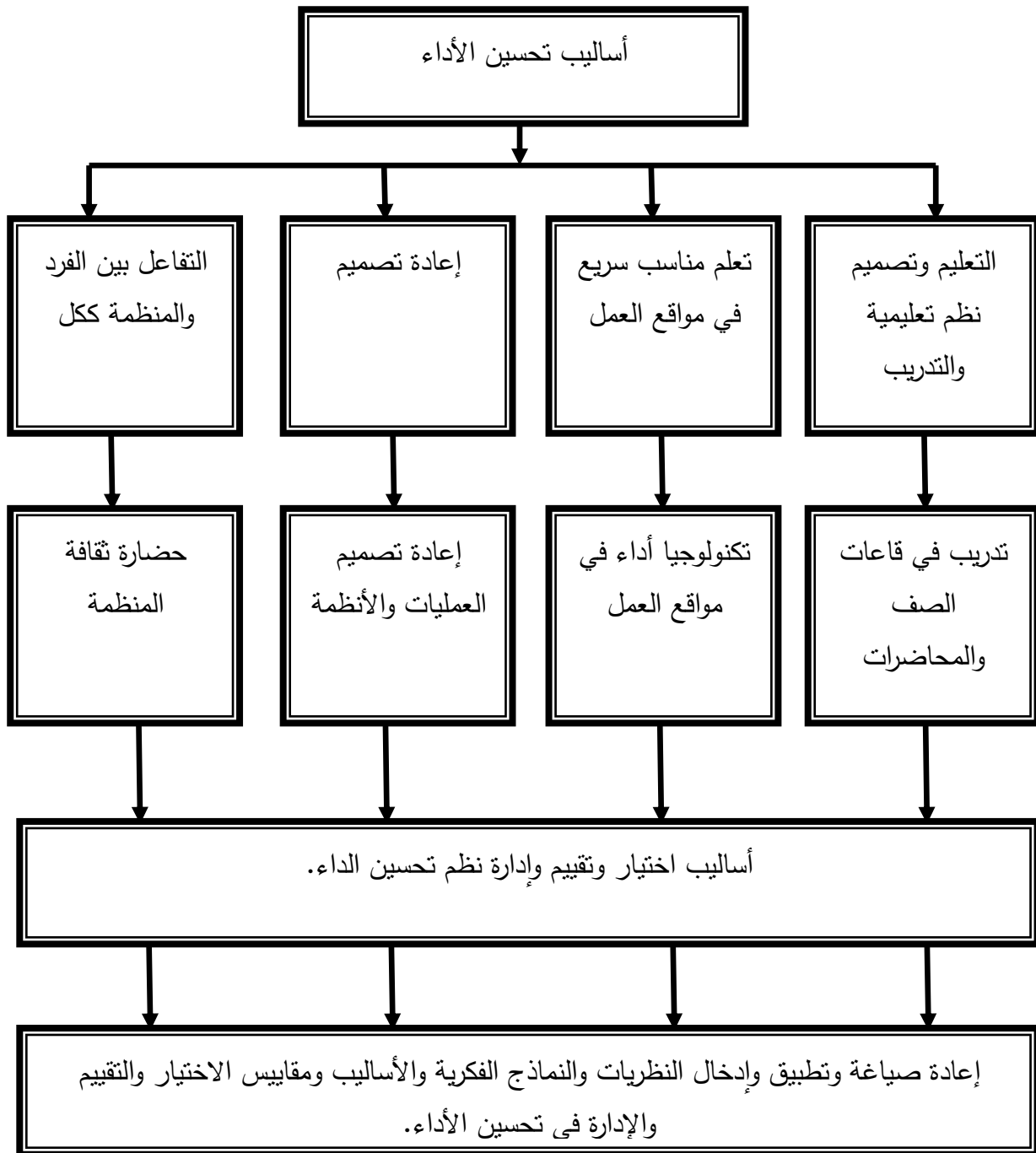
- تعلم مناسب سريع في مواقع العمل.

- إعادة التصميم.

- التفاعل بين الفرد والمنظمة ككل.

وهي من أهم أساليب تحسين الأداء، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (2-1): نموذج دين واريلى في تحسين الأداء



المصدر: مدحت أبو النصر: مرجع سبق ذكره، ص: 155.

هذه الأساليب الأربعة تستدعي إعادة صياغة وتطبيق وإدخال النظريات والنماذج الفكرية والأساليب ومقاييس الاختيار والتقييم والإدارة في تحسين الأداء.

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء

قد تطرقنا فيما مضى إلى مفهوم الأداء ومحدداته الثلاث، ولكن يبقى الإشكال في آلية الربط بين هاتاه المحددات، ويبقى قياس الأداء الطريقة الأكثر نجاعة لحل هذا الإشكال، وسنتطرق إلى مفهومي قياس الأداء وتقييمه كلى حدة، وفق المطالب التالية.

المطلب الأول: قياس الأداء

في البداية يجب أن نشير إلى أن هناك فرقا بين قياس الأداء وتقييمه رغم أن استعمال المصطلحين كمترادفين أمر شائع فالأول أي القياس يعبر عن معايرة أو مقارنة بين ما هو مسطر وما هو محقق أي يقوم بتحديد مدى مطابقة أداء الفرد إلى الأداء المطلوب، أما تقييم الأداء فهو عملية دراسة لأداء الفرد سواء من الناحية النفسية أو الاقتصادية وهو عملية مستمرة تتم وفق متابعة لكل سلوكيات الفرد في المنظمة وهي تشمل عملية القياس.

الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء ومعايير

إن مضمون عملية قياس الأداء يشير إلى الحصول على حقائق وبيانات محددة عن أداء الفرد، بحيث أنها تساعد على تحليل وفهم وتقدير مستوى الأداء المنفذ وإعطاء قيمة معينة مقارنة مع ما هو مطلوب تنفيذه، أي تحديد نسبة الأداء المنجز¹.

إن تحديد هذه المعايير قياس الأداء أمر ضروري لنجاح عملية القياس وهي تعد مسبقا، ويشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:²

- **الصدق في القياس:** ونقصد هنا حتمية تغيير العوامل الداخلة في القياس عن الخصائص التي يتطلبها الأداء العامل دون زيادة أو نقصان.

- **الثبات في القياس:** يجب أن تكون المقاييس المستعملة ثابتة أي أن المقياس يعطي نفس النتائج تقريبا إن استعمل أكثر من مرة في نفس الظروف.

بالإضافة إلى:³

- **التمييز في القياس:** ويقصد بالتمييز قدرة المقياس على التفرقة بين مستويات مختلفة للأداء أي يحدد الفروقات الموجودة بين أداءات الأفراد حتى وإن كانت ضئيلة.

- **سهولة الاستخدام في القياس:** يجب أن تكون أداة القياس سهلة الفهم والتطبيق وواضحة ولا يستلزم استخدامها وقتا طويلا.

¹ عمرو صفى عقيلي: الإدارة والموارد البشرية، جامعة عمان الأهلية، دار وائل للنشر، الأردن، 1985، ص: 121.

² جاري ديسلر، تر: محمد سيد أحمد عبد المتعال: إدارة البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2003، ص: 322.

³ عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص: 121.

هـ - الموضوعية في القياس: يجب أن تكون المقاييس المعتمدة بعيدة عن كل ما هو ذاتي أي الاعتماد على الموضوعية في القياس كي لا تقع انحرافات ومن أجل إعطاء أكثر فرص للتمييز.

الفرع الثاني: أهداف قياس الأداء

إذا نظرنا إلى أهداف قياس الأداء فإننا نجد اختلافا بين الباحثين حول تلك الأهداف والتي تتفق في الجوانب التالية:¹

- يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرضي أو غير مرضي.
 - يساعد على التحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى انجازهم الشخصي.
 - تشكل كل أداة التقييم وسيلة لمعرفة ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.
 - يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من حيث إمكانية زيادة رواتبهم أو تناقصها بل اقتراح نظام حوافز معين.
 - يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.
- وهناك من يشك في أهمية قياس الأداء والجدول التالي يلخص الحجج الرئيسية المؤيدة والمعارضة للقياس والذي وضعه كل من جينيفر جوي وزملائه.

الجدول رقم (2-1): الحجج الرئيسية المؤيدة والمعارضة للقياس

مع	ضد
يسهم في المصادقية.	يمكن أن يحدث خللا اضطرابا وهبوطا في الروح المعنوية.
يوفر بيانات موضوعية.	النتائج الذاتية.
يمكن من قابلية التسويق.	صعوبة إثبات السبب والنتيجة.
قد يساعد في المحافظة على الجودة.	الدافع قد يكون سياسيا.
يظهر النجاح.	قد يقلل الفشل.

¹ عامر حجل: أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي، رسالة ماجستير تخصص:مراجعة الحسابات، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007-2008، ص: 26.

يؤكد على المقاييس المالية.	قد يولد شعورا بالرضا عن الذات.
يرتبط بوضع الأهداف.	ليس بالضرورة الأداء البشري ما يقاس يتم القيام به.

المصدر: مدحت أبو النصر: الأداء المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الأردن، 2012، ص: 137.

المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء نالت لدى الكتاب حصة الأسد في النقاش والبحث في الموضوع والأداء، أكثر من الأداء نفسه لما لها من قيمة.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء وخصائصه

سننتظر في هذا الفرع إلى تعريف تقييم الأداء وأهم خصائصه.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم¹.

كما عرف كذلك بأنه: "الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه بطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل".

ويعرف الدكتور كامل بربر تقييم الأداء بأنه: "عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد لا نجاز الفرد في العمل وتوقعات تنمية وتطوره في المستقبل"².

وتقييم الأداء بمعنى: "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً...)"³.

تقييم الأداء هو: "العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية، وفقاً للمعايير المحددة سلفاً، واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية"⁴.

كما جاءت تعاريف أخرى لمفهوم تقييم الأداء على نحو التالي:

¹ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 55.

² نوري منير: مرجع سبق ذكره، ص: 338.

³ حنيفة علي: الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008، ص: 272.

⁴ محمد الصيرفي: هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص: 336.

"الحكم على مدى مساهمة فرد في العملية الإنتاجية لإنجاز القرارات المتعلقة بالأجور والحوافز والترقيات والنقل أو الجزاءات والتدريب"¹.

وكذا: "قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستهدف، حتى تتكون صورة واضحة عن مدى تحقق الأهداف، ومن ثم مدى النجاح حتى يمكن اتخاذ القرارات المناسبة."

"عملية اتخاذ القرارات بناء على المعلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات نشاطات الأفراد بما يحقق الأهداف من قبل"²

ويعرف آخرون بأنه: "عبارة عن التقييم الدوري للأداء الفرد في وظيفته وتقييم قدراته وإمكانيات التقدم" كما أن من أهم التعريفات أن تقييم الأداء هو "عملية منظمة وشاملة تهدف إلى مقارنة حجم ومستوى ما تم انجازه من عمل في فترة زمنية معينة، مع حجم ومستوى العمل المراد انجازه في نفس الفترة في ضوء معدلات أداء موضوعية".

ويعرف تقييم الأداء أيضا على أنه: "عملية تقييم الأداء بالنسبة للمنشأة دراسة وتقييم نشاط المنشأة الصناعية لقياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة سبقا للوقوف على واقع أداء المنشأة والانحرافات التي قد تحصل بهدف إنجاز الخطوات اللازمة لمعالجتها ولدى فإن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية شاملة للتخطيط الصناعي"³.

وانطلاقا من هذا المفهوم يمكننا القول:⁴

- أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وشاملة لا تقتصر على فترة زمنية، كما أنها لا تقتصر على فرصا أو مجموعة بعينها ولكنها تشمل جميع العاملين في المؤسسة فضلا عن أنها تشمل جميع جوانب الأداء وليس جانبا واحدا.

- أن هناك نوعين من الأعمال يخضعان للتقييم هما:

- أعمال يمكن تقييمها من حيث الكم والحجم، وهي تتميز بكونها شيئا ماديا ملموسا يمكن حصره وحدائه والتأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة مثل قياس أداء عامل النسيج على أساس عدد الأمتار من النسيج التي ينتجها خلال فترات زمنية معينة بشرط أن يكون إنتاجه في المستوى المقبول من حيث الجودة.

¹ محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص: 271.

² سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 378.

³ مدحت القرشي: دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 198.

⁴ سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشرية، مفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارية العامة، القاهرة، 2007، ص: 98.

2- الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني مثل أعمال التخطيط والبحوث والتنظيم والإشراف والرقابة وإصدار القرارات في هذه المجالات حيث يصعب في مثل هذه الأعمال في معظم الأحيان وضع معايير ومعدلات واضحة ودقيقة مقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم.

ثانيا: خصائص تقييم الأداء الجيد

لكي يكون تقييم الأداء وسيلة فعالة وهادفة لتحقيق الأغراض المتوقعة منه ويتجنب السلبيات والثغرات التي سبق وأشرنا إليها فإن عددا من الخصائص ينبغي توفرها في أي نظام يتم تصميمه لقياس أداء العاملين، وأن عددا من المتغيرات يجب أن يشملها هذا النظام، وفيما يلي أهم هذه الخصائص والمتغيرات:¹

- أن يكون التقييم دوريا ومستمر ومتواصلا وتنتم المقارنة بين نتائج السابقة والحالية، وتوضح نتائجه السابقة والحالية، وتوضع نتائجه بين يدي العاملين وتتاح لهم فرصة الحوار والنقاش مع رؤسائهم.

- أن يخضع للتقييم جمع العاملين وعلى كل المستويات دون استثناء ومعهم المدراء والقياديون.

- أن يعتمد التقييم على معلومات واقية ودقيقة وحديثة، توثق في سجلات وملفات أو تخزن في أجهزة إلكترونية يسهل الرجوع إليها.

- أن يعي الرؤساء مسؤولياتهم ويتمكنوا بالموضوعية ويتجنبوا الأهواء والنزاعات ويتعاملوا مع جميع المرؤوسين بكل تجرد ومصادقية قدر ما أمكنهم.

- أن يشعر النظام المرؤوسين بضرورة التقييم ويتلمس الفوائد والإيجابيات التي تعود عليهم منه مثلما يسهم في تحقيق أهداف المنظمات.

- أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم ويتم إصدارها بقرار أو بنظام من أعلى سلطة مختصة ويفضل تعدد النماذج والأساليب المستخدمة تبعا لتعدد المستويات أو المهن.

- يشمل التقييم مختلف الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالموظف وبالوظيفة ويتم إعطاء أوزان كمية لهذه المتغيرات تبعا لدرجة أهميتها وفيما يلي عرض لأهم هذه الجوانب:

- نوع الأداء وكمه سواء كان ذلك متمثلا بمنتجات أو خدمات يتم قياسها بعدد الوحدات المنتجة أو الأفراد المقدمة لهم الخدمة.

- الصفات والخصائص الشخصية ومدى توفر قيم الأمانة والصدق والإخلاص والانتماء والولاء للمنظمة والمصلحة العامة التصرف والسلوك.

- احترام الوقت اللازم بالمواعيد والخطط والجداول ومراعاة المكان والزمان المتفق عليهما.

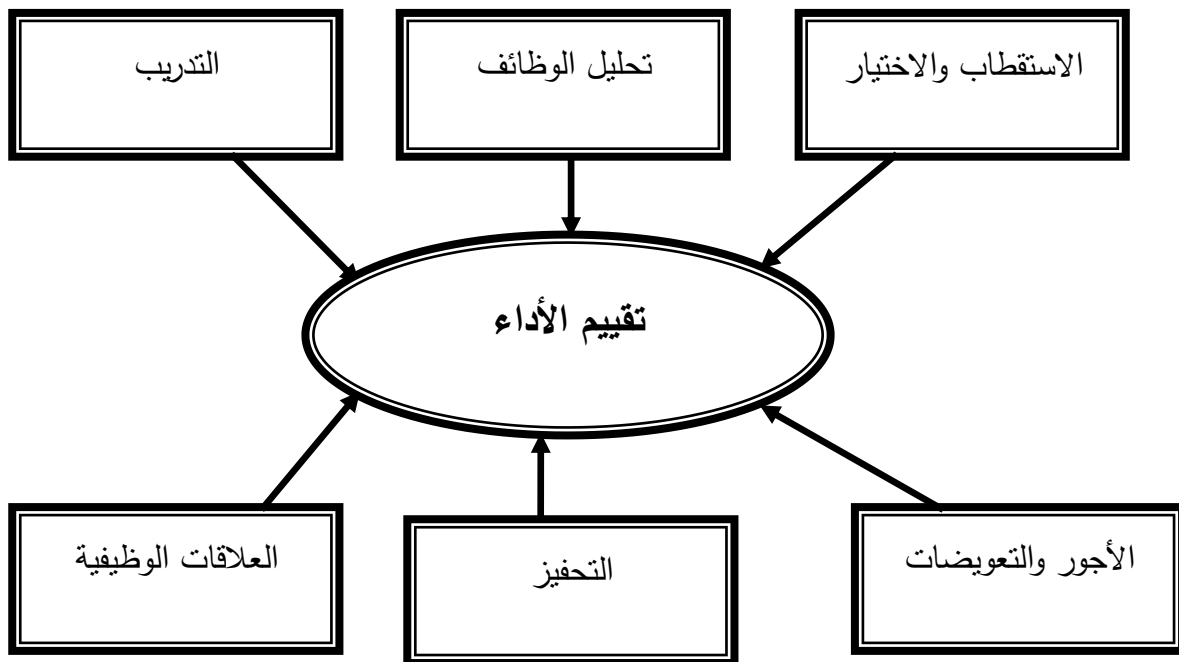
¹ حنيفي علي: مرجع سبق ذكره، ص: 282.

- القدرات والمواهب ومدى تطويرها وتنميتها وتوظيفها في اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل وفي الابتكار والتجديد.
- العلاقات الإنسانية التي تنظم صلات الموظف برؤسائه وزبائنه.
- الرغبة والاستعداد للتضحية والعمل في الظروف الصعبة والأماكن الخطرة وأوقات العمل الإضافية.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء وأهدافه

تتبع أهمية تقييم الأداء للعاملين من طبيعة العلاقات التي تربط بين كُنشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية وغيره من الأنشطة الأخرى مثل الاستقطاب والاختيار وتحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية والتدريب والحوافز، والتعويضات والعلاقات الوظيفية، وفيما يلي شرح لهذه العلاقات كما هو موضحة على الشكل التالي:

الشكل (02): أنشطة إدارة الموارد البشرية المرتبطة بنشاط وتقييم الأداء



المصدر: سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي: مرجع سبق ذكره، ص: 99.

ويمكن شرح وتحليل هذه العلاقة على النحو التالي:

-**الاستقطاب والاختيار:** ويمكن من خلال تحديد ومعرفة نتائج تقييم الأداء الحكم على مدى كفاءة مصادر الاستقطاب للموارد البشرية¹.

¹ مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 199.

كما يمكن على ضوء ذلك البحث عن مصادر الاستقطاب بديلة في حالة ثبوت عدم الكفاءة المصادر الحالية، وبالتالي تعتبر الخطوة الأولى في عملية التوظيف، وتشمل مجموعة من الأنشطة التي تخص في عملية البحث¹.

- **التدريب:** يلعب تقييم الأداء دوراً مهماً في الاحتياجات التدريبية فيتم من خلاله اختيار الأفراد الذين يجب أن يخضعوا للتدريب وهذا لمعالجة الضعف والقصور لديهم.

كما يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

- **الأجور والتعويضات:** لا يمكن الحصول على علاوات أو مكافآت أو زيادات في الأجور أو إنقاصه أو الحرمان من العلاوة إلا من خلال عملية تقييم الأداء.

- **الحوافز:** يساعد تقييم الأداء في وضع معايير موضوعية على أساسها الترقية والنقل ووضع التخصص المناسب في المكان المناسب.

- **العلاقات الوظيفية:** للنقابات العمالية دور في تحديد الطرق والوسائل التي تتبعها الإدارة في وظيفة التقييم وبالتالي يساعد هذا الأخير في التأكد على أهمية الأداء وليس الأقدمية.

- **تحليل الوظائف:** إن وجود تحليل وظائف من خلال عملية تقييم الأداء يسهل وضع معايير تستند للواجبات الوظيفية المحددة والعكس يصعب من تقييم الأداء في الوظائف.

وهناك أهمية أخرى تتمثل فيما يلي:²

- إن عملية التقييم تخدم عدداً من الأغراض بدأ من تقييم مدى نجاح قرارات الاختيار والتوظيف التي تقيم جهود التدريب والتنمية واتخاذ قرارات بشأن التحفيز.

- إن عملية التقييم هي من المهمات الصعبة والمعقدة بسبب وجود العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء بما في ذلك عوامل البيئة التنظيمية والدورية.

- إن عملية التقييم قد تؤسس لبروز كثير من المشكلات تنشأ عن نتائج التقييم ومن الممكن أن تكون نتائجها تأثيرات عميقة على وظائف الموارد البشرية من جهة وعلى مستقبل الموارد البشرية من جهة أخرى.

حسب بربر كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:³

¹ عبد العزيز بدر الندوي: عولمة إدارة الموارد البشرية - نظرية إستراتيجية -، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص: 181.

² زاهد محمد ديرين سعاد راغب الكسواني: إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 128.

³ فيصل حسونة: مرجع سبق ذكره، ص: 148.

1- هدف إداري:

- يتم استخدام تقييم الأداء في نقل الموظفين إلى وظائف أكثر ملائمة لهم.
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات.
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد العقوبات التأديبية والفصل.
- يتم استخدام تقييم الأداء في الكشف عن الاحتياجات التدريبية لتطوير الأداء.

2- هدف تطوري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

وفي الواقع إن معظم المؤسسات تدعي أن برامج التقييم لديها توضح لتحقيق هذين الهدفين معا لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى، ويرى مصطفى كامل أن أنظمة تقييم الأداء تهدف إلى:¹

- العدالة والدقة في المكافآت.
- تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم.
- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين.
- غير أن الدراسات المسحية التي قام بها "حبيلو لوشر" 1977 أوضحت أن هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة التقييم منها:
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي.
- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.
- تقييم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط القوى البشرية.
- وهناك أهداف أخرى منها:²
- إعطاء الفرصة الكاملة للموظفين لمناقشة الأداء مع المشرفين.

¹ نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 139، 340.

² سيد محمد جاري الرب: مرجع سبق ذكره، ص: 53.

- تعطي الفرصة للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم باستمرار.
- إعطاء المشرفين الفرصة في تحديد نقاط الضعف والقوة الناتجة عن تقييم أداء الموظفين.
- تحديد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة وتقييم بعض الباحثين القائمة التالية لاستخدامات تقييم الأداء والتي تصنف عامة تحت الأغراض الإدارية والأغراض التطويرية لتقييم الأداء:

الجدول رقم (2-2): الأغراض الإدارية والأغراض التقييمية لتطوير الأداء

الاستخدامات	التقدير لأهمية النسبة
إدارة المراتب	5.85
الفدية الردة للأداء	5.97
تحديد نقاط الضعف والقوة للعامل	5.41
توثيق قرارات الأفراد	5.15
تشجيع الداء الفردي	5.02
تحديد الترقية	5.00
تحديد ضعف أو قصور الأداء	4.96
المساعدة في تحديد الأداء	4.90
اتخاذ قرارات الاستباق أو الاستبعاد	4.75
تقييم الأهداف المحققة	4.72
مقابلة المتطلبات القانونية	4.58
تقرير حالات النقل أو التخصيص	3.66
تحديد قرار الاستبعاد	3.51

3.42	تحديد حاجات التدريب الشخصي
2.74	تحديد حاجات التدريب التنظيمي
2.72	تخطيط الأفراد
2.65	تقوية وتعزيز هيكل السلطة
2.63	تحديد حاجات التطوير التنظيمي
2.30	انجاز المعايير من أجل صدق البحوث والمقالات
2.04	تقييم نظم الأفراد

المصدر: سيد محمد جار الرب: مرجع سبق ذكره، ص: 53.

الفرع الثالث: معايير وعناصر تقييم الأداء

سيتم التطرق هي هذا الفرع إلى معايير وعناصر تقييم الأداء على التوالي فيما يلي:

1-معايير تقييم الأداء: يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي يركز عليها التقييم والتي تحدد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا، وتكون هذه المعايير نسبة إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم¹.

وتقسم معايير الأداء إلى:²

- **معايير الصفات الشخصية:** أي المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء عمله، حيث تمكنه في أدائه بنجاح وكفاءة كالأمانة والإخلاص والولاء...الخ
- **معايير نصف السلوك:** وهي السلوك الايجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، كالتعاون، والمواظبة على العمل، والمبادرة...الخ.

¹ خان أحلام: تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003-2004، ص: 54.

² زاوي صورية، تومي ميلود: دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد: 07، 2010، ص: 65.

- **معايير تصف النتائج:** توضح ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الخاضع للتقييم من إجازات يمكن قياسها وتقييمها، من حيث الكم والجودة، والزمن والعائد والتكلفة ... حيث تمثل هذه الانجازات الأهداف المطلوب منه تحقيقها.

2- عناصر تقييم الأداء: يقصد بعناصر تقييم الأداء الإجراءات التطبيقية التي تسلمهم في إنجاح وفعالية تقييم الأداء منها:

- **المقيم أو المشرف المباشر:** وهو الذي يتسم بما يلي:
 - المشرف المباشر هو الشخص الأكثر قربا من الفرد وبالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله وأدائه.
 - المشرف أكثر قدرة على تحليل وتفسير وتقييم أداء المرؤوسين وفقا لأهداف وخطط المنظمة التي هي أعرف بها من غيره أي من غير المديرين.
 - المشرف بإمكانه الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقا لأدائه.
- **فترة ووقت التقييم:** ليس من السهل تحديد وتقييم فترة ووقت التقييم أداء العاملين، ولكن من الممكن الاعتماد على أداء المستشارين في مجال إدارة الأفراد، حيث يوصي هؤلاء بأن التقسيمات الدورية مع الأفضل بسبب تأثيرها على تعديل السلوك، عندما يزود الأفراد بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم¹.
- وتشخيص نقاط الضعف لديهم ويتم إرشادهم وتوجيههم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفعالية أدائهم ويؤكد هذا كروس بي صاحب مؤسسة الألبسة الشهيرة حينما يقول إن الجودة هي النتيجة الواضحة والتأسيس الواضح لثقافة المنظمة.
- **إجراءات التقييم:** بعد تحديد القيم والوقت لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية وأهم هذه الإجراءات هي المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا، وهذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم.

المطلب الثالث: أنواع وفوائد تقييم الأداء

سنتطرق في هذا المطلب إلى أنواع وتقييم الأداء، والفروع التالية توضح ذلك باختصار.

¹ نظمي شحادة: إدارة الموارد البشرية تحسين الأداء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 99.

الفرع الأول: أنواع وفوائد تقييم الأداء

هذا الفرع يبين لنا أهم أنواع تقييم الأداء، والفوائد المترتبة عنه.

أولاً: أنواع تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى وسائل الإدارة الفعالة للتحقق من مدى إنجاز الأهداف المخططة للوحدة وأداة للكشف عن الانحرافات وردها للجهات المسؤولة عنها فهي عملية ملازمة لنشاط الوحدة كونها تكشف عن نسبة التحقق من الأهداف المخططة والمتاحة والمعارية وغيرها فيتأثر بموجبها مستوى الأداء الذي قطعه الوحدة، كما تتأثر كفاءة استخدام الموارد المتاحة للوحدة في الوصول إلى المستويات المطلوبة من الإنتاج وعليه فإن عملية تقييم الأداء لا ينظر إليها بصورة مجردة وإنما ضمن إطار العملية الشاملة للنشاط في الوحدة الاقتصادية وفي ضوء ذلك يمكن تحديد الأنواع التالية من تقييم الأداء:¹

1- تقييم الأداء المخطط: ويراد منه تقييم أداء الوحدة في مدى تحقيق ما الأهداف المخططة وذلك عن طريق مقارنة المؤشرات الواردة بالمخطط والسياسات الموضوعية مع المؤشرات الفعلية ووفق فترات زمنية دورية كأن تكون شهرية وفصلية وسنوية وربما لفترات متوسطة المدى (4-5) سنوات حتى تظهر هذه المقارنات مدى التطور الحاصل في أداء الفعلي لأنشطة الوحدة وتوضح الانحرافات والأخطار التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات والمعالجات اللازمة لها مع الإشارة إلى ضرورة أن تأخذ عملية تقييم في حساباتها الظروف التي أخاطت بخطة الوحدة الاقتصادية خلال الفترة الزمنية ما بين إعدادها ومباشرة التنفيذ عند بدأ السنة المالية المعنية لكون هذه الفترة ليست بالقصيرة وربما تحدث تبديلات وتغييرات في الاقتصادية والاجتماعية والسياسية تؤثر مباشرة على واقعية الأهداف المخططة كارتفاع أسعار المواد الأولية مثلاً محلية كانت أم مستوردة مما ينجم عنه ارتفاع في تكاليف الإنتاج وانحرافات في التسويق والأرباح وغيرها كان من الصعب على الوحدة أو تضعها بالحسبان أو قد تظهر سلعة منافسة تزاخم منتجات الوحدة الاقتصادية وغير ذلك من المتغيرات غير متوقعة كل هذه الظروف سواء كان ما يدخل ضمن مسؤولية إدارة الوحدة أو يخرج عن إدارتها لابد أن يؤخذ بعين الاعتبار عند إجراء عملية التقييم التي ينبغي لها أن تتعمق في دراسة وتحليل أسباب الانحرافات وعدم الاكتفاء بما تقدمه التحليلات الرقمية من نتائج شكلية فقط.

2- تقييم الأداء الفعلي: ويقصد به تقييم الكفاءة والموارد المتاحة المادية منها والبشرية وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها ببعض الآخر لأجل التعرف على الاختلالات التي تحدث وتأثير درجة مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية وهذا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للنسبة المالية المعنية ودراسة تطورها عبر فترات محددة خلال السنة كأن تكون عبر فصول السنة المدعورة وفي ضوءها تكتشفها المعايير والنسب التحليلية المعتمدة في الوحدة الاقتصادية ويقتضي الأمر كذلك مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية

¹ مجيد الكرخي: تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 43-44.

للسنوات السابقة في نفس الوحدة، إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته الوحدات الاقتصادية المثلثة من نتائج خلال السنة المالية المعنية وللسنوات السابقة أيضا.

3- تقييم الأداء المعياري (القياسي): ويراد به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية وبأخذ ذلك نوعين من المقارنة فإما أن يتم عن طريق مقارنة النتائج التي تحققتها الوحدة بمختلف فعاليتها كالإنتاج والمبيعات والأرباح والقيمة المضافة مع نتائج معيارية كانت قد وضعت لتكوين مقياسا للحكم فيما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا وعادة ما توضع الأرقام المعيارية المذكورة في ضوء مجموعة من الاعتبارات منها الإمكانات والفترات الإنتاجية للوحدة والوحدات المشابهة في الداخل والخارج وغيرها مما ستأتي على شرحه لاحقا. أما المستوى الآخر للمقارنة فيتم عن طريق مقارنة النسب والمعدلات الفعلية مع النسب والمعدلات المعيارية (القياسية) كنسب السيولة وعائد الاستثمار وإنتاجية الأجر ومعدل البيع ... الخ.

4- تقييم الأداء العام (الشامل): ويقصد بهذا النوع من تقييم الأداء شمول كل جوانب النشاط في الوحدة الاقتصادية واستخدام المؤشرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم والتمييز بين أهمية نشاط وآخر عن طريق إعطاء أوزان لأنشطة الوحدة وكل وزن يشير إلى مستوى الرجعية لكل نوع من أنواع النشاط.

ثانيا: فوائد تقييم الداء

هناك نوعين من الفوائد وهي:¹

- **الفوائد الإدارية:** وتتمثل في تشخيص الأداء أي غير العادي، والذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم العالي والأفضل أو الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما، فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون ويعرف المقصرون الذين هم في المستوى الاعتيادي وغالبا يمثلون الغالبية فتكون معاملتهم اعتيادية أيضا.

- **الفوائد السلوكية:** وتتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعدادهم ونقاط القوة ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها، وبالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية وما يحتاجونه من برامج التطوير والتحسين.

وإذا كانت الفوائد الأولى تحدد القواعد والضوابط ويتم في ضوءها تحديد الواجبات والصلاحيات ومستويات الأجور والمكافآت فإن الفوائد السلوكية تستلزم الترغيب والمشاركة والحوار والاقتناع بمستويات الرضا والروح المعنوية لدى العاملين وهناك فوائد أخرى لتقييم الأداء.

أما بالنسبة لفوائد تقييم الأداء بالنسبة للعاملين والمؤسسة نذكر:

¹ عامر خضير الكبسي، إدارة الموارد البشرية في خدمة المدينة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص: 188.

- فبالنسبة للعاملين يساعد على تعريفهم نواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلاقيها في المستقبل وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة ولكي تقلل من كفاءة العاملين من جهة نظرة الإدارة والعمل على تجنبها¹.

كما يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل وكذلك إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وإن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم².

- أما من ناحية الإدارة والمنشأة فإن للتقييم فوائد كثيرة يستفاد من نتائج التقييم في إعداد سياسات موارد بشرية جديدة وواقعية ومن أمثلة ذلك:³

يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد على إعداد سياسة جديدة للنصر، إلا أنه يعين الإدارة على اختيار أنسب المرشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.

يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها، فالمفروض أن سياسة الاحتكار هي التي توفر الشخص المناسب والذي يؤدي عمله بنجاح، وإذا ثبت أن بعض أو معظم العاملين الذين عينوا وظائف معينة منخفضة الكفاءة، كان معنى ذلك أن طرق الاختيار والتعيين غير سليمة لأنها لم تعد قادرة على فرز الشخص المناسب.

يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على تحسين علاقات العمل في المنشأة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم أن إدارة المنشأة المعاملة بين العاملين في أعمالهم المنضبطين في سلوكهم وتصرفاتهم، ولكي يتحقق رضا العاملين في عملية التقييم يجب خلق إحساسا لديهم بأن التقييم ليس الهدف منه تصحيح الخطأ وإنما مساعدة المرؤوسين على تحسين معدلات أدائهم.

يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة للرقابة فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء العاملين ونقاط القوة والضعف فيهم وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المنشأة.

يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية أخيرا على إحترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعي.

¹ صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص: 105.

² فيصل حسونة: مرجع سبق ذكره، ص: 147.

³ صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص: 67.

الفرع الثاني: مسؤوليات تقييم الأداء ونموذجه

إن أغلب المنظمات العاملة تدعم مسؤولية التقييم في نطاق الأشخاص المباشرين لمسؤولية العاملين في نطاق أدائهم للأعمال لكن بشكل عام يمكن القول أن الجهات التالية أكثر شيوعاً في إعداد تقارير الأداء ومراجعتها وهي:¹

1- الرئيس المباشر: إن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأشخاص معرفة بأداء العاملين ويعتبر أكثرهم قرباً من غيره، كما أن الرئيس أو المشرف المباشر يتسم بالقدرة العالية على تحليل وتفسير أداء المرؤوسين، فضلاً على إمكانيةه بالربط بين العوائد المتحققة للمنظمة، ومن هذا المنطلق فإن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأفراد أو المسؤولين موضوعية وعدالة في التقييم عن سواه من الآخرين.

وهذه الطريقة تتسم ببعض المزايا منها:

- إعطاء الرئيس السلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه.

- كما أنه يشجع الطمأنينة في نفوسهم حينما يعرفون أن تقييم أدائهم وسلوكهم سيتم من قبل الرؤساء المباشرين.

ومن عيوب هذه الطريقة:

- إمكانية تدخل بعض العلاقات الشخصية في التأثير على التقييم وهذا ما يجعل عنصر الموضوعية منحصراً حينما يدخل عامل التحيز والشخصية في التقييم.

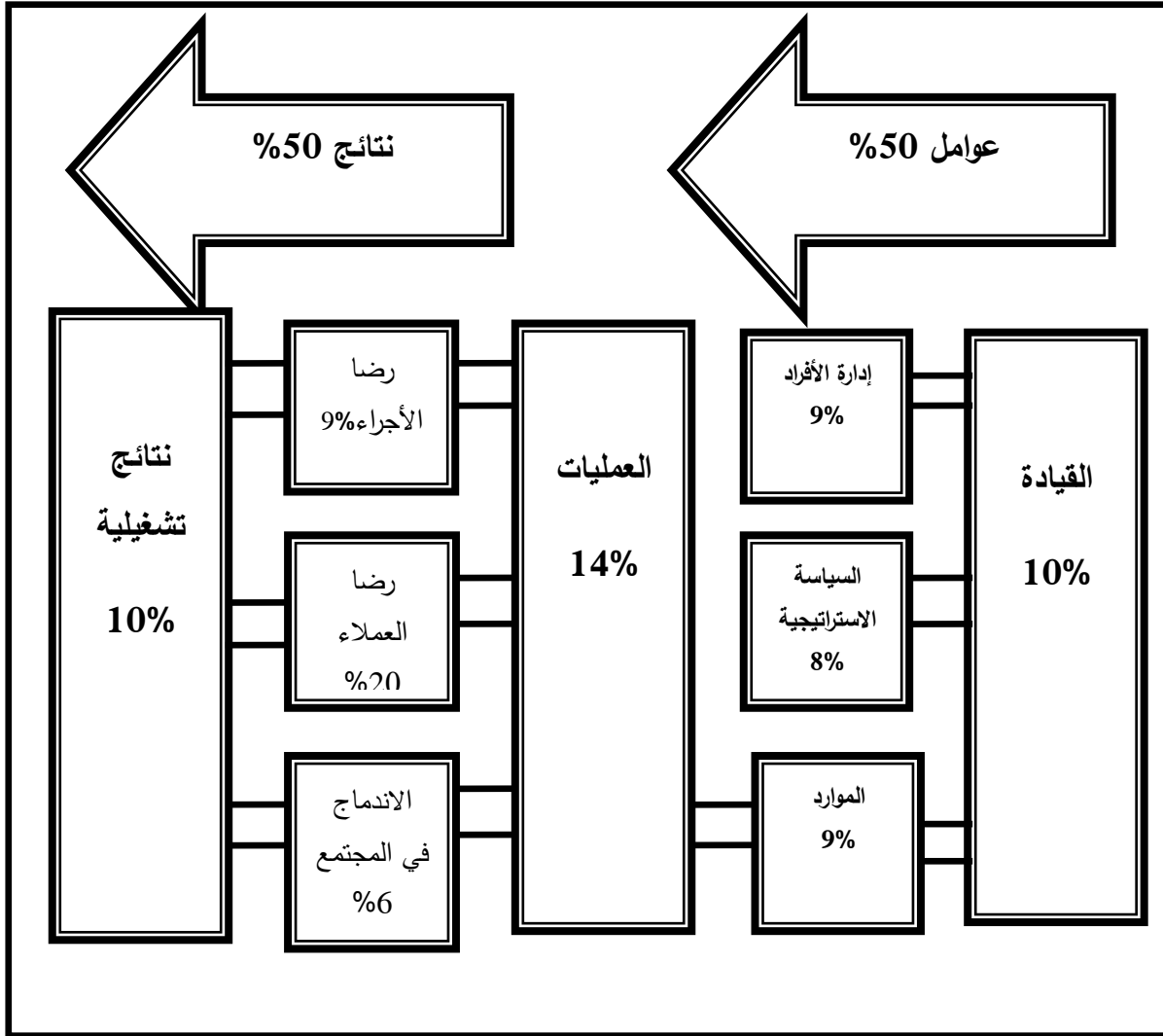
2- مديرو الإدارات: عادة ما يتحملون مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها المشرفون المباشرين للعاملين، وعليهم بشكل دقيق التأكد من هذه التقارير تم إعدادها بموضوعية وعدالة وبعيدا عن العلاقات الشخصية، لذا فإن دورهم يعتبر ذا أثر فعال في انجاز التقارير النهائية للعاملين في وحداتهم الإدارية.

3- إدارة الموارد البشرية: إن المسؤولية النهائية في إدارة المنظمة تقع على عاتق الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من إعدادها، كما أن إدارة الموارد البشرية تقع على عاتقها مسؤولية فرز تلك التقارير حسب نوعيتها مما يسهل على الإدارة العليا اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم بحيث يتم مكافأة المبدعين واتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بشأن العاملين المهمين، وهكذا.

¹ منصف ملوك: أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة (2000)، 9001 ايزو، رسالة ماجستير، تخصص: تقنيات كمية في التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010، ص ص: 115-120.

ويتم تقييم الأداء بالصورة الآتية:

الشكل رقم (2-4): نموذج EFOM لتقييم مستوى امتياز المؤسسات



المصدر: منصف ملوك: مرجع سبق ذكره، ص ، ص: 115-120.

يقوم النموذج المطور من الجمعية الأوروبية لإدارة الجودة على مبادئ إدارة الجودة (التركيز على النتائج، التركيز على العمل، القيادة، الإدارة بالحقائق، مشاركة الأفراد، التحسين المستمر والمسؤولية) التي تهئ إطار ملائماً لتقييم أداء نظام إدارة الجودة.

تتوزع معايير نموذج EFOM من عوامل ونتائج تعبر العوامل عن ما تقوم به المؤسسة بينما تعبر النتائج عن انجازات المؤسسة، كمثل على ذلك: يستخدم معيار إدارة الأفراد لتقييم ما تقوم به المؤسسة في مجال الموارد البشرية (تخطيط الموارد، تطوير الكفاءات، تحفيز....)، يقابله في النتائج معيار رضا الأفراد الذي يستخدم في تقييم الانجازات رؤية الأفراد للتنظيم المتبع(عدالة، تفويض المسؤوليات، الاعتراف بالجهود المبذولة، المناخ الاجتماعي....) وسلوكياتهم (معدل الدوران، مستوى التأهيل، الغيابات)¹.

¹ منصف ملوك: مرجع سبق ذكره، ص: 121.

الفرع الثالث: خطوات تقييم الأداء

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك ومن أهم هذه الخطوات هي:¹

- **تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء:** إن أول خطوة في تقييم الأداء هي تحديد ما الذي يجب أن يتم قياسه عند تقييم أداء الأفراد، مما يعني تحديد الأبعاد التي سوف تخدم في قياس الأداء، والبعد هو جانب من جوانب الأداء يمكن أن يستخدم لتحديد مدى فعالية وكفاءة الفرد في قيامه بعمله مثال: الأداء وسلوكيات العمل ... وغيرها.

إن تقييم الأداء يجب أن يتم تحيد أبعاد التقييم استنادا إلى نتائج تحليل الوظائف وبصرف النظر عما إذا كانت أبعاد التقييم مرتبطة بأهداف المؤسسة أو مرتبطة بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف الذي يعتبره Ivancevich العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهمية تلك المعلومات ومدى ارتباطها بطبيعة العمل، ويجب أن يتم اختيار الأبعاد التي تتوفر على عدة خصائص أهمها أنها قابلة للقياس، وأنها خاضعة لسيطرة الفرد، كما أنها تتسم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة.²

- **قياس الأداء الفعلي للأفراد:** تنصب عملية قياس الأداء الفعلي للأفراد على تحديد درجة أو رتبة مدى جودة أداء الفرد في كل بعد من أبعاد التقييم التي تم تحديدها في الخطوة السابقة فقد تستعمل بعض المؤسسات قياس مكون من خمس درجات مثلا (1، 2، 3، 4، 5) أو تستخدم رتبة وضعية ممتاز، جيد جدا، جيد، مرضي، وقد تكون أحيانا من السهل تقييم الأداء بشكل كمي وذلك في حالة تقييم حجم الإنتاج أو التصميمات التي أنجزها الفرد.³

- **نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:** بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين.

- أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى المروؤوسية ومناقشتها معهم والتأكد من فهمها.

- أن تكون هناك تغذية عكسية من المروؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

¹ عمار بن غشي: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم تجارية، معهد علوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ب وضياف بالمسيلة، 2005-2006، ص، ص: 18، 19.

² عبد العزيز بدر النداوي: عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص: 178.

³ مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار وائل للنشر، الأردن 2003-2004، ص: 317.

- **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعة الفرد العمل بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم التيبستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لابد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تحقق من شدة تأثير التقسيمات السلبية.

- **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن المقيم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

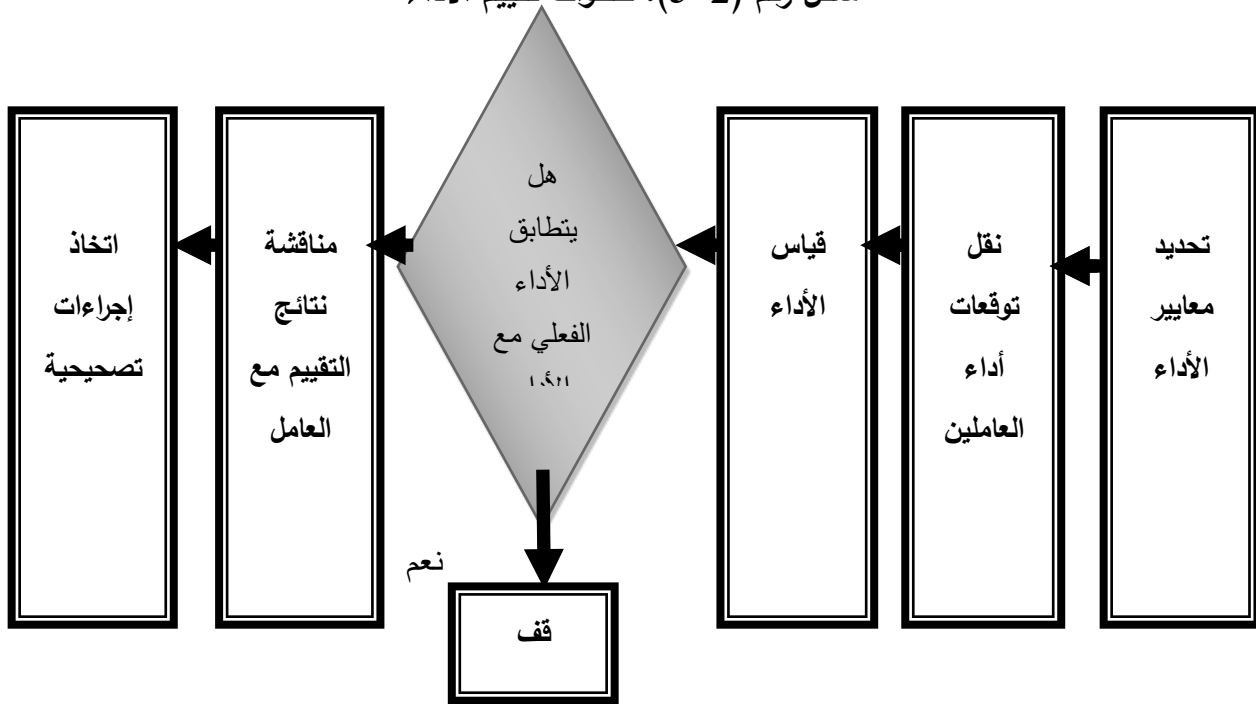
- **الإجراءات التصحيحية:** إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:

النوع الأول: مباشر وسريع: إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار لذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

النوع الثاني: الإجراءات التصحيحية الأساسية: حيث يتم البحث عن الأسباب وكيفية الانحرافات أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما أنها تعود بفوائد على المدى الطويل.

والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة.

شكل رقم (2-5): خطوات تقييم الأداء



المصدر: عمار بن عيشي: مرجع سبق ذكره، ص ص: 18، 19.

الجدول رقم (2-3): أغراض تقييم الأداء

الغرض من تقييم أداء الفرد		
لأغراض إدارية	تنمية الفرد	
توفير معلومات لاتخاذ قرارات متعلقة ب: - النقل. - الترقيات. - تخفيض قوة العمل.	تنمية وتطوير الأداء من خلال توجيه الفرد وإرشاده لما هو متوقع ومطلوب.	حدد وعرف الغرض
الأداء النسبي للفرد بالمقارنة بزملائه الآخرين (معياري نسبي).	مقارنة الأداء بمعايير مقدرة مسبقا للأداء (معياري أو مستوى مطلق).	أسس ومعايير المقارنة
تقدير الفرد وترقيته.	التقييم المستند على النتائج.	أسلوب التقييم
تقديري وحكمي.	يمارس دور المشرف	دور المشرف
الفرد، المشرف، مدخلات الأفراد آخرين لمن لهم علاقة بالإجراءات الإدارية التي تتخذ	الفرد والمشرف.	توزيع المعلومات المتعلقة بالتقييم

المصدر: حنفي علي: إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص: 274.

الفرع الرابع: طرق تقييم الأداء وصعوباته

سننتظر لهذا الفرع إلى التعرف على أهم طرق تقييم الأداء والصعوبات التي يواجهها.

أولاً: طرق تقييم الأداء

توجد طرق متعددة لتقييم الأداء ما هو بسيط ومنها ما هو معقد ومنها ما يمكن استخدامه لغرض واحد ومنها ما هو متعدد الأغراض وفيما يلي نذكر باختصار أهم الطرق التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء وهي:

- 1- طريقة المقارنات الثنائية: تقوم على ترتيب المرؤوسين واعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل موظفين، تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد بفرض أن هناك 5 أفراد بحاجة إلى تقييم، وفي ظل هذه الطريقة يجب أن تقوم بعمل خريطة توضح جميع المقارنات الثنائية الممكنة بالنسبة لكل خاصية وهو ما يوضحه الشكل (2-6)،

وعند كل مقارنة يجب أن تحدد ما إذا كان الفرد أفضل من الآخر بالنسبة لخاصية معينة فيحصل على (+) أما إذا لم يكن كذلك فيحصل على (-)، ثم يتم تجميع عدد مرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين وبناء عليه يتم الحكم على مستوى أدائه وفي الشكل رقم (2-6) يتضح أن "ماريا" أفضل الأفراد بالنسبة لجودة العمل، حيث حصلت على أعلى الإشارات الموجبة بالنسبة لزملائه، أما "آرت" فحصلت على المرتبة الأولى بالنسبة لخاصية الإبداع مقارنة بزملائها.

الشكل (2-6): تصنيف الموظفين بنظام المقارنة الثنائية (بين كل اثنين من الموظفين)

بالنسبة لجودة العمل

بالنسبة للإبداع

ماريا هنا أعلى أداء

تسجل آرت هنا أعلى أداء

الموظفين الذين تم تقييمهم

الموظفين الذين تم تقييمهم

مقارنة بـ	أ	ب	ج	د	هـ
آرت	ماريا	شوك	ديان	جوز	
أ		-	-	-	-
ب	ماريا		-	+	+
ج	شوك	+		-	+
د	ديان	+	+		-
هـ	جوز	+	-	+	

مقارنة بـ	أ	ب	ج	د	هـ
آرت	ماريا	شوك	ديان	جوز	
أ		+	+	+	-
ب	ماريا		-	-	-
ج	شوك	+		+	-
د	ديان	+	-		+
هـ	جوز	+	+	-	

2- طريقة الأحداث الحرجة: في هذه الطريقة يقوم الرئيس برصد كافة الأحداث والملاحظات التي توضح كفاءة العامل أو عدم كفاءته ويستخدم الرئيس في هذه الطريقة سجلاً تدون فيه كافة الأحداث (إيجابية أو سلبية) ويستشهد ببعض العوامل عند تقييم مرؤوسيه قليلاً القدرة على تحديد المشكلة أو الظاهرة المبادأة في اتخاذ القرار بالتعاون مع الرؤساء والزلاء، ومن أهم عيوب هذه الطريقة هو شعور المرؤوسين بأنهم محل مراقبة شديدة من الرئيس وهذا يشغلهم عن عملهم الأصلي، كما أن الرئيس قد يتأثر بالعلاقات الشخصية أثناء تنفيذه لهذه الطريقة¹.

3- طريقة المقاييس المتدرجة البيانية: تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء وتقوم على الأساس حصر مجموعة من السمات والخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصادقية ثم تحديد مدى تقييم كل خاصية بدء من غير مرضية وحتى فائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها الفرد في جميع الخصائص وعلى الرغم من سهولة الطريقة إلا أنها تواجه العديد من المشاكل من أهمها تأثير الرئيس المباشر بالعلاقات الشخصية مع المرؤوسين والمركز الوظيفي للمرؤوسين، وبالتالي محاولة الرئيس إرضاء مرؤوسيه ووضعهم في الميزان الأعلى².

4- طريقة الإدارة بالأهداف:

وهذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاته بل يهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه.

5- طريقة الترتيب البسيط: طريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء الموظفين، حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنة بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المؤسسة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم المشرف بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثمة الأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ إذ تستهدف هذه الطريقة تقييم كل وظيفة على حدة، ثم تحديد مكانها النسبي في هيكل معين، وكما في الشكل أدناه، الاستمارة تعطي لكل مدير ليثبت فيها اسم لكل موظف لديه حسب أدائه، ومن الأفضل إلى الأضعف³.

¹ أعوني فتحي خليل عبيد: واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، 2009، ص: 85.

² محمود عبد الرحمان إبراهيم الشطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص: 150.

³ أرزي فتحي: أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارة و علوم التسيير، جامعة أبي بلقاس، تلمسان، 2012-2013، ص: 366.

الشكل رقم (2-7): نموذج لاستمارة تقييم أداء مجموع العاملين في دائرة بطريقة الترتيب البسيط.

الدائرة	(عدد الموظفين
يرجى ترتيب العاملين لديك من المرتبة الأولى إلى الأخيرة	
<u>المرتبة اسم الموظف</u>	
المرتبة 1: (الموظف ذات الأداء الأفضل).	
المرتبة 2:	
المرتبة 3:	
المرتبة 4:	
المرتبة (الأخيرة):	
توقيع المدير	
اسم المدير	

المصدر: أرزي فتحي: مرجع سبق ذكره، ص: 425.

6- طريقة المقارنة بين العاملين:

يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحدة منهم بالآخر مقارنة زوجة، ويكون عدد المرات التي أختبر فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسها الرتبة الذي يمثلها بين الأفراد محل التقييم، وتحسب عدد المرات المقارنة وفق المعادلة التالية:¹

عدد الأفراد - 1

عدد المرات = عدد الأفراد x

2

مثال: إذا كان هناك أربع أفراد في قسم هم: سعيد/الصالح، علي/محمد، علي/صلاح، محمد/صلاح، وبالتالي يتم تحديد الفرد الأفضل بناءً على التكرارات التي تحصل عليها.

¹ حداوي وسيلة: الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص: 97.

جدول رقم (2-4): مزايا ومساوئ طرق تقييم الأداء

طرق التقييم	المزايا	العيوب
الترتيب	- طريقة سهلة التطبيق. - توصل إلى أحكام نسبة عالية عن الأفراد.	- صعوبة التطبيق إذا كان عدد الأفراد كبيرا.
المقارنة الثنائية	- سهولة المقارنة بين فردين.	- صعوبة التعميم من جميع الأفراد. - تأثير عامل المحابة بين الأفراد.
المقاييس المتدرجة	- سهولة التطبيق. - عدم تساهل أو تشدد المقيم في قياس الأداء.	- محدودية النتائج مقارنة بمستوى بعض العاملين.
الأحداث الحرجة	- ضرورة قيام المقيم بالتفكير الجاد والواعي. - البعد عن التحيز.	- تركيز على بعض الأحداث التي تعتبر مهمة. - تتطلب متابعة مستمرة مكلفة للوقت.
الإدارة بالأهداف	- تحديد بوضوح ما يجب انجازه ومقارنته بالفعل. - التعاون المسبق بين الأطراف.	- تتطلب وقت طويل وجهد كبير للاتفاق على الأهداف.
طريقة المقارنة بين العاملين	- تتميز بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج كما لو اتبعت أي طريقة أخرى من التقييم.	- يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عدد كبيرا من العمال حيث يكون عدد المقارنات كبيرا.

المصدر: بويكر ملياني: تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009-2010، ص: 77.

ثانياً: الصعوبات والأخطاء في تقييم الأداء

لو كان من السهل استخدام أسس كمية في التقييم كعدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات، لما حدثت أخطاء كثيرة في التقييم، إلا أن ذلك يصعب حدوثه بالنسبة للوظائف الإدارية، والكتابية، وتتعد عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية، وتصابح التقديرات الشخصية كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي:¹

1- التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين: وذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عالي أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوسين، مثال ذلك إذا حاز المرؤوس رضا الرئيس لأنه أمين، فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوى كفاءته في العمل..الخ.

2- التشديد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم: فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهم وإعطائهم تقديرات عالية، بصرف النظر عن أدائهم، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة، أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشديد وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين، وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم واعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل منه مهارة وكفاءة.

3- تأثير الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم: في كثير من الأحيان تعد تقارير كافية العاملين في نهاية فترة معينة، عادة ما تكون سنة، والمفروض أن تعبر هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوس وسلوكه عن السنة بأكملها، ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم وقد لا يتذكروا الأعمال الطيبة أو السيئة للمرؤوسين طوال السنة.

4- التحيزات الشخصية للرؤساء: تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين فميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيراً ملحوظاً على التقديرات التي يمنحها له وقد يكون التحيز بسبب الجنس، أو السن، أو المستوى التعليمي، وعادة يحدث ذلك في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم.

5- الاتجاه نحو إطار تقديرات متوسطة: قد يفعل القائم بالتقييم الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل، ويعتمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لا هي بالعالية أو المنخفضة وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس، أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم، أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض غير متفوقين حتى لا ينقل بعض العاملين تحت رئاسته.

¹ صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص: 269.

ومن بين الأخطاء نذكر: ¹

- خطأ التأثير بالهالة: وهو أن يؤثر جانب واحد من جوانب أداء الموظف على الجوانب الأخرى، فإذا كان أداء الموظف ممتاز في جانب واحد يتم تقييم الموظف بمستوى ممتاز الجوانب متأثراً بجانب واحد، والعكس صحيح، فإذا كان جانب واحد من أداء الموظف غير مرضي ثم تقييم الموظف بشكل عام غير مرضي وهكذا.
- خطأ التأثير بالأداء الحديث: والمقصود هنا إهمال ونسيان تفاصيل الماضي وتقييم الموظف بناء على الفترة الحديثة (القريبة) من وقت أو تاريخ التقييم.
- خطأ الاختلاف بفهم المعايير: ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف معاني المعايير مثل جيد ومقبول وممتاز وتعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.
- خطأ التعميم: والذي يعني ميل المقيم أن يقدر أو يقيم كل أبعاد و جوانب الأداء، والتي افترض أن هذه الجوانب مستقلة عن بعضها البعض دفعة واحدة، ويعطي تقدير عام للشخص موضع التقييم، وبذلك فإن هذا النوع من الخطأ يعني الاتجاه إلى التعميم من الانطباع العام المسبق لتقييم الأداء والسلوكيات المعنية².

¹ فيصل حسونة: مرجع سبق ذكره، ص: 154.

² مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الأردن ، 2012، ص: 152.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل تقديم مفاهيم أساسية حول الأداء والتطرق إلى الجوانب التي تخدم البحث، حيث تطرقنا إلى مفهوم الأداء والتطور التاريخي للأداء، وبعد ذلك تناولنا أهمية وأهداف الأداء ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه، ومختلف أساليب التحسين ثم انتقلنا إلى قياس وتقييم الأداء، حيث تناولنا مفهوم قياس الأداء ومعايير وأهدافه لننتقل إلى تقييم الأداء من خلال العرض مسؤوليات تقييم الأداء، وفي الأخير تطرقنا إلى أهم طرق تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهه.

سنحاول أن نسقط ما عرضناه من مفاهيم نظرية في الفصلين النظريين على الدراسة المركز الجامعي لميلة في الفصل الثالث التطبيقي.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لأساتذة المركز الجامعي لميلة

تمهيد

بعد أن تناولنا في الفصول السابقة المفاهيم الأساسية والمتعلقة بالأجور والأداء ننقل لمعرفة أثر الزيادة في الأجور على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظف من خلال التطرق أولاً إلى التعريف بالمركز الجامعي لميلة وحساب بعض أجور أساتذة المركز وفي الأخير فيتعلق بتفريع وتحليل البيانات.

المبحث الأول: التعريف بالمركز الجامعي لميلة

في هذا المبحث سيتم الطرق إلى تقديم المركز الجامعي لميلة ومختلف المعاهد وهيكلها التنظيمي والمكاتب الموجودة بالمركز، ودراسة عينة الأجور لأساتذة لمختلف الأقسام، إضافة إلى حساب المردودية.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تقديم المؤسسة ومختلف المعاهد وهيكلها التنظيمي عبر الفروع التالية:

الفرع الأول: التقديم بمؤسسة الدراسة:

المركز الجامعي لميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي تتمتع بالاستقلال المعنوي المالي ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008 فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق لها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية.

يقع المركز الجامعي لميلة على بعد 5 كلم عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين بلديتي ميلة وزغاية ويتربع على مساحة إجمالية قدرها 87هكتار.

وفي إطار المهام المرفق العمومي للتعليم العالي يتولى المركز الجامعي مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي، على الخصوص فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر معهد للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.
- تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي
- المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية والوطنية.
- تثمين نتائج البحوث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

من خلال الشكل رقم (3-1) يتكون المركز الجامعي ميلة من مجموعة من المديريات التي تتدرج من تحتها مجموعة من المصالح كلها تسعى إلى إنجاح الموسم الدراسي الجامعي من خلال القيام بمختلف المهام الخاصة بالطالبة والأستاذ والموظف والعامل في المؤسسة ومكونات المادية للمركز.

```

graph TD
    Manager[المدير] --> LibDir[مدير المكتبة]
    Manager --> ArchDir[مدير الأرشيف]
    Manager --> NLA[مدير المكتبة والأرشيف]
    Manager --> SecDir[مدير أمن المعلومات]
    Manager --> Dir[ديوان المدير]
    Manager --> Media[خلية الإحصاء، الإعلام والاتصال]

    LibDir --> LibPlan[مصلحة التخطيط والتطوير]
    LibDir --> LibAdmin[مصلحة التكوين المتواصل]
    LibDir --> LibServ[مصلحة الشهادات والمعادلات]
    LibDir --> LibRes[مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز]
    LibDir --> LibColl[مصلحة الإحصاء والإستخفاف]
    LibDir --> LibPres[مصلحة الإعلام والتوجيه]
    LibDir --> LibInfo[مصلحة مابعد التدرج ومابعد التدرج المتخصص]
    LibDir --> LibExt[مصلحة العلاقات الخارجية]
    LibDir --> LibSec[مصلحة متابعة نشاطات البحث وتنمين نتائجه]

    ArchDir --> ArchPlan[مصلحة التخطيط والتطوير]
    ArchDir --> ArchAdmin[مصلحة التكوين وتحسين المستوى]
    ArchDir --> ArchServ[مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصاغ]
    ArchDir --> ArchRes[مصلحة المستخدمين الأساسية]
    ArchDir --> ArchColl[مصلحة أجزائية وقبول نشاطات البحث]
    ArchDir --> ArchPres[مصلحة المخاسنة ومراقبة التسيير والصفقات]
    ArchDir --> ArchExt[مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف]
    ArchDir --> ArchInfo[مصلحة النظافة والصيانة]
    ArchDir --> ArchSec[مركز الطبع والسمعي البصري]
    ArchDir --> ArchMedia[مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد]

    NLA --> NLAPlan[مصلحة التخطيط والتطوير]
    NLA --> NLAAdmin[مصلحة التكوين وتحسين المستوى]
    NLA --> NLAServ[مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصاغ]
    NLA --> NLARes[مصلحة المستخدمين الأساسية]
    NLA --> NLAColl[مصلحة أجزائية وقبول نشاطات البحث]
    NLA --> NLAPres[مصلحة المخاسنة ومراقبة التسيير والصفقات]
    NLA --> NLAExt[مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف]
    NLA --> NLAInfo[مصلحة النظافة والصيانة]
    NLA --> NLAInfoSec[مركز الطبع والسمعي البصري]
    NLA --> NLAInfoMedia[مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد]

    SecDir --> SecPlan[مصلحة التخطيط والتطوير]
    SecDir --> SecAdmin[مصلحة التكوين وتحسين المستوى]
    SecDir --> SecServ[مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصاغ]
    SecDir --> SecRes[مصلحة المستخدمين الأساسية]
    SecDir --> SecColl[مصلحة أجزائية وقبول نشاطات البحث]
    SecDir --> SecPres[مصلحة المخاسنة ومراقبة التسيير والصفقات]
    SecDir --> SecExt[مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف]
    SecDir --> SecInfo[مصلحة النظافة والصيانة]
    SecDir --> SecSec[مركز الطبع والسمعي البصري]
    SecDir --> SecMedia[مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد]

    Media --> MediaPlan[مصلحة التخطيط والتطوير]
    Media --> MediaAdmin[مصلحة التكوين وتحسين المستوى]
    Media --> MediaServ[مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصاغ]
    Media --> MediaRes[مصلحة المستخدمين الأساسية]
    Media --> MediaColl[مصلحة أجزائية وقبول نشاطات البحث]
    Media --> MediaPres[مصلحة المخاسنة ومراقبة التسيير والصفقات]
    Media --> MediaExt[مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف]
    Media --> MediaInfo[مصلحة النظافة والصيانة]
    Media --> MediaInfoSec[مركز الطبع والسمعي البصري]
    Media --> MediaInfoMedia[مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد]
  
```

82

المطلب الثاني: تطور تعداد الأساتذة ومعاهد ومكاتب المركز الجامعي لميلة

فيما يلي سيتم عرض تطور أعداد أساتذة المركز الجامعي لميلة عبر السنوات 2011-2013، ومعاهد ومكاتب المركز الجامعي.

الفرع الأول: تطور المركز الجامعي لميلة من ناحية عدد الأساتذة 2011-2013

بلغ عدد الأساتذة بالميزانية الأولية لسنة 2011: 162 أستاذ باحث، أما في الميزانية التكميلية لسنة 2011 فقد بلغ عدد الأساتذة الباحثين 186 أستاذ، أما بالنسبة للميزانية الأولية لسنة 2012 فقد بلغ عدد الأساتذة الباحثين 209 أستاذ، أما بالنسبة لسنة 2013 فقد بلغ عدد الأساتذة الباحثين 262 أستاذ.

الجدول رقم (3-1) حالة المناصب المالية برسم الميزانية الأولية لسنة 2011

الأسلاك والرتب	عدد المناصب المالية المشغولة
أستاذ	1
أستاذ محاضر قسم (أ)	6
أستاذ محاضر قسم (ب)	6
أستاذ مساعد قسم (أ)	42
أستاذ مساعد قسم (ب)	107
المجموع العام	162

المصدر: مصلحة المستخدمين

و في سنة 2012 فكان عدد الأساتذة 209 حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3) حالة المناصب المالية برسم الميزانية الأولية لسنة 2012

الأسلاك والرتب	عدد المناصب المالية المشغولة
أستاذ	3
أستاذ محاضر قسم (أ)	6
أستاذ محاضر قسم (ب)	11
أستاذ مساعد قسم (أ)	101
أستاذ مساعد قسم (ب)	83
المجموع العام	209

المصدر: مصلحة المستخدمين

أما في سنة 2013 فكان عدد الأساتذة 262 حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3) حالة المناصب المالية برسم الميزانية الأولية لسنة 2013

الأسلاك والرتب	عدد المناصب المالية المشغولة
أستاذ	5
أستاذ محاضر قسم (أ)	6
أستاذ محاضر قسم (ب)	13
أستاذ مساعد قسم (أ)	144
أستاذ مساعد قسم (ب)	94
المجموع العام	262

المصدر: مصلحة المستخدمين

الفرع الثاني: معاهد المركز الجامعي

يتوفر المركز الجامعي لميلة على ثلاثة معاهد، تأسست مع إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي 204-08 المؤرخ في 9 جويلية 2008 وهي:

1-معهد العلوم والتكنولوجيا: ويضم ثلاثة أقسام:

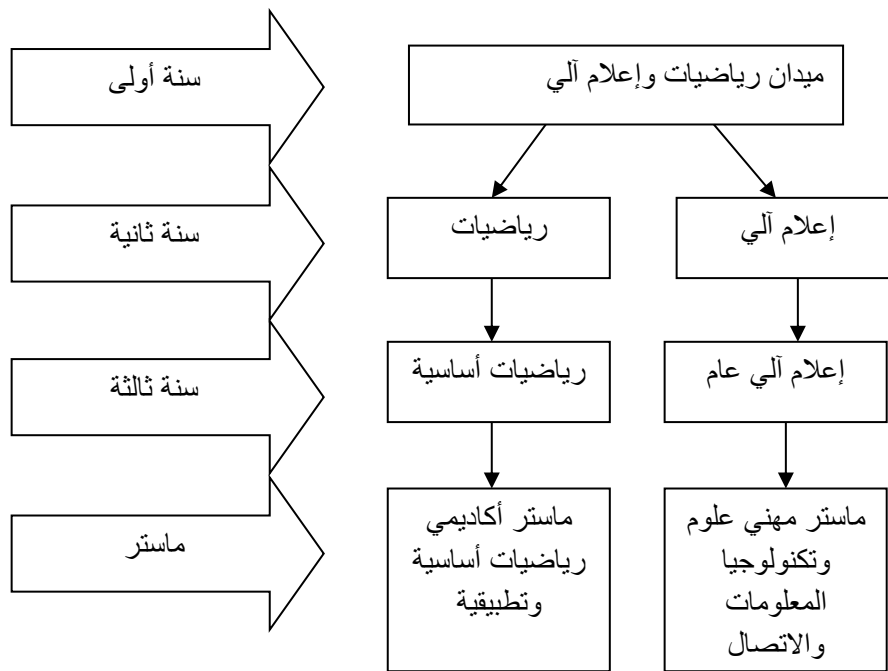
-سم الرياضيات والإعلام الآلي

-قسم علوم الطبيعة والحياة

-قسم علوم وتقنيات

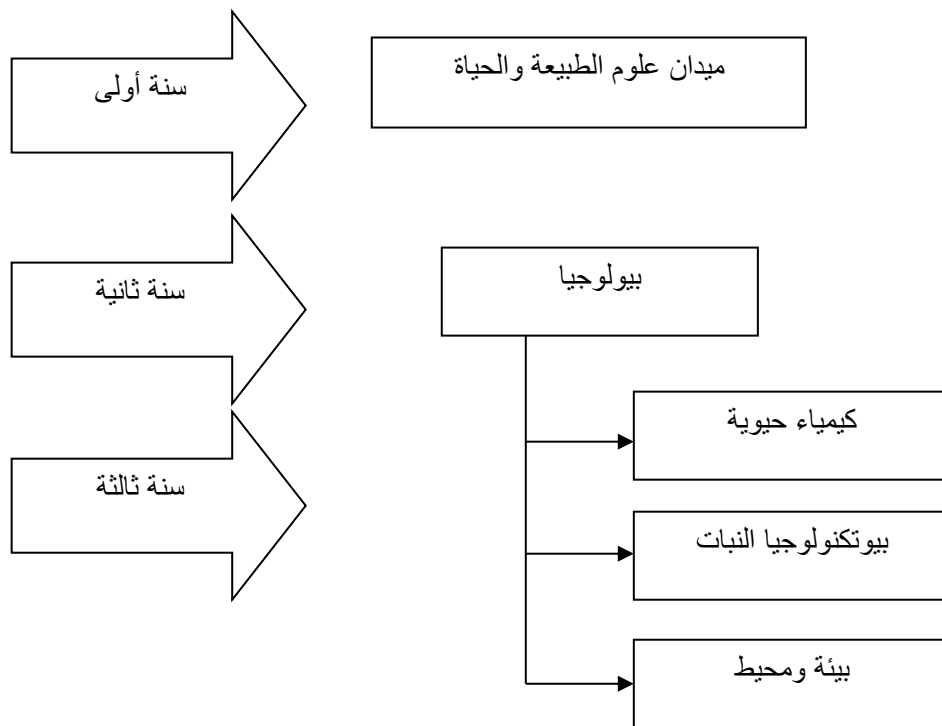
أما ميادين التكوين التي يضمها فهي موضحة في الأشكال التالية:

الشكل رقم (3-2): ميدان التكوين بمعهد الرياضيات والإعلام الآلي(D03)



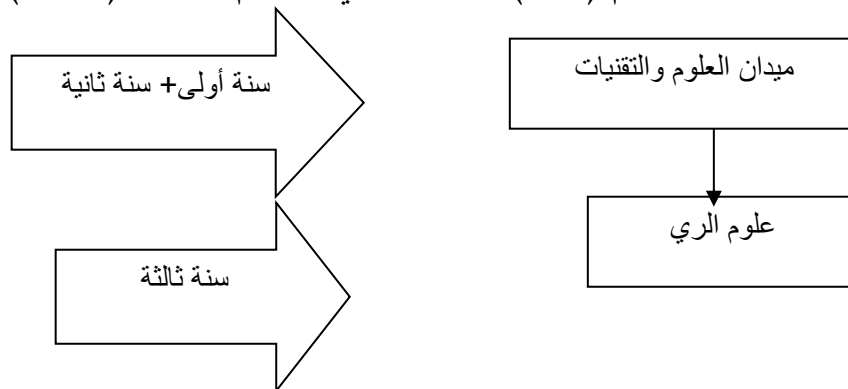
المصدر: موقع المركز الجامعية لميلة.

الشكل رقم (3-3): ميدان التكوين بمعهد علوم الطبيعة والحياة (D06)



المصدر: موقع المركز الجامعي لميلة.

الشكل رقم (3-4): ميدان التكوين بالعلوم والتقنيات (D011)



المصدر: موقع المركز الجامعي لميلة.

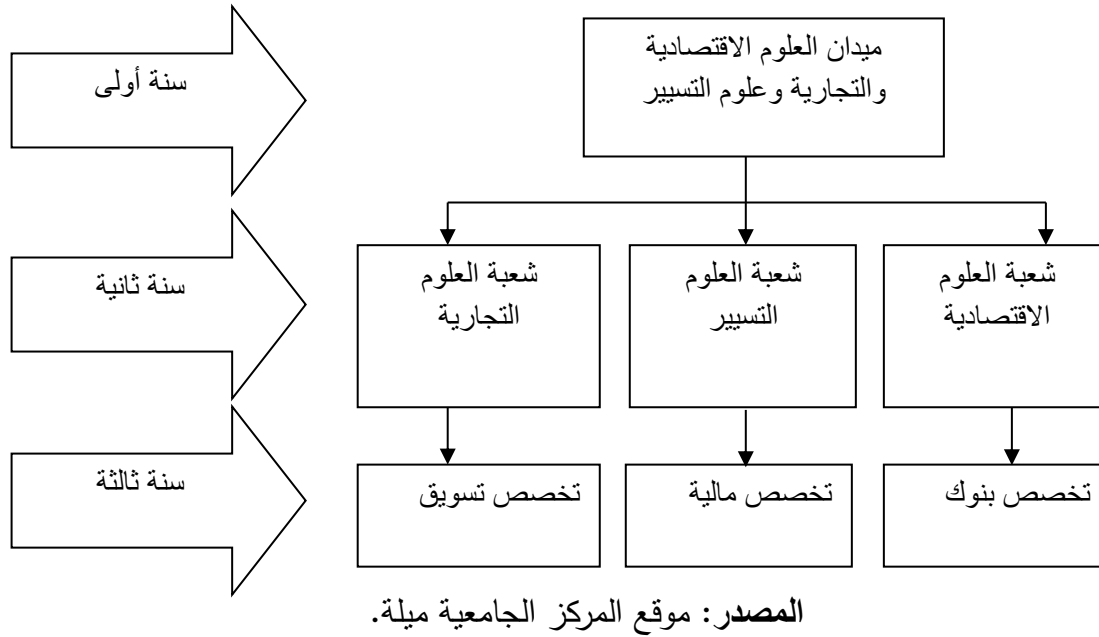
2-معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: يضم قسمين:

-قسم العلوم الاقتصادية والتجارية

-قسم علوم التسيير

أما ميادين التكوين التي يضمها فهي موضحة في الأشكال التالية:

الشكل رقم (3-3): ميدان التكوين بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (D06)

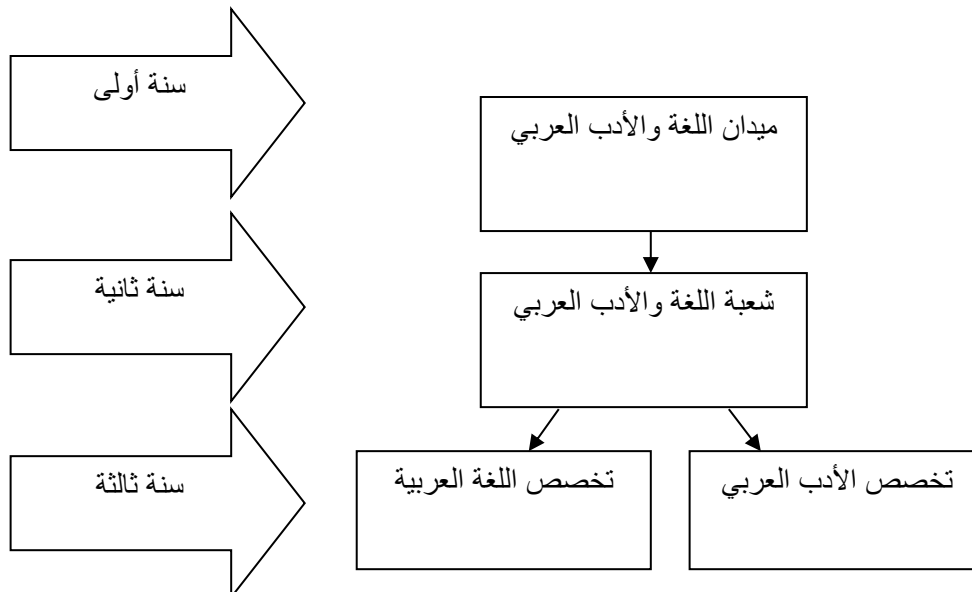


3-معهد الآداب واللغات: يضم قسمين:

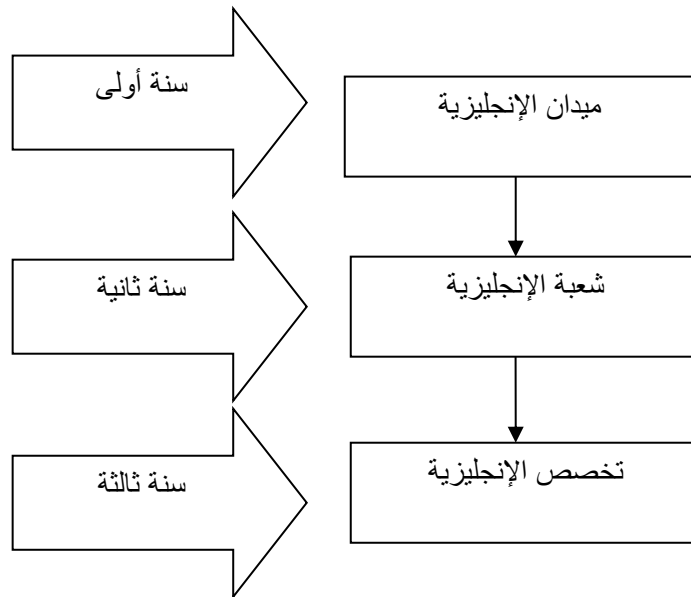
-قسم اللغة والأدب العربي

-قسم اللغات الأجنبية

الشكل رقم (3-5): ميدان التكوين بمعهد الفنون والآداب واللغات (D12)



الشكل رقم (3-6): ميدان التكوين بمعهد الانجليزية (O82)



المصدر: موقع المركز الجامعي لميلة.

الفرع الثالث: مكاتب المركز الجامعي لميلة

يوجد مكتبتان بالمركز الجامعي ونوجزهما فيما يلي:

أولاً: مكتبة الشهيد دميري عبد الرحمان:

مكتبة الشهيد دميري عبد الرحمان هي إحدى مكتبات المركز الجامعي لميلة وهي تحفة معمارية فتحت أبوابها مع الافتتاح الرسمي للموسم الجامعي 2008/2009 في 18 أكتوبر 2008، بطاقة استيعاب تقدر بـ 500 مقعد وتضم كتباً ومراجع في الميادين التالية:

الرياضيات والإعلام الآلي، والعلوم والتقنيات وعلوم الطبيعة والحياة، وهي في خدمة الأساتذة والطلبة يوميًا من الساعة الثامنة إلى الساعة الرابعة والنصف مساءً دون انقطاع.

تتكون مكتبة الشهيد دميري عبد الرحمان من الأقسام التالية:

1- قسم الإعارة الخارجية: يحتوي على بنك الإعارة والإرجاع وهي عملية تسجيل وإخراج الكتاب والمواد المكتبية الأخرى لاستخدامها خارج المكتبة بغرض الاستفادة منها خلال فترة زمنية معينة، يعتبر هذا البنك الشريان الرئيسي للمكتبة وهو عبارة عن شبك به ثلاث أقسام: قسم الرياضيات والإعلام الآلي وقسم العلوم والتقنيات وقسم علوم الطبيعة والحياة، يطبق في هذا القسم النظام المغلق وتقتصر الإعارة فيه على الإعارة الخارجية، يقوم هذا القسم بإعارة الكتب للطلاب وأعضاء هيئة التدريس كما تتوفر على خدمات الإعلام الآلي التي تسهل عملية الإعارة والإطلاع على مختلف محتويات المكتبة وهو في خدمة الأساتذة والطلبة يوميًا من الساعة الثامنة إلى الساعة الرابعة والنصف مساءً دون انقطاع.

2- قسم الإعارة الداخلية: عبارة عن قاعة واسعة توجد بالطابق الأرضي للمكتبة، تحتوي على مختلف الكتب والمراجع والقواميس والموسوعات المتخصصة باللغة العربية والأجنبية بالإضافة إلى الرسائل الجامعية من الماجستير والدكتوراه التي تحصلت عليها مكتبة المركز الجامعي لميلة من جامعات أخرى.

تقوم بخدمة الطلبة وتلبية احتياجاتهم وفق نظام معين كما تطبق نظام الأرفف المغلقة ولا يتم إخراج الكتب والرسائل بل يكون استعمال الطالب لها داخل القاعة وعلى الطالب إرجاعها قبل مغادرة القاعة إلا في حالة الحالة إلى نسخها للاستخدام الشخصي فيستعيرها الطالب لمدة محددة.

3-قاعة الانترنت: وهي عبارة عن قاعة كبيرة تضم 52 حاسوباً، يتمثل دور القاعة في استقادة الطالب والهيئة التدريسية من شبكة الانترنت باعتبارها مصدراً لا غنى عنه في عالم اليوم للحصول على المعلومات ذات علاقة بأي تخصص أو مجال من المجالات العلمية.

4-قاعة الطالعة طلبة: قاعة المطالعة بمكتبة الشهيد دميري عبد الرحمان هي تحفة هندسية ومعمارية هي قاعة كبيرة أنشأت على شكل قوس أو هلال، تطل على مناظر طبيعية محيطة بالمركز الجامعي، تسع لحوالي 500 مقعد بالإضافة إلى قاعة أخرى للمطالعة خاصة بالأساتذة، وهي مخصصة للمطالعة الحرة كما تضم فيها اللقاءات العلمية، المحاضرات..... إلخ، وهي في خدمة الأساتذة والطلبة يومياً.

5-قاعة المطالعة أساتذة: توجد في الطابق العلوي للمكتبة وهي تطبق نظام الأرفف المغلقة، تقدم خدماتها لأعضاء هيئة التدريس والباحثين وطلبة الدراسات العليا من جامعات أخرى، تتوفر على أجهزة للإعلام الآلي حيث تسمح للأساتذة وطلبة الدراسات العليا من الإطلاع على مختلف فهارس ومحتويات المكتبة.

5-قاعة المذكرات: تضم مذكرات تخرج طلبة المركز الجامعي الدفعة الأولى 2010/2011 إضافة إلى مذكرات وشهادات ماجستير مقدمة من طرف جامعات أخرى.

6-مصلحة المعالجة التقنية: تختص بتقديم الخدمات الغير مباشرة للمكتبة ومن ضمنها خدمة التوريد التي تنظم عمليات الشراء وتقوم بالاحتفاظ بالتكنولوجيات الأجنبية والعربية وقوائم الكتب باللغتين، وتقوم بتصنيف وفهرسة الكتب باللغتين.

7-مصلحة الشؤون الإدارية: متكون من مكتب المكتبة الذي يسهر على توفير الجو الملائم لسير المصلحة وكذا القيام والإشراف على خدمة أهدافها يقع مقر هذه المصلحة في الطابق العلوي للمبنى وهي تسهر على القيام بالأعمال الإدارية المتعلقة بمديرية المكتبة وتقديم خدمات أكثر تنظيماً وملائمة وتحسين العمل داخل المكتبة.

ثانيا: مكتبة المجاهد المتوفي بن دكير محمد الصالح

المكتبة الثانية هي إحدى مكتبات المركز الجامعي لميلة، وهي تحفة معمارية ثانية فتحت أبوابها مع مطلع سنة 2011، بطاقة استيعاب تقدر بـ 250 مقعد بيداغوجي، تضم المكتبة الجديدة للمركز كتباً ومراجع في الميادين التالية: اللغة الإنجليزية، الأدب العربي والاقتصاد وهي في خدمة الأساتذة والطلبة يومياً من الساعة الثامنة إلى الرابعة والنصف مساءً دون انقطاع.

تتكون مكتبة المجاهد المتوفي بن دكير محمد الصالح من الأقسام التالية:

1- قسم الإعارة الخارجية: يحتوي قسم الإعارة الخارجية على بنك الإعارة والإرجاع وهي عملية تسجيل وإخراج الكتاب والمواد المكتبية الأخرى لاستخدامها خارج المكتبة بغرض الاستفادة منها خلال فترة زمنية معينة وهو عبارة عن شبك من ثلاثة أقسام: قسم اللغة الإنجليزية، قسم الأدب العربي وقسم الاقتصاد يطبق في هذا القسم النظام المغلق وتقتصر الإعارة الفنية على الإعارة الخارجية، يقوم بإعارة الكتب للطلاب وأعضاء هيئة التدريس كما تتوفر على خدمات الإعلام الآلي التي تسهل عملية الإعارة والإطلاع على مختلف محتويات المكتبة.

2- قسم الإعارة الداخلية: تقوم القاعة بخدمة الطلبة وتلبية احتياجاتهم وفق نظام معين كما تطبق نظام الأرفف المغلقة ولا يتم إخراج الكتب بل يكون استعمال الطالب لها داخل القاعة يسمح للطلبة والباحثين من جامعات أخرى ارتياد هذا القسم وذلك للاستفادة من محتوياته في بحوثهم العلمية.

3- قاعة الانترنت: عبارة عن قاعة كبيرة تضم 44 حاسوباً، يتمثل دور القاعة في استفادة الطلبة والهيئة التدريسية من شبكة الانترنت باعتبارها مصدراً لا غنى عنه في عالم اليوم للحصول على المعلومات.

4- قاعة المطالعة ماستر: وهي عبارة عن قاعة واسعة توجد بالطابق الثاني للمكتبة الجديدة، مخصصة لطلبة الماستر فقط، تحتوي على 10 أجهزة حاسوب مزودة بشبكة الانترنت.

المطلب الثالث: دراسة عينة لأجور أساتذة المركز الجامعي لميلة:

يمكن تقسيم الأساتذة في المركز الجامعي لميلة إلى أربعة فئات هي أستاذ مساعد قسم (ب)، أستاذ محاضر، قسم (ب)، أستاذ محاضر قسم (أ)، أستاذ، وهي:

الفرع الأول: حالة أستاذ مساعد قسم (ب):

يتكون أجر أستاذ مساعد قسم (ب) من:

- الأجر الأساسي (القاعدي).
- التوثيق وهو ثابت.
- التأهيل.
- التأطير.
- خبرة البداغوجية والخبرة المهنية.

و في ما يلي مثال عن أجر أستاذ مساعد قسم (ب): الدرجة الثانية

الأجر القاعدي: الرقم الاستدلالي 45x

$$41850,00 = 45 \times 930$$

تعويض الخبرة المهنية: الرقم الاستدلالي للدرجات 45 x

$$41850,00 \text{ دج} = 4 \times 93$$

منحة الخبرة البداغوجية: تدفع 4% عن كل درجة تحسب من الأجر القاعدي

$$3348,00 = 8\% \times 41850,00$$

تعويض التوثيق تكون ثابتة بالنسبة للقسم الفرعي 6000,00 أنظر الجدول التعويض الخاص بالأساتذة:

تعويض التأطير: الأجر القاعدي+الخبرة المهنية

$$11508,75 = 25\% \times (41850 + 41850,00) = 45 \times (93 + 930) =$$

تعويض التأهيل العلمي:

$$4603,50 = 10\% \times 4185,00 + 41850,00$$

المجموع الخام: الأجر القاعدي+تعويض الخبرة البداغوجية+تعويض التوثيق+تعويض التأثير+تعويض التأهيل

$$72595,25$$

اقتطاع الضمان الاجتماعي= المجموع الخام-المنح العائلية 9%

$$6434,57 = 9\% \times (800,00 + 300,00) - 72595,25 =$$

اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي:

$$(الأجر الخاضع للضريبة) \quad 65060,68 = 6434,57 - 1100,00 - 72595,25$$

تأخذ بالتقريب بالنقصان

نبحث في الجدول الخاص بالضريبة على الدخل الإجمالي ونأخذ مبلغ الضريبة الموافق للأجر الخاضع نجد

13018,00

مجموع الاقتطاعات = الضمان الاجتماعي + الضريبة على الدخل

$$19452,57 = 13018,00 + 6434,57 =$$

المجموع الصافي = المجموع الخام - الاقتطاعات

$$19452,57 - 72595,25$$

$$53142,68 = \text{المجموع الصافي}$$

الاسم واللقب: س ع	رقم: 400
الرتبة: أستاذ مساعد قسم ب	
الحالة العائلية: متزوج 1/0	
الصنف: أ/قف 1 الدرجة: 2 الرقم الاستدلالي: 1023	
نوعية التخليص: ح ج ب	رقم الحساب:
عدد الأيام: 30	

تعيين الباب	أرباح	اقتطاعات
الأجر القاعدي	41850,00	
تعويض الخبرة المهنية	4185,00	
منحة الخبرة البيداغوجية	3348,00	
تعويض التوثيق	6000,00	
تعويض التأطير	11508,75	

	4603,50	تعويض التأهيل العلمي
	300,00	المنح العائلية
	800,00	منحة الزوجة الماكثة
6434,57		اقتطاع الضمان الاجتماعي
13018,00		اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي

المجموع الصافي	مجموع الاقتطاعات	المجموع الخام
53142,68	19452,57	72595,25

أما فيما يخص حساب المردودية بالنسبة للأستاذ مساعد قسم (ب):

الراتب الرئيسي = الراتب الأساسي + الخبرة المهنية

الراتب الأساسي = الرقم الاستدلالي $\times 45$

$$46035 = 45 \times 93 + 930 =$$

المبلغ الشهري للمردودية = الراتب الرئيسي $\times$ نسبة المردودية (40%)

$$18414 = 40\% \times 46035 =$$

المبلغ الخام = المبلغ الشهري $\times \frac{90}{30}$

$$55242 = \frac{90}{30} \times 18414 =$$

مبلغ الضمان = المبلغ الخام $\times 9\%$

$$4971,78 = 9\% \times 55242 =$$

مبلغ الضريبة = المبلغ الخام - مبلغ الضمان

$$50270,22 = 55242 - 4971,78 =$$

$$5027,22 = 10\% \times 50270,22$$

المبلغ الصافي = المبلغ الخام - مبلغ الضمان - مبلغ الضريبة

$$45243,198 = 55027 - 4971,78 - 55242 =$$

الفرع الثاني: حالة أستاذ محاضر قسم (ب): الدرجة الثانية

يحسب الأجر في حالة أستاذ محاضر قسم (ب): الدرجة الثانية كما يلي:

الأجر القاعدي = الرقم الاستدلالي $\times 45$

$$50625 = 45 \times 1125 =$$

تعويض الخبرة المهنية = الرقم الاستدلالي للدرجات $\times 45$

$$5085 = 45 \times 113 =$$

منحة الخبرة البيداغوجية تدفع 4% عن كل درجة تحسب من الأجر القاعدي

$$4050 = 8\% \times 50325$$

تعويض التوثيق ثنائية يساوي 12000 أنظر جدول الخاص بالأساتذة

تعويض التأطير = الأجر القاعدي + الخبرة المهنية

$$25069,5 = 45\% (5085 + 50625) =$$

تعويض التأهيل العلمي = الأجر القاعدي + الخبرة المهنية $\times 25\%$

$$13927,5 = 25\% (5085 + 50625) =$$

المجموع الخام: الأجر القاعدي + تعويض الخبرة البيداغوجية + منحة الخبرة البيداغوجية + تعويض التوثيق + تعويض التأطير + تعويض التأهيل

$$110757 = 13927,50 + 25069,50 + 12000 + 4050 + 5085 + 50625 =$$

اقتطاع الضمان الاجتماعي = المجموع الخام - المنح العائلية $\times 9\%$

$$9968,13 = 9\% (1100 - 110757) =$$

الأجر الخاضع للضريبة نأخذ بالتقريب بالنقصان

نبحث في الجدول الخاص بالضريبة على الدخل الإجمالي ونأخذ مبلغ الضريبة الموافق للأجر الخاضع نجد: 23734

مجموع الاقتطاعات = الضمان الاجتماعي + الضريبة على الدخل

$$33702,13 = 2373 + 9968,13 =$$

المجموع الصافي = المجموع - الاقتطاعات

$$77054,87 = 33702,13 - 110757 =$$

الاسم واللقب: س ع	رقم: 401
الرتبة: أستاذ محاضر قسم ب	
الحالة العائلية: متزوج 0/0	
الصنف: أ/قف 4 الدرجة: 2	الرقم الاستدلالي: 1238
نوعية التخليص: ب ت م	رقم الحساب:
عدد الأيام: 30	

تعيين الباب	أرباح	اقتطاعات
الأجر القاعدي	50625,00	
تعويض الخبرة المهنية	5085,00	
منحة الخبرة البيداغوجية	4050,00	
تعويض التوثيق	12000,00	
تعويض التأطير	25069,50	
تعويض التأهيل العلمي	13927,50	
المنح العائلية		
منحة الزوجة الماكثة		
اقتطاع الضمان الاجتماعي		9968,13
اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي		23734,00

المجموع الصافي	مجموع الاقتطاعات	المجموع الخام
77054,87	33702,13	110757,00

رصة الثانية

بالنسبة للأ

اما في

$$1238 = 113 + 1125$$

$$55710 = 45 \times 1238$$

$$22284 = 40\% \times 55710 = \text{المبلغ الشهري}$$

$$\text{المبلغ الخام} = 22284 \times \frac{90}{30}$$

66852

مبلغ الضمان = المبلغ الخام $\times 9\%$

6016,60

$$= 66852 \times 9\%$$

مبلغ الضريبة = المبلغ الخام - مبلغ الضمان

$$= 6016,60 - 66852 = 60835,32$$

60835,32

6083,532

$$60835,32 \times 10\%$$

المبلغ الصافي = المبلغ الخام - مبلغ الضمان - مبلغ الضريبة

$$= 6083,532 - 6016,60 - 66852 =$$

54751,868

الفرع الثالث: حالة أستاذ محاضر قسم (أ): الدرجة الثالثة

يحسب الأجر كما يلي:

57600,00

الأجر القاعدي = الرقم الاستدلالي $\times 45$

$$= 1280 \times 45 =$$

تعويض الخبرة المهنية = الرقم الاستدلالي للدرجات $\times 45$

8640,00

$$= 192 \times 45 =$$

منحة الخبرة البيداغوجية تدفع 4% عن كل درجة تحسب من الأجر القاعدي

6912,00

$$= 57600 \times 12\%$$

تعويض التوثيق ثانية يساوي 14000 أنظر جدول الخاص بالأساتذة

تعويض التأطير = الأجر القاعدي + الخبرة المهنية

$$= (8640,00 + 57600,00) \times 50\% =$$

33120

تعويض التأهيل العلمي = الأجر القاعدي + الخبرة المهنية $\times 30\%$

19872

$$= (8640 + 57600) \times 25\%$$

المجموع الخام: الأجر القاعدي + تعويض الخبرة البيداغوجية + منحة الخبرة البيداغوجية + تعويض التوثيق + تعويض التأطير + تعويض التأهيل

140144

$$=19872+33120+14000+6912+8640+57600=$$

اقتطاع الضمان الاجتماعي= المجموع الخام-المنح العائلية x 9%

12612,96

$$=9\% \times (200+300)-140144=$$

الأجر الخاضع للضريبة نأخذ بالتقريب بالنقصان

نبحث في الجدول الخاص بالضريبة على الدخل الإجمالي ونأخذ بالنقصان الضريبة الموافقة للأجر الخاضع

نجد: 32135,50

مجموع الاقتطاعات= الضمان الاجتماعي+الضريبة على الدخل

44748,46

$$=32135,50+12612,96 =$$

المجموع الصافي= المجموع الخام-الاقتطاعات

95395,54

$$44748,46-140144 =$$

الاسم واللقب: س ع	رقم: 402
الرتبة: أستاذ محاضر قسم أ	
الحالة العائلية: أعزب 0/0	
الصف: أ/ق 6 الدرجة: 3	الرقم الاستدلالي: 1472
نوعية التخليص: ب ت م	رقم الحساب:
عدد الأيام: 30	

تعيين الباب	أرباح	اقتطاعات
الأجر القاعدي	57600,00	
تعويض الخبرة المهنية	8640,00	
منحة الخبرة البيداغوجية	6912,00	
تعويض التوثيق	14000,00	
تعويض التأطير	3312,00	
تعويض التأهيل العلمي	19872,00	
المنح العائلية		
منحة الزوجة الماكثة		
اقتطاع الضمان الاجتماعي		12612,96
اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي		32135,50

المجموع الخام
140144,00

مجموع الاقتطاعات
44748,46

المجموع الصافي
95395,54

وحساب المردودية بالنسبة للأستاذ محاضر قسم (أ) الدرجة الثالثة كما يلي:

الراتب الرئيسي = الراتب الأساسي + الخبرة المهنية

الراتب الأساسي = الرقم الاستدلالي $\times 45$

$$66240 = 45 \times 1792 = 192 + 1280 =$$

المبلغ الشهري للمردودية = الراتب الرئيسي $\times$ نسبة المردودية (40%)

$$26496 = 40\% \times 66240 =$$

المبلغ الخام = المبلغ الشهري $\times \frac{90}{30}$

$$79488 = \frac{90}{30} \times 26496 =$$

مبلغ الضمان = المبلغ الخام $\times 9\%$

$$7153,92 = 9\% \times 79488 =$$

مبلغ الضريبة = المبلغ الخام - مبلغ الضمان

$$72334,08 = 79488 - 7153,92 =$$

$$7233,408 = 10\% \times 72334,08 =$$

المبلغ الصافي = المبلغ الخام - مبلغ الضمان - مبلغ الضريبة

$$65100,672 = 7233,408 - 7153,92 - 79488 =$$

الفرع الرابع: حالة أستاذ قسم فرعي 7 أستاذ الدرجة الأولى:

الأجر القاعدي = الرقم الاستدلالي $\times 45$

$$66600 = 45 \times 1480 =$$

تعويض الخبرة المهنية = الرقم الاستدلالي للدرجات $\times 45$

$$3330 = 45 \times 74 =$$

منحة الخبرة البيداغوجية تدفع 4% عن كل درجة تحسب من الأجر القاعدي

$$2664 = 4\% \times 66600 =$$

تعويض التوثيق تكون ثانية 16000

تعويض التأطير = الأجر القاعدي + الخبرة المهنية

$$41958$$

$$= (3330 + 66600) \times 60\%$$

تعويض التأهيل العلمي = الأجر القاعدي + الخبرة المهنية $\times 40\%$

$$27972$$

$$= (3330 + 66600) \times 40\%$$

المجموع الخام: الأجر القاعدي + تعويض الخبرة البيداغوجية + منحة الخبرة البيداغوجية + تعويض التوثيق + تعويض التأطير + تعويض التأهيل

$$158524$$

$$= 27972 + 1958 + 16000 + 2664 + 3330 + 66600 =$$

اقتطاع الضمان الاجتماعي = المجموع الخام - المنح العائلية $\times 9\%$

$$14267,16$$

$$= (1100 - 158524) \times 9\%$$

$$143156,9$$

$$= 14267,16 - 1100 - 158524 =$$

الأجر الخاضع للضريبة يأخذ بالتقريب بالنقصان، نبحت في الجدول الخاص بالضريبة على الدخل الإجمالي ونأخذ مبلغ الضريبة الموافق للأجر الخاضع نجد

$$37987,50$$

مجموع الاقتطاعات = الضمان الاجتماعي + الضريبة على الدخل

$$52254,66$$

$$= 37987,50 + 14267,16 =$$

المجموع الصافي = المجموع - الاقتطاعات

$$107669,34$$

$$= 52254,66 - 159924 =$$

الاسم واللقب: س ع	رقم: 403
الرتبة: أستاذ	
الحالة العائلية: متزوج 2/0	
الصف: أ/قف 7 الدرجة: 1 الرقم الاستدلالي: 1554	
نوعية التخليص: ب ت م	رقم الحساب:
عدد الأيام: 30	

تعيين الباب	أرباح	اقتطاعات
الأجر القاعدي	66600,00	
تعويض الخبرة المهنية	3330,00	
منحة الخبرة البيداغوجية	2664,00	
تعويض التوثيق	16000,00	
تعويض التأطير	41958,00	
تعويض التأهيل العلمي	27972,00	
المنح العائلية	600,00	
منحة الزوجة الماكثة	800,00	
اقتطاع الضمان الاجتماعي		14267,16
اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي		3787,50

المجموع الخام
159924,00

مجموع الاقتطاعات
52254,66

المجموع الصافي
107669,34

حساب المردودية بالنسبة للأستاذ محاضر قسم (أ) الدرجة الثالثة:

الراتب الرئيسي = الراتب الأساسي + الخبرة المهنية

الراتب الأساسي = الرقم الاستدلالي x 45

$$69930 = 45 \times 74 + 1480 =$$

المبلغ الشهري للمردودية = الراتب الرئيسي $\times$ نسبة المردودية (40%)

$$27972 = 40\% \times 69930 =$$

المبلغ الخام = المبلغ الشهري $\times \frac{90}{30}$

$$83916 = \frac{90}{30} \times 27972 =$$

مبلغ الضمان = المبلغ الخام $\times 9\%$

$$7552,44 = 9\% \times 83916 =$$

مبلغ الضريبة = المبلغ الخام - مبلغ الضمان

$$= 83916 - 7552,44 =$$

$$76363,56$$

$$= 10\% \times 76363,56$$

المبلغ الصافي = المبلغ الخام - مبلغ الضمان - مبلغ الضريبة

$$7636,35$$

$$= 7636,356 - 7552,44 - 83916 =$$

$$68727,204$$

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الأساليب والطرائق التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية لهذه الدراسة، وهي تتضمن مجتمع البحث والعينة المدروسة والأداة المستخدمة، وطرائق جمع البيانات والإجراءات اللازمة لذلك وأساليب تحليل البيانات وتفسيرها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتناول هذا المطلب الإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة ومن ذلك وصف مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبيان) والتأكد من صدقها وثباتها.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

فيما يلي نتطرق إلى مجتمع الدراسة وعينتها.

أولاً: مجتمع الدراسة: يعني مجموعة من المفردات أو العناصر التي تدخل في الدراسة وشمل مجتمع الدراسة الأساتذة التابعين للمركز الجامعي لميلة في عام 2013 والبالغ عددهم 262 من الأساتذة من مختلف التخصصات والمقسمين حسب المعاهد:

- معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- معهد الآداب واللغات.
- معهد العلوم والتكنولوجيا.

ثانياً: عينة الدراسة

ويمكن تعريف العينة بأنها عبارة عن مجموعة من المفردات أو العناصر التي يتم سحبها من المجتمع الذي يريد بحثه، وأيضاً تعرف العينة على أنها "جزء من مجتمع كبير ممثلة تمثيلاً صادقاً دون تحيز تدرس العينة بهدف عمل استنتاجات إحصائية عن المجتمع" وتعد العينة العشوائية البسيطة نوع من أنواع العينات حيث تعرف بأنها¹ "العينة التي يتم اختيارها بطريقة حيث يكون لكل عنصر من عناصر المجتمع نفس فرصة الاختيار، وهذه الطريقة تعتبر أسهل وأدق طرق المعاينات الاحتمالية وأكثرها استخداماً، وهي طريقة لاختيار مفردات أو عناصر مجتمع له فرص متساوية لأنه ممثل ضمن عينة البحث.²

وعينة الدراسة الخاصة بهذا البحث هي عينة من مختلف الرتب:

- أستاذ مساعد قسم (ب).
- أستاذ مساعد قسم (أ).
- أستاذ محاضر قسم (ب).

¹ المغربي م: الإحصاء الوصفي، المكتبة العصرية والتوزيع للنشر، مصر، 2007، ص: 10.
² جود م: التحليل الإحصائي الأساسي لاستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 21.

- أستاذ محاضر قسم (أ).
- أستاذ التعليم العالي.
- أستاذ متميز.

من أساتذة المركز الجامعي لميلة ومختلف المعاهد:

- معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- معهد الآداب واللغات.
- معهد العلوم والتكنولوجيا.

الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة هي (الاستبيان)، إضافة إلى اعتماد الأدوات الأخرى في جمع البيانات كالمقابلات والملاحظات.

قمنا بتصميم الاستبانة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات الشخصية والخصائص الوظيفية لعينة الدراسة ممثلة في الجنس، العمر، الحالة العائلية، نوع الشهادة، الرتبة العلمية للأستاذ، مكان الانتماء، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، وظيفة إدارية أخرى بالجامعة، وظيفة أخرى خارج الجامعة، مقيم بولاية ميلة. أما الجزء الثاني من الاستبانة فيتعلق بالمتغير المستقل (الأجور) ويتكون من 14 عبارة مقسمة على ثلاثة أجزاء وهي:

- الأجر القاعدي
- المكافآت والتعويضات
- الضريبة على الدخل الإجمالي IRG واقتطاع التأمينات.

أما فيما يتعلق بالمحور الثالث والأخير من الاستبانة فيتعلق بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي) ويتكون من 15 عبارة.

واستخدمنا التقسيم الليكارتي حيث يقابل كل فقرة من محاور أداة الدراسة خمسة خيارات مقسمة إلى درجات كما يلي:

- درجة (1) غير موافق بشدة.
- درجة (2) غير موافق.
- درجة (3) موافق درجة متوسط.
- درجة (4) موافق.
- درجة (5) موافق بشدة.

كما اعتمدنا على كشوفات رواتب الأساتذة كأداة لجمع البيانات والحقائق المتعلقة بأجور أساتذة المركز الجامعي وحساب المردودية أيضا خصوصا أثناء قيامنا بالدراسة الاستطلاعية.

أولا: الصدق الظاهري للأداة

بعض ملاحظات لجنة التحكيم، والجدول يبين لنا أهم الملاحظات المقدمة من طرف الأساتذة وتتمثل فيما يلي:

الجدول رقم (3-4): ملاحظة لجنة التحكيم

الأستاذ(ة)	الملاحظات(الآراء)
قرين الربيع	هدف بعض العبارات المزدوجة: - المكافآت والعلاوات التي تستفيد منها مناسبة - يدفعك التحفيز إلى بذل أكثر لتحسين أدائك - تشجعك وتحفزك الإدارة بالمكافآت - إضافة بعض التعديلات في مقدمة الاستبيان
بوسالم بويكر	تعديل المحور بشكل دقيق الخاص بالأجور تقسيمه: أولا: الأجر القاعدي ثانيا: المكافآت والتعويضات ثالثا: الضريبة على الدخل الإجمالي IRG واقتطاع التأمينات وحذف بعض العبارات - تشعر بالرضا والقبول عن درجتك الوظيفية. - تهتم بنتائج تقييم أدائك السنوي والثلاثي لأنه يعتبر فرصة للحصول على الأجر.
مزهود هشام	إضافة إلى البيانات الشخصية متزوج وأعزب وتعديل بعض أسئلة الاستبيان تقسيم المحور الأول: متغيرات
هبول محمد	إضافة بعض العناصر الشخصية مثل: - وظيفة إدارية أخرى بالجامعة وتحديد عدد السنوات - وظيفة أخرى خارج الجامعة - مقيم بولاية ميلة
واضح فواز	تعديل العبارة (14) الخاصة بالمحور الثاني ترى أن الأجور باقتطاعات أخرى أفضل وأكثر إغراء.

حرق	حذف العبارة:
	- المكافآت والعلاوات إلى تستفيد منها مناسبة - محاولة تجزئة المحور الثاني إلى متغيرات - تعديل المتغير الثاني الخاص بالمحور الأول وهو المكافآت والتعويضات - تعديل المتغير الثالث أيضا وهو الضريبة على الدخل الإجمالي IRG واقتطاع التأمينات

المصدر: من إعداد الطالبة

وقمنا بالتغيرات التالية:

- إضافة بعض التعديلات (التغيرات) في مقدمة الاستبيان.
- حذف بعض العبارات المزدوجة.
- تعديل المحور بشكل دقيق الخاص بالأجور وتقسمه إلى:
- الأجر القاعدي.
- المنح والتعويضات.
- نظام الاقتطاعات.
- وتم حذف بعض العبارات الخاطئة:
- إضافة إلى البيانات الشخصية عبارة متزوج، أعزب.
- تم إضافة بعض العناصر الشخصية أيضا وهي:
- وظيفة إدارية أخرى بالجامعة وتحديد عدد سنوات الخدمة بها.
- وظيفة أخرى خارج الجامعة.
- مقيم بولاية ميلة.
- تعديل العبارة الخاصة بالمحور الثاني.
- ترى أن الأجور بقطاعات أخرى أفضل وأكثر إغراءً.

ملاحظة:

بعد توزيع العينات للأساتذة المركز الجامعي لميلة وجدنا بعض النصائح الأخرى التي نراها قيمة، لكن بعد فوات الوقت وبعد التوزيع لدى على طلبة آخرون أخذ بهذه النصائح اليمّة والتي من بينها:

- يجب توزيع الاستبيان على أساتذة مختصين وذو خبرة كبيرة في هذا المجال.
- إضافة عنصر، مطلق، أرمل إلى المحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية.
- سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية جعلها متوازنة وبشكل دقيق والتدقيق في صياغة بعض أسئلة الاستبيان وتركيب الجمل بشكل دقيق.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

اقترح كرونباخ معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس أطلق عليها معامل ألفا، لاختبار ثبات أو تجانس المقياس واتساقه الداخلي حيث أن معامل ألفا كرونباخ كلما كان (0,7) فأكثر دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم، وقد أجرينا خطوات الثبات على العينة بطريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة ثم احتساب معامل ألفا كرونباخ كمعامل للثبات الكلي، وارتباط الفقرات والجدول رقم (10) يبين معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي.

الجدول رقم (3-5) معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب المتغيرات.

اسم المتغير	الأجور	الأداء الوظيفي	الاستبانة ككل
قيمة كرونباخ	0,73	0,82	0,82

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

وبلغ معامل الثبات الكلي 0,828 وهو أكبر من (0,70) مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وهذا يسمح بتطبيقها على جميع أفراد عينة الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف-سمرنوف):

يجري اختبار كولمغروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري على حالة الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

جدول رقم (3-6) اختبار التوزيع الطبيعي

اسم المتغير	قيمة sig Z
الأجور	0,85
الأداء الوظيفي	0,58

المصدر: نتائج spss.

ويوضح الجدول السابق نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0,05 ($\text{sig} > 0,05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لاستبيان الدراسة:

تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة والبالغ عددها (80) استبانة وقد استرد الطالب (57) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد كان هناك (15) استبانة لم تسترد، و(8) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا بالرمز (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات، والانحرافات المعيارية... الخ.

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها على هذه الدراسة:

أولاً: المدى: حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان ثم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت ($5 - 1 = 4$) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي ($5/4 = 0,8$) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة على المقياس وهي (1)، وذلك لتحديد الحد الأدنى للفئة ($1 + 0,8 = 1,8$) وهكذا أصبح طول الفئات كمايلي:

من 1 إلى 1,8 يمثل الرأي غير موافق بشدة.

من 1,81 إلى 2,6 يمثل الرأي غير موافق.

من 2,61 إلى 3,4 يمثل الرأي موافق بدرجة متوسطة.

من 3,41 إلى 4,2 يمثل الرأي موافق.

من 4,21 إلى 5 يمثل الرأي موافق بشدة.

ثانياً: التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها، اتجاه عبارات الاستبيان.

معامل ارتباط كاندال: استخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).

اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

اختبار كولمغروف-سمرنوف: لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

الانحراف البسيط: من خلال إدخال أبعاد المتغير المستقل لكل واحد على حدى مع المتغير التابع في المعادلة.

اختبار تحليل التباين: لاختبار الفروق بين عينتين مستقلتين.

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة

نقوم في هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، الحالة العائلية، نوع الشهادة، الرتبة العلمية للأستاذ، مكان الانتماء، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، وظيفة إدارية أخرى بالجامعة، وظيفة أخرى خارج الجامعة، مكان الإقامة)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن وصف عينة الدراسة على النحو التالي:

الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة وفق متغير (الجنس، العمر، الحالة العائلية)

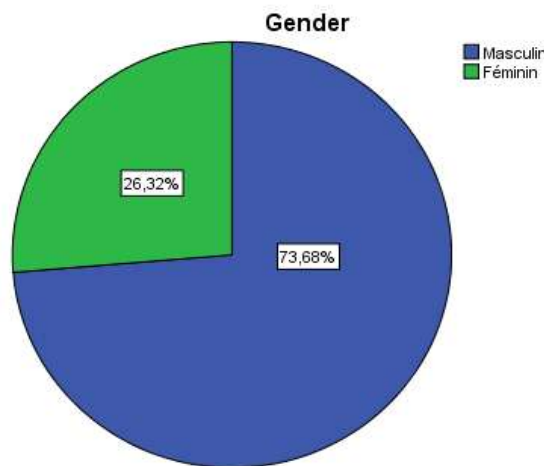
1- توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

الجدول رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الأستاذ	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	42	73,7%
	أنثى	15	26,3%
	المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بتفريغ البيانات

الشكل رقم (3-7): دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بتفريغ البيانات

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، حيث تمثلت هذه النسبة في 73,7% في المقابل 26,3% الخاصة بالإناث، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم تواجد الأساتذة في الجامعة بكثرة مقارنة بالأساتذات.

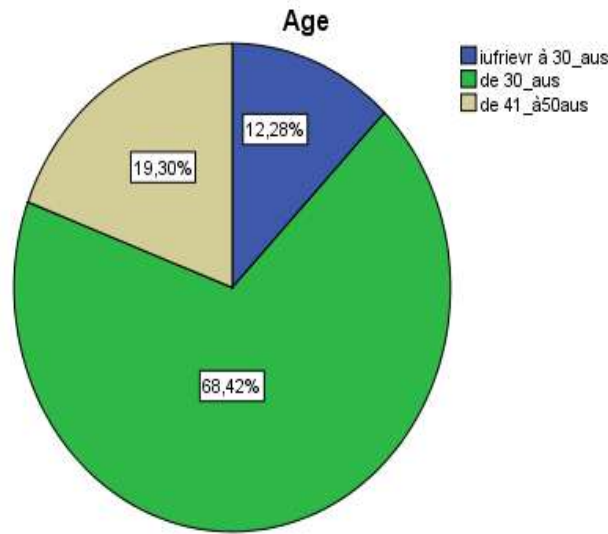
2- توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

الجدول رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

الأساتذ	الفئة	العدد	النسبة %
العمر	أقل من 30 سنة	7	12,3%
	30 سنة - 40 سنة	39	68,4%
	41 سنة - 50 سنة	11	19,3%
	51 سنة فأكثر	0	0
	المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بعد تفريغ البيانات

الشكل رقم (3-8): دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بتفريغ البيانات

يتضح من الجدول أن (39) من الأساتذة والذين يمثلون ما نسبته 68,4% من إجمالي عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة وهو الفئة الأكبر، في حين أن (11) منهم يمثلون ما نسبته 19,3% من إجمالي العينة المبحوثة قد كانت أعمارهم من 41 سنة إلى 50 سنة، بينما يلاحظ أن (7) أساتذة تكون أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 12,3% أما الفئة 51 سنة فأكثر فلا يوجد أستاذ، في حين تمثل أدنى فئة، ومن ذلك نستنتج أن المركز الجامعي ميلة فتي لأن أغلب الأساتذة فيه فئة الشباب.

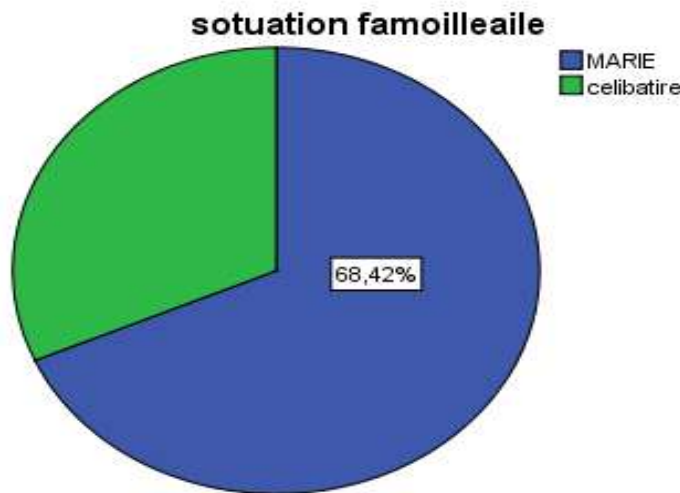
3- توزيع عينة الدراسة وفق متغير الحالة العائلية

الجدول رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الحالة العائلية

النسبة %	العدد	الفئة	الأستاذ
68,4%	39	متزوج	الحالة العائلية
31,6%	18	أعزب	
100%	57	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بتفريغ البيانات

الشكل رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبة بتفريغ البيانات

نلاحظ من الجدول أن نسبة الأساتذة المتزوجين أكبر من نسبة الغير متزوجين حيث تمثلت هذه النسبة في 68,4% في المقابل 31,6% الخاص بغير المتزوجين ويرجع السبب إلى ذلك إلى عدم كفاية مدخولهم.

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة وفق متغير (نوع الشهادة، الرتبة العلمية للأستاذ، مكان الانتماء)

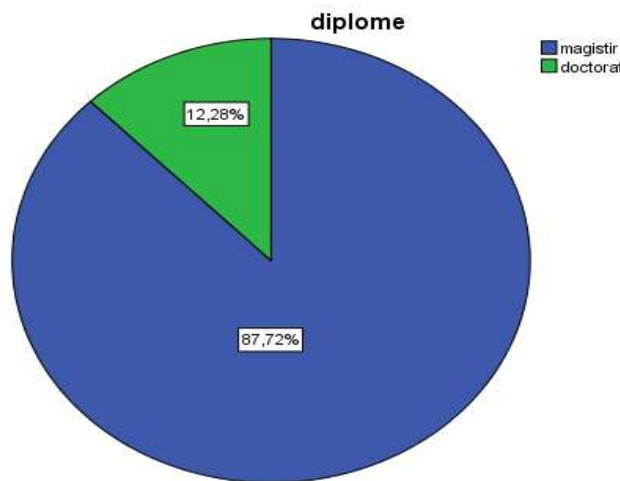
1- توزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع الشهادة

الجدول رقم (3-10): توزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع الشهادة

النسبة %	العدد	الفئة	الأستاذ
87,7%	50	ماجستير	نوع الشهادة
12,3%	07	دكتوراه	
100%	57	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بتفريغ البيانات

الشكل رقم (3-10): الدائرة النسبية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع الشهادة



المصدر: من إعداد الطالبة بتفريغ البيانات

يتضح من خلال الجدول أن (50) من الأساتذة والذين يمثلون نسبة 87,7% من إجمالي عينة الدراسة نوع شهادتهم ماجستير وهم أعلى نسبة من مجموع أفراد العينة المبحوثة تليها الأفراد الذين نوع شهادتهم دكتوراه والبالغ عددهم (7) فرد بنسبة 12,3%.

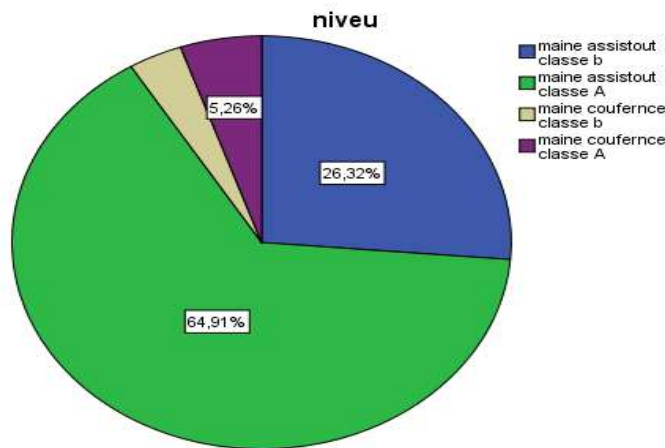
2- توزيع عينة الدراسة وفق متغير الرتبة العلمية للأستاذ

جدول رقم (3-11): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الرتبة العلمية للأستاذ

الأستاذ	الفئة	العدد	النسبة %
الرتبة العلمية للأستاذ	أستاذ مساعد قسم (ب)	15	26,3%
	أستاذ مساعد قسم (أ)	37	64,9%
	أستاذ محاضر قسم (ب)	2	3,5%
	أستاذ محاضر قسم (أ)	3	5,3%
	أستاذ التعليم العالي	0	/
	أستاذ متميز	0	/

المصدر: من إعداد الطالبة بعد تفريغ البيانات

الشكل رقم (3-11): دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير الرتبة العلمية للأستاذ



المصدر: من إعداد الطالبة بعد تفريغ البيانات

تتضح من الجدول رقم (3-11) أن (37) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 64,9% من إجمالي عينة الدراسة هم من مستوى (أستاذ مساعد قسم أ) وهي الفئة الأعلى من أفراد الدراسة، في حين أن (15) منهم يمثلون ما نسبته 26,3% من إجمالي عينة الدراسة هم من مستوى (أستاذ مساعد قسم ب)، تليها (3) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 5,3% من إجمالي عينة الدراسة هم من مستوى (أستاذ محاضر قسم أ) وأخيرا فإن

(2) فرد من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 3,5% هم من فئة أستاذ محاضر قيم (ب)، وهذا راجع أيضا لحدثة الجامعة وصغر سن الأساتذة الموظفين فيها الذين أغلبيتهم يحضرون لشهادة الدكتوراه.

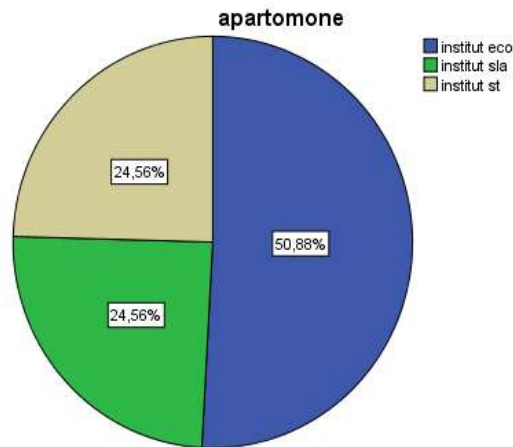
3- توزيع عينة الدراسة وفق مكان الانتماء:

الجدول رقم (3-12): توزيع عينة الدراسة وفق متغير مكان الانتماء

النسبة %	العدد	الفئة	الأستاذ
50,9%	29	معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	مكان الانتماء
26,6%	14	معهد الآداب واللغات	
24,6%	14	معهد العلوم والتكنولوجيا	
100%	57	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بعد تفريغ البيانات

رقم (3-12): دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير مكان الانتماء



المصدر: من إعداد الطالبة بعد تفريغ البيانات

يتضح من الجدول رقم (3-12) أن (29) من المبحوثين والذين يمثلون 50,9% من إجمالي عينة الدراسة ينتمون إلى معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وهم الفئة الأكبر، في حين أن (14) منهم يمثلون ما نسبته 24,6% ينتمون إلى معهد الآداب واللغات ومعهد العلوم والتكنولوجيا.

الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة وفق متغير (عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية وتوزيع عينة الدراسة وفق وظيفة إدارية أخرى بالجامعة ووظيفة أخرى خارج الجامعة، مقيم بولاية ميلة)

فيما يلي توزيع عينة الدراسة وفق متغير (عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية وتوزيع عينة الدراسة وفق وظيفة إدارية أخرى بالجامعة ووظيفة أخرى خارج الجامعة، مقيم بولاية ميلة)

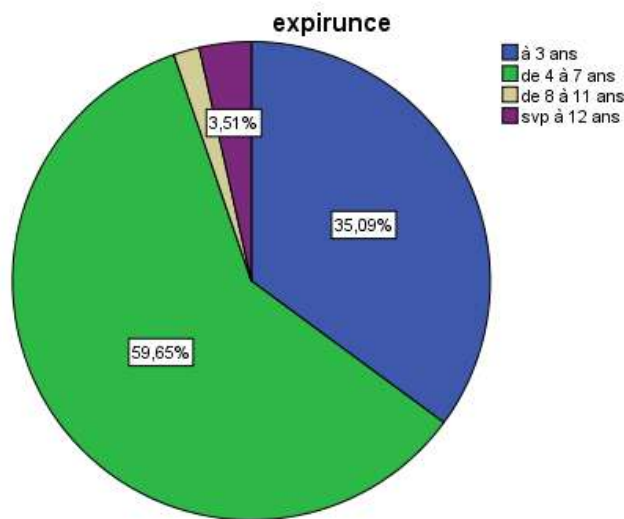
1- توزيع عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

الجدول رقم (3-13): توزيع عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

النسبة %	العدد	الفئة	الأستاذ
35,1%	20	3 سنوات فأقل	عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية
59,6%	34	من 4 إلى 7 سنوات	
1,8%	1	من 8 سنوات إلى 11 سنة	
3,5%	2	أكثر من 12 سنة	
100%	57	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بعد تفريغ البيانات

الشكل رقم (3-13): دائرة نسبوية لتوزيع الدراسة وفق عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبة بعد تفريغ البيانات

يتضح من الجدول رقم (3-13) أن (34) من المبحوثين تزيد مدة عملهم بالجامعة من 4 إلى 7 سنوات وهذا ما يمثل نسبة 59,6% أي ما يقارب نصف العدد الإجمالي للعينة المبحوثة، في حين أن (20) من أفرار الدراسة يمثلون ما نسبة 35,1% من إجمالي أفراد الدراسة تقل مدة عملهم بالجامعة عن 3 سنوات، تليها في ذلك فئة الأفراد الذين كانت مدة عملهم 12 سنة فأكثر وقد كان عددهم (2) فرد بنسبة 3,5% من إجمالي عينة الدراسة بينما كان فرد (1) واحد الذي تتراوح مدة عمله من 8 سنوات إلى 11 سنة ونسبته 1,8% ويمثل بذلك أقل نسبة من حيث مدة العمل في الجامعة، ويرجع الباحث ذلك إلى بداية نشأة الجامعة.

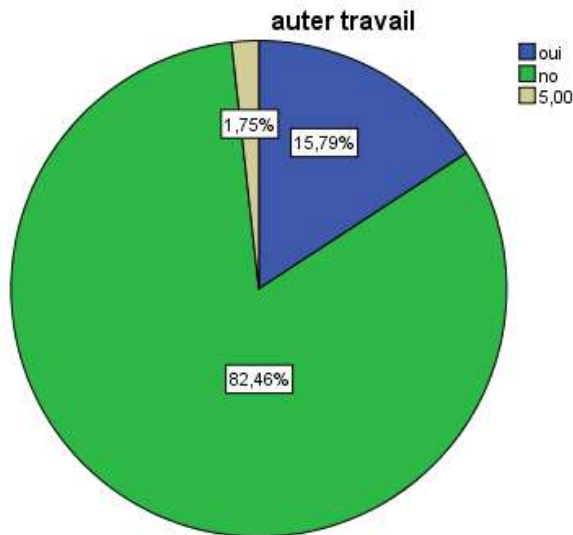
2- توزيع عينة الدراسة وفق وظيفة إدارية أخرى بالجامعة

جدول رقم (3-14): توزيع عينة الدراسة وفق وظيفة إدارية أخرى بالجامعة

الأستاذ	الفئة	العدد	النسبة %
وظيفة إدارية أخرى بالجامعة	نعم	10	17,5%
	لا	47	82,5%
	المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بعد تفريغ البيانات

الشكل رقم (3-14): دائرة نسبوية لتوزيع عينة الدراسة وفق وظيفة إدارية أخرى بالجامعة



المصدر: من إعداد الطالبة بعد تفريغ البيانات

يتضح من الجدول (3-14) أن (47) من المبحوثين أكدوا على عدم وجود وظيفة إدارية أخرى بالجامعة وهم يمثلون 82,5% من العدد الإجمالي للعينة المبحوثة في حين (10) من أفراد الدراسة أقروا عن وجود وظيفة

إدارية أخرى بالجامعة وهم يمثلون نسبة 17,5% من إجمالي المبحوثين وهذا يرجع إلى صغر حجم الجامعة وقلة مناصب الإدارة فيها.

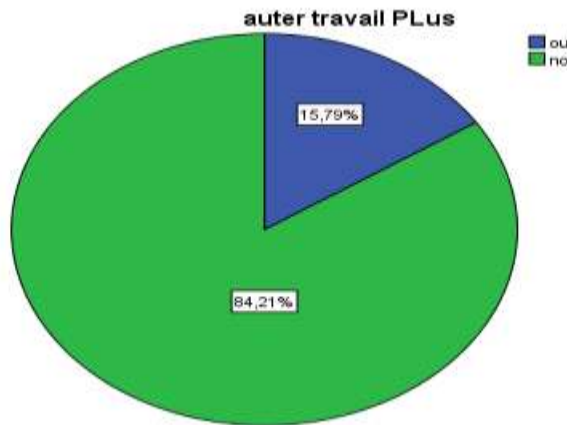
3- توزيع عينة الدراسة وفق متغير وظيفة أخرى خارج الجامعة

جدول رقم (3-15): توزيع عينة الدراسة وفق متغير وظيفة أخرى خارج الجامعة

النسبة %	العدد	الفئة	الأستاذ
15,8%	9	نعم	وظيفة إدارية أخرى خارج الجامعة
84,2%	48	لا	
100%	57	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بعد تفريغ البيانات

الشكل رقم (3-15): دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير وظيفة أخرى خارج الجامعة



المصدر: من إعداد الطالبة بعد تفريغ البيانات

يتضح من الجدول رقم (3-15) أن 48 من المبحوثين أكدوا على عدم وجود وظيفة إدارية خارج الجامعة وهم يمثلون 84,2% من العدد الإجمالي في حين (9) من أفراد الدراسة أقرروا عن وجود وظيفة أخرى خارج الجامعة.

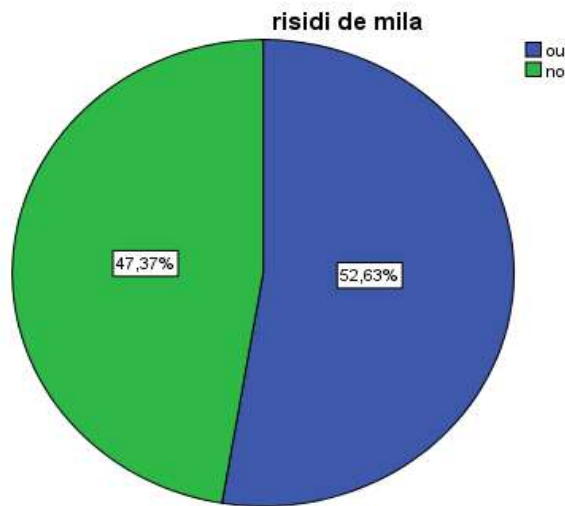
4- توزيع عينة الدراسة وفق متغير مقيم بولاية ميلة

جدول رقم (3-16): توزيع عينة الدراسة وفق متغير بولاية ميلة

النسبة %	العدد	الفئة	الأستاذ
52,6%	30	نعم	مقيم بولاية ميلة
47,4%	27	لا	
100%	57	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بعد تفريغ البيانات

الشكل رقم (3-16): دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير بولاية ميلة



المصدر: من إعداد الطالبة بعد تفريغ البيانات

يتضح من الجدول (3-16) أن (30) من المبحوثين والذين يمثلون ما نسبته 52,6% من إجمالي عينة الدراسة مقيمون بولاية ميلة في حين أن (27) منهم يمثلون نسبة 47,4% من إجمالي القيمة مقيمون خارج ولاية ميلة.

المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بنظام الأجور من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي لميلة

ان النتائج المتعلقة بنظام الأجور من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي لميلة موضحة فيما يلي:

الفرع الأول: نتائج تحليل الأجور

سننتقل إلى هذه النتائج حسب أبعاد الأجور.

أولا: نتائج تحليل الأجر القاعدي

جدول رقم (3-17): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور الأجر القاعدي، مرتبة متوسطات الموافقة والانحرافات المعيارية.

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهلية النسبية	مستوى القبول
1	ترى أن هناك تفاوتاً كبيراً فيما يخص الأجر القاعدي بين مختلف الدرجات العلمية	3,61	1,17	1	جيد
2	الزيادة في الأجور تشمل الأجر القاعدي وليس المنح والعلاوات فقط	3,50	1,40	2	جيد
3	الأجر القاعدي يكفي لتغطية أعباء بحثك	1,91	1,09	4	ضعيف
4	الأجر القاعدي كافي لتغطية احتياجاتك المعيشية	2,29	1,91	3	ضعيف
	الأجر القاعدي	2,82	/	3	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بعد تفريغ البيانات

يعرض الجدول رقم (3-17) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد الأجور وهو بعد الأجر القاعدي والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه 4 أسئلة تمثلت في الأسئلة من (1 - 4) كما جاء في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2,82) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسط وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسط للأجر القاعدي الذي يتقاضوه، حيث جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,61 وانحراف معياري (1,17) تلتها في المرتبة الثانية بدرجة موافق متوسط العبارة

رقم (2) بمتوسط حسابي (3,50) وانحراف معياري (1,40)، في بين جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,29) وانحراف معياري (1,91) بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة ضعيفة العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي (1,91) وانحراف معياري (1,09).

ثانيا: نتائج تحليل المكافآت والتعويضات

الجدول رقم (3-18): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (المكافآت والتعويضات) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهلية النسبية	مستوى القبول
5	يوجد نظام مكافآت وتعويضات واضح وملائم داخل الجامعة	2,43	1,13	4	ضعيف
6	يرتبط نظام المكافآت والتعويضات بقوانين واضحة	2,75	1,07	2	متوسط
7	تشجعك وتحفزك الإدارة بالمكافآت	1,96	0,98	6	ضعيف
8	تمنح المكافآت وفقا لإنجازك وأدائك في العمل	2,42	1,06	5	ضعيف
9	تشعر بأهمية المكافآت والعلاوات المتاحة بالجامعة	2,68	1,22	3	متوسط
10	الحوافز المقدمة تزيد من الاستقرار وعدم مغادرتك الجامعة	2,94	1,41	1	متوسط
		2,53	/	4	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بعد تفريغ البيانات

يعرض الجدول رقم (3-18) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد نظام الأجور وهو بعد المكافآت والتعويضات والذي كان عدد الأسئلة التي تقيمه هي (06) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (5- 10) كما وضحت أداة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2,52) وبدرجة موافقة (متوسطة) أي أن أفراد الجامعة المبحوثة لا

تتوفر لديهم المكافآت والتعويضات الكاملة لأداء مهامهم الوظيفية وهو بذلك يحتل المرتبة الأخيرة من تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المكافآت والتعويضات، حيث تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (1,96 – 2,75).

ثالثا: نتائج تحليل الضريبة على الدخل الإجمالي IRG واقتطاع التأمينات

الجدول رقم (3-19) كفاية الأجر واستجابة أفراد الدراسة لعبارات محور الضريبة على الدخل الإجمالي IRG واقتطاع التأمينات مرتبة حسب متوسطات الموافقة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهلية النسبية	مستوى القبول
11	ترى أن نسبة الضريبة على الدخل الإجمالي مرتفعة	4,24	1,039	1	جيد
12	هل ترى أن الاقتطاعات المتعلقة بالتأمينات مرتفعة	4,08	1,10	2	جيد
13	يكفيك أجرك لإشباع حاجاتك ومتطلباتك	2,17	1,08	4	ضعيف
14	ترى أن الأجور بقطاعات أخرى أفضل وأكثر إغراء	3,59	1,09	3	جيد
	الضريبة على الدخل الإجمالي واقتطاعات IRG	3,52	/	2	جيد

المصدر: من إعداد الطالبة بعد تفريغ البيانات

يبين الجدول رقم (3-19) نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد نظام الأجور والذي تمثل في بعد الضريبة على الدخل الإجمالي IRG واقتطاع التأمينات أين جاء قياسها عن طريق (U) أسئلة تمثلت في الفقرات من (11-14) كما هو موضح في أداء الدراسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,52) وبدرجة موافقة (مرتفعة) وهو أعلى متوسط من بين متوسطات أبعاد نظام الأجور وهذا إشارة للإدراك الكبير لأفراد عينة الدراسة للضريبة على الدخل الإجمالي واقتطاع التأمينات ونعوز ذلك إلى الضرائب المرتفعة التي تفرضها الجامعة، حيث جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,24) وانحراف معياري (1,039)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (12) بمتوسط حسابي (4,08) وانحراف معياري (1,10)، في حين جاءت

الفقرة (13) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,59) وانحراف معياري (1,09) بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة ضعيفة العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي (2,17) وانحراف معياري (1,08).

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لبعد الأداء الوظيفي

للتعرف على مستويات الأداء الوظيفي المحقق في المركز الجامعي من وجهة نظر المبحوثين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة الأداء الوظيفي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-20): استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (الأداء الوظيفي) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

الرقم	العبارة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	لديك المعرفة والإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليك	4,35	0,61	3	جيد
2	تخطط لأعمالك مسبقا للوصول للأداء الجيد	4,36	0,58	2	جيد
3	تستطيع العمل ضمن فريق عمل	4,15	0,80	5	جيد
4	تلتزم بتعليمات وتوجيهات المسؤولين	4,07	0,72	6	جيد
5	تقيم الأداء يسمح لك بتحسين العلاقات اليومية مع زملائك وإدارتك	3,94	0,83	8	جيد
6	تمتلك القدرة على التواصل والتعاون مع زملائك	4,21	0,67	4	جيد
7	نظام التقييم يسمح لك بالتعرف على نقاط ضعفك وقوتك في الأداء	3,14	1,12	14	متوسط
8	تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقت محدد	3,98	0,81	7	جيد
9	عملية تقييم الأداء في إدارتك مستمرة	3,40	1,19	1	متوسط
10	ترى أن المدراء يهتمون بنتائج تقييم الأداء السنوي على أساس أنه معيار الثواب والعقاب	3,01	1,14	15	متوسط
11	تشعر بالإنصاف والعدالة نتيجة تقييم أدائك السنوي والثلاثي	3,52	1,13	11	جيد
12	تقرير الأداء السنوي والثلاثي هو الأداة الرئيسية لمنح المكافآت والعلاوات	3,15	1,08	13	متوسط
13	ترى أن التقصير في مهام وظيفتك يعرضك للعقاب من خلال تقييم أدائك	3,26	1,11	12	متوسط
14	تجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزك للعمل	3,80	1,02	9	جيد

بكفاءة					
15	الزيادة في الأجور الحالية تدفعك لتطوير مهاراتك وقدراتك بشكل مستمر لرفع أدائك	3,62	1,39	10	جيد
		3,73	/	01	جيد

المصدر: من إعداد الطالبة بعد تفريغ البيانات

يبين الجدول رقم (3-20) نتائج تحليل المتغير (التابع للأداء الوظيفي) والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه (15) سؤال تمثلت من (1-15) كما جاء متضمنا في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا لمتغير (3,73) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة جيدة وإشارة إلى تحقيق الجامعة لمستوى جيد للأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث عكست العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 8، 11، 14، 15) المستوى المرتفع للأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة في المركز الجامعي، بمتوسطات حسابية (4,35، 4,36، 4,15، 4,07، 3,94، 4,21، 3,98، 3,52، 3,80، 3,62) بينما تشير المتوسطات الحسابية للفقرات (7، 9، 10، 12، 13) إلى المستوى المتوسط للأداء الوظيفي في الجامعة المبحوثة وبمتوسطات حسابية بلغت (3,14، 3,40، 3,01، 3,15، 3,26).

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال الجدول الموالي اختبار الفرضيات المدروسة والجدول التالي يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير الزيادة على الأجور بأبعادها على الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (3-21): نتائج تحليل الانحدار البسيط تأثير الزيادة على الأجور لأبعادها على الأداء الوظيفي

اسم المتغير	T	SIG	Beta
الأجر القاعدي	1,79	0,07	0,96
التعويضات والمكافآت	3,56	0,001	0,43
الضريبة على الدخل الإجمالي IRG واقتطاع التأمينات	0,46	0,64	0,06

الأجور على نحو عام	2,84	0,06	0,36
--------------------	------	------	------

ذات دلالة إحصائية على مستوى $(0,05 \geq \alpha)$

- **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأول:** تبين من نتائج التحليل أن هناك أثر على الأداء الوظيفي وذلك استنادا إلى قيمة Sig والتي قدرت بـ (0,07) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0,05)، كما أن قيمة T المحسوبة (1,79) هي أكبر من الجدولية، ونستنتج أن التغير في الأجر القاعدي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير الأداء الوظيفي بـ (0,23) وعليه تقبل الفرضية تأثير الأجر القاعدي على الأداء الوظيفي.
- **نتائج اختبار الفرضية الثانية:** تبين من نتائج التحليل أنه لا يوجد أثر على الأداء الوظيفي وذلك استنادا إلى قيمة Sig والتي قدرت بـ 0,001 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0,05)، كما أن قيمة T المحسوبة (3,56) هي أقل من الجدولية، ونستنتج أن التغير في المكافآت والتعويضات بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير الأداء الوظيفي بـ (0,43) وعليه نرفض الفرضية تأثير المكافآت والتعويضات على الأداء الوظيفي.
- **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** تبين من نتائج التحليل أنه لا يوجد أثر على الأداء الوظيفي وذلك استنادا إلى قيمة Sig والتي قدرت بـ (0,64) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعنوية (0,05)، كما أن قيمة T المحسوبة (0,46) وهي أقل من الجدولية، ونستنتج أن التغير في الضريبة على الدخل الإجمالي IRG واقتطاع التأمينات بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير الأداء الوظيفي بـ (0,06) وعليه نرفض الفرضية تأثير الضريبة على الدخل الإجمالي واقتطاع التأمينات على الأداء الوظيفي.
- **نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:** تبين من التحليل أن هناك أثر على الأداء الوظيفي وذلك استنادا إلى قيمة Sig والتي قدرت بـ (0,06) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0,05)، كما أن قيمة T المحسوبة (2,84) وهي أكبر من الجدولية، ونستنتج أن التغير في الأجور بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير الأداء الوظيفي بـ (0,36) وعليه تقبل الفرضية الرئيسية تأثير الأجور على الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها بالمركز الجامعي لميلة التي كان الهدف منها التعرف على أثر الزيادة في الأجور على الأداء الوظيفي، وبعد تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان التي وزعت على عينات الدراسة، والتي تكونت من (80)، وتم استرجاع 57 استبياناً صحيحة وكاملة البيانات تم تحليلها باستخدام SPSS، أكدت لنا نتائج التحليل أن هناك أثر للأجور على الأداء الوظيفي، وأن هناك أثر للأجر القاعدي على الأداء الوظيفي، وأنه لا يوجد أثر للمكافآت والتعويضات على الأداء الوظيفي، وأنه لا يوجد أثر للضريبة على الأداء الوظيفي.

وفي الأخير يمكننا أن نقول أن الأجور لها أثر على الأداء الوظيفي.

الخاتمة

الخاتمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي - ميله

معهد العلوم الاقتصادية، التجارية والعلوم التسيير

تخصص : مالية وبنوك

فرع: مالية المؤسسة

استبيان حول

تأثير الزيادة في الأجور على الأداء الوظيفي

دراسة حالة: أساتذة المركز الجامعي - ميله

استبيان مقدم ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر (LMD) شعبة علوم التسيير تخصص
مالية و بنوك

تحية طيبة وبعد ،،،

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان قصد دراسة " تأثير الزيادة في الأجور على الأداء الوظيفي دراسة حالة
اساتذة المركز الجامعي ميله" والرجاء من سيادتكم التكرم بالإجابة وملا الاستمارة، و أحيطكم علما أن
جميع المعلومات المقدمة ستستعمل لأغراض البحث العلمي، وستكون محاطة بسرية و أمان تامة.
وفي الأخير تقبلوا مني فائق التقدير و الاحترام وشكرا.

إشراف الأستاذة

-بوزاهر صونية

إعداد الطالبة

- خلاف الزهراء

السنة الجامعية: 2013-2014

ملاحظة: ضع علامة (X) في المكان المناسب

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر : أقل من 30 سنة ☐ من 30 - 40 سنة ☐
من 41 - 50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر ☐
- 3- الحالة العائلية: متزوج ☐ أعزب ☐

4- نوع الشهادة

☐ ماجستير ☐ دكتورة

- 5-الرتبة العلمية للأستاذ : - أستاذ مساعد قسم (ب) ☐
- أستاذ مساعد قسم (أ) ☐
- أستاذ محاضر قسم (ب) ☐
- أستاذ محاضر قسم (أ) ☐
- أستاذ التعليم العالي ☐
- أستاذ متميز ☐

6- مكان الانتماء

معهد العلوم الاقتصادية ☐ معهد الآداب ☐ معهد العلوم والتكنولوجيا ☐
والعلوم التجارية وعلوم التسيير ☐ واللغات ☐

7- عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

- 3 سنوات فأقل ☐ من 4 إلى 7 سنوات ☐
من 8 سنوات - 11 سنة ☐ أكثر من 12 سنة ☐

8- وظيفة إدارية أخرى بالجامعة

☐ نعم ☐ لا

9- وظيفة أخرى خارج الجامعة

☐ نعم ☐ لا

10- مقيم بولاية ميله: ☐ نعم ☐ لا

المحور الثاني: نظام الأجور من وجهة نظر أساتذة -المركز الجامعي-ميلة-

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الأجر القاعدي						
1	ترى أن هناك تفاوتاً كبيراً فيما يخص الأجر القاعدي بين مختلف الدرجات العلمية					
2	الزيادة في الأجور تشمل الأجر القاعدي و ليس المنح و العلاوات فقط					
3	الأجر القاعدي يكفي لتغطية أعباء بحثك					
4	الأجر القاعدي كافي لتغطية احتياجاتك المعيشية					
ثانياً: المكافآت و التعويضات						
5	يوجد نظام مكافآت و تعويضات واضح و ملائم داخل الجامعة					
6	يرتبط نظام المكافآت و التعويضات بقوانين واضحة					
7	تشجعك وتحفزك الإدارة بالمكافآت					
8	تتمح المكافآت وفقا لإنجازك وأدائك في العمل					
9	تشعر بأهمية المكافآت و العلاوات المتاحة بالجامعة					
10	الحوافز المقدمة تزيد من الاستقرار وعدم مغادرتك للجامعة					
ثالثاً: الضريبة على الدخل الإجمالي IRG واقتطاع التأمينات						
11	ترى أن نسبة الضريبة على الدخل الإجمالي مرتفعة					
12	هل ترى أن الاقتطاعات المتعلقة بالتأمينات مرتفعة					
13	يكفيك أجرك لإشباع حاجاتك و متطلباتك					
14	ترى أن الأجور باقتطاعات أخرى أفضل و أكثر إغراء					

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
15	لديك المعرفة و الإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليك					
16	تخطط لأعمالك مسبقا للوصول للأداء الجيد					
17	تستطيع العمل ضمن فرق عمل					
18	تلتزم بتعليمات و توجيهات المسؤولين					

					19	تقييم الأداء يسمح لك بتحسين العلاقات اليومية مع زملائك وإدارتك
					20	تمتلك القدرة على التواصل والتعاون مع زملائك
					21	نظام التقييم يسمح لك بالتعرف على نقاط ضعفك وقوتك في الأداء
					22	تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقت محدد
					23	عملية تقييم الأداء في إدارتك مستمر
					24	ترى أن المدراء يهتمون بنتائج تقييم الأداء السنوي على أساس أنه معيار الثواب والعقاب
					25	تشعر بالإنصاف والعدالة نتيجة تقييم أدائك السنوي والثلاثي
					26	تعتقد أن تقرير الأداء السنوي والثلاثي هو الأداة الرئيسية لمنح المكافآت والعلاوات
					27	ترى أن التقصير في مهام وظيفتك يعرضك للعقاب من خلال تقييم أدائك
					28	تجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزك للعمل بكفاءة
					29	الزيادة في الأجور الحالية تدفعك لتطوير مهاراتك وقدراتك بشكل مستمر لرفع أدائك

قائمة الجداول والأشكال

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم:

سورة فصلت.

الكتب:

1. أحمد السيد: تنمية الأداء، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006.
2. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 2009.
3. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار وال للنشر ، 2004.
4. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
5. أحمد ماهر: تحليل العمالة، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000 .
6. أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
7. بشير العلاق: الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
8. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال: إدارة البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2003.
9. جود م: التحليل الإحصائي الأساسي لاستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
10. حمداوي وسيلة: الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة الجزائر، 2009.
11. الحربي خديجة، أحمد عبد المؤمن: التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، دراسة تطبيقية على مدينة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، 2003.
12. الحسيني فلاح، حسن عداوي: الإدارة الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002.

13. حماد محمد شطا: النظرية العامة للأجور والمرتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1980.
14. حنفي علي: إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008.
15. حنفي علي: الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، 2008.
16. خضيرة كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
17. رواية حسن: إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية، مصر، 2001.
18. رواية حسن: إدارة الموارد البشرية في تسيير المستشفيات، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية للنشر والتوزيع، 2001.
19. زاهد محمد ديرين، سعاد راغب الكسواني: إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
20. زهد محمد ديري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
21. سامي حسن أحمد محمود: تطوير الأعمال المصرفية بما يتفق والشرعية الإسلامية، عمان، ط2، 1982، ص: 236.
22. سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
23. سمير محمد عبد الوهاب وليلى مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشرية، مفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارية العامة، القاهرة، 2007.
24. سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
25. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.

26. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
27. سوزي عدلي ناشد: الاقتصاد السياسي النظريات الاقتصادية، منشورات الحلبي الحقوقية، سوريا، 2009.
28. السيد عليوة: تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
29. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، القاهرة، 2007.
30. صالح مهدي، طاهر محسن منصوري العالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، 2007.
31. طارق الحاج: علم الاقتصاد ونظرياته، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
32. طارق الحاج، فليح حسن: الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008.
33. طارق الحاج، فليح حسن: الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
34. عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإسكندرية، 1992.
35. عامر خضير الكبسي، إدارة الموارد البشرية في خدمة المدينة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
36. عبد الباسط علي جاسم الزبيدي: وعاء ضريبة الدخل في التشريع الضريبي، دار الحامد للنشر والتوزيع شفا، 2008، سكيمة بن محمود: مدخل لعلم الاقتصاد، دار المحمدية العامة الجزائر، د ط، 2009.
37. عبد الحميد عبد الفتاح: الاتجاهات الحديثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
38. عبد العزيز بدر النداوي: عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرية إستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.

39. عبد العزيز علي حسن: الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
40. عبد الله محمد الجساسي: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان.
41. عقيلة محمد، أسامة محمد جرادات: التدريب الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
42. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1997.
43. علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد - منهج تحليلي -، ط4 مكتبة عين شمس القاهرة، 1999.
44. فليح حسن خلف: الاقتصاد الجزئي، جدار للكتاب العلمي، عمان، 2007.
45. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
46. مجيد الكرخي: تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
47. محفوظ جودة: منظمات العمال المفاهيم والوظائف، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
48. محمد الصيرفي: إدارة الموارد الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
49. محمد الصيرفي: هندسة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
50. محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
51. محمد طاقة وآخرون: أساسيات علم الاقتصاد، ط2، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
52. محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل -، دار المحمدية للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

53. محمد كمال: النظرية العامة للأجور والرواتب، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
54. مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
55. مدحت القرشي: دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
56. مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية -مدخل تحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
57. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، 2003-2004.
58. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، الأردن، 1996.
59. المغربي م: الإحصاء الوصفي، المكتبة العصرية والتوزيع للنشر، مصر، 2007.
60. منير نوري: فريدريك تايلر، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
61. مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
62. مولود حشمان: محددات الأجر في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2000.
63. نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
64. نصر حمود مزنان فهد: أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
65. نظمي شحادة: إدارة الموارد البشرية تحسين الأداء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008.
66. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
67. وائل محمد إدريس: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
68. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم للتوازن، دار وائل للنشر، 2009.

الرسائل:

1. أحمد محمود خالد الحلبي: أثر ضغوط العمل على أداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
2. أرزي فتحي: أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بلقان، تلمسان، 2012.
3. أمال بورغداد: الأجرة كوسيلة لصدوم البنك العمومي في ظل المنافسة، حالة البنك العمومي الجزائري، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2000.
4. بوبكر ملياني: تأثير الاتصال على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009-2010.
5. بوبكر ملياني، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، السنة الجامعية 2009-2010.
6. خان أحلام: تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003-2004.
7. سميرة عبد الصمد: أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية لباتنة، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007-2008.
8. صيرينة مانع: ضغوط العمل وأثارها على أداء الأساتذة الجامعيين -دراسة حالة كلية الاقتصاد والتسيير-، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
9. عامر حجل: أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي، رسالة ماجستير مراجعة الحسابات، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007-2008.
10. عامر حجل: أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2007-2008.

11. عبد الله محمد الجساسي: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان.
12. عبير فوزي الخطيب: إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
13. عمار بن غشي: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم تجارية، جامعة بوضياف بالمسيلة، 2005-2006.
14. عوني فتحي خليل عبيد: واقع إدارة التغير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، 2009.
15. ليلي غضبان: الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، السنة الجامعية 2009-2010.
16. محمود عبد الرحمان إبراهيم الشطى: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
17. منصري غزلان: واقع تقييم أداء الإطارات ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع المعرفة والمنهجية، جامعة الجزائر، 2010-2011.
18. منصف ملوك: أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية، حالة المواصفة (2000)، 9001 ايزو، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تقنيات كمية في التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010.
19. نعيمة شباح: دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007-2008.

المجلات:

1. الداوي الشيخ: تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، عدد 2008/06، الجزائر.

2. زاوي صورية، تومي ميلود: دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، عدد 2010/07، جامعة محمد حيضر بسكرة، الجزائر

الملتقيات:

1. موسى سها، شوقي شادلي: ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، معهد العلوم الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2010-11-13.
2. زروقي إبراهيم، لحول عبد القادر: ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، معهد العلوم الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2009-10-12.

الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
139	الاستنباط	1
143	اختبار التوزيع الطبيعي	2
143	حساب المتوسطات والانحرافات	3
144	نتائج تحليل الانحدار البسيط	4
147	التعويضات الخاصة بالأساتذة	5
148	كشف الإيراد	6
149	كشف الراتب الشهري	7

فهرس الدراسة

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير.....
	الإهداء.....
ا	الفهرس
ا	قائمة الجداول والأشكال.....
ا	قائمة الملاحق.....
أ- د	مقدمة.....
36-2	الفصل الأول: الأجور
2	تمهيد.....
20-3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأجور
3	المطلب الأول: ماهية الأجور
3	الفرع الأول: تعريف الأجر
5	الفرع الثاني: التطور التاريخي للأجور
7	المطلب الثاني: مدخل إلى الأجر
7	الفرع الأول: أهمية الأجر.....
9	الفرع الثاني: أهداف الأجر
10	الفرع الثالث: أنواعه ومكوناته.....
14	المطلب الثالث: تصميم هيكل نظام الأجور
14	الفرع الأول: بناء هيكل الأجور
16	الفرع الثاني: خطوات تصميم نظام الأجور
19	الفرع الثالث: أنظمة الأجور
35-21	المبحث الثاني: مفاهيم أخرى عن الأجور والحوافز.....
21	المطلب الأول: مبادئ ونظريات الأجور.....
21	الفرع الأول: مبادئ الأجور

22	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر.....
24	الفرع الثالث: نظريات الأجور.....
25	المطلب الثاني: التحفيز.....
25	الفرع الأول: ماهية التحفيز.....
27	الفرع الثاني: أهمية وأهداف الحوافز.....
29	الفرع الثالث: أنواع الحوافز.....
31	المطلب الثالث: أنظمة ونظريات الحوافز.....
31	الفرع الأول: أنظمة الحوافز.....
32	الفرع الثاني: شروط نجاح الحوافز.....
33	الفرع الثالث: نظريات الحوافز والدوافع.....
36	خلاصة الفصل.....
78-38	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي
38	تمهيد.....
50-39	المبحث الأول: ماهية الأداء.....
39	المطلب الأول: مفهوم الأداء.....
39	الفرع الأول: تعريف الأداء.....
40	الفرع الثاني: التطور التاريخي للأداء.....
41	المطلب الثاني: أنواع ومحددات الأداء.....
42	الفرع الأول: أنواع الأداء.....
44	الفرع الثاني: محددات الأداء.....
45	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.....
47	المطلب الثالث: كيفية تحسين الأداء وأساليب التحسين.....
47	الفرع الأول: تحسين الأداء.....
48	الفرع الثاني: أساليب تحسين الأداء.....
49	الفرع الثالث: نموذج دين واريلي في تحسين الأداء.....
77-51	المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء.....
51	المطلب الأول: قياس الأداء.....

51	الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء ومعايير.....
52	الفرع الثاني: أهداف قياس الأداء.....
53	المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء.....
53	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء وخصائصه.....
56	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء وأهدافه.....
60	الفرع الثالث: معايير وعناصر تقييم الأداء.....
61	المطلب الثالث: أنواع وفوائد تقييم الأداء.....
62	الفرع الأول: أنواع وفوائد تقييم الأداء.....
65	الفرع الثاني: مسؤوليات تقييم الأداء ونموذجه.....
67	الفرع الثالث: خطوات تقييم الأداء.....
70	الفرع الرابع: طرق تقييم الأداء وصعوباته.....
78	خلاصة الفصل.....
126-80	الفصل الثالث: الأجور والأداء بالمركز الجامعي لميلة
80	تمهيد.....
102-81	المبحث الأول: التعريف بالمركز الجامعي لميلة.....
81	المطلب الأول: تقديم المؤسسة.....
81	الفرع الأول: التقديم بمؤسسة الدراسة.....
82	الفرع الثاني: مرافق المركز الجامعي لميلة.....
83	المطلب الثاني: تطور تعداد الأساتذة ومعاهد ومكاتب المركز الجامعي لميلة
83	الفرع الأول: تطور المركز الجامعي لميلة من ناحية عدد الأساتذة 2011-2013.
85	الفرع الثاني: معاهد المركز الجامعي لميلة.....
88	الفرع الثالث: مكاتب المركز الجامعي لميلة.....
91	المطلب الثالث: دراسة عينة لأجور أساتذة المركز الجامعي لميلة.....
91	الفرع الأول: حالة أستاذ مساعد قسم ب- الدرجة الثانية.....
94	الفرع الثاني: حالة أستاذ محاضر قسم ب- الدرجة الثانية.....
96	الفرع الثالث: حالة محاضر قسم أ- الدرجة الثالثة.....
99	الفرع الرابع: حالة أستاذ قسم فرعي 7 أستاذ الدرجة الأولى.....

125-103	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية.....
103	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
103	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
104	الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة.....
108	الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لاستبيان الدراسة.....
109	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة.....
109	الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة وفق متغير (الجنس، العمر، الحالة العائلية).....
112	الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة وفق متغير (نوع الشهادة، الرتبة العلمية للأستاذ، مكان الانتماء)
115	الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة وفق متغير (عدد سنوات الخدمة، وظيفة إدارية أخرى بالجامعة، وظيفة أخرى خارج الجامعة مقيم بولاية ميلة).....
118	المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بنظام الأجور من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي لميلة.....
119	الفرع الأول: نتائج تحليل الأجور.....
122	الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لبعد الأداء الوظيفي.....
124	الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
126	خلاصة الفصل.....
128	الخاتمة.....
130	قائمة المصادر والمراجع.....
139	الملاحق.....
	ملخص الدراسة.....

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف بتأثير الزيادة في الأجور في المركز الجامعي لميلة، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة المركز الجامعي، ومدى تأثيرها بزيادة الأجور، بالإضافة إلى الخروج بتوصيات من شأنها أن ترقى زيادة الأجور بالمركز الجامعي وبأداء موظفيها.

وقد يكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بالمركز الجامعي حيث طبقت الدراسة على (80) موظفًا من أصل 262 وقد استخدم الباحث أداة لجمع البيانات وهي الاستبانة والتي تكونت من جزئين، حيث خصص الجزء الأول للمعلومات الشخصية عن الموظف، بينما تناول الجزء الثاني، تأثير الزيادة في الأجور على الأداء الوظيفي للموظفين في المركز الجامعي لميلة، حيث قسم الجزء الأول إلى محورين، خصص المحور الأول لنظام الأجور والمحور الثاني للأداء الوظيفي، وقد تم توزيع (80) استبانة على مجموعة من الأساتذة ليتم تعبئتها من قبل الموظفين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

النتائج: جاءت في هذه الدراسة لتحديد أثر الزيادة في الأجور على الأداء الوظيفي لأساتذة المركز الجامعي لميلة، وقد أجابت الدراسة على تساؤلات البحث من حيث تحديد نسب الأهمية لمتغيرات الدراسة المستقبلية والتابعة، كما توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة نتائج منها:

- أداء الموظفين تأثر بالتحفيز المادي من بينه الأجور.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر للأجر القاعدي على الأداء الوظيفي.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر للمكافآت والتعويضات على الأداء الوظيفي.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر لأجور مجتمع على الأداء الوظيفي.

التوصيات: وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الدراسة بمايلي:

- ضرورة وضع نظام مكافآت وتعويضات واضح وملامم داخل الجامعة.
- ضرورة الاهتمام بأجور الموظفين لتشجيعهم للبقاء بالجامعة، من خلال رفعها بما يتناسب مع أدائهم وخبراتهم.
- ضرورة توفير بيئة مناسبة تساعد وتحفز على البحث وتطوير الجامعة بمساعدة الأساتذة في ذلك.

Le Résumé:

Le but de cette étude est d'identifier l'impact de l'augmentation des salaires au sein du Centre Universitaire de Mila, ainsi de connaître le niveau de fonctionnalité des enseignements du Centre Universitaire, en plus de proposer des recommandations qui contribueront à augmenter les salaires et améliorer les performances du personnel du Centre Universitaire.

La société étudiée est composée de personnel du Centre Universitaire, l'application de cette étude a été réalisée sur 80 employés parmi les 262, la méthode qui a été utilisée pour collecter les données est basée sur des questionnaires constitués de deux parties. La première partie est consacrée aux renseignements personnels des employés, tandis que la deuxième partie traite l'impact d'augmentation des salaires sur le rendement du travail, il est divisé en deux axes ; le premier axe est consacré au système de salaire et le deuxième est réservé à la fonctionnalité. L'étude a révélé un certain nombre de résultats les plus importants sont :

- Les primes et les récompenses sont plus élevées que le salaire de base et n'ont aucun impact sur la performance des employés.
- La performance des employés est touchée par la stimulation monétaire telle que l'augmentation de salaire.

Les recommandations données sont :

- L'importance de développement et la clarté du système de récompenses et des primes.
- Il faut mettre l'accent sur la rémunération des employés pour les encourager à continuer à travailler au sein du Centre, avec l'intermédiaire de certains facteurs tels que l'amélioration des salaires en rapport avec leur performance et leur expérience.
- La relation des primes avec l'évaluation annuelle de l'employé.
- L'implication de professeurs d'Université dans la création d'un environnement favorable pour le travail, la recherche et le développement.

فهرس الدراسة

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير.....
	الإهداء.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الأشكال.....
	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية.....
	المقدمة.....
	الفصل الأول: الأجور
	تمهيد.....
	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأجور.....
	المطلب الأول: ماهية الأجور.....
	الفرع الأول: تعريف الأجر.....
	الفرع الثاني: التطور التاريخي للأجور.....
	المطلب الثاني: مدخل إلى الأجر.....
	الفرع الأول: أمية الأجر.....
	الفرع الثاني: أهداف الأجر.....
	الفرع الثالث: أنواعه ومكوناته.....
	المطلب الثالث: تصميم هيكل نظام الأجور.....
	الفرع الأول: بناء هيكل الأجور.....
	الفرع الثاني: خطوات تصميم نظام الأجور.....
	الفرع الثالث: أنظمة الأجور.....
	المبحث الثاني:
	المطلب الأول:

	الفرع الأول: مبادئ الأجور
	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأجور
	الفرع الثالث: نظريات الأجور
	المطلب الثاني: التحفيز
	الفرع الأول: تعريف التحفيز
	الفرع الثاني: أهمية وأهداف التحفيز
	الفرع الثالث: أنواع الحوافز
	المطلب الثالث: نظريات وأنظمة الحوافز
	الفرع الأول: شروط نجاح الحوافز
	الفرع الثاني: أنظمة الحوافز
	الفرع الثالث: نظريات الحوافز
	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي
	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية الأداء
	المطلب الأول: تعريف الأداء
	الفرع الأول: التطور التاريخي للأداء
	الفرع الثاني: أهمية وأهداف الأداء
	الفرع الثالث:
	المطلب الثاني: أنواع ومحددات الأداء
	الفرع الأول: أنواع الأداء
	الفرع الثاني: محددات الأداء
	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
	الفرع الأول: كيفية تحسين الأداء
	الفرع الثاني: أساليب تحسين الأداء
	الفرع الثالث: نموذج تحسين الأداء
	المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء

	المطلب الأول: قياس الأداء.....
	الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء.....
	الفرع الثاني: معايير قياس الأداء.....
	الفرع الثالث: أهداف قياس الأداء
	المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء.....
	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء وخصائصه.....
	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء وخصائصه.....
	الفرع الثالث: معايير وعناصر تقييم الأداء.....
	المطلب الثالث: أنواع وفوائد تقييم الأداء.....
	الفرع الأول: أنواع وفوائد تقييم الأداء.....
	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء وأهدافه.....
	الفرع الثالث: معايير وعناصر تقييم الأداء.....
	المطلب الثالث: أنواع وفوائد تقييم الأداء.....
	الفرع الأول: أنواع وفوائد تقييم الأداء.....
	الفرع الثاني: مسؤوليات تقييم الأداء ونموذج تقييم الأداء.....
	الفرع الثالث: خطوات ومراحل تقييم الأداء وأغراض تطوير تقييم الأداء.....
	الفرع الرابع: طرق تقييم الأداء وصعوباته.....
	الفصل الثالث: الأجور والأداء بالمركز الجامعي لميلة
	المبحث الأول:.....
	المطلب الأول:
	الفرع الأول:.....
	الفرع الثاني:.....
	الفرع الثالث:.....
	المطلب الأول:.....
	الفرع الأول:.....
	الفرع الثاني:.....
	الفرع الثالث:.....

قائمة الجداول والأشكال

1- قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-2	الحجج الرئيسية المؤيدة والمعارضة للقياس	52
2-2	الأغراض الإدارية والأغراض التقييمية لتطوير الأداء	59
3-2	أغراض تقييم الأداء	70
4-2	مزايا ومساوئ طرق تقييم الأداء	75
1-3	حالة المناصب المالية برسم الميزانية الأولية لسنة 2011	83
2-3	حالة المناصب المالية برسم الميزانية الأولية لسنة 2012	84
3-3	حالة المناصب المالية برسم الميزانية الأولية لسنة 2013	84
4-3	ملاحظة لجنة التحكيم	105
5-3	معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب المتغيرات	107
6-3	اختبار التوزيع الطبيعي	107
7-3	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	109
8-3	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	110
9-3	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الحالة العائلية	111
10-3	توزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع الشهادة	112
11-3	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الرتبة العينية للأستاذ	113
12-3	توزيع عينة الدراسة وفق متغير مكان الانتماء	114
13-3	توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة على الوظيفة الحالية	115
14-3	توزيع عينة الدراسة وفق متغير وظيفة إدارة أخرى بالجامعة	116
15-3	توزيع عينة الدراسة وفق متغير وظيفة أخرى خارج الجامعة	117
16-3	توزيع عينة الدراسة وفق متغير مقيم بولاية ميلة	118
17-3	استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (الأجر القاعدي) مرتبة متوسطات الموافقة الانحرافات المعيارية	119
18-3	استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (المكافآت والتعويضات) مرتبة متوسطات الموافقة	120
19-3	استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور الضريبة على الدخل الإجمالي IRG واقتطاع التأمينات، مرتبة متوسطات الموافقة	121

122	استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (الأداء الوظيفي) مرتبة حسب متوسطات الموافقة	20-3
124	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبارات تأثير الزيادة على الأجور بأبعادها على الأداء الوظيفي	21-3

2- قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
13	هرم الأجور	1-1
15	هيكل الأجور والحوافز	2-1
18	خطوات تصميم نظام الأجور	3-1
27	الإطار العام للتحفيز	4-1
34	سلم ماسلو للحجاز	5-1
43	الأداء الداخلي والخارجي	1-2
50	نموذج دين وارييلي في تحسين الأداء	2-2
56	أنشطة إدارة الموارد البشرية المرتبطة بنشاط تقييم الأداء	3-2
66	نموذج EFOM لتقييم مستوى امتياز المؤسسات	4-2
69	خطوات تقييم الأداء	5-2
72	تصنيف الموظفين بنظام المقارنة الثنائية (بين اثنين من الموظفين)	6-2
74	نموذج لاستمارة تقييم أداء مجموعة العاملين في دائرة بطريقة الترتيب البسيط	7-2
82	مرافق المركز الجامعي لميلة	1-3
85	ميادين التكوين بمعهد الرياضيات والإعلام الآلي (D03)	2-3
86	ميادين التكوين بمعهد علوم الطبيعة والحياة (D06)	3-3
86	ميادين التكوين العلوم والتقنيات (D011)	4-3
87	ميادين التكوين بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (D06)	5-3
87	ميادين التكوين بمعهد الفنون والآداب واللغات (D012)	6-3
88	ميادين التكوين بمعهد الانجليزية (D82)	7-3
109	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	8-3
110	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	9-3
111	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير الحالة العائلية	9-3

112	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع الشهادة	10-3
113	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير الرتبة العلمية للأستاذ	11-3
114	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير مكان الانتماء	12-3
115	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	13-3
116	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير وظيفية إدارية أخرى بالجامعة	14-3
117	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير وظيفة أخرى خارج الجامعة	15-3
118	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير مقيم بولاية ميلة	16-3

ملحق رقم (2): اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		OJORE	ADAE
N		57	56
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2,9649	3,7717
	Std. Deviation	,52323	,53840
	Absolute	,081	,104
Most Extreme Differences	Positive	,081	,104
	Negative	-,079	-,075
Kolmogorov-Smirnov Z		,609	,775
Asymp. Sig. (2-tailed)		,852	,585

ملحق رقم (3): حساب المتوسطات والانحرافات

1- استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور الأجر القاعدي، مرتبة متوسطات الموافقة والانحرافات المعيارية

		Statistics			
		q1	q2	q3	q4
N	Valid	57	57	57	57
	Missing	0	0	0	0
	Mean	3,6140	3,5088	1,9123	2,2982
	Std. Deviation	1,17647	1,40309	1,09023	1,11747

2- استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (المكافآت والتعويضات) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.

		Statistics					
		q5	q6	q7	q8	q9	q10
N	Valid	57	57	57	57	57	57
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	2,4386	2,7544	1,9649	2,4211	2,6842	2,9474
	Std. Deviation	1,13417	1,07372	,98134	1,06817	1,22704	1,41952

1- نتائج تحليل الضريبة على الدخل الإجمالي IRG واقتطاع التأمينات

Statistics					
		q11	q12	q13	q14
N	Valid	57	57	57	57
	Missing	0	0	0	0
	Mean	4,2456	4,0877	2,1754	3,5965
	Std. Deviation	1.03993	1.10649	1.08764	1.09967

الملحق رقم (4): نتائج تحليل الانحدار البسيط تأثير الزيادة على الأجور لأبعادها على الأداء الوظيفي
الأجر القاعدي

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	3,320	,293		11,323	,000
1	q1	,036	,081	,601	,550
	q2	-,007	-,019	-,138	,891
	q3	,161	,336	2,128	,038
	q4	,002	,075	,025	,980

التعويضات والمكافآت

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,250	,280		11,601	,000
KA3IDI	,172	,096	,238	1,798	,078

الضريبة على الدخل الإجمالي IRG واقتطاع التأمينات

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,907	,366		10,668	,000
TAEMI	,048	,102	,064	,469	,641
NAT					

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,723	,363		7,501	,000
OJORE	,351	,123	,361	2,845	,006

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,723	,363		7,501	,000
OJORE	,351	,123	,361	2,845	,006

ملحق رقم (5): التعويضات الخاصة بالأساتذة

الرتبة	الصنف	التوثيق	نسبة التأطير	نسبة التأهيل العلمي
أستاذ	قف 7	16 000,00	60%	40%
أستاذ محاضر قسم أ	قف 6	14 000,00	50%	30%
أستاذ محاضر قسم ب	قف 4	12 000,00	45%	25%
أستاذ مساعد قسم أ	قف 3	8 000,00	30%	15%
أستاذ مساعد قسم ب	قف 1	6 000,00	25%	10%

ملحق رقم (6): كشف الإيراد

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المركز الجامعي ميلة كشف إيراد الرمز: م ج م تاريخ : رقم :				
ملاحظات	المبلغ المراد إقتطاعه	فترة الدفع	طبيعة الإقتطاعات	
الضمان الإجتماعي	د ج	ماي 2014	403 001/62	الفصل : ----- ----- ----- -----
راتب شهر ماي				
أساتذة				

ملحق رقم (7): كشف الراتب الشهري

الاسم واللقب : رقم : الرتبة : الحالة العائلية : الصنف : الدرجة : الرقم الاستدلالي : نوعية التخليص : رقم الحساب : عدد الأيام :		
تعيين الباب	أرباح	إقتطاعات
الأجر القاعدي SALAIR DE BASE تعويض التأطير تعويض التوثيق تعويض التأهيل العلمي منحة الزوجة الماكثة اقتطاع الضمان الاجتماعي اقتطاع الضريبة على الدخل الاجمالي		

مجموع الخام

مجموع الصافي

مجموع الاقتطاعات

ملحق رقم (1): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي - ميلة

معهد العلوم الاقتصادية، التجارية والعلوم التسيير

تخصص : مالية وبنوك

فرع: مالية المؤسسة

استبيان حول

تأثير الزيادة في الأجور على الأداء الوظيفي

دراسة حالة: أساتذة المركز الجامعي - ميلة

استبيان مقدم ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر (LMD) شعبة علوم التسيير تخصص
مالية و بنوك

تحية طيبة وبعد ،،،

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان قصد دراسة " تأثير الزيادة في الأجور على الأداء الوظيفي دراسة حالة
اساتذة المركز الجامعي ميلة" والرجاء من سيادتكم التكرم بالإجابة وملا الاستمارة، و أحيطكم علما أن
جميع المعلومات المقدمة ستستعمل لأغراض البحث العلمي، وستكون محاطة بسرية و أمان تامة.
وفي الأخير تقبلوا مني فائق التقدير و الاحترام وشكرا.

إشراف الأستاذة

-بوزاهر صونية

إعداد الطالبة

- خلاف الزهراء

ملاحظة: ضع علامة (X) في المكان المناسب

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر : أقل من 30 سنة ☐ من 30 - 40 سنة ☐
- من 41 - 50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر ☐
- 3- الحالة العائلية: متزوج ☐ أعزب ☐

4- نوع الشهادة

☐ ماجستير ☐ دكتورة

5- الرتبة العلمية للأستاذ : - أستاذ مساعد قسم (ب) ☐

- أستاذ مساعد قسم (أ) ☐

- أستاذ محاضر قسم (ب) ☐

- أستاذ محاضر قسم (أ) ☐

- أستاذ التعليم العالي ☐

- أستاذ متميز ☐

6- مكان الانتماء

معهد العلوم الاقتصادية ☐ معهد الآداب ☐ معهد العلوم والتكنولوجيا ☐

والعلوم التجارية وعلوم التسيير ☐ واللغات ☐

7- عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

3 سنوات فأقل ☐ من 4 إلى 7 سنوات ☐

من 8 سنوات - 11 سنة ☐ أكثر من 12 سنة ☐

8- وظيفة إدارية أخرى بالجامعة

نعم ☐ لا ☐

9- وظيفة أخرى خارج الجامعة

نعم ☐ لا ☐

10- مقيم بولاية ميله: ☐ نعم ☐ لا ☐

المحور الثاني: نظام الأجور من وجهة نظر أساتذة -المركز الجامعي-ميلة-

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الأجر القاعدي						
1	ترى أن هناك تفاوتاً كبيراً فيما يخص الأجر القاعدي بين مختلف الدرجات العلمية					
2	الزيادة في الأجور تشمل الأجر القاعدي و ليس المنح و العلاوات فقط					
3	الأجر القاعدي يكفي لتغطية أعباء بحثك					
4	الأجر القاعدي كافٍ لتغطية احتياجاتك المعيشية					
ثانياً: المكافآت و التعويضات						
5	يوجد نظام مكافآت و تعويضات واضح و ملائم داخل الجامعة					
6	يرتبط نظام المكافآت و التعويضات بقوانين واضحة					
7	تشجعك وتحفزك الإدارة بالمكافآت					
8	تتمح المكافآت وفقاً لإنجازك وأدائك في العمل					
9	تشعر بأهمية المكافآت و العلاوات المتاحة بالجامعة					
10	الحوافز المقدمة تزيد من الاستقرار وعدم مغادرتك للجامعة					
ثالثاً: الضريبة على الدخل الإجمالي IRG واقتطاع التأمينات						
11	ترى أن نسبة الضريبة على الدخل الإجمالي مرتفعة					
12	هل ترى أن الاقتطاعات المتعلقة بالتأمينات مرتفعة					
13	يكفيك أجرك لإشباع حاجاتك و متطلباتك					
14	ترى أن الأجور باقتطاعات أخرى أفضل و أكثر إغراءاً					

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
15	لديك المعرفة و الإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليك					
16	تخطط لأعمالك مسبقاً للوصول للأداء الجيد					
17	تستطيع العمل ضمن فرق عمل					

				تلتزم بتعليمات و توجيهات المسؤولين	18
				تقييم الأداء يسمح لك بتحسين العلاقات اليومية مع زملائك و إدارتك	19
				تمتلك القدرة على التواصل و التعاون مع زملائك	20
				نظام التقييم يسمح لك بالتعرف على نقاط ضعفك و قوتك في الأداء	21
				تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقت محدد	22
				عملية تقييم الأداء في إدارتك مستمر	23
				ترى أن المدراء يهتمون بنتائج تقييم الأداء السنوي على أساس أنه معيار الثواب و العقاب	24
				تشعر بالإنصاف و العدالة نتيجة تقييم أدائك السنوي و الثلاثي	25
				تعتقد أن تقرير الأداء السنوي و الثلاثي هو الأداة الرئيسية لمنح المكافآت و العلاوات	26
				ترى أن التقصير في مهام وظيفتك يعرضك للعقاب من خلال تقييم أدائك	27
				تجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزك للعمل بكفاءة	28
				الزيادة في الأجور الحالية تدفعك لتطوير مهاراتك و قدراتك بشكل مستمر لرفع أدائك	29