

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid

جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسة - الجزائر

الملحققة الجامعية - مغنية -

قسم العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة

مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية

استراتيجية الأجور و اثرها على اداء العاملين في المنظمة

دراسة ميدانية لمؤسستين اقتصاديتين بدائرة مغنية:

✽ مؤسسة التربة بانتال

✽ مؤسسة تافنة لصناعة الملابس

من إعداد الطالبة:

سحنون آسية

تحت إشراف الأستاذ المحترم:

بن لباد محمد

أمام أعضاء لجنة المناقشة

أ. بن لباد محمد	أستاذ مساعد أول	جامعة أبي بكر بلقايد	مشرفا و مقرا
أ. زروقي يحيى	أستاذ محاضر	جامعة أبي بكر بلقايد	رئيسا
أ. بن شعيب فاطمة الزهراء	أستاذ مساعد أول	جامعة أبي بكر بلقايد	مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ

إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ

الْأَمِينُ

الآية 26 من سورة القصص

الدعاء

اللهم إنا نسألك باسمك الأحد
الصمد ، ونسألك باسمك الجليل
الكبير المتعال الطيب الطاهر
المبارك الأحب إليك الذي إذا
دعيت به أجبت، وإذا استفرجت
به فرجت.

اللهم نسألك وتوسل إليك يارب
العرش العظيم أن تعم هذا العمل
المتواضع بالنجاح والنفع والخير ،
وندعو الله أن يجعلنا وإياكم من
المتقين الذين لا خوف عليهم ولا هم
يحزنون .

وصلّي الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه

اجمعين

كلمة شكر

اللهم إنا نحمدك حمدا يفوق حمد الحامدين ، ونشكر
شكر الشاكرين حمدا يليق بعظمة جلالك وشكرا يوافي
قدرك وكمالك ، أحمد الله على الإرادة التي منحني إياها
لإنجاز هذه المذكرة ، وأرجو أن أكون قد وفقت في هدفي

يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى من احتضن
هذه المذكرة وساهم فيها وأمدّها بنصائح وتوجيهات قيمة ،
الأستاذ المشرف :

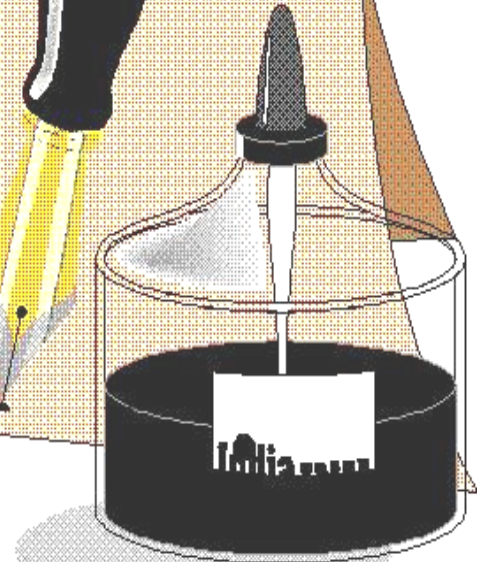
"بن لباد محمد".

تحية تقدير إلى من علمني حرفا في مشواري
الدراسي من الابتدائي إلى الجامعة .
فشكرا لهم على ما منحوني إياه من إرادة وتحفيز لسد
الطريق أمام أمواج الهزيمة .

كما نتقدم بالشكر لعمال المؤسستين الاقتصاديتين
BENTAL & TAFNA بمغنية خاصة رئيس مصلحة
الأجور و الرواتب و الموارد البشرية.

كما لا ننسى الأخ "مرابط محمد"، الذي أشرف على
الكتابة والتعديلات في المذكرة نشكركه على تعامله معنا
وإعطائنا من وقته القيم .

إلى كل من ساهم معي في إتمام هذه المذكرة من قريب
أومن بعيد ولو بالكلمة الطيبة .



الإهداء

أهدي بمره جهدي المتواضع: من امر الله بالإحسان إليهما:

" وبالوالدين إحساناً".

إلى زهرة أنامي.

إلى من ضمتني بوشاح عنائها .

إلى مؤنستي في وحدتي ولذتي في حياتي .

إلى صانعة حياتي إلى يوم الفراق .

إلى "أمي" للحنون وعنوان الروح ، وعمرى في دنياي.

إلى من علمني كيف أقف على رجلي وعلمني كيف أصارع الصعاب و لقاني اسمي دزوش التحدي و الأقدام .

إلى الذي شرفني باسمه.

إلى الذي لولا الله لسجدة له تقديرا واحتراما .

إلى "أبي" الكريم .

إلى من قاسموني حنان أمي وشاركوني حب أبي :

إلى "احمد" و"سمير".

إلى من يسعدني لقاءهم ويحزنني فراقهم من عرفت

معهم معنى الصداقة والحب والإخلاص رمز المعاشرة

الطيبة أصدقائي أجمعين. و أيضا زملائي بالعمل.

إلى كل من دعاني بالتوفيق سرا وجهرا .

سحنون آسية

sehnoun assia

خطة البحث

خطة البحث

المقدمة

الفصل الأول إستراتيجية الأجور مدخل نظري

تمهيد الفصل

المبحث الأول: ماهية الأجور .

المطلب الأول: التطور التاريخي للأجور عبر الأزمنة.

المطلب الثاني: مفهوم الأجر.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف الاجور.

المبحث الثاني: خصائص الأجور و أنواعها و مكوناتها.

المطلب الأول: خصائص الاجور.

المطلب الثاني: أنواع الاجور.

المطلب الثالث: العناصر المكونة للأجور.

المبحث الثالث: نظم الأجور وطرق تحديدها.

المطلب الاول: نظم وطرق دفع الاجور.

المطلب الثاني: خطوات تصميم نظام الأجور.

المطلب الثالث: الأشكال الأجرية

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على وضع الأجور.

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

تمهيد الفصل

المبحث الأول: ماهية الأداء

المطلب الأول: تعريف الأداء و المفاهيم المرتبطة به.

المطلب الثاني: أنواع الأداء.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.

خطة البحث

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لعملية تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم الأداء.

المطلب الثالث: معايير وخطوات تقييم الأداء.

المبحث الثالث: تنظيم عملية تقييم الأداء.

المطلب الأول: طرق وأساليب تقييم الأداء.

المطلب الثاني: إجراءات تنفيذ عملية التقييم.

المطلب الثالث: مقومات ومعوقات تقييم الأداء.

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

تمهيد الفصل

المبحث التمهيدي: تأثير الأجر على الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: الدراسة الميدانية لمؤسسة بانتال

المطلب الأول: التعريف بالمجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الثاني: الأجر و تقييم الأداء للموظف في مؤسسة بانتال.

المطلب الثالث: دور الأجر في تقييم الأداء بمؤسسة بانتال.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة.

المطلب الأول: التعريف بالمجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الثاني: معالجة أسئلة المقابلة

المطلب الثالث: تحليل معلومات الاستبيان ومناقشته.

المبحث الثالث: الاشتراك بين المؤسسات **bental&tafna**.

المطلب الأول: كفاءات التوظيف.

المطلب الثاني: طريقة حساب الأجر.

المطلب الثالث: دور الاعلام الالي في اعداد الأجر بالمؤسسات.

خلاصة الفصل

الخاتمة العامة



المقدمة

لا جدال في انه لا قوة و لا ثروة بدون إنسان، ولهذا فتتوقف فعالية كل إدارة في إنجاز مهامها و تحقيق أهدافها على فعالية أداء عمالها و مدى كفاءتهم إلى جانب جملة من العوامل و الإمكانيات التقنية و المادية (تنظيم الإدارة، موارد مالية، الإستراتيجية المتبعة... الخ).

و إذا كانت فعالية الإدارة مرتبطة أساسا بفعالية عمالها ، فهي ملزمة إذن بالاهتمام بالبعد البشري في تسييرها من خلال العمل على تحفيز هؤلاء العمال ، و بالتالي تتمين الموارد البشرية .

و للوصول إلى رفع و تحسين فعالية العمال، تستعين الإدارة بأدوات و تقنيات تمكنها من تحقيق هذا الهدف، و لعل أهم هذه الأدوات على الإطلاق هي " الأجور " خاصة لما لها من علاقة وثيقة و دائمة مع العامل والمجسدة من خلال حياته المهنية.

تعتبر الأجور و مختلف التعويضات الملحقة بها من أهم الحقوق الأساسية للعامل، كما أنها من أهم التزامات صاحب العمل تجاه العامـل.

و يرجع الاهتمام بهذا العنصر لكونه يكتسي طبيعة مزدوجة، فله وجه إنساني و وجه اقتصادي فهو يمس من جهة حياة الكادحين ماديا ومعنويا، و من جهة أخرى يمس العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العامل و رب العمل.

و بما أن الأجر يتغير من عامل لآخر إذن فهو احد أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في الأداء الفردي للعاملين وهذا لان المسار المهني لهذا الأخير ليس جامدا وثابتا، إنما هو مسار ديناميكي يتطور من خلال الترقية، التكوين تغيير المناصب في إطار الحركية إلى أن يصل هذا العامل إلى ما يسمى بإنهاء علاقة العمل.

انطلاقا من الوضع الحالي نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الأجر في رفع أداء العامل في المنظمة؟

الأسئلة الفرعية:

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما مفهوم الأجر، وما أهميته في المنظمة؟

- ✓ ماذا نقصد بعملية تقييم الأداء وما الغرض منه؟
- ✓ هل هناك تدني في مستويات الأجور الحالية؟
- ✓ هل مستويات الأجور قادرة على تحفيز الأفراد أو لا؟
- ✓ هل الأجر يعتبر احد معوقات تطوير الأداء لدى العاملين؟
- ✓ هل يؤدي تدني الأجور إلى التخفيض من أداء العاملين؟
- ✓ هل ستؤدي الزيادة في الأجور إلى تحسين أداء العاملين؟

الفرضيات:

للإجابة عن التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية تقدمنا بأحد الإجابات المؤقت للدراسة و تتمثل
فما يلي:

الفرضية الرئيسية:

➡ يلعب الأجر دورا مهما في تحفيز و تشجيع الأفراد العاملين على تحسين أدائهم في المنظمة.

الفرضيات الفرعية:

- ➡ إن مستويات الأجور غير قادرة على تحسين أداء العاملين.
- ➡ إن الزيادات في الأجور بنسبة معقولة و جيدة تؤدي إلى نشاط و تحسين أداء العمال.
- ➡ بعض التعويضات النقدية تحفز العاملين.
- ➡ الوسيلة التي يجب على المؤسسة إتباعها من اجل الوصول إلى درجة أداء فعال هو الاعتماد على نظام الأجور.

أسباب اختيار الموضوع:

وقع الاختيار على هذا الموضوع بمجموعة من الدوافع التالية:

أسباب ذاتية:

كـمـرغبـتـنا للـبـحـث و الاستطلاع في موضوع الأجور الذي يعتبر حديث الساعة (سياسة التقشف ولما نعيشه من ضعف القدرة الشرائية) وأثره في رفع مستوى الأداء لدى العاملين.
كـمـقـلة الأبحاث عن هذا الموضوع من جهة ومحاولة إفادة مؤسسات الجزائر لدراسة واقعية تمس مشاكلها في مستويات تدهور الأداء.

كـمـطـبـيعة اختصاصي في إدارة الأعمال للمواد البشرية.

أسباب موضوعية:

كـمـإمـكانيات البحث متوفرة، أي أن هذا الموضوع قابل للدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة فيه.

كـمـالـبـحـث ميدانيا لتوفير معلومات و بيانات في هذا المجال ومعرفة مدى الاهتمام بالأجور في المؤسسات لتحسين أداء الفاعلين فيها.

أهداف الدراسة:

لكل موضوع بحث أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها ، وموضوع بحثنا كغيره من المواضيع نطمح من خلاله للإجابة عن مدى إسهام الأجور في تحسين أداء المنظمة. ونذكر من أهم الأهداف التي نسعى إليها من خلال بحثنا هذا مايلي:

- تعميق مستوى الفهم لموضوع الأجور ومدى تأثيره على أداء العاملين.
- الربط بين الأسس النظرية وبين الواقع العملي و المعاش.
- التعريف بموضوع الأجر لدى المؤسسات كعامل مؤثر بدرجة كبيرة في الأداء ومن تم الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيه.
- إثراء المكتبة الجامعية بالمعلومات و البيانات في هذا المجال .

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الدراسة العلمية من حيث انه يعالج موضوع جدّ هام ، كونه يدرس مدى تأثير الأداء بعامل الأجر، و لماله من أثر كبير في تحفيز العمال.

كما تبرز أهمية هذا الموضوع في الاهتمام بالعنصر البشري و وتحسين مستوى معيشته نظرا للظروف الاجتماعية التي نعيشها في الوقت الراهن لاعتباره أهم أسس الراحة و النجاح للمؤسسة.

وترجع أيضا الأهمية العلمية فيما سوف تتوصل إليه الدراسة من نتائج البحث ،وما سوف تطرحه من مقترحات وتوصيات قد يستفيد المسؤولون من نتائجه ، كما انه سوف يصبح أرضية نظرية و دعم للدراسات الأخرى المكتملة له.

المنهج المتبع:

لمعالجة مشكلة البحث و إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي ، ففي الجانب النظري تعرضنا لأهم المفاهيم و المصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول لعناصر موضوع البحث ،وهذا ما تقتضيه طبيعة الدراسة المراد بحثها .

أما في الجانب الميداني تمّ الاعتماد على دراسة الحالة (المنهج الإحصائي) من اجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسين جزائريتين بانتال وتافنة بمغنية ، ويظهر من خلال جمع البيانات الذي سوف نستعمل الاستبيان والمقابلة، ثم تحليلها لاختبار الفرضيات و الخروج بنتائج و تقديم اقتراحات.

أدوات الدراسة :

المسح المكتبي:

- ✓ اعتمدنا على المراجع باللغة العربية و اللغة الفرنسية.
- ✓ المجالات الاقتصادية و الجامعية المختصة في هذا المجال.
- ✓ الانترنت و المنتديات التعليمية المختصة في البحث العلمي.

المسح الميداني:

✓ الاستبيان، المقابلة و الوثائق الرسمية للمؤسسة.

مصطلحات البحث :

إن كل اختصاص علمي ينفرد بمصطلحات و مفاهيم، مما يستوجب تحديدها بدقة لإزالة الالتباس و الغموض، وفي موضوعنا الراهن لدينا المفاهيم التالية:

➤ الأجر الرواتب : تمثل كلا من الأجور والمرتبات تعويضا نقدياً مباشراً يحصل عليه الفرد لقاء مساهمته التي يقدمها للمنظمة التي يعمل بها , فهما متشابهان من حيث المضمون ويختلفان من حيث الاستخدام فالشائع في الرواتب تطلق على شاغلي الأعمال المكتبية و الإدارية ، بحث يتم الدفع لهم على أساس الزمن ويسمون بالموظفين , أما الأجر فهو يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الصناعية و الإنتاجية , حيث تدفع تعويضاتهم على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن أو على أساسهما معاً.

➤ المكافآت : الجائزة التي يحصل عليها العامل مقابل خدماته.

➤ التحفيز المادي: تعتر الحوافز المقابل للأداء المتميز و التي تشبع حاجات الفرد ماديا

➤ الفعالية: l'efficacité الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها

➤ الكفاءة: l'efficience هي الاستغلال العقلاني والأمثل والاقتصادي لموارد المؤسسة والفعالية هي مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بأقل تكلفة وأقل وقت ممكن.

➤ الأداء: هو العمل الذي يؤديه الفرد و مدى تفهمه لدوره و اختصاصاته و فهمه

للتوقعات المطلوبة منه ، و مدى إتباعه لطريقة أو لأسلوب عمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر

➤ تقييم الأداء الوظيفي: تقييم الأداء هو عملية منهجية ودورية لتقدير الأداء الوظيفي للموظف الفردي والإنتاجية فيما يتعلق ببعض المعايير الموضوعية مسبقا والأهداف التنظيمية

صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في البحث هو قلة المراجع المتعلقة بهذا الموضوع بصفة مباشرة، وفي المراجع المتوفرة يكون نظام الأجر كوحدة أو جزء صغير. هذا من جهة ومن جهة أخرى شبه انعدام الدراسات السابقة في هذا المجال، و المجالات العلمية الجامعية، إضافة إلى هذا قلة المعلومات عن كيفية سيرورة نظام الأجر في المؤسسات الجزائرية الاقتصادية وهذا من خلال منح المكافآت، الترقية و غيرها التي تؤدي إلى زيادة الأجر.

الدراسات السابقة:

ومن الدراسات السابقة التي اهتمت بالأجور نجد:

- دراسة "حورية جاودي" سنة 2006-2007 مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الأجور في الجزائر دراسة حالة الديوان الوطني للسقي و صرف المياه ONID بالعاصمة
كان الهدف من الدراسة إلى أي مدى يساهم الديوان الوطني للسقي و صرف المياه ومن نتائج هذه الدراسة أن الأجر هو الذي يجعل الفرد يعمل، ولهذا يجب تحديد الأجر الأدنى الذي يضمن معيشة العمال ونظام الأجر في المؤسسة تحدده الاتفاقية الجماعية المبرمة بين المؤسسة و النقابة بالتدخل من الدولة، ويجب اختيار مسئولين مؤهلين لهم القدرة على تسيير الأجور.
- دراسة "مارية فلاح" سنة 2007-2008 مذكرة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات المحلية و التنمية D.P.G.S في دراسة تحليلية و تقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري حالة قطاع البريد بقسنطينة كان الهدف من الدراسة إلى أي مدى يمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل تكلفة و بعائد أكبر دون تقييم للوظائف و وضع نظام دفع الأجور عادل.
- ومن نتائج هذه الدراسة انه يولي العمال أهمية كبيرة للأجور ويعتبرونها المحفز المادي الأساسي الأول، و إن الفرد يسعى دوما من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل و مسؤوليات أكبر تفتح له الطريق نحو التقدم وظيفيا، ويجب اختيار مسئولين مؤهلين لهم القدرة على تسيير الأجور.

● دراسة "سراج وهيبة" سنة 2007-2008 مذكرة لنيل شهادة الماجستير في دراسة اقتصادية قياسية على مدى عدالة الأجور في الجزائر دراسة حالة في مؤسستي الاسمنت وسونلغاز بالشلف و الهدف من هذه الدراسة ان نظام الأجور يعاني في الجزائر من اختلالات مذهلة تجعله أساسا للتحايل والتهاون بدلا من أن يكون حافزا للإنتاج والابتكار .
ومن نتائج هذه الدراسة أن دراسة علاقة الأجور بالدخل الوطني أوضحت لنا بأن الأجور تشكل نسبة ضئيلة جدا من الدخل الوطني نسبة 24 % ، إن العمالة الأوفر حظاً من التعليم أكثر إنتاجية وتحصل على معدلات أعلى من الأجور، إن الحد الأدنى للأجور غير كاف لتحقيق مستوى معيشي لائق، وجود فوارق جد معتبرة بين الأجور التي يتقاضاها عمال مؤسسة الاسمنت وعمال مؤسسة سونلغاز .

● دراسة "بولطينة مولود و مانع بلال" سنة 2013-2014 مذكرة لنيل شهادة ليسانس (L.M.D) في تسيير الأجور في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري دراسة حالة بلدية سيدي معروف بجيجل وعلى إثر التعديلات التي عرفها نظام الأجور كان الهدف من هذه الدراسة عن كيفية تسيير عملية الأجور على مستوى المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري.
ومن نتائج هذه الدراسة ان الأجور تعد من الأولويات التي اهتم بها الفرد منذ القدم ، الأجر هو المقابل المالي المدفوع للعامل مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل ، البلدية تنتهج نظام الأجر الزمني حيث يتم دفع أجور الموظفين شهريا ، لا يوجد اختلاف في كيفية إعداد نظام الأجر بين الأسلاك الإدارية والأسلاك المشتركة، تلعب الحالة العائلية للموظف دورا في تحديد مستوى الأجر، يتكون الأجر من عناصر أساسية وملحقات تتمثل في المنح ومختلف الاقتطاعات.

تقسيمات البحث:

لقد قمنا بتقسيم البحث إلى جانبين: النظري و التطبيقي.

❖ الجانب النظري : تم تقسيمه إلى فصلين وهما:

- في الفصل الأول تم تخصيصه لإستراتيجية الأجور مدخل نظري و بدوره تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث بحيث المبحث الأول فتمثل في ماهية الأجور أما في المبحث الثاني تعرضنا إلى خصائص الأجور و أنواعها و مكوناتها وأخيرا في المبحث الثالث إلى نظم الأجور وطرق تحديدها.

- في الفصل الثاني تم التطرق إلى أداء العاملين في المؤسسة و بدوره تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، فالمبحث الأول تم التطرق إلى ماهية الأداء أما المبحث الثاني فخصصناه للمفاهيم الأساسية لعملية تقييم الأداء وأخيرا في المبحث الثالث عن تنظيم عملية تقييم الأداء.

❖ الجانب التطبيقي : أما في هذا الجانب فتم تخصيصه لدراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين الأولى مؤسسة التربة بنطال و الثانية مؤسسة تافنة لصناعة الألبسة وهذا لمعرفة اثر الأجر على أداء العمال من خلال تقسيمه إلى أربعة مباحث ،الأول عبارة عن مبحث تمهيدي الذي هو نظري ويتمثل في تأثير الأجر على الأداء الوظيفي ،أما المبحثين الاول والثاني عبارة عن دراسة ميدانية لمؤسستين: مؤسسة التربة بانتال و مؤسسة تافنة لصناعة الألبسة من خلال المقابلة و توزيع استبيانات على موظفي المؤسسة لمعرفة النتائج المتوصل إليها و صحة أو خطأ الفرضيات المقترحة في الدراسة.

العجب النظري

الفصل الأول إستراتيجية

الأجور مدخل نظري

الأجور مدخل نظري

تمهيد الفصل الأول:

تلعب الأجور دورا بارزا في حياة الأفراد و المنظمات من أهم العوامل التي تساعد المنظمة على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين و الإدارة، لهذا يعتبر من المواضيع الهامة التي لا تزال تلاقي اهتمام الكثير من الباحثين و الكتاب في مجال الإدارة و خاصة إدارة الأفراد، حيث تلعب الأجور مصدرا هاما في معيشة الأفراد ، وأيضا تساعدهم على الاستقرار في عملهم ، أما عند المنظمات فهي من أهم الأنظمة التي تحتاجها و التي تؤثر على باقي القضايا التي لها صلة بعمل هذه المنظمات . ولهذا تعتبر إدارة الاجور من اعقد المشاكل التي تواجه إدارة الأفراد، لذلك فان الاهتمام و العناية بوضع خطة أجور عادلة و سليمة أمر في غاية الأهمية. وحتى نستطيع تسليط الضوء أكثر على بعض الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع الاجور قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: والذي عالج ماهية الأجور.

حيث تم التطرق فيه إلى التطور التاريخي للأجور عبر الأزمنة، كما تعرضنا إلى مفهوم الأجور لغة و اصطلاحا وفي الأخير إلى أهمية وأهداف الأجور.

المبحث الثاني: والذي عالج خصائص الأجور و أنواعها و مكوناتها.

حيث تم التطرق فيه إلى خصائص الأجور، ثم إلى أنواع الأجور وفي الأخير إلى العناصر المكونة للأجور

المبحث الثالث: فيعالج نظم الأجور وطرق تحديدها

تم التطرق فيه إلى نظم دفع الأجور، وبعد ذلك إلى طرق تحديد الأجور ثم إلى الأشكال الأجرية وفي الختام العوامل المؤثرة على وضع الأجور.

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

المبحث الأول: ماهية الأجور .

تعتبر الأجور من أهم العوامل التي تؤدي إلى خلق علاقة طيبة بين العمال و الإدارة كما أنها أداة لقياس مدى رضا و أداء الفرد عن عمله و عن الأجر الذي يحصل عليه لقاءه سواء أكان هذا الأجر نقديا أو عينيا.

وتشير كثيرا من الإحصائيات إلى أن اغلب المشاكل و الخلافات المالية مع الإدارة تعود في أساسها إلى الأجر. وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى بعض الجوانب المتعلقة بالأجر و هذا من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: التطور التاريخي للأجور عبر الأزمنة.

المطلب الثاني: مفهوم الأجر.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف الاجور.

المطلب الأول: التطور التاريخي للأجور عبر الأزمنة.

أصل كلمة اجر " **salairium** " هو من كلمة إغريقية " **salairium** " وهو في الزمن الذي كان فيه العساكر يأخذون مقابل¹

حيث في المجتمعات البدائية الريفية كان العبيد (العمال) أجرهم أنداك في شكل أكل و ملبس ومسكن.

وفي القرون الوسطى ظهرت أمراض مزمنة مما أدى إلى نقص اليد العاملة، فعرف العمال آنذاك نوعا من الحرية أدت إلى ظهور ما يعرف بالفرق في الأجر بين ما يتقاضه الحرفيين في المدينة ، وبين العمال في الأرض.

ومع بداية الثورة الصناعية. ظهر نظام المقايضة حيث ان العمال يتقاضون أجرهم على شكل صك يستعمل لاقتناء حاجتهم من متجر يمتلكه صاحب العمل، واما في الوقت الحالي قيم تقاضي الأجر نقدا و يقبني بعد ذلك العمال الأشياء التي يحتاجونها من أي متجر ويسعر السوق، ومن هذه النظرية

1 : Montarnal: "Les salaires, l'inflation et les changes", paris, p01

الفصل الأول — إستراتيجية الأجر مدخل نظري

التاريخية لتطور الأجر يبقى هذا الأخير كنباع لمراحل تطور البشرية وإعطاء صبغة له متعلق بالتطور العلمي والتكنولوجي الحاصل وبالجمتمع و المؤسسة في حد ذاتها.

المطلب الثاني: مفهوم الأجر.

1- الأجر لغة.

الأجر: الجزء على العمل وفي الصحاح وغيره الأجر، الثواب والمعروف إن الأجر هو الثواب الذي يكون من الله عز وجل للعبد على العمل الصالح لقوله تعالى "وان تؤمنوا و تتقوا فلكم اجر عظيم(179)"¹ وهو عبارة عن راتب يقدمه صاحب العمل إلى الأجير مقابل قيامه بالعمل المتفق عليه.

ومعنى الأجر في المعجم الوسيط "على فلان كذا: عمل له باجرة استأجره اتخذه أجيروا. الإجارة الأجرة على العمل"².

ومعنى الأجر في معجم المعاني الجامع - معجم عربي :

الأجر: جمع أجزور وهو عوض العمل والانتفاع³ هو ما يعطى مقابل شيء لقول رسول الله صلى الله عليه و سلم "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه"⁴ حديث نبوي شريف . أو هو مبلغ من المال يدفعه صاحب العمل الى من يستخدمه مقابل عمل يقوم به بموجب عقد عمل، كما جاء في قوله تعالى "قالت إحداهما يا آبت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين (26)"⁵.

2- الأجر اصطلاحاً.

لقد تعددت المفاهيم و التعاريف للأجر ولخصت كما يلي:

- فقد جاء عن احمد ماهر عدت تعاريف من جميع النواحي فمنها⁶

1: سورة ال عمران الآية 179 .

2: معجم الكتب ، لسان العرب ، حرف الألف الأجر، الموقع: <http://library islam web.net>.

3: محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، الصفحة 170.

4: حديث عبد الله بن عمر رضي الله عنه عن الرسول صلى الله عليه وسلم ،رواه ابن ماجة و صححه الالباني.

5: سورة القصص الاية 26.

6: احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 ، الصفحة 200.

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

من الناحية الاقتصادية: يعرف الأجر بأنه المقابل الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي يقدمه لصاحب العمل.

من الناحية القانونية: فهو حسب المادة 134. من القانون الإسلامي العام للعامل فإنه ما يتقاضاه العامل، مقابل العمل الذي يقدمه، وهو يؤيده و تطبيقاً لمبدأ كل حسب عمله لا يمكن أن يتقاضى العامل اجر مؤسسة إلا إذا كان معيناً في منصب عمل لديها، ويقوم فعلاً بالإعمال المرتبطة بذلك المنصب.

من الناحية المحاسبية: يعتبر الأجر عبئ و تكلفة على صاحب العمل، او المؤسسة، فهي تشكل في اغلب الأحيان جزء هام من التكاليف العامة.

من الناحية الدينية: أما من هذا الجانب فإن الأجر حق من حقوق الأجير ضرورة الوفاء بالأجر عدم التهاون في دفع الأجر لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه". الأجر هو المقابل المادي الذي يتم حسابه وفقاً لساعات العمل التي يؤيدها العامل، ويستحق كل يوم أو كل أسبوع، ويتباين بتباين عدد الساعات المؤداة.¹

الأجر: بمعناه الواسع كافة المبالغ النقدية والعينية التي يتقاضاها الموظف، او العامل خلال عمله في المؤسسة، وهو بهذا المعنى يشمل الأجر الأساسي مضافاً إليه كافة التعويضات² وبصفة عامة هو ذلك المبلغ المالي الذي يتقاضاه العامل من صاحب العمل مقابل العمل الذي يؤديه، وهو يدفع للفرد بالساعة أسبوعياً، أو شهرياً ويشمل كافة العناصر المالية و العينية والتي تكون مرتبطة بما يقدمه العامل من جهد عضلي أو فكري وفي وقت معين و ما يحققه من نتائج و الأهداف المطلوبة.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف الاجور.

1: محمد حافظ حجازي ، مرجع سبق ذكره، الصفحة 171.

2: علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع - عمان ، الطبعة الاولى 2003 - 1423 هـ

، الصفحة 71.

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

1- أهمية الأجور.

تحتل الاجور جانبا كبيرا من اهتمام العاملين و المنظمات التي يعملون بها و لهذا تظهر أهمية البالغة في أكثر من جانب¹:

أ) بالنسبة للفرد: والأجر الذي يقبضه الفرد من مؤسسته يكون مهما جدا له لأنه نظير الجهد الذي بدله وذلك للأسباب التالية.

- يعتبر الأجر المحدد الرئيسي لمستوى المعيشة لدى الأفراد و مركزهم الاجتماعي
- وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة
- يعتبر عامل تقدير المؤسسة للعامل.

ب) أما بالنسبة للمنظمة: فالأجور تشكل نسبة معتبرة من التكاليف لهذا فالمنظمات تسعى جاهدة لمراقبة مستويات الاجور وذلك لأنه:

- وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل في المؤسسة - اداة لتحفيز الأفراد و تحسين أدائهم - وسيلة لإبقاء على أفضل الكفاءات داخل المؤسسة .
- وسيلة لنشر العدالة بين العاملين من خلال المقابل العادل.

ج) بالنسبة للمجتمع: له أهمية في تحديد المستوى المعيشي للمجتمع من خلال درجة الرخاء و يظهر خاصة في:

- المعدلات العالية للأجر تجلب الضرائب تعتبر مورد هام لخزينة الدولة و التي من خلالها يتم تنفيذ عدة مشاريع و التي بدورها تهدف إلى امتصاص البطالة الموجودة وتوفير مدا خيل نقديه لبعض الأفراد مما يساهم في تطويرهم و تطوير المجتمع ككل.

ونظرا لأهمية الأجر حدد "BELCKER" الاعتبارات التي تنطوي عليها الأجور بأنها اعتبارات اقتصادية من حيث كون الأجور ثمنا يدفع مقابل عمل، كما أن للأجور جوانب الاجتماعية ونفسية وسياسية وأخلاقية، وسنتناول بالتوضيح هذه الاعتبارات¹

1: من محاضرة الأستاذ بن لباد محمد ، للسنة الأولى ماستر ، تخصص إدارة أعمال للموارد البشرية، سنة 2015 / 2016

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

الاعتبارات الاقتصادية: يرى "BELCKER" أن الأجر كالعملة المعدنية له وجهان، الأول يمثل التكلفة بالنسبة لصاحب العمل، أما الوجه الآخر فيمثل الدخل بالنسبة للعامل، يكون المدفوع مقابل خدمات العامل عبارة عن عملية اقتصادية محكومة بنفس المنطق كأى عملية شراء، حيث يحاول المشتري أن يحصل على أكبر كمية وأعلى جودة ممكنة مقابل ما يدفعه من نقود، وبهذا المعنى أيضا يبيع العامل خدماته للحصول على أعلى سعر ممكن، وبهذه الطريقة يفترض أن سعر العمل يتحدد على أساس طلب المشتري وعرض البائعين، مما ينتج عنه تخصيص العنصر الاقتصادي المحدود الكمية وهو العمل والذي من خصائصه أنه ليس كأى سلعة يمكن شراؤها.

الاعتبارات الاجتماعية: ينظر كل فرد منا إلى الأجر الذي يتحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الأدبي الذي يحتله كل منا بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاتنا، وفي هذا تفسير لما يعلقه الأفراد من دلالات حتى على الاختلافات الطفيفة في الأجر، وما يفسر أيضا الأهمية التي يعلقها الأفراد على طرق الدفع وعلى تكرار الدفع باعتبارها تنطوي على قيمة رمزية، وبصرف النظر عن مقدار المبالغ المدفوعة، وتبدو الرغبة في حماية المركز الأدبي الحالي من جانب كل فرد والرغبة أيضا في تحسين هذا المركز كقضية إنسانية عامة.

الاعتبارات النفسية: تعتبر المكافآت وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، وحيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فإنه إلى المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع الحاجات تصبح وسيلة في حفز الأفراد العاملين كما يتصل بالاعتبارات النفسية إيجاد التوازن بين المكافآت المالية وغير المالية، فيمكن توليد الحافز لدى الأفراد عن طريق عوامل أخرى غير الأجور مثل المشاركة في الإدارة

الاعتبارات السياسية: ينطوي تحديد المكافأة على مسائل متصلة بالقوة والنفوذ والتي تمثل الاعتبارات السياسية، فالنقابات تستخدم نفوذها في الوقت الذي تجري مفاوضاتها عند التعاقد مع الإدارة ليست فقط بالنسبة لمستويات المكافأة المتفق عليها ولكن أيضا فيما يتعلق بنود العقد الأخرى المؤثرة على الأجور، كما يستخدم أصحاب العمل قوتهم في نفس المواقف، بالإضافة إلى ذلك فإن أصحاب

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

العمل يقومون بدور قيادي في الأجور. الاعتبارات الأخلاقية: تتفق أغلب الناس في الرأي على أن المكافأة يجب أن تكون عادلة، وليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة، ومن هنا ظهرت الاختلافات حول تحديد العوامل التي يدفع أصحاب العمل المكافآت مقابلها، ولهذا تنطوي المسائل المتعلقة بالمكافآت على اعتبارات أخلاقية، فيجب بقدر الإمكان تحقيق العدالة وتصحيح حالات عدم المساواة .

2- أهداف الاجور.

تعدد أهداف الاجور، بتعدد الأسس و الحاجات الداعية إليها لكن مفعوله يكون أقوى إذا ارتكز على ما يلي:

- جذب و من تم الحصول و بعد ذلك الحفاظ على القوى العاملة المؤهلة لاسيما في حالة وجود المنظمات المنافسة وذلك من خلال إتباع نظام الملائمة: أي تحديد الحد الأدنى و الحد الأقصى للملائم للأجور.

- تحقيق العدالة في تحديد و دفع الاجور بما يناسب مع العمل أي الإنصاف. فالموظف او العامل يتوقع ان يحصل على اجر عادل،مقابل دوام عمل عادل من خلال وضع هيكل للأجور للسيطرة على التكاليف.

- الشعور بالضمان أي حماية العامل أو الموظف من المخاطر الحياتية الطارئة

- خلق التوازن أي رصد مزيج من التعويضات المباشرة والغير المباشرة و المادية والغير المادية التي تشجع العاملين للمزيد من الأداء المميز

- اداة للتحفيز من خلال جذب و الحفاظ على الموارد البشرية.وزيادة الدافعية ورض العاملين والمنظمة ورفع الروح المعنوية للافراد العاملين بالاضافة الى خلق علاقة طيبة بين الافراد و التنظيم الذي يعملون فيه.

- قبول الاجور و التاثر بها من جانب الافراد يقلل من معدل دوران العمل و الغياب و التاخير و الشكاوي من طرفهم.

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

المبحث الثاني: خصائص الأجور و أنواعها و مكوناتها.

يعتبر الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية و الاجتماعية للأفراد العاملين ويحدد وفق معايير معينة.

ونظرا لما له من أهمية فهو يأخذ خصائص وإشكال عدة وهذا حسب نشاط كل مؤسسة، ولهذا

قسمنا هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: خصائص الاجور.

المطلب الثاني: أنواع الاجور.

المطلب الثالث: العناصر المكونة للأجور

المطلب الأول: خصائص الاجور.

يؤثر نظام الأجور في مجموعة من القضايا المهمة، كنوع العاملين، والأداء الذي يتمتعون به ، وأيضا رتبة المنظمة، لذلك لا بد من إعداد هذا النظام بدقة متناهية والذي يجب أن يتمتع بالخصائص التالية:

1- التقسيم الأول للخصائص.

✓ العدالة: شرط مهم لأي نظام سليم للأجور إلا أن العدالة حالة معقدة، متعددة الأبعاد ولهذا يتمتع نظام الأجور بعدالة داخلية وخارجية في تحديد اجر كل وظيفة¹.

أ-العدالة الداخلية: هي العدالة في ذات الوظيفة ومن الوظائف ضمن المنظمة فيجب ان يكون الاجر عادلا في مكافأة المؤهلات والخبرة لإشغال أي وظيفة. فاجر العامل متناسبا مع مؤهلات والجهة التي تطلبه الوظيفة.

ب-العدالة الخارجية: ان تكون هناك عدالة مع الاجور التي تمنحها المنظمات الاخرى ولنفس الوظيفة.

1: عبد الباري إبراهيم درة ،زهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية، في القرن الحادي و العشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى لسنة 2008 ،الصفحة 349.

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

- ✓ الوضوح: وهو ان يخضع نظام الاجور لقواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد ان يعرف كيف يتم تحديد الأجر لوظيفته، بحيث يمكن التقدير فيما اذا كان الاجر المحدد للوظيفة مكافئا لاستحقاقه.
- ✓ الثقافية: ان يكون مكشوفاً وليس سري، رغم انه يمكن ان يعتمد بعض التمييز ويكون مقبولاً وهذا يحصل عندما تدفع المنظمة مكافئات للتخصصات النادرة والتي تحتاجها.
- ✓ الاستقرار و الثبات: وهو أن يكون ثابتاً ومستقراً فلا يتم تغييره إلا عند توفير شروط موضوعية تستدعي ذلك وهذا ضروري لتجنب النزاع وتحقيق مستوى الاجور إذا زادت كفاءة العمال.
- ✓ الارتباط بالأداء الفعلي للفرد: يكون على شكل اجر وتعويض للعامل في نفس الوقت، فهو يعوضه عن الأداء الفعلي الذي قام به باتجاه المؤسسة ويكون عن طريق تحديد مبلغ الأجر في ضوء القيمة الوظيفية للمنظمة ثم تحديد العلاوات والكفاءات والمزايا في ضوء الأداء الفعلي للموظف بالإضافة إلى اعتماد أنظمة مشاركة الأرباح إذا أمكن.

2- التقسيم الثاني للخصائص:

- **الارتباط الشرطي بين العمل والأجر**: الأجر المدفوع للعامل مقابل للجهد المبذول، يعني أن الأجر مرتبط ارتباطاً شرطياً من حيث الأساس والدفع ، أي العامل له الحق في الحصول على الأجر الخاص بالمدة القانونية التي قام بها في أداء عمله ، أو مقابل مردود العمل الذي حققه ، ولا يمكن له المطالبة بأجره إذا لم يقم بأي عمل بالنسبة للقدرة التي لم يعمل بها ، أو لم يقم بأي عمل ولكن توجد بعض الاستثناءات كالعطل بكل أشكالها وأنواعها¹.
- **المساواة**: حيث يتم الدفع بشكل متساوي بين العمال الذين يشغلون نفس الوظائف ، بغض النظر عن نوع الجنس (ذكر أم أنثى) ، بالإضافة إلى الجهد المبذول والمرتبط بالمعارف والإمكانات

1 أحمد سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل والتشريع الجزائري . ط 2 ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1994 ، ص

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

التي تتطلبها الوظيفة¹ وهذا ما نصت عليه المادة 84 من قانون 90-11 " يجب على كل مستخدم ضمان المساواة في الأجور للعمال لكل عمل مساوي للقيمة بدون تمييز"²

■ **الدفع النقدي** : لقد أكدت القوانين والتشريعات على أن يكون الأجر في شكل (نقود معدنية ، ورقية ، مبالغ نقدية) ، ولا بد أن يكون الدفع عن طريق وسائل نقدية³ وهذا ما أكدته المادة 85 من ق 90-11 " تحدد الأجور بعبارات نقدية محضة وتدفع عن طريق وسائل نقدية محضة "⁴

■ **الدفع الكلي و المنتظم وعدم القابلية للتجزئة أو المقاطعة** : وهو الأجر الذي يحصل عليه العامل بشكل دوري ومنتظم كما ورد في المادة 88 من ق 90-11 " يجب على المستخدم دفع الأجور لكل عامل بانتظام عند حلول أجل استحقاقه " حيث أنه يمنع منعاً باتاً تجزئته أو دفعه خلال مراحل ولو كان العامل مديناً لصاحب العمل ، مثال : بأن يأخذ مبلغ مالي يساوي مبلغ أجره أو نصفه ، بإجراء عملية مقاصة على العامل ، بين دين المستخدم والأجر الذي يقدم للعامل المدين ، إلا أن عملية المقاصة صحيحة قانوناً ولكن تستغل في مجالات أخرى غير أجور العمال ، لكون الأجر المصدر الوحيد الرسمي لدخل العامل⁵ .

■ **الحماية القانونية للأجور** : حيث تتضمن عدة مبادئ منها:

1- مبدأ امتياز الأجور عن بقية الديون : أي الأفضلية والأولوية وذلك بامتياز وأسبقية الحقوق المالية للعمال المتمثلة في الأجور وملحقاته (العلاوات ، المكافآت ن الحوافز) عن مختلف الديون وهذا ما جاء في المادة 89 قانون 90-11 " تمنح الأفضلية لدفع الأجور و تسييقاتها على جميع الديون ... بما فيها ديون الخزينة والضمان الاجتماعي ، مهما كانت طبيعة علاقة العمل وصحتها وشكلها "⁶.

1 خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية . ط 1 ، الأردن : دار وائل للنشر ، 2003 ، ص 151.

2 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، قانون العمل . الجزائر : منشورات بيروني ، 2006 ، ص 35.

3 احمد سليمان ، المرجع السابق ، ص ص (213 ، 214) .

4 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرجع السابق ، ص 35.

5 أهمية سليمان ، المرجع السابق ، ص 215.

6 أهمية سليمان ، نفس المرجع ، ص ص (216 ، 217) .

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

2- مبدأ عدم قابلية الحجز على الكتلة الأجرية : وهو مبدأ متمم ومكمل للمبدأ السالف الذكر ، لأنها تشكل الكتلة الأجرية أي الاعتمادات المخصصة للأجور والتعويضات، حيث بمجرد المصادقة عليها تعتبر حق مكتسب للعمال ولا يمكن المساس به حتى من دائن صاحب العمل، وهذا ما نصت عليه المادة 90 من قانون 90-11 " لا يمكن الاعتراض على الأجور المترتبة على المستخدم كما لا يمكن حجزها أو اقتطاعها مهما كان السبب حتى لا يتضرر العمال.."¹

3- مبدأ بطلان التنازل عن الأجر : وهو بطلان أي تنازل من العامل عن أجره أ، جزء منه ، بغض النظر عن نوع وطبيعة التنازل ، سواء برضا أو من دون رضا العامل² .

4- وجوب تسليم العامل أجره بصفة شخصية و مباشرة : أي أن للعامل الحق في استلام أجره، بصفة شخصية دون استعمال أي وسيط بينه و بين صاحب العمل ، بناء على العمل المبذول من طرف العامل، إلا في حصول مانع (استثناء) للعامل ، وعندها يمكن أن يفوض من طرفه عن طريق وكالة مكتوبة إلى أي شخص آخر، وبالتالي حق الأجر يكون شخصي من طرف العامل³ .

5- الدفع في الزمان والمكان العاديين : يضمن القانون ضرورة وإلزامية دفع الأجر في الأيام والأوقات العادية للعمل، وعدم دفعه في كل من أيام الراحة الأعياد، العطل، كما لا يمكن الدفع في أماكن الإنفاق السريع⁴ .

6- إلزامية تسليم قسيمة أو كشف الأجر : هي عبارة عن وثيقة تذكر فيها كافة البيانات المتعلقة بالعمال وصاحب العمل، كما نصت المادة 86 قانون 90-11 "...يدرج مبلغ الأجر وجميع

1 أهمية سليمان، نفس المرجع ، ص ص (218 ، 219)

2 أهمية سليمان ، نفس المرجع ، ص 222.

3 أهمية سليمان، المرجع السابق ، ص 221.

4 أهمية سليمان ، المرجع السابق ، ص 221.

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

عناصره بالتسمية في قسيمة الأجور الدورية التي يعدها المستخدم .. " وجعل تسليمها على عاتق صاحب العمل إجبارا وإلزاما ، وعدم تسليمها يعد مخالفة للقانون ويعاقب عليها، باعتبارها وثيقة إثبات كما تحدد كافة العناصر التي يجب أن توجد في هذه الوثيقة (الاسم التجاري لصاحب العمل، اسم وعنوان صندوق ضمان الاجتماعي، اسم وظيفة العامل، مدة العمل المستحقة للأجر ..)

وكما يلزم القانون صاحب العمل بتنفيذ البيانات المذكورة في الكشف بواسطة دفتر خاص مرقم وموقع عليه من قبل قاضي المحكمة المختصة إقليميا أو رئيس المجلس الشعبي البلدي¹.
إنه الأجر هو المصدر الوحيد لدخل العامل، ولذلك شرح المشرع الجزائري القوانين التي تضبط السير الحسن والأمثل للأجور، مما يطمئن العامل على دفع أجره دون معانات .

المطلب الثاني: أنواع الاجور.

توجد تقسيمات وأنواع مختلفة للأجر والأنواع الأكثر شيوعا نجد:

1- الاجور من الناحية الاقتصادية والاجتماعية.

☞ **الأجر الاسمي النقدي:** هو عبارة عن مقدار من المال يتحصل عليه العامل نتيجة تأديته لعمل ما في فترة زمنية معينة وهو لا يعبر على القوة الشرائية، ولا يعكس مستوى انتاجية الفرد.
☞ **الاجر الحقيقي:** هو عكس الاجر الاسمي، فهو يعبر عن كمية السلع و الخدمات التي يرغب العامل في الحصول عليها مقابل اجره النقدي فهو يعكس القدرة الشرائية (المستوى المعيشي) للعامل كونه يتوقف على مستوى الاسعار، اذن فهو ناتج قسمة الاجر النقدي على مستوى العام للاسعار².

☞ **الاجر الجاري والطبيعي:** فالجاري يتحدد في الاجل القصير من خلال التوازن في سوق العمل بين العرض والطلب، بينما الطبيعي في الاجال الطويلة وهو الذي يسمح للعامل بالبقاء على قيد الحياة.

1 نفس المرجع ، ص (221 ، 222)

2: حورية جاودي ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فرع التحليل الاقتصادي،تسيير الاجور في الجزائر،دراسة حالةالديوان الوطني للسقي و صرف المياه onid،السنة الجامعية2006-2007 ،الصفحة 138و139.

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

➤ **الأجر التاشيري:** ويتم من خلال ربط مستوى الاجر بالمستوى العام للاسعار من اجل تبيان الاثار السلبية للتضخم على الاجور وذلك للحفاظ على القدرة الشرائية¹.

2- الاجور من الناحية الادارية.

الأجر حسب المؤهلات المهنية: ويكون داخل المؤسسة، إذ يتم وصف وتحليل منصب العمل مع الأخذ بعين الاعتبار نوعية وصعوبة المهام، حيث أن التحليل يكون بغية وضع فئات مهنية ذات خصائص جسمانية ويدوية و ثقافية باجر معين التي يتطلبها كل عمل بالإضافة إلى الإخطار و الصعوبات الناتجة عن ممارسة هذا العمل.

الأجر حسب الوقت: وهو يتغير حسب عدد الساعات و الأيام و الشهور التي اشتغل بها العامل، وهذا الأجر ليس له علاقة بالكمية المنتجة ولكن لديه بعض المقاييس في الإنتاج و النوعية و الكمية و هذه الطريقة تستعمل من طرف المؤسسة عندما يكون العمل صعب التعريف و القياس وهي تعتبر بسيطة و اقتصادية بالنسبة لصاحب العمل على المستوى الإداري، أما بالنسبة للعامل فتمثل أكثر أمانا و استقلالية.

الاجر حسب المردودية: تطور هذا النوع من الأجر حيث كانت ظروف مراقبة العمل المنجز صعبة القيام، وهو يتعلق مباشرة بالإنتاجية وهو بثلاث أشكال.

الأجر بالقطعة: واستعملت قديما، حيث ان العامل يتقاضى أجره حسب عدد القطع المنتجة.

الأجر بالمنحة: ويتمثل في زيادة منحة مالية للعامل في أجره القاعدي وهي تتعلق ببعض الخصائص كالاختصار في الوقت، تحسين النوعية، الحضور.....الخ.

الأجر بالاقطاع: يتحدد هذا الأجر عند العامل من خلال نسبة معينة لرقم الأعمال المحقق.

المطلب الثالث: العناصر المكونة للأجور.

يقوم الأجر على عناصر ثابتة وأخرى متغيرة ، ويختلف تركيبها وتشكيلها من نظام إلى آخر ، فالعناصر الثابتة تعتبر ضرورية للعامل لكونه يضمن الحد الأدنى للمعيشة ، أو ما يستحقه من تعويض

1 :حورية جاودي، مرجع سبق ذكره، الصفحة 140.

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

يتناسب مع جهده المبذول ويضاف إليه العنصر المتغير ليتمكن العامل من الحصول على ظروف معيشية أفضل وانطلاقا من هذا يمكن تصنيف عناصر الأجر إلى عنصرين رئيسيين هما :

1- الأجر الثابت :

وهو عبارة عن الأجرة الشهرية التي يتقاضاها العامل خلال كل شهر وتكون ثابتة ومستقر أي بشكل منتظم ودائم.

أ- **أجرة المنصب :** وهو الأجر المطابق للعمل أو لمهام المنصب ولا يقل عن الحد الأدنى المضمون للأجر ويتحدد عموما بواسطة النقاط الاستدلالية التي تحدد وفقا لعناصر منصب العمل المعني ، بحيث يوضع لكل منصب عمل نقاط استدلالية تقابلها قيمة مالية معينة¹ ، وكما نصت المادة 87 من القانون 90-11.

ب- **الملحقات المتممة لأجر المنصب:** وتضمن مجموعة من التعويضات المرتبطة بمنصب العمل، وتفرضها طبيعة العمل والظروف والمتطلبات المتعلقة به².

ب.1- **الأقدمية :** حيث يعوض العامل عن الخبرة المكتسبة في العمل بواسطة تغيير درجته في السلم المهني الذي يتكون من درجات تتم الترقية فيها من درجة إلى أخرى حسب قترة معينة ، ويمكن أن تكون الترقية أيضا من منصب عمل إلى منصب عمل آخر أعلى درجة منه حسب التأهيل المهني المطلوب وتوفر منصب العمل³.

ب.2- **تعويض الضرر:** حيث يتمثل في التعويض عن المتطلبات والضغوط الخاصة بمنصب العمل بواسطة تغيير درجة في السلم المهني المطلوب في العمل، حتى الضغوط البدنية والفكرية والنتائج المترتبة عنها ، مما يحتم ضرورة التكفل بحماية العامل من هذه المخاطر، إما بتحسين العمل أو التعويض عن الأضرار الناجمة عنه، وهو ما أقره المشرع الجزائري في المادة 81 من علاقات العمل "، تعويض الضرر، تعويض المنطقة، التعويضات العائلية " .

1 المرجع السابق ، ص 5.

2 نفس المرجع ، ص 5.

3 نفس المرجع ، ص 5.

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

كما ألزمت الاتفاقيات الجماعية بمعالجة وتحديد هذه التعويضات وأخذها بعين الاعتبار عند تصنيف مناصب العمل وتخفيضها وإغائها عند اللزوم¹.

ب.3- **تعويض المنطقة** : وهو الذي يتقرر للعامل حين يزاول عمله ويقع في منطقة جغرافية تتميز بصفات مناخية صعبة ، أو في قطاع نشاط ، أو وحدة اقتصادية أو مؤهل محدد يخص بالأولوية في البرنامج الاقتصادي للدولة ، وكما تحدده القوانين المعمول بها والاتفاقيات الجماعية المنضمة لكيفية تحديد هذا التعويض².

ب.4- **التعويضات العائلية** : حيث تمنح للعامل في شكل مبالغ مالية حسب عدد الأبناء الذين هم تحت كفالته إلى غاية بلوغهم سن الرشد³.

2- **الأجر المتغير (التكميلي)** : وهو مجموعة من المكافآت المقررة للعمال المرتبطة ببعض العوامل والشروط المتغيرة حسب الظروف والحالات الخاصة بمهارة خبرت العمل ، والقدرة على العمل أو بكيفية تنظيم العمل ، ومن ثم تكتسب الحماية القانونية للأجر الثابت عندما يتم منحها للعامل⁴ وتكمن هذه العناصر فيما يلي :

أ- **تعويض العمل التناوبي** : وهي تعويضات مقررة للعمال الذين يمارسون نشاطهم في غير الأوقات المعتادة للعمل ، أي الذين يعملون بالتناوب حسب تقسيم أوقات العمل وظروفه الخاصة أو ما يدعى بعمل الأفرج المتعاقبة⁵.

ب- **تعويض العمل الإضافي** : وهي التعويضات التي تمنح نتيجة القيام بأعمال إضافية وزائد عن المدة القانونية للعمل سواء كان هذا العمل بصورة دائمة ومستمرة ومتقطعة حسب الضرورة الملحة للخدمة ، وبشرط أن لا يتجاوز عدد ساعات العمل الإضافية التي يقوم بها العامل الحد المعين في

1 بن علية عبد الرحمان و بوغزارة العايش، نفس المرجع ، ص 5.

2 نفس المرجع ، ص 6.

3 نفس المرجع ، ص 6.

4 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرجع السابق، ص 34.

5 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، نفس المرجع ، ص 6.

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

الاتفاقيات الجماعية ، دون أن يتعدى في جميع الحالات نسبة 80 بالمائة من المدة القانونية ، ويحتسب تعويض الساعات الإضافية على أساس زيادة لا تقل عن 50 بالمائة من الأجر العادي للساعة عن طريق فترة راحة مساوية لتلك الفترة التي قضها العامل في ذلك العمل الإضافي¹ .

ت- **تعويض العمل الليلي** : ويشمل التعويض عن العمل الذي يؤدي في الليل ويكون من الفترة التاسعة مساء حتى الخامسة صباحا ، ويكون في الظروف الخاصة والمختلفة ، ويمكن تقديره بمقتضى الاتفاقيات الجماعية ، كما هو الحال بالنسبة للعمل الإضافي ، أو بصفة فردية بين العمل وصاحب العمل² .

ث- **تعويض المصاريف الخاصة** : وهي عبارة عن الأنشطة التي يقوم بها العامل خارج أماكن ومواقع العمل ، والتي تتطلب نفقات وتكاليف خاصة ، يلزم صاحب العمل بتوكيلها إما قبل القيام بالمهام أو بعد الانتهاء منها ، وقد نص عليها قانون علاقات العمل في المادة 73 " على أنه تسدد المصاريف حسب تبعات خاصة يفرضها المستخدم على العامل مهام مأمورة استعمال السيارة الشخصية لأداء الخدمة ، وتبعات مماثلة"³ .

ج- **الحوافز والمكافآت المختلفة** : وتكون نقدية تمنح للعامل نتيجة للجهد المبذول الفردي أو الجماعي في سبيل تحسين مردودية العمل كما ونوعا ، فهي مرتبطة بشروط خاصة بنوعية العمل ونتائجه ، تحدد حسب اختلافات قطاعات العمل ، ووفقا لبرامج وقواعد معينة مسبقا ، بالإضافة إلى المنح التي تعطى للعامل حسب ما يتطلبه منصبه من بعض المكافآت العينية وهي نفقات تعود على عاتق المستخدم لحساب العامل ك (توفير السكن الوظيفي ، تسديد مصاريف الإيجار، النقل وغيرها)⁴ .

1 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، نفس المرجع ، ص 6.

2 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، نفس المرجع ، ص 7.

3 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، نفس المرجع ، ص 7

4 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرجع السابق ، ص 7.

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

د- الاقتطاعات الشهرية : يقتطع من أجر العامل جزء منه ، كقسط كل من التأمينات الاجتماعية ، الاقتطاعات نتيجة الغياب ، الضريبة على الدخل الإجمالي ، اقتطاع التعاضدية¹.

الجدول رقم (01) : أنواع مكونات الأجر

مكونات الأجر			
الأجر المتغير		الأجر الثابت	
الاقتطاعات	الحوافز والمكافآت	التعويضات	اجر المنصب الملحقات المتمم للأجر

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة

1 صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 1999 / 2000 ، ص 261.

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

المبحث الثالث: نظم الأجور وطرق تحديدها.

يعتبر الأجر نقطة الصراع الدائم بين العمال وأرباب العمل، ويرجع السبب في ذلك إلى تضارب المصالح بين الطرفين، فأصحاب العمل يسعون دائما إلى تحقيق هدفهم الأهم و المتمثل في تعظيم الأرباح وذلك من خلال تدنية التكاليف والتي تمثل الأجور حصة الأسد فيها، وبالمقابل وعلى عكس ذلك يسعون العمال أيضا إلى تحقيق هدفهم و المتمثل في السعي الدائم لرفع الأجور، وبالتالي يبقى المشكل الأكبر . ولهذا سنتعرض في هذا المبحث إلى هذه المطالب:

المطلب الأول: نظم دفع الأجور.

المطلب الثاني: طرق تحديد الأجور

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على وضع الأجور.

المطلب الأول: نظم وطرق دفع الاجور.

1- نظم دفع الأجر

تهدف المنظمات من جراء دراسة نظم الاجور و تحديد طرق دفعها للوصول إلى أسس عادلة وواضحة في مكافأة العاملين لقاء جهودهم. باعتبارها محمدا لكفاءة الأداء واستقرار العمل وإزالة كل أسباب النزاعات التي قد تنشأ بينهم.

وكي تتحقق نظم دفع الاجور يجب ان تتوفر بعض المتطلبات الأولية.

- يجب أن يقابل الأجر أهمية العمل الذي يؤديه الفرد

- يجب أن يقابل تحقق طريقة الدفع درجة مقبولة من رضا الأفراد ليزداد شعورهم بالرغبة في الأداء و الاستمرار

- يجب أن تكون نظم سهلة و مفهومة من قبل كاف العاملين.

تختلف نظم الأجور والمراتب من دولة إلى أخرى ويمكن ذكر أهمها في الآتي:

I. نظام الدفع على أساس الوقت الأجر(الأجر الزمني): يترتب على هذا النظام دفع ثابت للعامل

شهريا مقابل قضاائه مدة زمنية في مكان العمل، لا على أساس الكمية والجودة ، وبعد نظام الدفع

على أساس الزمن من أكثر النظم شيوعا ، إذ لأنه يمتاز بـ:

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

- أنه يقدم دخل ثابت ، حيث تساهم هذه الميزة بدفع الروح المعنوية للعامل.
- يحصل صاحب العمل على جميع الأرباح التي تنتج عن العمل الأفراد العاملين.
- إلا أن ما يعاب على هذا النظام ما يلي :
- انه لا يشجع على بذل الجهود الكامل للفرد العامل.
- انه لا يقدم تعويض ومكافئة على الإنتاج.
- يتحمل رب العمل نتائج الخسائر (المسؤولية على الإدارة لمراقبة الأفراد) وتصلح هذه الطريقة في الحالات الآتية ذكرها:
- حالة عدم وضوح العلاقة بين كمية الإنتاج والجهد المبذول وحيث يكون في غير إمكان العامل التحكم في كمية الإنتاج كالعامل على الخط التجميع ، حيث تكون سرعته مرتبطة بسرعة الماكنة.
- في حالة الوظائف والإعمال التي يصعب قياس إنتاجها بوحدات كمية ملموسة.
- في حالة ما إذا كان الإنتاج غير منتظم، كحدوث أعطال بصفة مستمرة لا دخل لأفراد فيها.
- وفي حالة عدم قدرة الإدارة على المراقبة كمية الإنتاج للعامل أو وجود صعوبات في تحديد وفرز كمية الإنتاج للفرد.
- في حالة حاجة العامل إلى عناية واهتمام خاص مثل صناعة الماس وتشكيلة.
- في حالة تفضيل كل من الإدارة والعاملين لهذا النظام ، حيث يكون سهل التطبيق ولا يحتاج الى مجهودات كتابية وحسابية كبيرة¹.
- عندما تكون المواد مرتفعة القيمة والأجهزة المستخدمة وقيمة وحساسية ، حيث تصبح أكثر عرضة لتلف والأضرار إذا ازدادت السرعة التي يتم تشغيلها بها.
- أن تكون الجودة أكثر أهمية من الكمية.
- أن يكون في إمكان العمال وضع تحت الرقابة المباشرة وإشراف دقيق لا يتيح لهم فرصة التكاثر والتباطؤ في العمل.

1 صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع السابق ، ص 378.

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

II. نظام الأجر التشجيعي: يتوقف بموجب هذا النظام الأجر على الإنتاج ، وفيه يتم اختيار بين عدة طرق لاحتساب الأجر المرتبطة بالإنتاجية منها:

أ- **تحديد الأجر على أساس العمل الفردي:** حيث يتقاضى الفرد الأجرة على أساس عدد الوحدات التي قم بإنتاجها بمفرده ، ويختلف مقدار الأجر المتحقق باختلاف الأساليب المعتمدة والتي تتضمن الآتي:

أ.1- **أجرة القطعة الموحدة:** بمقتضى هذا النظام يتم دفع الأجر موحد للفرد عن كل قطعة أو وحدة ينتجها بغض النظر عن العدد ويعتمد الاحتساب إما على أجر القطعة أو الزمن المعياري للقطعة ويتم احتساب على مرحلتين:

في الأولى على أساس عدد الوحدات المنتجة في أجر القطعة الوحيدة ، والثانية على أساس الوقت المعياري لكل وحدة يضرب في عدد الوحدات المنتجة ، فيكون عدد الساعات أساس في احتساب الأجور بغض النظر عن الزمن الفعلي الذي لازمه للإنتاج.¹

أ.2- **اجر القطعة المتغير:** وفيه يحدد الأجر على أساس سعرين لكل مستوى كأن يكون - أجر القطعة المنتجة 100 ابتداء من 1 الى 49 قطعة.
- أجر القطعة المنتجة 150 ابتداء من 50 فما فوق.

إن هذا الأسلوب يحفز العاملين على زيادة الإنتاج ، كما يؤدي الى تحقيق ثروات بسبب اقتصاديات الحجم، وتحميل التكلفة الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، كما تستخدم المنظمة عدة أساليب لتحفيز الأفراد العاملين على زيادة الإنتاج منها:²

■ **طريقة تايلور :** بموجبه يتم حساب أجرة العامل كالاتي :

- يحدد مستوى قياسي أو معياري للإنتاج ويتحدد ذلك من واقع دراسة الحركة والزمن.
- قبل وصول إنتاج العامل لهذا المستوى يمنح أجرا معيناً (الحد الأدنى من الأجر) عن كل منتج.

1 خالد عبد الرحيم الهيتي المرجع السابق ،ص161.

2 خالد عبد الرحيم الهيتي المرجع السابق ،ص161.

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

- إذا بلغ العامل هذا المستوى القياسي أو تعاداه تقاضى الأجر الأعلى عن كل وحدة منتجة. إن طريقة تايلور توفر حافز قوي للأفراد الراغبين في بذل جهد خاص للوصول للمعايير الإنتاج الموضوع أو تعاديتها ، كما تنطوي كل عقوبة كبيرة للذين لا يتمتعون بالكفاءة العالية.¹

■ **طريقة جانت gant** : وضع هنري جانت خطة أكثر رأفة بالعامل أقل الكفاءة حيث حدد زمن قياسي لإنتاج وحدات معينة ، فإذا بلغ العامل المستوى الموضوع تقاضى أجره المعتاد عن الوقت وعلاوة إضافية مقابل الأداء المنجز ، وإذا تجاوز إنتاجه المستوى القياسي تلقى أجره عن كل قطعة منتجة ، وإذا لم يستطع البلوغ أو تجاوز فانه يحسب له أجره المعتاد عن وقته الذي قضاه في العمل. وهذه الطريقة تضمن أجرا محسوبا على أساس الزمن إذا كان إنتاجه أقل من المعيار الموضوع أما إذا وصل إلى المعيار فإن دخله يحسب على أساس معدل مرتفع للقطعة.²

■ **طريقة ميريك**: تقضي هذه الطريقة لتحديد مستويين لإنتاج القياسي ، ومستوى اقل من القياسي ، ومن يبلغ الإنتاج القياسي يستحق الأجر زائد المكافئة. وفي هذا النظم تقسم المكاسب بين صاحب العمل والعمال بنسبة مئوية يتفق عليها، وتنطوي على حوافز لأفراد يتمثل في المكافأة التي يتحصلون عليها مقابل الجهود التي يبذلونها.³ ويمكن أن نذكر بعض هذه النظم أم الطرق :

■ **طريقة هالسي** : بموجب هذه الطريقة يتم تحديد وقت قياسي لأداء عمل ما يتقاضى العامل أجر الساعة التي عملها مضاف إليها الوقت الذي إقتصده من ساعات العمل ، فمثلا العامل أداءه في 12 ساعة وكان أجر الساعة 10 دج. وكانت المكافأة تحسب على أساس 50% من الوقت المتوفر فان الدخل العامل يكون كالتالي:⁴

الأجر = الساعات الفعلية X معدل الدفع بالساعة

1 صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع السابق ، ص، ص(383-384).

2 نفس المرجع: ص 384.

3 خالد عبد الرحيم الهيتي نفس المرجع ص 163

4 صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع السابق ، ص، ص(385-386).

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

$$\text{الأجر} = 10 \times 12 = 120$$

الوقت المتوافر = الوقت المعياري - الوقت الفعلي

$$\text{الوقت المتوافر} = \text{الأجر} - 15 \times 3 = 12 - 45 = -33$$

المكافأة = الأجر X الوقت المتوافر X نسبة المكافأة

$$\text{المكافأة} = 10 \times 3 \times 50\% = 15$$

وجملة دخل العامل = الأجر + المكافأة

$$155 = 135 + 20$$

■ **طريقة راون:** يتم بموجبها تحديد زمن معياري للعمل فإن لم يصل العامل لهذا المستوى يأخذ أجره دون حسم، في حين إذا بلغ في وقت أقل من الوقت الموضوع، تلقى مكافأة تمثل جزء من الوقت المقتصد، بإضافة إلى أجر الساعات المستنفذة في العمل.

و الملاحظ أن هذه الطريقة صعبة و معقدة و لا يمكن فهمها من طرف العمال.¹

ب- تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي: تصمم المنظمة نظام يربط الإنتاج بساعات العمل حيث كل تغير في إنتاج الجماعة يلحقه تغير في دخل الفرد العامل، و تلجأ المنظمة لهذه الطريقة كتعذر قياس إنتاج كل عامل حدا خاصة في الصناعات التي نتائجها حاصل جهد جماعي.²

III. نظام المشاركة في الأرباح: إن نظام المشاركة في الأرباح يهدف إلى ربط المشروع بروح الفريق

الموحد الذي يليق لصالح المؤسسة و العامل فيصبح كشركاء في العمل، و على أساس هذا النظام يتم توزيع نسبة من الأرباح و هذا الذي يحفز بطريقة غير مباشرة أفراد العاملين، لأنه غير متصل مباشرة بالأداء و الإنتاج حيث أن المكافأة برغم من اعتبارها كمكافأة لنظام الدفع إلا أنها تصبو إلى:

- تشجيع العاملين على عدم الإسراف و ضياع المواد في وقت العمل.

- تقليل من الدوران و تحسين العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين.

- تقوية شعور الولاء من طرف العاملين للإدارة.

1 خالد عبد الرحيم الهيتي، المرجع السابق، ص 163

2 مرجع سابق ، ص 389

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

و لنظام المشاركة في الأرباح ثلاث طرق و هي:

- المشاركة في الأرباح فقط

- المشاركة في الأرباح بالإضافة إلى مشاركة عن طريق ملكية العاملين أسهم من المشروع.

- المشاركة في الأرباح عن طريق ملكية الأسهم فقط.

يلاحظ أن نظام المشاركة في الأرباح أقل اتصالاً بجهود الفردية و إنما تدفع بمعدل موحد لجميع العمال.

و لا يكون للمكافأة أثراً لأنها تدفع بعد فترات طويلة من بذل الجهد و الأداء.¹

و منه نستنتج أن نظام الأجور يرتكز على خطوتين أساسيتين و هما: تقييم الوظائف و تسعيرها و هيكله الأجور أي وضع النظام الجديد و إدارته، أما بالنسبة لنظم الدفع فهي عديدة و على المؤسسة الاختيار فيما بينها و تطبيق النظام الذي يتلاءم معها

2- طرق تحديد الأجر

يمكننا تقسيم هذا العنصر من زاويتين متميزتين حيث تأخذ الأولى بعين الاعتبار على أساس تحديد الأجر بينما تأخذ الثانية الأدوات القانونية أو التنظيمية أو العقدية التي يتم بمقتضاه تحديد هذا الأجر بين كل من المتعامل والمستخدم، وذلك أن الأولى تتضمن أدوات التحديد أما الثانية تتضمن تحديد المعايير:

أ- **تحديد الأجر عن طريق التفاوض:** يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعاً، في مختلف التشريعات العمل المقارنة الحديثة، إذ يتم تحديد الأجور إما في إطار عقد العمل الفردي بين العامل و صاحب العمل، بحيث نصت المادة الثامنة (08) من قانون علاقات العمل على أنه:

" تنشأ علاقة العمل بعقد كتابي، و تقوم هذه العلاقة على أي حال العمل لحساب مستخدم ما، وتنشأ عنها حقوق المعنيين وواجباتهم وفق ما يحدده التشريع و التنظيم و الاتفاقات"، كما اعترف المشرع في قانون علاقات العمل بفعالية مبدأ التفاوض و نجاعته في تحديد الأجور و تنظيمها.¹

1 عبد الغفار الحنفي، مرجع سابق ص 6

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

ب- تحديد الأجر عن طريق النصوص التنظيمية:

" تتدخل الدولة لمصالح العمال عن طريق الأجهزة المختصة، بوضع القوانين و النظم المحددة لأجور العمال في مختلف قطاعات العمل ، و يترجم ذلك بوضع جدول لمختلف مناصب العمل بمقابل كل منصب منها رقم استدلالي يمثل حاصل ضربه في النقاط الاستدلالية" و الملاحظ أن الأجر المحدد للعامل طبقا للسلم المهني للمؤسسة المستخدمة قد اعتمد فيه المشرع الجزائري هذا الأسلوب.²

1) معايير تحديد الأجر: ويتم حساب الأجر في المنظمة بمقتضى جملة من المعايير تتلخص في:

- **معيار المدة:** تحدد قيمة الأجر بناء على المدة التي يقضيها العامل في مكان العمل، سواء كانت (قصيرة، متوسطة، طويلة) و هنا لا تأخذ بعين الاعتبار المردودية الفردية كانت أو جماعية، ولا حتى من ناحية الكمية والتنوعية، وهذا المعيار أكثر مصلحة للعامل من المستخدم، حيث يتقاضى العامل أجره بحلول الدفع بغض النظر عن النوعية و الكمية ذلك لأن عنصر المدة هو أساس هذا المعيار بالرغم من إمكانية تأثير العوامل و العناصر الأخرى على الأجر المحدد وفق هذا المعيار.³

- **معيار المردودية:** تحدد قيمة الأجر بمستوى الكمية أو المردودية أو حتى النتائج، وعليه ينتج عنه عدم استقرار الأجر حيث يتغير بتغير المردودية، ولكن هذا المعيار يحقق مصلحة للمستخدم من جهة على عكس معيار المدة، ففي غالب الأحيان يكون الاستمرار والمحافظة على مستوى المردودية أو زيادتها أمر مرهق للعامل، و الفرد معرض لكل التأثيرات النفسية والاجتماعية.

وكل مؤثرات البيئة للعمل، وعليه فإن العمل بهذا المعيار في تحديد الأجر حتما يجعله في تناقض نتيجة لتغير المردودية، كما هو أساس هذا المعيار، إذ يجب استعماله لتحديد المكافآت والحوافز التشجيعية، و هذا لضمان تحسين وزيادة الإنتاج لضرورة تحقيق مستوى معين من المردودية، وبالتالي استفادة العامل من الفوائد والأرباح التي حققت بفضلها.⁴

1 محاسبة الأجور ، المرجع السابق ، ص 22.

2 نفس المرجع ، ص 21.

3 أهمية سليمان ، المرجع السابق ، ص 193.

4 المرجع السابق ، ص 194.

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

- **المعيار المزدوج:** يتضمن هذا المعيار الاستفادة من مزايا المعيارين السابقين، حيث تعتمد التشريعات المالية الأخذ بهم معا يحدد الأجر الأساسي وبعض ملحقاته الدائمة والثابتة وفق المعيار الأول أي على أساس وحدة حساب زمنية محددة هي في أغلب الأحيان شهرا كاملا، ومهما كانت المدة المعتمدة كأساس لحساب الأجر المستحق للعامل و دفعه له فإنها تمثل حصة قانونية ومعنوية للعمل ضد مختلف العوائق التي تؤثر في المردودية لدى العامل أو نتائج عمله سواء بسببه أو بسبب صاحب العمل أو نتيجة لأسباب أخرى¹.

(2) - معايير توزيع الأجر: وتتضمن هذه المعايير كالاتي:

* **الأداء:** وهو معيار تعتمد عليه أغلب المنظمات، و لكنه يواجه العديد من المشاكل، فصعوبة قياس الأداء لبعض الوظائف الإدارية، من الصعب توزيعه على جميع الوظائف، لأن الأداء مرتبط بالنتائج التي تقاس بالكمية والنوعية (الإنتاجية)، إذ يواجه هذا المعيار صعوبة التطبيق خاصة الدول التي تمتاز بعدم استقرار في الظروف الاقتصادية.

* **المجهود:** يستخدم هذا المعيار عند صعوبة العمل بمعيار الأداء، حيث يرى الفرد الذي يبذل أو يحاول بذل المجهود لانجاز عمل معين، يستلزم مكافئته و يكون التعويض بحجم الجهد المبذول من قبل الفرد العامل، ولكن يلقي هذا النظام صعوبة تقدير قيمة الجهد الذهني والبدني.

* **الأقدمية:** ويدعى بحقوق الوظيفة يرتبط بالفترة التي يقضيها الفرد العامل في وظيفة معينة، وترتكز هذه الفترة و على المبادئ النظرية للاستثمار التي تأثر بها الكثير من الموظفين واعتمدت على أساس في تخطيط المسار الوظيفي.

* **المهارات:** يتم توزيع التعويض على أساس المهارات والمؤهلات التي يكتسبها الفرد حتى ولو استخدمها، فصاحب المؤهل العلمي يكون في مستوى معين يتناسب مع ذلك المؤهل، حيث يعتمد توزيع التعويض على العرض و الطلب وعلى نوع المهارة والسوق بشكل عام.²

1 نفس المرجع ، ص ص (194 ، 195).

2 خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق ، ص 165.

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

* **صعوبة العمل:** تعتبر صعوبات و عراقيل العمل معيار لتوزيع الأجر، فالعمل الذي ينجم عنه ساعات طويلة أو ينجز في ظروف قاسية يستحق أجر أعلى من عمل يحتاج إلى ساعات أقل وينجز في ظروف طبيعية.

* **الوقت الاستثنائي:** يستخدم هذا المعيار للأعمال التي ترتبط بزمن محدد أو برامج معينة، و إنما يتم تقدير الوقت إذ يحدد التعويض على أساس الوقت المقدر.¹

المطلب الثاني: خطوات تصميم نظام الأجور.

إن عملية تصميم نظام الأجور في حد ذاتها تعتبر من أهم الخطوات الأساسية في نظام الأجور وعليه ينبغي الاهتمام بها.

الخطوة الأولى:

التمهيد لتصميم النظام:

حيث في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات الآتية:

- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، و بقواعد محددة و مكتوبة ومتعارف عليها تنظيمياً، أما إذا كان بشكل غير رسمي لا تحكمه قواعد محددة، و إنما يتم بشكل ودي و غير مكتوب، و يتم على أساس شخصي وحسب الظروف.

- كما يتخذ في القرار الثاني بتحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات المؤسسة، و من خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ظروف المؤسسة، أما النظام الذي سيتم شراؤه من المكاتب ذات الخبرة العالمية تتعرف إلى تقييم الوظائف بصورة نظامية، فوجدت أن معظم المؤسسات ليست لديها دراية بعناوين هذه المكاتب فإنه يصعب عليها شراء مثل هذه الأنظمة الجاهزة.

- أما القرار الثالث والأخير الذي يتم فيه:

1 نفس المرجع ، ص ص (165 ، 166)

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

تحديد من يقوم بتقييم الوظائف و البدائل المتاحة في هذا الصدد، وهي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بما يتاح لها من متخصصين بتقييم الوظائف، وإن يتم الاستعانة بخبراء و مكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الأمر أو ان يتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية و الخبراء الخارجيين.¹

الخطوة الثانية:

اختيار طريقة تقييم الوظائف:

حيث تقوم هذه المرحلة بتوضيح ملامح خطة التقييم حتى تساعد على كيفية اختيار الطريقة الأمثل، و تضمن هذه الخطوة عدة طرق التقييم الوظائف و هي كالأتي:(الترتيب ، الدرجات، مقارنة العوامل ، النقط) ولكل من هذه الطرق مزايا و عيوب و الظروف المناسبات لها ، وعلى المؤسسة تحديد مسبقا الطرق التي سيتم استخدامها.²

الخطوة الثالثة:

ملامح خطة التقييم الفعلي:

وفي هذه الخطوة يتم التقييم الفعلي للوظائف، مع وضع ملامح خاصة بخطة التقييم، لأن التقييم يكون على حساب الخطة الموضوعية في تسير المؤسسة، حيث نلاحظ أن كل مؤسسة إستراتيجية تقوم عليها و من بينها كيفية التخطيط لتقييم الوظائف، و تتمثل ملامح التقييم الفعلي للوظائف فيما يلي:

- تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها .
- وضع الجدول الزمني للتنفيذ .
- تحديد كيفية التقييم، و يتضمن ذلك تكلفة الخبراء و المساعدين.
- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف و أهدافها ولأسلوب مشاركتهم فيها، ذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة³

الخطوة الرابعة:

1 أحمد ماهر المرجع السابق ، ص 190 .

2 المرجع السابق ، ص 191 .

3 المرجع السابق، ص 191 .

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

تحديد عدد الدرجات وتسعيورها:

الملاحظ في الحياة العلمية إن لكل وظيفة درجة معينة وتسعيورة تصحب هذه الدرجة حيث إنك تجدها موضحة في الجريدة الرسمية ، وهي تحمل صفة قانونية موضوعة أثناء التطبيق ، حيث جاء في هذه الخطوات إن: « تحديد الدرجات وتسعيورها هي عبارة عن عدد من الدرجات (7 درجات مثلاً)، وكل درجة تحتوي على عدد من الوظائف ، ويتم ذلك تمهيدا لتسعير كل درجة ، وبالتالي كل الوظائف المندرجة في الدرجة الواحدة هي تجذب لمشقة تسعير كل وظيفة على حدا وتحديد بداية الأجر ونهايته¹».

الخطوة الخامسة:

ادارة نظام الأجور:

ويتم في هذه الخطوة ما يلي:

التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر والزيادة العامة له بناء على استقصاء ودراسة الأجور السائدة، وتحديد العلاوات والزيادة الخاصة بالتكليف في النفقات المعيشية، وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف، وإضافة درجة جديدة تنظم عدة وظائف، لم تكن موجودة سابقا في هيكل الوظائف، ومعالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور.²

حيث انه لكل مؤسسة لها إدارة خاصة ، تقوم بإعداد نظام الأجور الذي يتماشى مع ميزانياتها وقدراتها على تسديد حقوق العمال، مما يساعدها في تخطيط المشاكل والعواقب التي تحيط بها.

المطلب الثالث: الأشكال الأجرية

*الأجرة حسب المردودية: و هذا الشكل يقدم الأجرة وفق كمية الإنتاج المنجزة في الوقت محدد. أي هناك علاقة بين كمية الإنتاج و وقت الإنتاج , و الأجرة حسب المردودية تنقسم بين أجرة فردية تمنح للعامل و بين أجرة جماعية تمنح لمجموعة من العمال.

1 نفس المرجع ، ص 192 .

2 المرجع السابق، ص 192 .

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور محظ نظري

أ- الأجرة الفردية: " و هذا النوع من الأجرة استخدمته عدة أنظمة من بينها"¹
- نظام بيدو Bedaux و يقوم على أساس منح أجر للعامل يتناسب مع أدنى حد مطلوب للإنتاجية لا يسمح بأقل منه.

تحرير سقف أعلى للإنتاجية يتناسب مع المحافظة على أمن العامل.
وضع عتاب للإنتاجية تعتمد مرجع للمردودية.

- نظام الأجر بالقطعة: و هو أبسط هذه النظم و أسهلها و أساسه هو حصول العامل على أجر محدد عن ل وحدة من وحدات الإنتاج فإذا زاد إنتاجه زاد تبعاً لذلك أجر و يمن الحصول على الأجر من خلال المعادلة $R=PXs$

$R =$ الأجر الكلي.

$s =$ أجرة القطعة الواحدة.

$P =$ عدد القطع المنتجة و المقبولة.

- نظام هالسي: ز هذا النظام يحدد وقت لإتمام عملية من العمليات أو إنتاج وحدة من الوحدات, فإن أتم العامل عمله في الوقت المحدد أو في وقت أكثر من الوقت المحدد حصل على أجر يعادل ساعات العمل التي عملها فعلاً, أما إذا أتم العمل المكلف به زفت أقل حصل على أجر الساعات التي عملها لإتمام عمله مضافاً إليه علاوة تعادل نسبة مئوية من الزمن الذي اقتصده , تتراوح بين (30%-70%).

- نظام روان: و هو لا يختلف كثيراً عن نظام هالسي إلا أنه يعطي العامل علاوة تعاد نسبة الزمن الذي اقتصده فعلاً أي أنه لو تم عمله في (7 ساعات) و كان قد حدد له (10 ساعات) فإنه يحصل على أجر (7 ساعات + علاوة تقابل 30%) و هو يعادل الزمن الذي اقتصده.

ب- نظام الأجرة الجماعية:

1 عبد الله محمد بازرة, محمد نجيب توفيق, العلاقات الصناعية في الشركات و المؤسسات العامة, مكتبة

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

و تمنح لمجموعة العمال ككل و هناك نوعين لهذا الأجرة: 1

- أجرة الفرقة المستقلة: و هذا الشكل من أشكال الأجرة يقوم على أساس تقييم خاص للعمل بالمؤسسة في شكل فرق مستقلة حيث:

● - كل فرقة تتشكل عمليا بالعمل على إنتاج عنصر محدد.

● مدخلات و مخرجات هذه الفرقة محددة و يمكن قياسها.

● كل فرقة لها استقلاليتها المحاسبية .

و الأجر هنا يمنح للفرقة ككل ثم يقوم الأعضاء باقتسامه فيما بينهم.

- أجرة المهام المنجزة الجماعية : و هو يستعمل في المشاريع الإنجازية التابعة للبناء و الأشغال العمومية أو في العمل الذي لفرقة العمل بتقسيمه إلى مراحل متتالية حيث لكل مرحلة فرقة عمل خاصة بها. و الأجرة تمنح لمجموعة عمل كل مرحلة على حدى.

*الأجرة الاحتمالية: و تنقسم إلى أجرة غير محددة و أجرة جماعية غير محددة :

أ- الأجرة غير المحددة: و تمنح للفرد العامل و هذا من أجل الاعتراف بحق المكافآت للأجراء المتميزين و بحسن أدائهم لمهامهم.

كما تمنح لمجموعة العمل و هذا لتنمية الأشكال الجماعية التي تؤدي إلى تقوية الشعور بالانتماء لمجموعة العمل الواحد.

ب- الأجرة الجماعية غير المحددة: و هذه الأجرة تمنح لعمال وفقا لما حققته المؤسسة من أرباح و هو يهدف إلى التحفيز المادي لمجموعة العمال لتحسين نتائج مؤسستهم.

- أشكال أجرية مختلفة:

1 محمد المهدي بن عيسى, محاضرات في مقياس الموارد البشرية , المركز الجامعي ورقلة

2000/1999(بتصرف)

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

- الأجرة حسب المنظمة: حيث تمنح المؤسسة للأفراد أجورهم حسب تعاونهم معها و مدى مساهمتهم في تحقيق الأرباح لمؤسستهم و تكون هذه الأرباح موزعة فرديا حسب تعاون كل فرد مع الإدارة المنظمة.¹

- أجرة المؤطرين و الإطارات: هذه الأجرة يصعب على المسيرين تحديدها لهذا يستوجب على أجرة هذه الفئة التميز بالمرونة لأنها تتغير بتغير نتائج المؤسسة.

و هذه الأجرة تحقق التحفيز لدى العمال و زيادتها مرتبطة بزيادة أرباح المؤسسة, فإذا كانت الأرباح عالية فهذا حتما يؤدي لزيادة أجرة الإطار و المؤطر و العكس في حالة انخفاض الأرباح.²

- المنحة التشجيعية: و هي تعتبر مكمل للأجر الثابت و تدفع بعد قيام المؤسسة بعمليات التدقيق المالي لنتائجها المحصلة.³

لكن يشترط في هذا الشكل من الأجر أن يكون هناك مشاركة للعمال و هذه المشاركة تكون وليدة اتفاقيات جماعية بين المؤسسة من جهة و العمال في رأس المال و تكون جماعية وفق هذا النظام يجب احترام المبادئ التالية:

✓ المنحة التشجيعية لا بد أن تكون وليدة نتائج اقتصادية تعكس التقدم أو التطور الداخلي للمؤسسة (زيادة الإنتاج, تحقيق تطلبات تجاري بزيادة المداخيل المالية).

✓ توزيعها لا بد أن تعتمد على بعض الخصائص الموضوعية مثل: مدى مساهمة العمال في تحقيق الاتفاق المبرم.

- الأجر القاعدي و مكملاته: و في هذا الشكل نجد أن الأجر النهائية التي يتحصل عليها العامل هي نتيجة لتركيبة من الإضافات و التوابع بالإضافة إلى الأجر القاعدي

1 د.سهيلة محمد عباس, د. علي حسين علي "إدارة الموارد البشرية " دار وائل للنشر مصر 1999 ص316 .

2 محمد المهدي بن عيسى, مرجع سابق, (بتصرف).

3 محمد المهدي بن عيسى, مرجع سابق, (بتصرف).

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

الأجر القاعدي: (هي القيمة النقدية القابلة للتصنيف الذي يدخل فيه منصب العمل ضمن السلم الوطني لمناصب العمل النموذجية و المرجعية)1

مكملات الأجرة: و هي توابع و إضافات على الأجر القاعدية تتمثل في تعويضات نقدية و تكون محفزة في حد ذاتها الزيادة في تحسين أداء العامل و من أهم هذه التعويضات: منحة الأقدمية: و هي منحة تقدم للعامل نتيجة لانتمائه الطويل للمؤسسة تعويض المنطقة الجغرافية: و هذه المنحة تمنح لجميع العمال المزاولين لعملهم في منطقة جغرافية معينة.

تعويض النقل: هو تعويض يتحصل عليه العامل نتيجة لتنقله من مسكنه لمكان عمله.

تعويض ساعات العمل: و تمنح للعمال الذين يعملون ساعات إضافية على عملهم اليومي و تعرفه المادة 158 كما يلي " عندما تتطلب المهام المرتبطة بالمنصب للجوء في أغلب الأحيان إلى ساعات إضافية و لا يكون هذه الضرورة داخلية في الحسبان عند ترقيم ذلك المنصب يجوز إبدال تعويض جزائي يسمى تعويض الخدمة الدائمة بالتعويضات عن الساعات الإضافية "2

منحة الضرر: تعرف المادة 176 من ق.ع.ع كما يلي: يؤدي التعويض عن الضرر عندما يشتمل منصب العمل على مهام و ظروف عمل تنطوي على جهود شاقة أو قذارة أو عناصر غير صحيحة أو على خطر , مما لم يجر حسابه في تحديد و تصنيف و تصنيف منصب العمل المعين أو يتجاوز بصفة استثنائية الحد الأدنى الذي كان في حسبان عند تحديد منصب العمل ذاته أو تصنيفه".

منحة العمل بالتناوب: و تعرفه المادة 180 من ف.ع.ع كما يلي : " يجوز للمؤسسة المستخدمة أن تنظم العمل على أساس أفواج متعاقبة إذا اقتضت ذلك حاجات الإنتاج أو الخدمة و لا سيما

1 عبد القادر شربي , عبد القادر غالب " تشير الموارد البشرية " مذكرة لنيل شهادة الليسانس فرع تسيير جامعة الجزائر 1999 ص 09.

2 كافي محمد رياض و مهتمات إبراهيم" تسيير المسار المهني " مذكر لنيل شهادة الليسانس فرع تسيير المركز الجامعي ورقلة 1999 ص 27.

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

المصلحة العمومية أي إن تقسم يوم العمل على مرحلتين أو عدة مراحل من الدوام تسمى مناصب أو نوبات , و يتعاقب على هذه النوبات عمال مختلفون و يعينون في عمل تابع للمنصب".

منحة الخبرة المهنية: تهدف هذه المنحة إلى مكافأة الأقدمية المولدة أو المتولدة عنها خبرة مهنية.

منحة المردودية الفردية: تمنح هذه المنحة نتيجة للتميز الفردي (أداء الفرد).

كل هذه التعويضات بالإضافة إلى الأجر القاعدي تشكل ما يسمى باجرة المنصب و تحسب قيمة

هذه التعويضات انطلاقا من نسبة معينة يحددها القانون من الأجر القاعدي.1

و في جدول رقم (01): مكونات الأجر و مناطق النفوذ المعنية بتحديد كل مستوى من مكونات الأجر:

طبيعة الأجر	المكونات التي تدخل فيه	المصلحة المعنية بتحديد
الأجر الثابت salaire fixe	الأجر القاعدي + بعض التعويضات و المنح	البيروقراطية المركزية
الأجر المتغير salaire variable	الأجر المحفز LES STRIMULANTS	رؤساء المؤسسات
التكلفة الاجتماعية COUT SOCIAL	النفقات المختلفة التي يحصل عليها العامل في شكل خدمات و مساعدات	رؤساء المؤسسات + ممثلي العمال

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مرجع :كافي محمد رياض و هتهات إبراهيم , مرجع سابق ص27.

إن هذا التقييم للمناطق المعنية بتحديد كل مستوى ليس قطعيا, لأنه كما تطرقنا سابقا هناك أشكال

أخرى عدا هذا, الشكل لهذا فإن التقييم للمناطق يختلف حسب الشكل المتبع و المطبق.2

1 كافي محمد رياض و هتهات إبراهيم , مرجع سابق ص27.

2 نفس المرجع ص 29.

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على وضع الأجور.

- أن تحديد الأجور من الأمور الأكثر تعقيدا ، بسبب تأثير العوامل المختلفة والمتغيرة على معدلات الأجور ، لهذا هناك عوامل داخلية وأخرى خارجية.

1-العوامل الداخلية.

1) قدرة المؤسسة وإمكانياتها: تتركز الأجور التي تدفعها المؤسسة لعمالها على الإمكانيات المادية وكذا مركزها المالي ، فكلما زادت أرباحها ومبيعاتها ، كلما كان مقدار دفع الأجور عالي، والعكس إذا واجهت المؤسسة صعوبات ومشاكل مالية ، كتنقص الإمكانيات على دفع الأجور وعليه فعلى العاملون التأقلم مع هذه المتغيرات.1

2) متطلبات العمل أن العلاقة الموجودة بين الأجر ومتطلبات أداء العمل، فكلما زادت هذه المتطلبات زاد الأجر المقابل لها والعكس ، بمعنى انه إذ ترتب الوظائف المختلفة وحسب القيمة النسبية لكل وظيفة أي حسب الأهمية ، وفقا لصعوبة والخبرة والمستوى التعليمي اللازم لأدائها ، فان الوظائف التي تتصف بالصعوبة والمسؤولية العالية، تقابلها مستوى أعلى من الأجور والعكس.2

3) الإنتاجية: هناك علاقة دائمة بين إنتاجية العمل والأجر الذي يحصل عليه (المردود الفردي) وتقاس الإنتاجية عادة بكمية الإنتاج لساعات العمل ، وتهتم الإدارة في اغلب الأحيان ارتباط الأجر بالإنتاج.3

- لقد وضعت المجتمعات المتقدمة نظام للأجور ينسجم مع الرقي الأدائي للعمال، حيث أنها تعود بفائدة ما أنتجته الأفراد (العمال) بمستويات عالية.4

2-العوامل الخارجية.

1 صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع السابق ، ص 365.

2 نفس المرجع ، ص 366.

3 نفس المرجع ، نفس الصفحة.

4 محمد حافظ حجازي ، المرجع السابق ، ص 173.

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

1) الأجور والرواتب السائدة: أن تأثر تحديد الأجور في المؤسسة ومستوى الأجور والرواتب السائدة في المجتمع التي تدفع لوظائف مماثلة في منظمات أخرى، والسبب يرجع إلى قيام أو المنظمة بدفع أجور تقل عن المنظمات الأخرى مما قد يؤدي إلى عدم حصولها أو فقدانها للعناصر البشرية ذات الكفاءة ولمهارة العالية، كما أن العديد من المنظمات تعد سياسة الأجور أو مساوية الأجور المنظمات الأخرى المختلفة.¹

2) السوق : يقوم سوق العمل بدرجة عالية خاصة تحديد مستويات الأجور والرواتب من عرض وطلب العمالة، أي ندرة ووفرة العمالة، فكلما زاد الطلب على موارد البشرية كلما زادت نسبة الأجور والعكس، وهذا على حسب نوعية العمالة وخصوصا ذات خبرة ومهارة عالية ومفقودة.²

3) الظروف الاقتصادية الاستثنائية: تقع بعض الظروف الاقتصادية التي ينتج أثرها على مستويات الأجور مثال: حالة الكساد والرواج التي تمر بها الدولة، وتصبح من المحتمل أن تنخفض مستويات الأجور في حالات الكساد ولانكماش الاقتصادي في الدولة ، وارتفاع الأجور في حالة الرواج.³

4) تكلفة المعيشة: إن الطريقة الأمثل للمحافظة على كفاءة ومعنويات العمال يجب أن تدفع لهم أجور كافية لتضمن لهم المعيشة مستوى يناسب الظروف الاقتصادية ، وإلا سوف يلجأ العمال للبحث عن عمل آخر أجره مرتفع، وان الأجور الغير مناسبة لهم تدفعهم للمساهمة بمجهود اقل في الوظيفة ، لذلك تدعم بعض المنظمات اعتبار لتكلفة المعيشة ، كما بعض المنح ، العلاوات ، سكن اجتماعي، سيارة، منح عائلية).⁴

5) القوانين والتشريعات العمالية:

1صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق ، ص ، ص (364 - 365).

2محمد حافظ حجازي ، نفس المرجع ، ص 173 .

3صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع السابق ، ص 365.

4جمال الدين محمد الموسي، المرجع السابق ، ص 507.

الفصل الأول — إستراتيجية الأجور مدخل نظري

تتأثر الأجور بنوعية القوانين والتشريعات العمالية السائدة في أي بلد ما، مثال ذلك في الجزائر المادة 02 من الأمر 03/07 المؤرخ في جانفي 1997 المعدل لقانون 11/90 الذي يحدد المدة القانونية للعمل: «على أن الهيئات الخاضعة للقانون 11/90 والمؤسسات والإدارية العمومية أن المدة القانونية للعمل هي 90 ساعة توزع على 5 أيام»، وكما حجم ساعات العمل اليومي ب 12 ساعة في اليوم وذلك في المادة 07.

ومنه نستخلص أن العوامل الداخلية والخارجية تؤثر بشكل كبير في نظام الأجور.

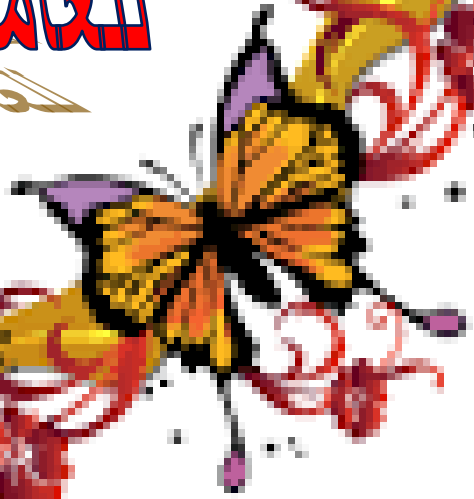
خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما عرضناه في هذا الفصل يمكننا التوصل إلى أن الأجر هو ذلك المبلغ المالي الذي يتحصل عليه العامل من صاحب العمل لقاء بذله لجهد عضلي و فكري، فهو يحتوي على كافة العناصر العينية و المالية التي يقدمها المؤجر إلى الأجير لقاء ما حققه من نتائج و أهداف، أي كل عامل في أي مؤسسة عمومية كانت أو خاصة، له الحق في الحصول على مقابل مالي لقاء بذله جهود، و للأجر أهمية كبيرة سواء بالنسبة للفرد أو للمنظمة، و هي الوسيلة لإشباع حاجات الفرد المختلفة و بالنسبة للمؤسسة فهي وسيلة تجذب بها الكفاءات و أكثر من ذلك زيادة الإنتاجية، و لتحقيق تلك الأهداف فعلى المؤسسة تقديم نظام جيد للأجور، و لذلك فإن المشرع الجزائري قام بإصدار قوانين و تنظيمات تتعلق بالأجور و العلاوات و المنح و غير ذلك من مكونات الأجر و هذا حسب الأوضاع الاجتماعية و الاقتصادية السائدة في البلاد، و أن لقانون العمل دورا هاما في التشريع الجزائري كما أن عقد العمل هو من أهم العقود الموجودة، و لذلك هو اتفاق إداري مكتوب بين المؤسسة و العمال و ممثلهم، و يتكون من الأجر الأساسي و جملة من مكافآت و التعويضات، و بعد تناولنا لكيفية و تحديد الأجر، توصلنا إلى أن الأجر يمثل مجموعة من العناصر، جزء منها تمثل إيراد للعامل كالمكافآت التي تجعله يرفع من الإنتاج، أما الجزء الآخر يتمثل في الاقتطاع من أجره في شكل ضرائب أي الضريبة على الدخل الإجمالي و أيضا في شكل اشتراكات كالضمان الاجتماعي.

الفصل الثاني الأداء الوظيفي

للعاملين في المؤسسة

للعاملين في المؤسسة



تمهيد الفصل الثاني:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة ، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة و في أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية ، و التي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية ، وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها ، ألا و هي وظيفة تقييم أداء العاملين ، و هي وظيفة قديمة قدم التاريخ ، تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها ، و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي و موضوعي ، و هي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة و من خلالها أهداف المؤسسة. و ما دام موضوع البحث يعالج موضوع تقييم الأداء ، وعليه حاولنا ضمن هذا الفصل التعرف على مفاهيم الأداء في المنظمة ، ثم التطرق لدراسة كيفية تقييم الأداء و الطرق اللازمة للقيام بالتقييم، وأيضاً خطوات قياس الأداء و المعايير المستخدمة لذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لعملية تقييم الأداء.

المبحث الثالث: تنظيم عملية تقييم الأداء

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الأداء

يرتبط أداء الأفراد بنجاح المنظمة فهو يعكس كلا من الأهداف المنتظرة والوسائل اللازمة لتحقيقها، لذا نجد الصورة المكونة عن هاته المنظمات لا يمكن فصلها عن الصورة المكونة عن موظفيها. ولتسليط الضوء على هذا المصطلح البالغ الأهمية في حد ذاته و الذي يكتنفه الكثير من الغموض سنتناوله في هذا المبحث بمختلف التصورات التي تعالجه والتي تطرقت اليه.

المطلب الأول: تعريف الأداء و المفاهيم المرتبطة به.

يعد مصطلح الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسة وعلما الإدارة، لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية، ولذا سنحاول فيما يلي تحديد أهم المفاهيم:

1- تعريف الأداء

أولا: المفهوم اللغوي.

¹ كلمة انجليزية مشتقة من الكلمة القديمة performance كلمة الأداء " LAROUSSE يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Accomplir والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى performer المأخوذة من الكلمة ويمكن تعريف الأداء بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق و إتمام مهام وظيفة حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة، كما يعرف الأداء في القاموس أنه "النتيجة الكمية المحصل" من طرف فرد عامل أو مجموعة أفراد عاملين بعد بذل جهد معين.

ثانيا المفهوم الاصطلاحي التنظيمي: وتعني الإنجاز الأمثل "الجيد و الكفاء" ²

يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة". ³

1: dictionnaire Larousse de langue française page 766.2001.

2 DICTIONNAIRE LAROUSSE ;BORDAS ; PAGE 32

3 : راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الاسكندرية ،2000، الصفحة 215.

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

ويشير الأداء أيضا إلى ذلك الإنجاز الذي يحققه الفرد في الوقت المحدد ووفقا لمعايير محددة مسبقا¹ فالأداء مرتبط بالعمل المنجز من قبل الأفراد خلال فترة معينة ووفق معايير محددة أي أن الأداء هو الإنجاز.

وتشير مجموعة التعاريف السابقة إلى أن الأداء سلوك هادف لإنجاز الموظفين لأعمالهم بالشكل الصحيح ووفق المسؤوليات التي تحددها لهم الإدارة، فيظهر من خلال كفاءة استغلال الموارد وفعالية النتائج المحققة، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف التي تم تحقيقها.

2- المفاهيم المرتبطة بالأداء: إن مفهوم الأداء كثيرا ما يعبر عنه بمصطلحين هما: الفعالية و الكفاءة، لأنهما يستخدمان للتعبير عن مؤشرات النتائج التي حققتها المنظمة و القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة.

1: الفعالية: l'efficacité : يركز مفهوم الفعالية على نتائج الأداء و تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة و الوصول إلى النتائج

التي تحددها مسبقا، فالعملية الفعالة هي تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط²

2: الكفاءة : l'efficience : لقد وردت العديد من التعاريف بهذا الصدد وذلك باختلاف الباحثين و الدارسين فيقصد بها

الاستخدام الأمثل للموارد المادية و البشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات³

فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المرسومة، و تعرف أيضا إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة أي أن تتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة.

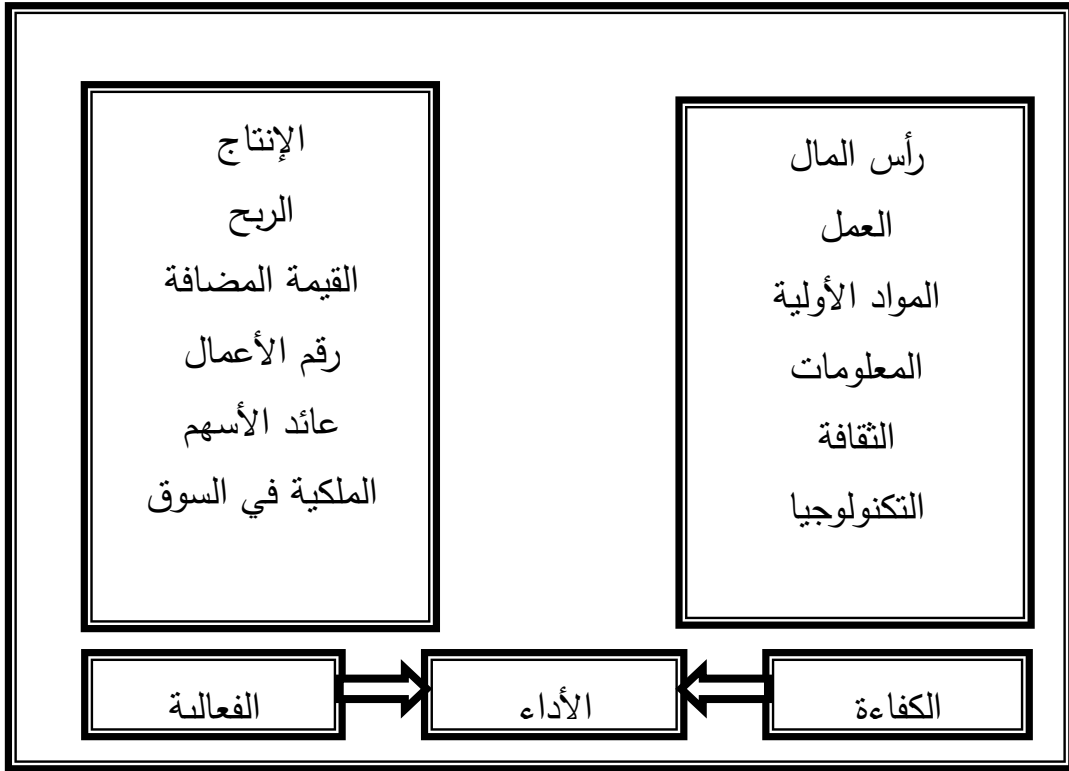
ويمكن تمثيل العلاقة بين الكفاءة و الفعالية في الشكل الآتي:

1 : MATHIS ; ROBERT AND GACKSON HJONE ; HUMMAN RESOURCE MANAGEMENT ;12TH ;2008 ;PAGE281.

2 : عبد السلام ابو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، 2001، الصفحة 24.

3 : نفس المرجع السابق، الصفحة 24.

الشكل رقم (1): العلاقة بين الكفاءة و الفعالية



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على: قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و

علوم التسيير، إدارة الأعمال، 2005.2006، ص 17

وعليه مما سبق يتضح أن هناك ارتباط قوي بين كل من الفعالية (تحقيق الأهداف المسطرة و التكييف مع متغيرات البيئة)، والكفاءة (الإنتاج بأقل تكلفة) لأنهما متكاملان، والأداء هو الاستخدام الأمثل للموارد لغرض تحقيق الأهداف المسطرة أو النتائج، فهو يمثل العلاقة بين النتيجة و الجهد المبذول.

المطلب الثاني: أنواع الأداء.

هناك عدة أنواع من الأداء تم تصنيفها حسب المعايير التالية: ¹

(1) معيار الشمولية: وفق هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى.

1 : شاوي صباح ، اثر التنظيم الاداري على اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة سطيف، اقتصاد و تسيير ، 2009-2010 ، الصفحة 204

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

أ) الأداء الكلي: و المتمثل في بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة و الذي يتحقق بإنجاز جميع الوظائف و الأنظمة الفرعية للمنظمة.

ب) الأداء الجزئي: وهو الأداء المحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة.

2) معيار الطبيعة: ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى:

أ) الأداء الاقتصادي: يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المنظمة لبلوغها، و المتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتيحتها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.

ب) الأداء الاجتماعي: وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي و خارجي نتيجة ممارسة المنظمة لنشاطها، و هذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المنظمة في المحيط الذي تنشط فيه

ج) الأداء التقني: وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب، كمية المواد اللازمة، جودة المنتج..... الخ، لذا تسعى المنظمات دائما لاستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي.

د) الأداء السياسي: وهو يعبر عن محاولات المنظمة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجه فيه وفقا للقوانين و التشريعات المفروضة.

3) معيار الأجل: و الذي يصنفه إلى.

أ) الأداء الطويل الأجل: وهو الأداء الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات

ب) الأداء متوسط الأجل: وهو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة و خمس سنوات.

ج) الأداء قصير الأجل: وهو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى سنة.

4) معيار المصدر: ويمكن تقسيم الأداء وفقه إلى:

أ) الأداء الظاهري: وهو الأداء الناتج عن استغلال الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، والذي

ليس له دور في خلقه، كانفتاح أسواق جديدة براءة اختراع، أزمات تعاني منها منظمات منافسة،

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

ظهور قوانين حكومية مدعمة... إلا أن على المؤسسة التمتع بقدرة على اكتشاف هذه الفرص و استغلالها.

(ب) **الأداء الذاتي:** يتمثل في أداء المنظمة بمجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين و المرؤوسين في العمل و استغلال موارد المنظمة.

(5) **معيار طبيعة المؤسسة:** والذي يصنف الأداء إلى نوعين هما:

(أ) **الأداء الصناعي:** وهو الأداء الناتج عن المنظمة الصناعية التي تهدف إلى تقديم منتجات ذات جودة بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

(ب) **الأداء الخدمي:** وهو الأداء الناتج عن المنظمة الخدمائية التي تهدف إلى توفير خدمات تلبي متطلبات الزبائن

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.

يظهر الأداء في المنظمات من خلال عدة جوانب، حيث يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات و العوامل التي تؤثر فيه سلباً أو إيجابياً و كما كانت عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور (على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى الأنظمة الفرعية)، من أجل تحسينه و تحريره من العوامل المعوقة حتى يتمكن العمال من تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى مستوى من الكفاءة و الفعالية، فيجب توجيه وإثارة الدافع و الحافز من أجل التأثير على مستويات الأداء تتمثل في ما يلي:

1- العوامل المتعلقة بالعامل

هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال و مهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص و السمات التي يتصف بها كل عامل و تميزه عن غيره من العمال، مثل فئات العمر و الحالة التعليمية و الأقدمية و الخبرة في العمل و نوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعامل، بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات و الطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.¹

2- العوامل المتعلقة بالوظيفة:

1: درة عبد الباري ابراهيم، زهير الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، دار وائل للنشر، الاردن، ط2008، 1، الصفحة207.

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى قسمين

- أ. عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة تتمثل في التكبير الوظيفي (التوسيع الوظيفي)، درجة إثراء الوظيفة، طبيعة الوظيفة، السيطرة على الوظيفة، المشاركة في اتخاذ القرار و المستوى التنظيمي للوظيفة.
- ب. عوامل ترتبط بانجاز العامل للوظيفة يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر الحوافز المادية و المعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقية و العلاقات مع الآخرين، الشعور بالانجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل.

3- عوامل متعلقة بالمؤسسة

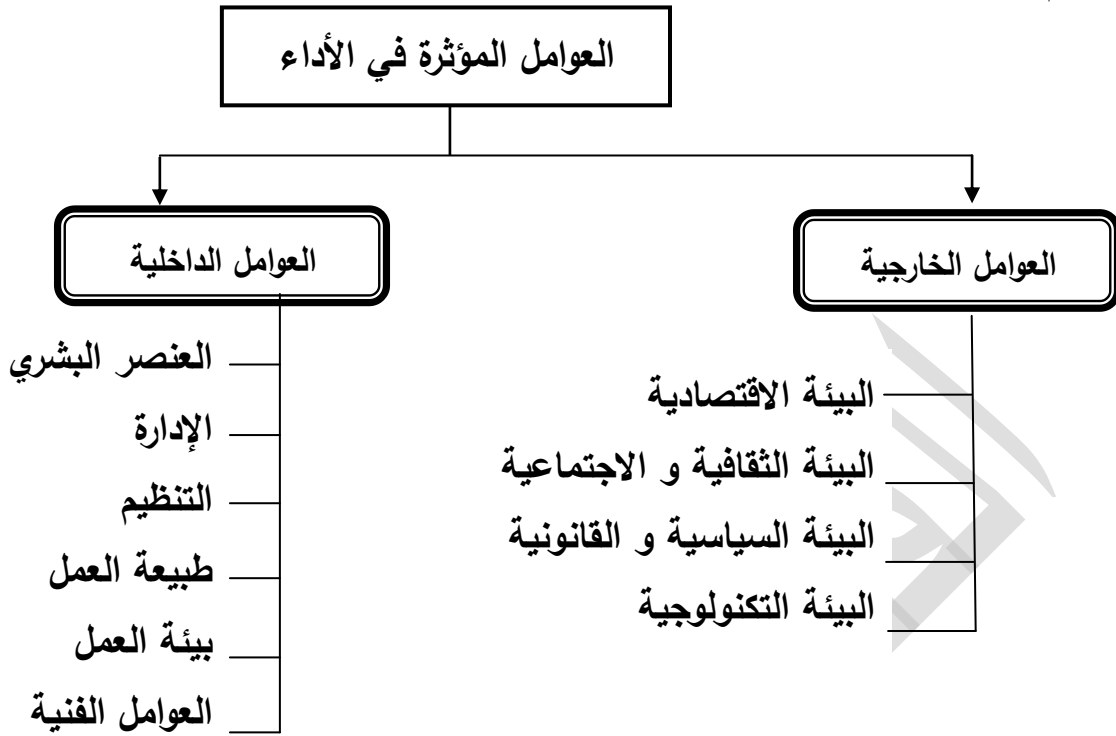
مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي، ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المنظمة ولها تأثيرها على أداء العمال، ومن هذه العوامل: مدة وتوقيت العمل الرسمي، ظروف العمل ونظم الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف و القيادة، الإجراءات و القواعد القانونية و التنظيمية للعمل، كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي. وكلما كانت عوامل المؤسسة تسمح من تمكين العامل من إتاحة الفرصة لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سببا في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

4- عوامل متعلقة بالبيئة:

أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي، ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة، ونظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المنظمة، وكذا الانتماء الديموغرافي (الريفي أو الحضري) و الاختلاف في الجنسية بين العمال إلى جانب البيئة الاجتماعية و الثقافية الخارجية. و بالنسبة لبعض الباحثين هناك من يرى أن العوامل المؤثرة في الأداء راجعة إلى "عوامل داخلية و خارجية"، ويمكن تمثيلها في الشكل الآتي:

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

الشكل رقم (2): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: قديد فوزية، مرجع سابق، ص 21.

ف نجد أن العوامل الداخلية تتمثل في: العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، طبيعة العوامل الفنية، وبالنسبة للعوامل الخارجية فتتمثل في:

أ. **البيئة الاقتصادية:** و تتمثل في الوضع الاقتصادي العام السائد و مؤشراتته المختلفة، والتي قد تتأثر به المنظمات على المستوى المحلي والدولي، ومن أهم هذه المؤشرات: معدل الفائدة، معدل التضخم، ميزان المدفوعات، متوسط الدخل الفردي..... الخ.

ب. **البيئة الثقافية والاجتماعية:** تتعلق بكل القيم الاجتماعية السائدة، و العادات و التقاليد والتصرفات التي تحكم سلوك الأفراد، و المجموعات و كيفية تعاملهم و التطور الثقافي.

ت. **البيئة السياسية والقانونية:** تتمثل في القوانين و تشريعات الحكومة، التي تحدد علاقة المنظمة بالدولة، إضافة إلى القيم السائدة التي تؤمن بها القوى السياسية، والتي قد تكون مصدر للفرص و التهديدات، ومن أهم العناصر المكونة لهطه البيئة: الاستقرار السياسي، القرارات السياسية المختلفة، الإعفاءات الجمركية، الضرائب و الرسوم..... الخ.

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

ث. البيئة التكنولوجية: تتمثل في ظروف العمل و التطور التكنولوجي، وتوفرها لدى المنظمات الراغبة في الحصول عليها، إضافة إلى تطور مجال المعرفة وقدرة كل منها على اكتشاف شتى أنواع و أشكال التكنولوجيا.

وفي المنحنى نفسه يعرف على أنه "تقييم الأداء عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين و سلوكهم و تقييمهم أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء و السلوك و تحديد نتائجهما خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا"¹، ونظرة هذا التعريف إلى تقييم الأداء فيما يخص جانب الرسمية، حيث لا تنحصر في إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها العاملين أثناء إنجاز الواجبات.

1 : كامل المغربي ، أساسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة و التوزيع، ط1995، 1، الصفحة3.

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لعملية تقييم الأداء.

إن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات والمعارف التي اكتسبها الفرد في وقت سابق وبالتالي يصبح هذا الأخير بحاجة إلى تحديث تلك المهارات والمعارف باستمرار، فتلجأ المؤسسة لعملية تقييم الأداء لتحديد نقاط القوة والضعف لدى أفرادها ومن هنا تظهر الحاجة للبرامج التدريبية التي يجب تنفيذها بغرض تنمية قدرات و مهارات الأفراد العاملين بها. وبهذا تسعى المنظمات بصورة دائمة إلى جلب أفضل العناصر إلى المنظمة لأنها تهدف إلى وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، وللتعرف على تقييم الأداء نتناول الأتي:

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء علو متابعة وملاحقة أداء مرؤوسهم بشكل مستمر لإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته والتحقق من سلوكه أثناء العمل والتحسين الذي طرأ على أدائه. إن تقييم أداء العاملين هو عبارة عن "عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف وعادل لتجربى مكافئتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم¹ ويقصد به أيضا "هو القيام بوضع نظام أو الاستفادة من نظام المعلومات الموجودة لجمع المعلومات حول مختلف العاملين الموجودين في المنظمة، حتى يتسنى للمعنيين بالعملية الوصول إلى إعطاء الحكم على طاقتهم سواء الطاقات الحالية أو المستقبلية التي يمكن أن يكتسبوها و يجعلونها تحت تصرف المنظمة".²

بصفة عامة يمكن تعريف تقييم الأداء عللا أنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة الأفراد لأعمالهم، ويطلق عليه عدة مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة، نظام تقارير الكفاءة أو نظام تقييم الأفراد، وأي كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل.

1: ناصر دادي عدون، ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة ، الجزائر، 2004، الصفحة 141.

2 : درة عبد الباري ابراهيم، زهير الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، دار وائل للنشر، الاردن، 2008، 1، الصفحة 136.

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

ومن خلال المفاهيم و التعاريف السابقة تبرز أهمية تقييم الأداء في جميع المنظمات، وعلى ذلك يمكن إيجاز الخصائص التالية:

- عملية تقييم الأداء عملية منتظمة و دورية تتلاءم مع نشاطات وطبيعة عمل المنظمة؛
- إن عملية تقييم الأداء مستمرة و منتظمة، تلازم الفرد طول حياته المهنية بطريقة نظامية و غير نظامية للوقوف على جوانب الضعف و القوة قصد تدعيم و تصحيح المهارات و السلوكيات؛
- إن القيام بتقييم الأداء يتطلب وجود معايير و معدلات أداء، إذ على أساسها يقاس أداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته و سلوكه في العمل؛
- إن عملية قياس و تقييم الأداء هي عملية تحليلية لأداء الموظف، تعمل على تحديد الصفات النوعية التي يتميز بها كل موظف عن الآخر، حتى يتم الحكم في نهاية الأمر على التقدير الذي يستحقه الفرد وعلى ضوءه يتم تحديد بقائه في العمل نفسه أو تنزيل درجته أو ترقيته، بالإضافة لذلك تساعد هذه العملية على تحديد مناطق الضعف و القصور في أداء الموظف وبالتالي دراسة الأسباب المؤدية إلى ضعف وتحديد البرامج اللازمة لعلاجها بما يؤدي إلى تطوير وتحسين أدائه في المستقبل؛
- تعد عملية تقييم الأداء من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل و الجوانب المرتبطة بالأداء الفعال، لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات و الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المؤسسة؛
- إن طبيعة العمل في المنظمات يجعل عملية قياس و تقييم الأداء تقوم بالاعتماد على أساس الرأي الشخصي للمقيم، وهذا يفسح المجال بالتالي للمحسوبية و التحيز الشخصي؛
- يبنى على نتائج تقييم الأداء الوظيفي قرارات وظيفية كثيرة، تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية كالترقية، النقل المكافآت، التعيين و الفصل؛
- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات متنوعة لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأغراض التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم الأداء.

تقييم الأداء هو عملية اتخاذ قرارات، وتكمن أهميتها كونها فرصة لمناقشة جوانب الضعف و القصور في أداء العاملين، ولتعزيز الجوانب الايجابية، وكذا الجوانب التي تؤدي إلى وصول المنظمة إلى الأهداف المرغوبة، وتسعى عملية تقييم الأداء إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- أهداف تقييم الأداء:

تحقق عملية الأداء أهدافا عديدة وذلك وفق ثلاث مستويات هي: المديرين، المرؤوسين، وذلك وفقا لما يلي:

أولا: على مستوى المنظمة.

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم. بما يساعدهم على التقدم و التطور.
- تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية لأن نتائج هذه العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ثانيا: على مستوى المديرين.

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العمل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.¹

إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية و إخلاص ليتربوا فوزهم باحترام و تقدير مسؤوليتهم معنويا و مكافأتهم ماليا.

1 - ثابت زهير، كيف تقييم اداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 2001، القاهرة، الصفحة 79.

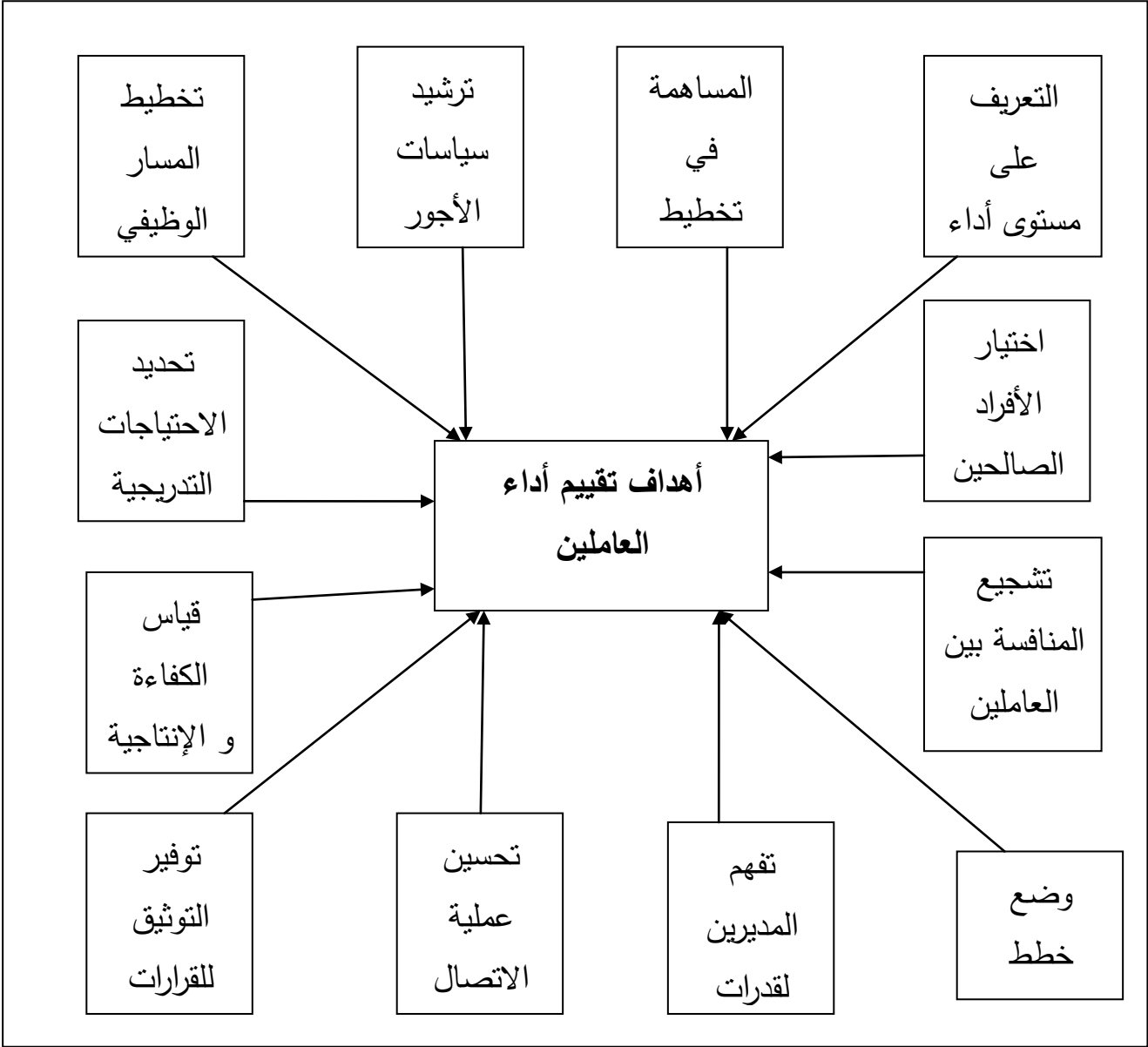
الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

إضافة إلى أن لتقييم الأداء مزايا عدة منها:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التفاهم و العلاقات الحسنة.
- إشعار العاملين بمسئوليتهم تجاه وظائفهم.
- وسيلة لضمان العدالة في معاملة المسؤولين لمرؤوسيهـم.
- تقييم سياسات الاختيار و التدريب.
- وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعامل و تخطيط المسار الوظيفي للأفراد.¹

1 : نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم اداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، اطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير؟، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2004-2005، الصفحة 26.

الشكل رقم (3) أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للنشر و التوزيع، القاهرة،

2001، ص 90.

2- أهمية عملية تقييم الأداء:

من المعروف الأهمية التي يحظى بها موضوع تقييم أداء العاملين و الضرورة التي يمثلها في العملية الإدارية و للمنظمة، حيث أنه يمكن الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية و نشاط، و جعل الرؤساء يتابعون واجبات و مسؤوليات مرؤوسيهم لمعرفة و بشكل رئيسي على مستوى كفاءة و انجاز العاملين لواجباتهم المحددة لهم فيوصف وظائفهم التي يشغلونها و إصدار حكم يوضح مدى نجاحهم واستعدادهم للتقدم لشغل وظائفهم أعلي مما هم عليها، و تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء فيما يلي:

أولا : أهمية التقييم بالنسبة للعمال: وتكمن أهمية التقييم للعمال فيما يلي: ¹

أ. إحساس العامل بالمسؤولية: عندما يشعر العامل بأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه و أن نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات تمس الوظيفي، فانه سوف يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه و تجاه العمل، و بالتالي سيبدل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أحسن ما يرام ليكسب بذلك رضا رؤسائه لكي لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا و التعويضات التي تنص عليها القواعد و الأحكام التشريعية السارية المفعول.

ب. اختبار العامل تحت التجربة: تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة تجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها. لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقييم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد، لتعطي لإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكما في مدى ملائمة العامل للوظيفة و تجنب المؤسسة التبعات التي قد تتحملها بسبب الاختيار الغير سليم للعامل.

ج. تطوير أداء العامل: تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال، و يعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل، و تتم عملية التطوير هذه بأسلوبين:

- هو تحسين العمل و تبسيط إجراءاته، إذا تبين أن خصائص العمال من تأهيل علمي و خبرة عملية و تدريب متخصص وصفات فسيولوجية و نفسية و سلوكية تتلاءم مع متطلبات العمل، إلا أن مستوى

1 : نور الدين شنوفي، مرجع سابق، الصفحة 27.

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

الكفاءة في الأداء لا يرقى إلى الحد المطلوب، ففي هذه الحالة قد يكون القصور راجع أساسا لظروف العمل وتبسيط إجراءاته و توفير الإمكانيات المناسبة له.

- هو تنمية العمال و تدريبهم، إذا تبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة و الإمكانيات و الإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، فان ذلك يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في الخبرات و المهارات و المعارف أو سلوك الأداء لدى العامل، ففي مثل هذه الحالة تقوم إدارة المنظمة بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص و يحقق متطلبات وظيفته بتحسين مستوى أداءه مستقبلا.

ث. زيادة مستوى رضا العامل: يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادة العامل بانتمائه للمؤسسة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته تتلاءم و الجهد الذي قدمه للمنظمة و المتمثل في الأداء الذي بدله في إنجاز وظيفته. فكلما شعر العامل بأن العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمؤسسة عادل و منصف و يحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع، فإن ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العمال و رؤسائهم و مؤسستهم.

1. أهمية التقييم بالنسبة للرؤساء المشرفين: وتكمن أهمية التقييم للرؤساء المشرفين فيما يلي:¹

أ. ضمان استمرارية الرقابة و الإشراف: إن تقييم أداء العامل وفق نظام محدد و مواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العمال و تقديم تقاريرهم حول كفاءتهم و الاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم و نتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم و التقيد بمواعيده و بذلك يضمن استمرارية الرقابة و الإشراف.

ب. تنمية القدرة على التحليل: تدفع عملية تقييم الأداء بالرؤساء إلى ضرورة إصدار حكم على مرؤوسيه من العمال، أنه لمن اليسر على أي رئيس أن يصدر حكمه على موظف ما، بأنه ممتاز أو ضعيف دون أن يسأل نفسه، لماذا حكم على الموظف بهذه الصفة أو تلك عندما يطلب منه وضع تقرير عن سبب أداء هذا الموظف وفق عناصر محددة كما هو الحال في نظام قياس الأداء،فانه يضطر

1 : نور الدين شنوفي، مرجع سابق،الصفحة 28.

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

قبل إصدار حكمه إلى سؤال نفسه لما يعتبر موظف ما ممتازا أو ضعيف، وهنا يجد نفسه مسوقا إلى إجراء دراسته تحليلية بشأن أداء الموظف لعمله على ضوء عناصر التقدير المحددة في النظام المعمول به في المؤسسة. وعلى ذلك فإن تقييم الأداء يدفع بالرؤساء و المشرفين إلى تنمية قدراتهم على التحليل عندما يشعرون أنهم مسئولين على وضع التقديرات الدقيقة و الحساسة عن جوانب أداء العمال، حتى لا تكون موضع طعن من طرف العمال مستقبلا، و بالتالي يشعر فيها المشرف بإمكانية تعرضه إلى انتقادات أو مساءلة أمام العمال أو الجهات المختصة في حالة عجزه عن إصدار الأحكام الملائمة.

ت. تنمية الاتصال بين الرئيس المشرف و العمال: إن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء و المرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم لإجراء عملية التقييم كمناقشة ظروف العمل و تقديم المعلومات المرتدة-التغذية العكسية- التي تسمح للعامل من معالجة نقاط ضعفه في الأداء، وكثيرا ما يطمئن العامل تجاه رؤساء المشرفين عندما يشعر أن جهوده و طاقته في العمل موضع تقدير و اهتمام من طرف الرؤساء و الإدارة ككل، فان جوا من العلاقات الحسنة يسود سواء فيما بين العمال أو بينهم وبين رؤسائهم المشرفين على العمل و عملية التقييم.

2. أهمية التقييم بالنسبة للمنظمة: إن وجود نظام لتقييم الأداء للعمال في المؤسسة يعد بالنسبة لها ضرورة ملحة لما يحققه لها من فوائد تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية لها، وتتجلى هذه الأهمية كذلك بالنسبة للمنظمة في الجوانب التالية:¹

أ. توجيه سياسات وبرامج تسيير العمال: يمكن تقييم الأداء من اكتشاف الخلل في السياسات و البرامج الجاري بها العمل في إدارة الموارد البشرية كبرامج التدريب و الترقية أو أنظمة الأجور و الحوافز كما يفيد في تحديد الاحتياجات الحالية و المستقبلية للمؤسسة و بالتالي يساهم في تصميم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة كونه مصدرا و نظاما معلوماتي، يكشف عن مدى مساهمة العنصر البشري في عملية التخطيط و تنفيذ السياسات و البرامج المتعلقة بالعمال.

1 : علي غربي ، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط2007، 1، الصفحة139.

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

ب. الكشف عن فجوة الأداء: تتضح أهمية تقييم الأداء في كونها تكشف عن مدى مساهمة العمال في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة كونها مطابقة للأهداف الخاصة بالعمال، لذا فان تقييم الأداء يعكس درجة وضع معدلات لأداء العمل من أجل الوصول إلى تقارير تقييم الأداء التي تحدد المستوى المطلوب لأداء العامل وعناصر القياس المؤثرة عليه، يجب تحليل إنجاز العامل إلى العناصر التي يتكون منها، و تحديد علاقة خصائص العامل بهذه العناصر وكيفية تأثيرها و الأسلوب المناسب لقياسها مما يساعد على:

- تحديد مستوى إنجاز العمل المطلوب تحديدا كميًا في حالة الإنتاج المادي و تحديدا وصفيًا في حالة الخدمات، أو عن طريق إيجاد علاقات تربط بين إنجاز العامل وبين بعض الظواهر الممكنة ملاحظتها وقياسها والتي تؤثر في هذا الإنجاز؛

- تحديد كافة الجوانب المتعلقة بسلوك و خصائص العمال في تفاعلها مع بيئة العمل و في تأثيرها على مستوى الأداء الفعلي لأداء العامل للعمل؛

غن وضع معدلات للأداء تمكن المشرفين من تقييم العمال و تقدير درجات كفاءتهم في استمارة التقييم بعدالة و موضوعية عملية التقييم ذاتها، ومن ثم قد يجنب المؤسسة الكثير من الوقت الضائع بسبب الاعتراضات و التظلمات من طرف العمال، فهي بالتالي خطوة مهمة تحدد للعامل ما يجب عمله كما تتخذ أساسا لتقييم الأداء الفعلي للعامل؛

ث. قياس كفاءة العنصر البشري: تزداد قدرة المؤسسة على البقاء و الاستمرار و التطور بتحقيق أهدافها من خلال حسن استغلالها للإمكانيات المادية منها والبشرية، و يعتبر تقييم الأداء وسيلة هامة في قياس كفاءة و فعالية الاستخدام للعنصر البشري في المؤسسة، من خلال الحصول على المعلومات المرتدة من التغذية العكسية التي تعكس مستوى استخدام العنصر البشري بالمؤسسة و توضيح جوانب القوة في أدائه و الجوانب القابلة للتحسن مستقبلا.

ومن خلال كل هذا تظهر أهمية هذه الوسيلة أيضا عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، وأهمها تحسين أداء العامل و تطويره، واعتمادا هذا التقييم وسيلة لتحديد المكافآت

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

والعلاوات الدورية، وأداة الكشف عن الاحتياجات التدريبية، و وسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار و التعيين و التدريب... الخ، وأساس موضوعي كذلك لرسم هذه السياسات.

المطلب الثالث: معايير و خطوات تقييم الأداء.

عملية وضع خطوات و معايير تقييم الأداء تشكلها أسس و قواعد، لتشكيل إطار متكامل يفيد تقييم الأداء و يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا عرض لمعايير و خطوات التقييم:

1- معايير تقييم الأداء:

اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري، ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف. وبصورة عامة تتمثل هذه المعايير في ثلاثة جوانب أساسية وهي:

I. الجانب الموضوعي: ويعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل و تتمثل تلك المقومات في الأتي:

- أ. المعرفة بالعمل ومطالبه: ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل و إجراءات العمل و كيفية أدائه،
- ب. كمية الإنتاج: وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة؛
- ت. جودة الإنتاج: وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل و الإمكانيات المتاحة .

II. الجانب السلوكي: ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل:

- أ. التعاون: حيث يقيم ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل و المتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي؛
- ب. درجة الاعتماد عليه: و يقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته إلى المتابعة؛

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

ت. الحرص على الآلات والأدوات و المواد: و يقيم ذلك العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات و المعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد؛

ث. المواظبة: و يقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف؛

ج. استعمال وقت العمل: و يقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدة تخصيص هذا الوقت للأداء؛

ح. السلوك الشخصي: و يقيم ذلك العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقييم.

III. النتائج: ¹ وهي المحصلة النهائية للأداء، وهي الهدف الأول للتقييم (غالبا)، ومن السهل قياسها في

معظم الأحيان، ولكن يتطلب الأمر استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج في الوظائف التي تقدم خدمات لا إنتاجا سلعيا، وهنا لا بد من التعرف على:

- الكمية: أي حجم النتائج مقارنة بالمتوقع؛
- الجودة: أي نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة؛
- التكلفة: أي تكلفة تحقق النتائج مقارنة بالميزانية؛
- الوقت المحدد للإنجاز: أي الزمن المستغرق في النتائج مقارنة بالوقت المحدد.

خلاصة الأمر فإن عملية التقييم يشترط أن تتوافر فيها أمران: صلاحية التقييم وسلامته، ولكي يتوفر هذين العنصرين يجب أن تتوفر أربعة عوامل هي:

- ✓ وصف مكتوب لكل وظيفة؛
- ✓ مستويات أداء محددة يمكن الرجوع إليها؛
- ✓ مقارنة الأداء الفعلي في ضوء النقطتين السابقتين؛
- ✓ تحديد درجات أي أنه إذا لم يصل الفرد إلى مستويات الأداء المحددة .

1 : نادر احمد، ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية" اطار نظري و حالات علمية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الاردن، ط2010، 1، الصفحة337.

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

كما أن هناك عدة مبادئ تستخدم في معايير تقييم الأداء، وهي كالتالي:¹

● يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو على معايير قليلة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة وعليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد؛

● يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء يليها معايير سلوك الأفراد، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية؛

ففي النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة معنية، ومن أمثلتها عدد الأمتار المصنوعة، عدد الأوراق المطبوعة و عدد الوحدات السلمية المنتجة؛

أما النوع الثاني من المعايير يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة، لأنها لا تلمس نواتج الأداء مباشرة بل تلمس الأسلوب و السلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج، ومن أمثلة المعايير السلوكية معالجة شكاوى العملاء، وتنمية مهارات المرؤوسين و إدارة الاجتماعات بكفاءة.

وأخيرا يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية، وذلك حين يتعذر الوصول إلى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء ومعايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة، لأنها لا تصف الأداء، وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء، وأنه إذا توافرت به صفات معينة فإن أدائه من المحتمل أن يكون ممتازا، ومن أمثلة هذه الصفات الشخصية الذكاء، الانتباه، المبادرة و اللباقة.

يمكن التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية (أو القائم بتصميم قائمة التقييم) بدراسة وتحليل العمل وذلك للتعرف على جوانب الأداء، ويمكن أن تأخذ المعايير أوزانا مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها على الأداء، فإذا كان المطلوب تقييم أداء عمال الإنتاج من خلال قائمة تقييم تضم عدة معايير، فإن المعايير التالية قد تكون مناسبة، والأهم أن هذه المعايير تأخذ في قيمتها أوزان نسبية.

1 : مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف، العلوم الاقتصادية و التسير، 2010-2011، الصفحة 18.

2- خطوات تقييم الأداء:

لقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء، نتيجة تداخل فيها الكثير من القوى و العوامل، ولذا فإن على سلطات التقييم أن تأخذ بعين الاعتبار المناهج التي تتلاءم و طبيعة نشاطات المصالح المعنية كي يحقق تقييم الأداء أهدافه، ويمكن تحديد خطوات تقييم الأداء فيما يلي: ¹

1. تحديد المعايير التي تستند إليها عملية التقييم ومن المفضل أن تكون هذه المعايير كمية و ومن النوع الذي يسهل قياسه تجنبا للتحيز الشخصي؛

2. مناقشة هذه المعايير مع العاملين في المنظمة، والاتفاق معهم على مضمونها و أوجه النشاط التي تتناولها حيث لا تخرج:

أ. الصفات الشخصية التي يتجلى بها العاملون، والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل... الخ،

ب. السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل، كعدد الطلبات، أو الخدمات التي يقدمها، أو عدد المكالمات التليفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها، وما إلى ذلك من وحدات العمل،

ج. النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل، كنسبة الربح، أو تخفيض الكلفة، أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل،

د. تقييم الأداء بالطريقة المناسبة، سواء بالملاحظة المباشرة، أو التقارير الدورية، أو الإدارة بالأهداف، أو النقط، أو المقارنة، أو حسب مستوى الجدارة... الخ.

3. مراقبة وملاحظة أداء العامل الفعلي للعمل المكلف به، من أجل الوقوف على أدائه ومدى تحقيقه لواجباته و مسؤولياته، ومعرفة نقاط الضعف عند بعض العاملين، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها والحد من تأثيراتها السلبية على سير العمل؛

1 : محمد الصريفي ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة 1، الصفحة 429.

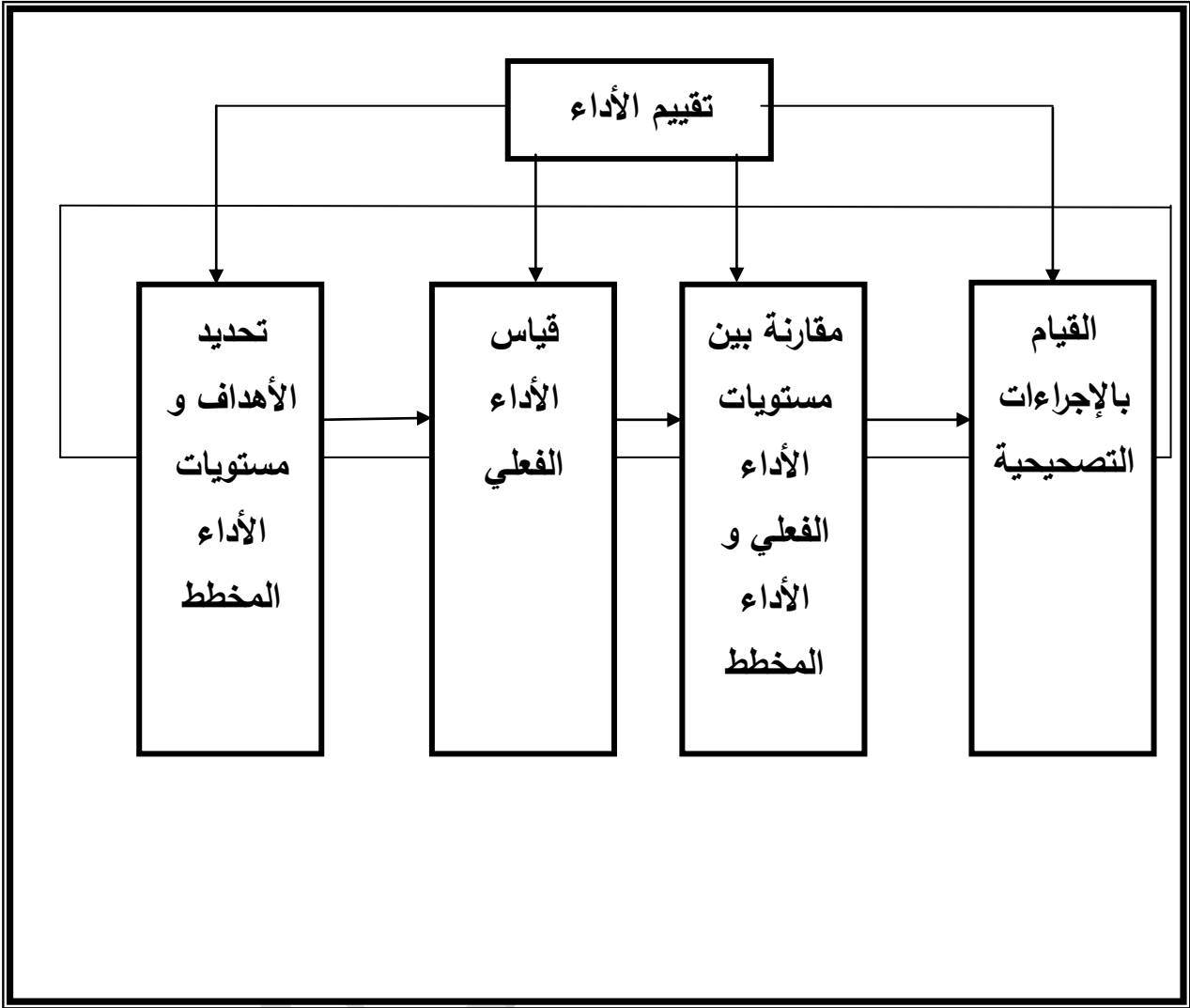
الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

4. تقييم أداء العامل وفقا للمقاييس السابقة،

5. مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، ومعرفة أوجه القصور، فهذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، لذلك لا بد وأن تتبع هذه الخطوة بخطوة أخرى تتحقق من شدة تأثير التقييمات السلبية وهي مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين؛

6. اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة أوجه القصور إن وجدت، والنموذج التالي يعبر عن صيغة هذه الخطوات الأساسية:

الشكل رقم: (04) خطوات تقييم الأداء



المصدر: حنفي عبد الغفار، أبو قحف عبد السلام، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 569.

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

المبحث الثالث: تنظيم عملية تقييم الأداء.

ثمّة العديد من الطرق و الأساليب المتعددة التي تتبعها المنظمات في عملية التقييم وتعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية، وتعج بعدد من النماذج المعروف منها و الشائع الاستخدام، وتختلف باختلاف الوظائف ومستوياتها، وحسب ملائمتها للغرض الذي تحققه الجهة التي تحتاجها أو تستخدمها، كما أن استخدام هذه الأساليب يتم على أساس طبيعة النشاط، والهدف من هذا النشاط، وتنصب على تقييم الصفات الشخصية للعاملين، لغاية تطوير وتحسين الأداء والإنتاجية بطريقة تقنية ومنظمة من أجل ضمان منافسة قوية في عالم متغير ومتقلب.

المطلب الأول: طرق وأساليب تقييم الأداء.

أوضحت الدراسات والبحوث المتعلقة بتقييم الأداء وجود العديد من طرق وأساليب تقييم الأداء المستخدمة في منظمات الأعمال، تمكن من خلالها قياس أداء العاملين، وبشكل عام تنحصر هذه الطرق فيما هو تقليدي، وما هو حديث، وسنستعرض أهم طرق وأساليب تقييم الأداء فيما يلي:

1- طرق التقييم التقليدية

وتتمثل أهم المقاييس أو المعايير التقليدية في التقييم بالأساليب التالية:¹

1. طريقة التقييم من خلال بحث الصفات: بموجب هذه الطريقة، يتم تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المديرين وتؤثر في مستويات أداء العاملين، وذلك وفق الخطوات الآتية:
أ. تحديد الصفات ذات العلاقة المباشرة، بأداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي... الخ، ويتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز الأداء للعامل، كما يبينها النموذج التالي:

1 نادر احمد، ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية" اطار نظري و حالات علمية، مرجع سابق، الصفحتين 349-350.

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

جدول رقم (02): نموذج صفات تقييم العاملين

المقياس (الدرجة)	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
الصفات	10	8	6	4	2
التعاون مع الزملاء					
العلاقة مع المرؤوسين					
العلاقة مع المراجعين					
احترام مواعيد العمل والدوام					
السرعة في انجاز الأعمال					
القدرة على حل المشكلات					
الرغبة في مساعدة الآخرين					
تقبل التغييرات و المقترحات					
القدرة على التعبير عن الأفكار					
المجموع					

المصدر: نادر احمد، ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية" اطار نظري و حالات علمية، دار صفاء

للنشر و التوزيع، الاردن، ط 1، 2010، ص 350.

ب. توزيع درجات (نقاط) التقييم على الصفات التي تم اختيارها، أي إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلاً: ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف وهكذا.

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

ت. تحديد مقياس مماثل يتم من خلاله تحديد درجة كل مرحلة على هذا المقياس وتوزيع الدرجات المخصصة لكل مقياس كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (03): نقاط التقييم لمعايير الصفات أو السمات

الدرجة	النقاط
ممتاز	10 نقاط
جيد جدا	8 نقاط
جيد	6 نقاط
مقبول	4 نقاط
ضعيف	2 نقاط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع السابق، ص 350

ث. بعد أن يتم تقييم أداء الموظف لكل صفة على المقياس المختار، يتم تحويلها إلى درجات أو نقاط لتحديد التقييم النهائي.

ج. يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.

ح. يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لتحديد المستوى التقييمي للعاملين كأن تكون المعايير التقييمية التالية:

- 100.90 ممتاز؛

- 89.80 جيد جدا؛

- 79.70 جيد؛

- 69.60 متوسط؛

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

- 5950 مقبول؛

- 49 فأقل ضعيف؛

خ. يقوم الفرد العامل المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقاً.

د. يتميز هذا الأسلوب بالبساطة وسهولة الاستخدام وعدم حاجته لوقت طويل لتطبيقه، بالإضافة إلى تحديد اتجاهات الفرد عن طريق معرفة الخصائص الشخصية والصفات التي يتمتع بها، وتتميز هذه الطريقة بسهولة إعداد النموذج للوظائف المختلفة وسهولة تطبيقها ولكن يعاب عليها:

- احتمال التحيز لصفة واحدة: فتحيز المقيم لصفة معينة قد يدفعه إلى إعطاء تقييمات عالية أو منخفضة لجميع الصفات الأخرى متأثراً بتلك الصفة؛

- التساهل أو التشدد: فالنتائج النهائية للتقييم تتأثر بسلوكية المقيم، فإذا كان بطبيعته متشدداً فإنه سيعطي تقييماً متدنياً لمعظم العاملين، وإذا كان متساهلاً فإنه سيعطي تقييمات مرتفعة لمعظم العاملين؛

- نقص الموضوعية والعدالة: في حالة استخدام النموذج نفسه لوظائف مختلفة في المنظمة الواحدة، خاصة بعض الوظائف ذات الطبيعة الفنية أو العملية.

2. طريقة المقارنة الزوجية: تتم بموجب هذه الطريقة تقسيم العاملين في كل قسم أو إدارة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل عامل في المجموعة مع عامل آخر طبقاً لقواعد التوافق، وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:¹

عدد المقارنات الزوجية = $\frac{N(N-1)}{2}$

حيث: N = عدد العاملين المطلوب قياس أدائهم.

1 محمد الصريفي، مرجع سابق، الصفحة 433.

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

فمثلا لو كانت هناك مجموعة مؤلفة من خمسة موظفين (أ، ب، ج، د، هـ) ومطلوب ترتيبهم على حسب أفضلية أدائهم بهذه الطريقة تكون عملية المقارنة على النحو التالي:

أ مع ب، ب مع ج، ج مع د، د مع هـ

أ مع ج، ب مع د، ج مع هـ

أ مع د، ب مع هـ

أ مع هـ

وبعدها نقوم بعمل مقارنة، ففي كل مقارنة نحدد العامل الأفضل عن طريق وضع علامة (+) والفرد الأقل عن طريق وضع علامة (-)، ثم تكون عدد المرات التي اختير فيها العامل هو الرقم الذي يحدد على أساسه الرتبة التي يحتلها بين العاملين محال التقييم، بحيث يكون الأفضل من حصل على أكبر عدد من علامات (+) ثم الذي يليه...، وهكذا، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (04): تحديد رتب العاملين وفق طريقة المقارنات الزوجية

الصفة أو السلوك					
العاملين المطلوب تقييمهم					
هـ	د	ج	ب	أ	
.	+	+	+		أ
-	+	+		.	ب
.	.		.	.	ج
.		+	.	.	د
	+	+	+	+	هـ
صفر	3	4	2	1	مؤشر الأفضلية
الخامس	الثاني	الأول	الثالث	الرابع	الرتبة

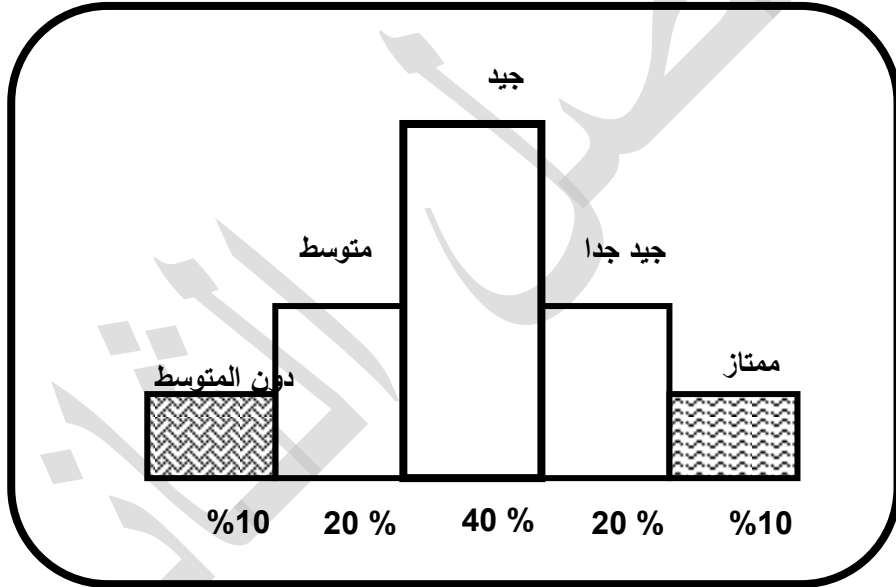
المصدر صلاح الدين عبد الباقي، راوية حسن، علي عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2009، ص 247.

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

وتتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق الأخرى، ولكن يؤخذ عليها أنها معقدة وليست عملية، بخاصة في حالة وجود أعداد كبيرة، أضف على ذلك أنه لا تظهر كفاءة الموظف بوضوح، فهي تكتفي بأن تظهر أن فلانا أكفأ من فلان وحسب، ولا تظهر أيضا نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف للسبب السابق نفسه أيضا.

3. طريقة التوزيع الإجمالي:¹ تستند هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة ترتكز على تقديرات الأداء حول الوسط الحسابي، أي أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل التوزيع الطبيعي وتندرج ارتفاعا وانخفاضا في الاتجاهين على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (05): يبين طريقة التوزيع الإجمالي



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص

301.

ويتم توزيع العاملين على تلك المجموعات بالنسب التالية:

1 : محمد الصريفي ، مرجع سابق، الصفحة435.

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

الجدول رقم (05): توزيع العاملين بطريقة التوزيع الإجباري

النسبة المئوية للعاملين الخاضعين للتقييم	مستوى الكفاءة	التقدير الذي يمنح لهم
10%	كفاءة ممتازة	ممتاز
20%	كفاءة عالية	جيد جدا
40%	كفاءة متوسطة	جيد
20%	كفاءة مقبولة	متوسط
10%	كفاءة منخفضة	دون متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2007، ص 408.

وتتميز هذه الطريقة بـ:¹

- سهولة الاستخدام؛
- تجبر المقوم على دراسة وتحليل مرؤوسيه بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل صحيح،
- تحول دون احتمال ميل بعض المقومين نحو الوسط أو التطرف، ولكن يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:
- صعوبة استخدامها في حالة وجود أعداد قليلة من الموظفين، نظرا لصعوبة تحقق العدالة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد المراد تقييمه صغيرا، لذلك فهو يحتاج إلى أعداد كبيرة من الموظفين حتى يتمكن المقيم من تقسيمهم بالشكل المطلوب؛

1 : نادر احمد، ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية" اطار نظري و حالات علمية، مرجع سابق، الصفحة 353.

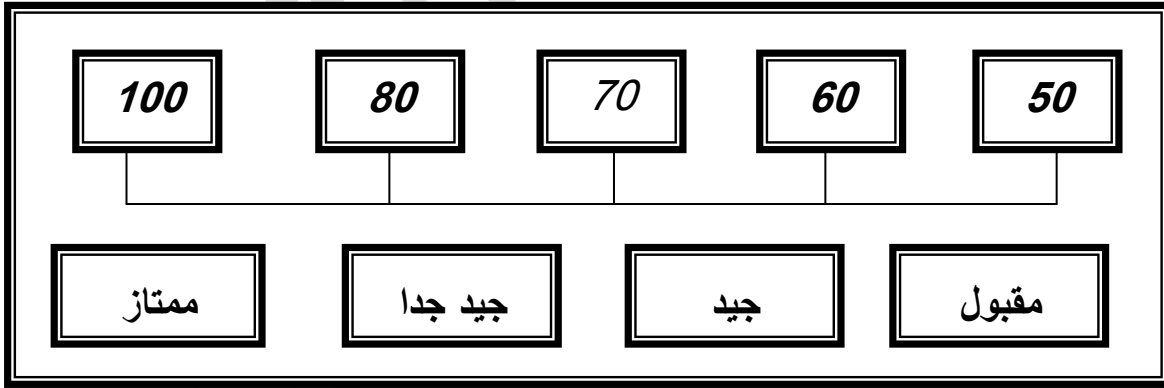
الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

- عدم توضيح نواحي الدقة والضعف في أداء الموظفين، حيث لا يسمح للإدارة بالتعرف الدقيق على مستويات أداء لموظفين ولا يبين جوانب الضعف والقصور التي تحتاج إلى معالجة وتطوير.

4. **طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً، نظراً لسهولة استخدامها والمزايا التي تتمتع بها، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الموظف من رفع مستوى الأداء ويتم تقييم كل موظف حسب مقياس التدرج البياني المحدد ووفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء،¹ عن طريق استخدام مقياس بياني لكل صفة، ويكون مقسم إلى عدة أقسام، ويمثل كل قسم منها مرتبة من الكفاءة، ولهذا التقييم نوعان، وهما:

أ. **التقييم من خلال أسلوب الأوصاف التقديرية (التقييم الكمي):** هنا تحديد عناصر التقييم أداء الموظف ويحدد لكل عنصر درجات أو مستويات تبدأ من حد أدنى وتنتهي بحد أقصى، بحيث يضع الرئيس علامة على الدرجة التي تناسب مستوى الموظف في كل عنصر²، والشكل الآتي يوضح ذلك:

شكل رقم (06): التقييم من خلال أسلوب الوصف التقديري



المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، ط1، 2007، ص 160.

1 حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، الصفحة 131.

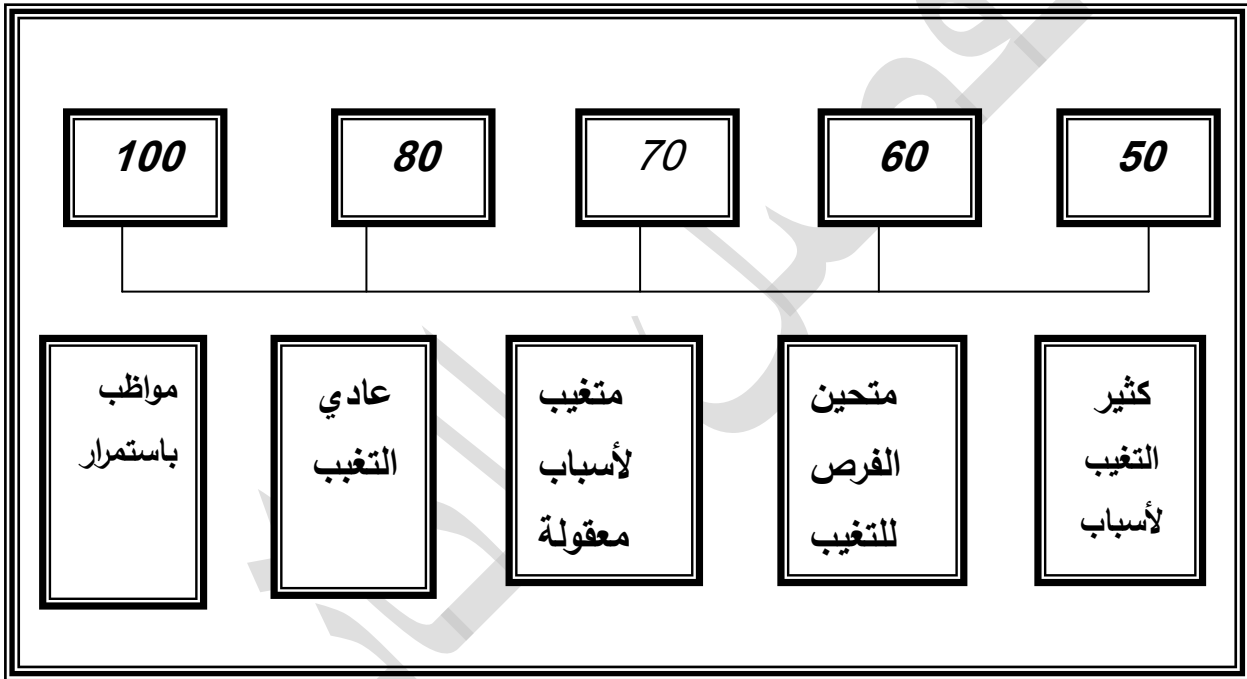
2 احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، مطاع الدار الهندسية، مصر، 2008، ط2، الصفحة 401.

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

وتقتصر مهمة المقيم وفق هذا الأسلوب بتحديد مدى توافر بعض الصفات التي يراها ضرورية من أجل أداء العامل لوظيفته، بعد أن يكون قد حدد مسبقا الصفات التي ستتم دراستها، وتعطي كل صفة مقياس يتراوح ما بين صفر وعشر درجات، ومن أمثلة هذه الصفات: الشعور بالمسؤولية، القدرة على التعاون، القدرة على القيادة، العلاقة بالرؤساء، القدرة على حل المشكلات.... الخ.

ب. التقييم من خلال الأسلوب الوصفي: هو الأكثر استعمالا، لأنه يعطي فكرة واضحة ودقيقة لمدى توافر الصفات في الموظف، ومدى قيامه بواجبات وظيفته، والشكل الآتي يوضح ذلك:

شكل رقم (07): التقييم من خلال الأسلوب الوصفي



المصدر: أبو شيخة، نادر أحمد، مرجع سابق، ص 354.

وتقتصر مهمة المقيم، بموجب هذا الأسلوب، على دراسة كل صفة على حدى بشكل دقيق، و وضع إشارة معينة على ما هو أكثر انطباقا على الموظف، ويتم تكرار العملية لباقي الصفات، وبعد أن يتم تقويم جميع الصفات يستخرج لتقدير النهائي الذي يعبر عن أداء الموظف على النحو التالي: ¹

1 احمد سيد مصطفى، المرجع السابق، الصفحة 354.

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

التعاون 90 درجة ، المواظبة على العمل 80 درجة، حسن التصرف 60 درجة، القدرة على التفكير 90 درجة، معاملة الجمهور 80 درجة، وبالتالي يكون مجموع الدرجات التي تحصل عليها الموظف مساوية إلى 400 درجة. وبعد ذلك يتم استخراج المتوسط الحسابي و هو يساوي $80=5/400$ درجة.

وذلك بهدف تحويله إلى قيمة وصفية تعبر عن أداء الموظف ضمن فئات محددة كالآتي:

أقل من 50 درجة: ضعيف، بين 50 - أقل من 60 درجة: مقبول، بين 60 - أقل من 70 درجة: جيد، بين 70 أقل من 80 درجة: جيد جدا، 80 درجة فأكثر: ممتاز، ثم يكون التقييم للموظف وفقا لمرتبة التقييم الغالبة.

وفي مثلنا السابق الموظف يتحصل على درجة ممتاز، ويتميز هذا الأسلوب بسهولة الاستخدام و يساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه، ويمكن أن يتلاءم مع مختلف أعداد الموظفين سواء كان صغيرا أو كبيرا، ويمكن تطبيقه في مختلف قطاعات الأعمال، أما نقاط الضعف التي تنطوي على هذا الأسلوب فتمثل التباين بين المقيمين في اعتماد تفسير الوصف الكتابي بطريقة متماثلة نتيجة الاختلاف في خبراتهم وخلفياتهم وشخصياتهم... الخ والمشكلة الأخرى تتعلق بكيفية اختيار المعايير المعتمدة في هذا الأسلوب.

2- طرق التقييم الحديثة: ظهرت هذه الطرق نتيجة تطور العملية الإدارية في المنظمة، ولتفادي

عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم، ومن أهم الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين في ما يلي:¹

- طريقة الإدارة بالأهداف: تركز هذه الطريقة الأداء، وهو أن يشترك الرئيس و المرؤوسين في

المنظمة بتحديد الأهداف الواجب الوصول إليها، ويتم ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

أ. يقوم المرؤوسين بتحديد الواجبات التي يجب أن يقوم بها و مناقشتها مع الرئيس المباشر للوصول

إلى الصيغة النهائية لهذه الواجبات والمسؤوليات؛

ب. مناقشة الأهداف مع الرئيس المباشر ويتم الاتفاق على سبل الوصول إليها؛

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

ج. تحديد أهداف موضوعية واضحة؛

د. يزود المدير المرؤوسين بتغذية عكسية "feedback" عن نتائج أعمالهم.

وبالإمكان النظر إلى طريقة الإدارة بالأهداف على أساس أنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل

يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (08): خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، ط1، 2007، ص 440.

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

ومن الشكل تبين أن الخطوات الأخيرة تمثل تقييم الأداء، وهي عملية تعاونية بين الرئيس والمرؤوسين ويكون محورها استعراض ومعرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك الرئيس في تحديدها، وفي ضوء هذا الاستعراض يتم اتخاذ قرارات بشأن الخطوات التي ستتبع في حالة إذا كان الأداء غير مرض، هامشياً، مُرض أو ممتازاً.

- **طريقة الاختيار الإجباري:** تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف لوظيفته إلى وتنقسم إلى مجموعات بحيث، تضم كل مجموعة ثنائيتين فيها عبارتان، الأولى تصف النواحي الحسنة في الموظف، والأخرى تصف النواحي السيئة فيه.¹

وتتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم والبعد عن التحيز الشخصي، حيث إن التقدير يتم بواسطة جهة أخرى، هي التي تعطي التقديرات لكل عبارة، دون تعرف الرئيس على نوعية التقدير، ومدى أهميته لعملية التقييم .

ورغم ما تحققه هذه الطريقة من مزايا، إلا أن انتشارها محدود، نظراً لصعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة الخاصة بتحديد العبارة، التي تعتبر أكثر أهمية في كل مجموعة ثنائية من العبارات²، وصعوبة فهمها بسبب تعقدها وحاجتها إلى مهارات وخبرة في تصميم الثنائيات.

- **طريقة الأحداث الحرجة:** يقوم تصميم مقياس هذه الطريقة على تحديد الوقائع التي تؤثر في أداء الموظف، وتتطلب وسيلة تقييم الأحداث أو الوقائع الحرجة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقاً لحدوثها أثناء أداء العاملين، وتنطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته لمهام عملية بحيث يتم تدوين السلوك المرضي والسلوك غير المرضي له،

1: محمد الصريفي ، مرجع سابق، الصفحة. 439

2: نادر احمد، ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية" اطار نظري و حالات علمية، مرجع سابق، الصفحة 355.

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

وتوفر هذه السجلات بطبيعة الحال عبر الوقت أساسا لتقييم الإدارة لهؤلاء العاملين وفقا للوقائع والأحداث أثناء تأدية المهام في عمله.¹

ولعل من أهم مميزات هذه الطريقة تركيزها على تقييم الأداء، والاعتمادات على الوقائع الموضوعية،² كما أنها من ناحية أخرى تقلل من عنصر التميز في التقييم وتحسن من مستوى الإشراف على أداء العاملين و مما تجدر الإشارة إليه أن هذا الأسلوب يحتاج إلى مقدرة و كفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيههم وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيههم بنجاح أو إخفاق وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة.³

- طرق التقرير المكتوب: تشبه هذه الطريقة طريقة الأحداث الحرجة إلى حد كبير حيث يقوم المشرف بكتابة تقرير في نهاية الفترة يذكر فيه حكمه عن أداء مرؤوسيه وملاحظته على هذا الأداء وحكمه على مستواهم معتمدا على ذاكرته ودون الاستناد إلى أجنحة أو قائمة يسجل فيها الأحداث الجوهرية، كما هو الحال في حالة طريقة الأحداث الحرجة، وتقوم الإدارة بجمع تعليقات وملاحظات المشرف وتصنيفها طبقا لعناصر معينة، كتقبل النقد، وتحمل المسؤولية والتعاون مع الزملاء، وحاجة المرؤوس للتدريب... الخ⁴

ويشترط لنجاح هذه الطريقة أن يكون المشرف يقظا ومنتبها لكل ما يتعلق بأداء مرؤوسيه حتى يستطيع ملاحظة مواطن القوة مواطن الضعف في أدائهم، ويعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى مهارات عالية من جانب المشرف في إعداد وكتابة التقرير، كما أنها تحتاج إلى وقت طويل في كتابة التقرير، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبيرا جدا.

1: فاروق عبده فلي، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة 1، الصفحة 274 .

2: حضير كاظم حمود، مرجع سابق، الصفحة 164

3 فاروق عبده فلي، مرجع سابق، الصفحة 275

4 مهدي حسن زويلف، ادارة الافراد من منظور كمي و العلاقات الانسانية، مكتبة الافصى، عمان ، الاردن، 1994، الصفحة 293 .

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

- طريقة القوائم المراجعة: تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعمل، وليس هناك عدد محدد لهذه الأسئلة، بل إن عددها يتحدد وفق نوع الوظيفة وماهيتها وطبيعتها.¹ وتنطوي قوائم المراجعة كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد عند قيامه بأداء عمل معين، وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة بنعم أو لا، وتقوم الإدارة عادة بالاحتفاظ بمفتاح الدرجات النوعية المعطاة لهذه الأسئلة، وتتسم بالسرية التامة، ويتم الاحتفاظ به لدى إدارة الموارد البشرية، والمقيم عادة لا يعلم بتلك الأوزان المقترنة بكل سؤال، إذ أن المقيم لو علم بطبيعة الاتجاه الإيجابي أو السلبي لوزن السؤال النوعي فربما يحدث لديه نوع من التحيز.

ومن السمات التي يتميز بها هذه الطريقة أنها سهلة الاستخدام و لا تستغرق وقتا طويلا في التقييم، كما يفضل استخدامها للتقييم في قطاع الخدمات بشكل كبير، ولا تتأثر هذه الطريقة بأعداد العاملين سواء كانت صغيرا أو كبيرا، لكن ما يعاب على هذا الأسلوب أنه لا يستطيع أن يوفر قائمة مستقلة لجميع الوظائف لديها سيما وأن طبيعة وعدد ونوعية الأسئلة تتعلق بالوظائف ذاتها، كما قد تحمل الأسئلة معاني مختلفة لمقيمين مختلفين أيضا²

من خلال استعراضنا لمختلف الطرق و الأساليب المعتمدة في التقييم، غالبا ما تستخدم المنظمات أكثر من طريقة في التقييم أداء العاملين لديها، نظرا لصعوبة اختيار طريقة محددة مهما كانت حديثة أو تقليدية، وكذلك يصعب وضع أسلوب موحد لتقييم أداء العاملين في المنظمات أو معيار واحد يطبق في كافة المنظمات أو على كافة العاملين، وذلك لاختلاف ظروفها ونشاطها و أن طرق تقييم الأداء تختلف حسب ملائمتها لغرض الجهة التي تحتاجها أو تستخدمها، لذلك لا بد من الاستعانة بفريق ذي كفاءة عالية في استخدام مثل هذه الطرق في التقييم، الأمر الذي يعني عدم الوقوع في الأخطاء عند تطبيق برامج التقييم.

المطلب الثاني: إجراءات تنفيذ عملية التقييم.

1 مشعلي بلال ، مرجع سابق،الصفحة 22.

2 نادر احمد، ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية" اطار نظري و حالات علمية،مرجع سابق، الصفحة 356.

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

غالباً ما تكون الإجراءات الأساسية لتنفيذ التقييم بسيطة روتينية، ويقوم بهذه الخطوات المقيم وتشمل على مايلي

I. قياس الإنجاز:

خلال عملية تقييم الأداء وفي ظل الطريقة المعتمدة وبعد إبلاغ المعايير المعتمدة في التقييم للمرؤوسين، يكون المقيم بحاجة إلى مصادر معلوماتية حول الأداء الفعلي للأفراد محل التقييم، إذ يعتمد على مصادر أربعة وهي:

❖ ملاحظة الأفراد العاملين؛

❖ تقارير إحصائية؛

❖ تقارير شفوية؛

❖ تقارير مكتوبة.

وهي تمثل مصادر تستخدم لجمع المعلومات وتوفير الموضوعية في قياس الأداء، فبعد الحصول على المعلومات المرجوة حول الأداء الفعلي، تجري مقارنة لمعرفة وكشف الانحرافات بينه وبين الأداء المعياري، بغية الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تحضى بقبول الأفراد العاملين وذلك نظراً لأهمية نتائج التقييم ومدى تأثيرها على الروح المعنوية للعاملين وتواصلهم بالأداء المستقبلي.

II. مناقشة النتائج:

بعد مراجعة التقارير حول أداء كل الأفراد العاملين وتحديد الانحرافات في الأداء لمجمل العاملين المقيمين، فيصبح من الضروري توصيل المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال عملية التقييم. إذ تعتمد المنظمة على نشر النتائج وإخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم، وهي الطريقة المفضلة لدى المنظمة، كما أن إعلان النتائج أفضل من سريتها، لكنه يبقى إجراء غير كافي لفهم العاملين في كافة نواحي ضعفهم وقوتهم في الأداء، الأمر الذي يستدعى إخبار رئيس المرؤوسين بمناقشة نتائج تقييمهم عن طريق إجراء مقابلة مباشرة بينهم، إذ أنه أصبحت مقابلات تقييم الأداء من المهارات الإشرافية التي تسعى المنظمة لعقدتها، وذلك لكي تضمن أن الرؤساء المشرفين لديهم هذه المهارات المطلوبة في العمل

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

بحيث المشرف في عملية التقييم إلى لباقة ودبلوماسية في مناقشة الأفراد في إنجازاتهم والعمل على إقناعهم بموضوعية تقييمهم وقبولهم لهذا التقييم.

ويستحسن من المشرف عند إجراء المقابلة أن يركز على مجموعة من الأمور:

1. الصراحة في تقديم أكبر عدد ممكن من المعلومات إلى المرؤوسين وعن إقناعهم بنتائج التقييم من خلال إيضاحها بالأدلة والبراهين؛

2. إعلام المرؤوسين بمدى تقدمهم في الإنجاز وإعطائهم الفرصة للتعبير عن رأيهم من خلال الاستماع إليهم مباشرة؛

3. العمل على حل المشاكل المتعلقة بالمرؤوسين إذ يعمل على تبليغهم برأيه حول مستوى أدائهم وإمكانية ارتقائهم في المستقبل.

كما أن إجراءات هذه المقابلات ينبغي أن تتم وفقها هذه القواعد والإجراءات، وهي كالآتي:

أ. تتم المقابلة في وقت لا يقل عن 45 دقيقة في جو مفتوح ومناقشة تناول النتائج والأداء؛

ب. عرض الجوانب الجيدة أو الحسنة بتخصيص وقت أطول للتقدير، ومدح الأداء الجيد عن طريق أساليب تحسيسية إيجابية كلما زاد رضاهم عن المقابلة؛

ت. عرض الجوانب الضعيفة للأداء التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، وعدم استخدام النقد لشخصية المرؤوس باللوم والتوبيخ عن تلك النتائج؛

ث. يجب إعطاء الفرصة للمرؤوسين بإبداء رأيهم أثناء المقابلة وعلى الرئيس الإصغاء إليهم؛

ج. التركيز على تصحيح الأخطاء أو تعهد المرؤوسين بتحسين أدائهم للرئيس من خلال مساعدته لهم، في ظل خطة مستقبلية ذات خطوات وتوفير الوقت اللازم لتحقيق ذلك تحسين الأداء.

III. استخدام النتائج:

أصبح من الضروري الاهتمام بنتائج التقييم وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازم في عملية التقييم التي تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع وهو محاولة تعديل الأداء الذي يتطابق مع المعيار، وبالتالي هذا النوع التصحيح وقي، أما النوع الثاني من التصحيح فهو الإجراء التصحيحي الأساسي،

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

الذي يتم البحث في كيفية حصول الانحرافات، وتحليلها بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيس الذي يكون وراء ذلك الانحراف، حيث تتضمن هذه العملية فوائد كثيرة على المدى الطويل للمنظمة كونها أكثر عمقا وعقلانية، وهذا يعني تحديد مساهمة نتائج التقييم في الممارسات الأخرى للعاملين بعد الإجراءات التصحيحية، وقبل عملية استخدام نتائج التقييم تمنح الإدارة للعاملين حق التظلم من نتائج التقييم والاعتراض عليها، كما أن لنتائج التقييم استخدامات واضحة ومحددة، ونذكر من أهمها:

1. ترقية العامل أي ضمان تأدية العمل الخالي بكفاءة، يؤدي عمله بعد الترقية بكفاءة أحسن، وبالتالي مكافأته على أدائه المتميز؛

2. زيادة الأجور ومنح العلاوات والمكافآت والحوافز، كمقابل للأداء الفعلي؛

3. إن عملية تقييم الأداء تسمح بتدفق المعلومات حول درجة تلاؤم العمال مع مناصبهم؛

4. إن عملية تقييم الأداء التي تسمح بالكشف عن سبب الانحرافات في الأداء، تكون كأساس لإعادة نظر المنظمة في ظروف أو الأجواء التي ينشط بها العاملين؛

5. تتسم عملية تقييم الأداء بالكشف عن الطاقة الكامنة للأفراد ومدى إمكاناتهم لتولي مهام أخرى مما يعكس مدى قدرة المنظمة على تطوير أدائها في المستقبل.

المطلب الثالث: مقومات ومعوقات تقييم الأداء.

إن تقييم الأداء حكم بشري يصدره إنسان بشأن إنسان آخر يشغل وظيفته ما، وبهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خاليا من المقومات والمعوقات، ومع كثرة الأبحاث التي قام بها علماء الإدارة والجهود التي بذلها المشتغلون في إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير التقييم وإكسابه قدرا من الموضوعية وجعله أكثر فعالية، من أجل التغلب على المشكلات والأخطاء، وفيما يلي سنورد أهم مقومات ومعوقات التقييم.

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

- مقومات التقييم:

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو التخفيف من حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية والتي تمثل مقومات لفعالية نظام تقييم أداء العاملين في الأتي:¹

1. الاختيار الصحيح للرؤساء المباشرين كقادة ومقيمين؛
2. وضع فلسفة للتقييم مفادها أنه ليس تصيدا للأخطاء بل جزءا من عملية شاملة للتنمية، وعل ضوء ذلك تتحدد أهداف التقييم؛
3. تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية، بحيث تنسجم معها أهداف تقييم الأداء؛
4. تهيئة نظام فاعل للاتصالات بيسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوس، إدارة الموارد البشرية)؛
5. وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله وما يعد تفوقا أو تجاوزا لواجبات الوظيفة؛
6. تصميم معايير موضوعية دقيقة وعملية للتقييم تبعده عن الاعتبارات و التحيزات الشخصية كلما أمكن؛
7. اختيار طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء يمكن الاعتماد عليها باعتبارها إحدى السبل التقييم الفاعل؛
8. تدريب كاف للرؤساء على كيفية إجراء التقييم، ومقابلة التقييم وفهم سلوكيات العاملين وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية، ويمكن استخدام أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد، حيث يمكن تعريض الرؤساء لأنماط سلوك معنية للمرؤوسين وجعلهم يتفاعلون معها من خلال تمثيل الأدوار كرؤساء مقيمين مع تسجيل الجلسة على شريط فيديو ليعرض ويحلل بعد ذلك، ويتعرف كل رئيس على نقاط الضعف في أسلوب تقييمه و التي تحتاج لاهتمام وترشيد، كما يتيح هذا التدريب للرئيس أساسا موضوعيا للتقييم الفاعل لنوعيات مختلفة من المرؤوسين سواء الذين يرأسهم فعلا أو الذين لم يتعامل معهم، ويمكن أن يتعامل معهم فيما بعد؛

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

9. إعلام المرؤوسين بمعايير التقييم ليعملوا على الوفاء بها، وهذا من مقومات فاعلية الأداء وفاعلية تقييمه، فكيف نتوقع من العاملين أن يحسنوا أدائهم أو يسعوا لأداء فاعل دون معرفتهم بالمعالم المطلوبة لهذا الأداء.

- معوقات التقييم:

قد تشوب عملية تقييم الأداء بعض المعوقات التي تؤثر سلبا على دقة وموضوعية تنفيذ عملية التقييم، وأهم هذه المعوقات هي:¹

1. خطأ الهالة: هو خطأ إدراكي حيث يميل المدير لتكوين انطباع إيجابي أو سلبي عن مرؤوسيه على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء، يرى المدير هنا أن الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعني هذا الأداء جيدا، أي هذا يعني تأثر المقيم بصفة معينة غالبية على الفرد بحيث تغطي على تقديره للصفات الأخرى وتكون نتيجة القياس العام للمرؤوس عبارة عن الانطباع العام عنه على ضوء الصفة الغالبة مثل: تأثر المقيم بمظهر المرؤوس أو حديثه ولباقته في المعاملة، وهذا يؤدي إلى إعطاء فكرة غير صحيحة عن كفاءة هذا المقيم للإدارة، لذا يجب توجيه انتباه الرؤساء على أن قياسهم يجب أن يقوم على الأداء والسلوك الفعلي للفرد وليس على الصفات الشخصية التي يتحلى بها مثل: اللياقة، الحديث الجذاب، وأن الأداء الفعلي هو الهدف والمحور الرئيسي للتقييم؛

2. خطأ الحداثة: إن معظم عمليات قياس الأداء تتم عن فترة زمنية سابقة مثل ستة أشهر أو سنة، ولذلك يجب أن يمثل هذا التقييم متوسط أو حقيقة سلوك الفرد خلال تلك الفترة، لكن الذي قد يحدث هو أن يتم التقييم لما يمكن أن يتم تذكره بسهولة أي تقييم السلوك الحديث للفرد، لكن ذلك قد لا يمثل سلوك الشخص خلال الفترة كلها التي يتم التقييم عنها خاصة إذا كان العامل مدركا للتاريخ الذي سيتم فيه تقييمه.

1: مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة 1،

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

3. أخطاء قولبة الناس: حيث يميل الرئيس لتقييم المرؤوسين إيجابا أو سلبا أو بشكل محايد، متأثرا بانطباعاته الشخصية المسبقة عن تقسيم معين من الناس (كبار السن، خريجو المدارس الأجنبية، الموظفين....) هو يتصور أن لكل تقسيم من الناس سمات مشتركة طيبة ويلصقها بأي فرد ينتمي لتقسيم معين، فالانطباع الشخصي للرئيس هنا هو عن التقسيم ثم بالتبعية عن الشخص الذي ينتمي لهذا التقسيم، فمثلا إن كان يقيم مرؤوسة له، فقد يعطيها تقديرا متدنيا، بسبب انطباع لديه بأن الموظفين بشكل عام غير منتجات. ¹

4. أخطاء التقدير من الوسط: فأيا كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فهو قد يقيم مرؤوسيه في المدى متوسط، وتشيع هذه الأخطاء كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السلمية، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، وتأثير مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف، وأسوأ موظف، وتنتفي قيمة وغرض تقييم الأداء،

5. التحيز الشخصي: وهو التحيز المقصود أو غير مقصود للمقوم، ويكون إما تحيزا نحو شخص معين يكون متأثرا بقيمه الشخصية وعواطفه من حب وكره وحققد، وبانطباعاته غير الموضوعية، فالتقييم هنا لا يقوم على أساس مدى إسهام أداء المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة، وإنما على العواطف والاتجاهات الشخصية للرئيس، مما يعمل على حصول الشخص المتحيز له على تقييم مرتفع أو العكس، ومثلى ذلك يؤثر في موضوعية وعدالة التقييم، ويؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الموظف الفعلي.

6. التساهل أو التشدد: حيث تجد بعض المديرين متساهلا ميالا للتغاضي عن ما يكون من نواح لقصور في أداء مرؤوسيه فيعطيهم تقديرات أعلى مما يستحقون، أو ترى البعض من الرؤساء ميالا للتشدد فيعطي مرؤوسيه تقديرا أقل مما يستحق.

وتسفر معوقات التقييم عن تقييم أناس بأقل أو أكثر مما يستحق نمط ومستوى أدائهم الفني والتعاملي، وتقرير أو إسقاط حقهم في العلاقات أو المكافآت أو الترقيات على غير أساس سليم، بينما التقييم

1 : احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، الصفحة 416.

الفصل الثاني — الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

العاقل للأءاء بعء ءافزا بعء ذاءه؁ فلو تم الأقفم بشكل موضوعف سللم؁ سفءا ء للموظف أو الموظفة الءافز المسءءق بشكل سللم أفضا.¹

قء تم عرض بعض المشاكل والأءءاء الءف اعءرض الشءص المقفم؁ وففما فلف بف بعض المشكلاء الءف ءءعلق بالمرؤوس الءف فم قفاس أءاءه فمئها:²

- ❖ عءم معرفء العامل ما هو مءلوب مئه؛
- ❖ عءم قءرة العامل على أءاء ما هو مءلوب مئه؛
- ❖ عءم فهم العامل لنظام الأقفم؛
- ❖ شعور العامل بالءور والظلم وعءم الأمان؛
- ❖ مفل العامل للكلسل وعءم اءمامه بنءاءج الأقفم.

1: نفس المرجع السابق؁ الصءءة 417.

2: مصءف نفبب ءاوفش؁ مرجع سبق ذكره؁ الصءءة 110.

خلاصة الفصل الثاني:

بعد استعراضنا في هذا الفصل للأداء من عدة جوانب في المنظمة، والذي شمل بشكل مباشر عن جهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق مستويات الاستغلال الأمثل للكفاءات، لذلك يعتبر تحسين الأداء الهدف الأول لأي منظمة، إذ لا يمكنها أن تصبح قادرة على المنافسة واستثمار الفرص المتاحة، إلا من خلال الاعتماد على العنصر الأكثر تأثيراً فيها ألا وهو المورد البشري، وذلك لارتباط فاعلية أي منظمة بكفاءته وقدرته على العمل، ولرغبته على أدائه بالوجه المطلوب، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، وقد يصعب استخدام العنصر البشري لتعدد العوامل المؤثرة والمحددة له، ولزما لمتابعة هذا الأداء، وتحليل مشكلاته بهدف تطوير نقاط القوة لديهم واستغلالها، تطرقنا على تقييم الأداء كونه وسيلة تقتصر على قياس الأداء الفردي لكل العاملين ومجموعاتهم، بل يرقى إلى مستوى تقييم أداء المنظمة ككل، حيث يراعي تحقيق رضا العاملين وتحقيق التعلم والتطور، عن طريق المعايير والخطوات التي تصفها المنظمة بالنسبة للأداء، والطرق والأساليب الشائعة الاستخدام في هذا النحو، لتحديد جوانب القوة والضعف للارتقاء بأداء العاملين وترقية أداء المنظمة إلى المستويات الأفضل.

جيت الطيفي



الفصل الثالث أثر الأجر على الأداء

الوظيفي للعاملين دراسة حالة
العملي للعاملين دراسة حالة



تمهيد الفصل الثالث:

بعد أن قمنا في الفصول النظرية لبحثنا بعرض مشكلة البحث و التطرق لأهم الجوانب المتعلقة و المرتبطة بها، نحاول من خلال دراستنا الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى إستراتيجية منهجية متكاملة تمكنا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات و المعلومات التي تحصلنا عليها من الميدان، ويعد هذا الفصل نقطة البداية في دراستنا الميدانية حيث نسعى من خلاله إلى توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل تحقيق الأهداف السالفة و الإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة، وبناءً على هذا سوف نخصص الجزء الأول من هذا الفصل إلى التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاث وهي المجال الجغرافي، و البشري، الزمني و العينة و كيفية اختيارها، أما الجزء الثاني فيخصص لمنهجية الدراسة من خلال التعرض لنوع و منهج الدراسة و الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة إلى أسلوب تحليلها.

المبحث التمهيدي: دور الأجر في رفع الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث - أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

على المديرين أن يربطوا بعض المكافآت بجهد العامل وأدائه وبدون هذا المعيار فإن الدافعية للأداء بأقصى جهد ستكون منخفضة أو قليلة مما يؤدي إلى تكاليف أعلى للأجور في هذه المنظمات. لأن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به و أهمها الأجر. لهذا فإن مصطلح الأجور مقابل الأداء يشير الى دراسة مجموعة كبيرة من خيارات الأجور من بينها مزايا الراتب الأساسي، العلاوات، العمولات و الحوافز، وبرامج عديدة خاصة بمشاركة الأرباح و أثرها على تحقيق أعلى أداء على أعلى معـدلـات الأداء. وتسمى كل أنظمة التعويض إلى التفرقة بين التعويض الخاص بالموظف الذي يؤدي أداء عادي و الموظف الذي يؤدي أداء بارزا وفعالا، وفي هذا الصدد أظهرت دراسات أجريت أن الموظفين ترتفع وتزيد جهوداتهم من نسبة معينة إلى نسبة عالية عنها عندما تقوم المنظمات بتطبيق برنامج تعويض قائم على الأداء ، من خلال التقييم المستمر.

ولمعرفة أكثر عن هذا الموضوع قمنا بالإجراءات المنهجية الدراسية كالآتي:

أولا -مجالات الدراسة

- 1-المجال المكاني للدراسة
- 2-المجال الزماني للدراسة
- 3-المجال البشري للدراسة

ثانيا :وصف عينة الدراسة

ثالثا :منهجية الدراسة

1-نوع الدراسة

2-منهجية الدراسة

رابعا :أدوات جمع البيانات

1-الملاحظة

2-المقابلة

3-الاستمارة

الفصل الثالث - أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

4- الوثائق و السجلات

خامسا : أسلوب التحليل الميداني

أفضل النتائج



BENTAL مؤسسة التربة



الفصل الثالث - أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

المبحث الأول: الدراسة الميدانية لمؤسسة بانتال المطلب الأول: التعريف بالمجتمع وعينة الدراسة. ✓ لمحة عامة عن المؤسسة.

نسعى من خلال هذا المبحث إلى إعطاء نظرة شاملة عن مؤسسة بانتال ، وهذا من أجل توضيح أهم أنشطتها و مهامها و طبعاً بالاعتماد على المعلومات المقدمة من رئيس المصلحة الإدارية والتجارية للمؤسسة. وسنتطرق إلى كل من نشأة و تعريف المؤسسة و هيكلها التنظيمي، و مراحل عملية الإنتاج و البيع التي تتبعها المؤسسة.

أولاً: نشأة وتعريف المؤسسة.

مؤسسة البنتونيت الجزائرية بانتال هي مؤسسة لإنتاج البنتونيت و التربة مند خمسة وستون سنة، وقد تم تأسيسها من قبل شركة فرنسية CECA سنة 1950، ومنذ ذلك الوقت وهي بجنسية فرنسية إلى غاية 1966. وفي جويلية 1983 أصبحت تابعة ل ENOF.

و شركة بانتال التابعة ل ENOF، هي شركة مساهمة برأس مال 60000000 دج ويقع مقرها الأساسي في 31 شارع حطاب بديع الحراش الجزائر، و لها وحدتين للإنتاج وهما: واحدة بمستغانم و الأخرى بمغنية، و هي وحدة محل الدراسة .

ثانياً: الموقع الجغرافي لمؤسسة بانتال بمغنية

مقرها هو 25 شارع غار روبان مغنية حي بلال، و هي في الميدان التجاري مند 1950 . و تعتمد على مناجم المعادن الخام للتربة بحمام بوغرارة وكذلك ببني صاف و الذي يتضمن على أكثر من 11 مليون طن. وتوسعت المحطة سنة 1960 للوصول إلى 15 مليون طن. وفي سنة 1970 تم تحويل المصنع من الحفر إلى إنتاج البنتونيت.

ثالثاً: مهام المؤسسة،

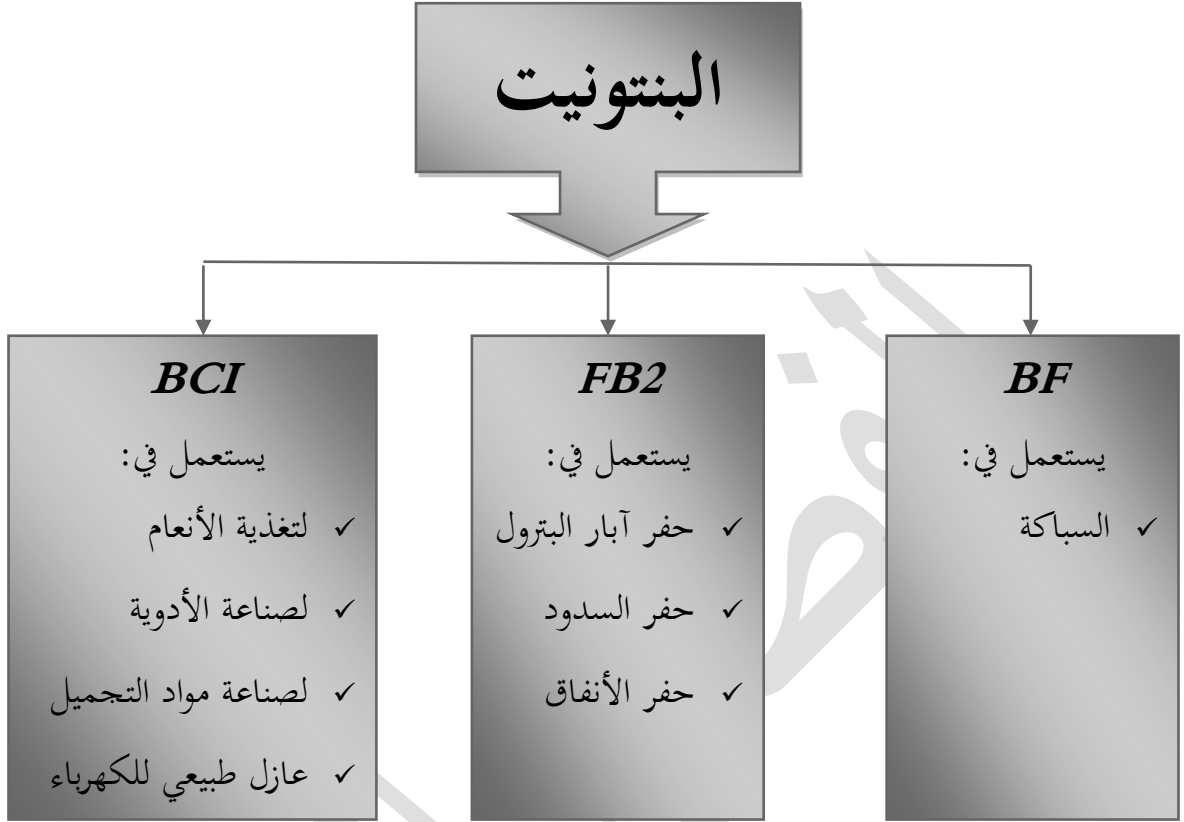
تقوم مؤسسة البنتونيت بإنتاج كل من البنتونيت و كربونات الكالسيوم، فأما بالنسبة للبنتونيت فنجد عدة أنواع وهي تتمثل فيما يلي:

الفصل الثالث - أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة



الفصل الثالث - أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

الشكل رقم (09) يبين مكونات البنتونيت واستعمالاته



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة المقابلة.

✓ الهيكل التنظيمي لمؤسسة بانتال - بمغنية-

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة بانتال من الأقسام التالية:

1- **المدير العام:** يعد المسؤول الأول الذي يشرف على التسيير العام للمؤسسة من جميع النواحي، بالإضافة إلى الإشراف على رؤساء الهياكل و المصالح داخلها.

2- **الأمانة العامة:** يرتبط مهامها بالمدير العام فهي تعتبر وسيط بينه وبين باقي مصالح المؤسسة، فهي تعمل على توصيل تعليمات المدير العام لمختلف المصالح .

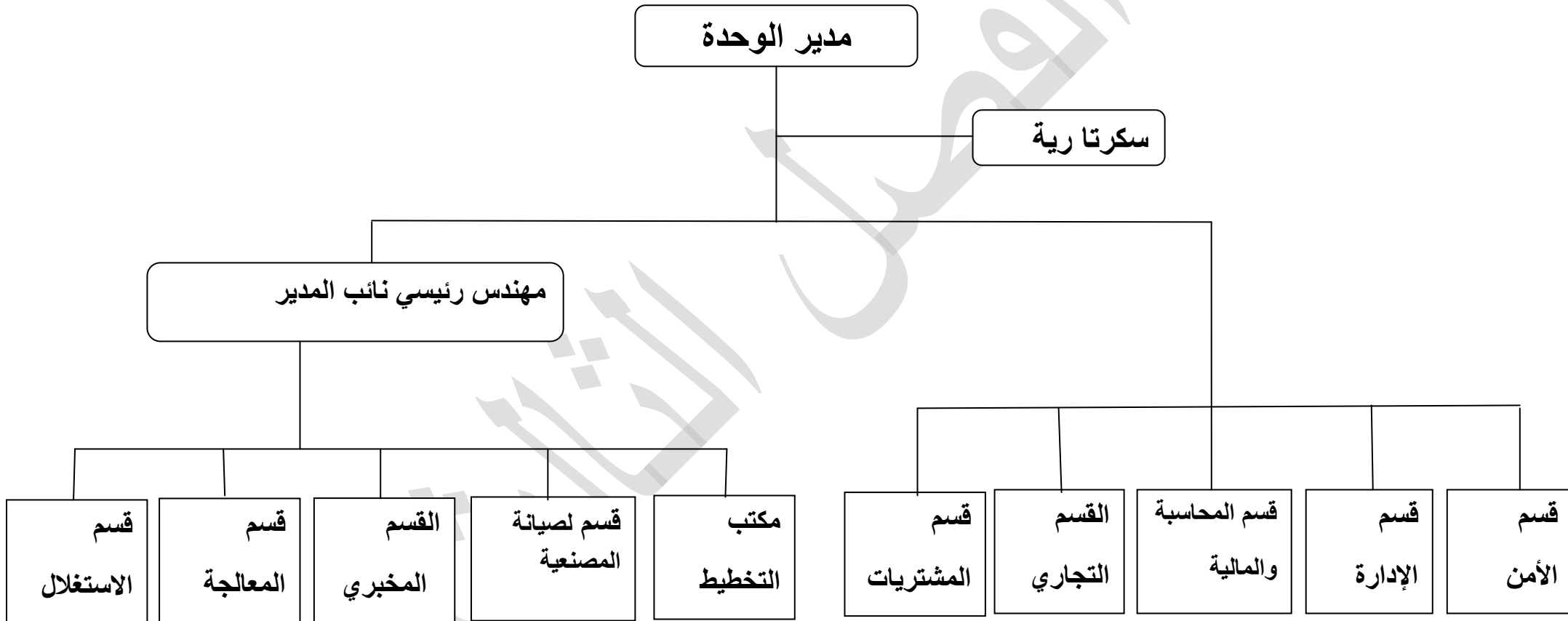
الفصل الثالث - أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

- 3- المستشار القانوني: يتلخص دوره على مستوى المؤسسة في تمثيلها أمام الجهات القضائية المختصة بموجب تفويض من المدير العام . كما له دور في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف المصالح، وكذا التكفل بقضايا المؤسسة سواء كانت النزاع مع شخص طبيعي أو معنوي.
 - 4- قسم المالية والمحاسبة: يتكون هذا القسم من المصالح التالية: مصلحة المحاسبة العامة و مصلحة محاسبة البيع و مصلحة الخزينة و مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير، و مهمتهم المساهمة في تقييد العمليات التي تجري في المؤسسة.
 - 5- القسم التجاري: يضم هذا القسم عدة مصالح منها مصلحة المبيعات و مصلحة تسيير المخزون و مصلحة النقل و الوسائل العامة.
 - 6- مصلحة المستخدمين: تندرج تحت هذه المصلحة كل من : مصلحة الإنتاج و مصلحة التموين و مصلحة الصيانة و كذا المخبر.
 - 7- مصلحة الموارد البشرية: تعمل هذه المصلحة على تطبيق سياسة المؤسسة فيما يخص تسيير الموارد البشرية و هي تضم كل من فرع الأجور و فرع تسيير الموارد البشرية.
 - 8- مصلحة الأمن و النظافة: تقوم المؤسسة بالحفاظ على أمن المؤسسة بمختلف أنواعه و نظافتها، و تضم فرع الأمن و كذا فرع النظافة.
- كما أن المؤسسة تحتوي على هيكل تنظيمي خاص بكل من قسم الإدارة و المصلحة التقنية(الرجوع الى الملاحق).

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

الشكل رقم (10) يبين الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة بانتال



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

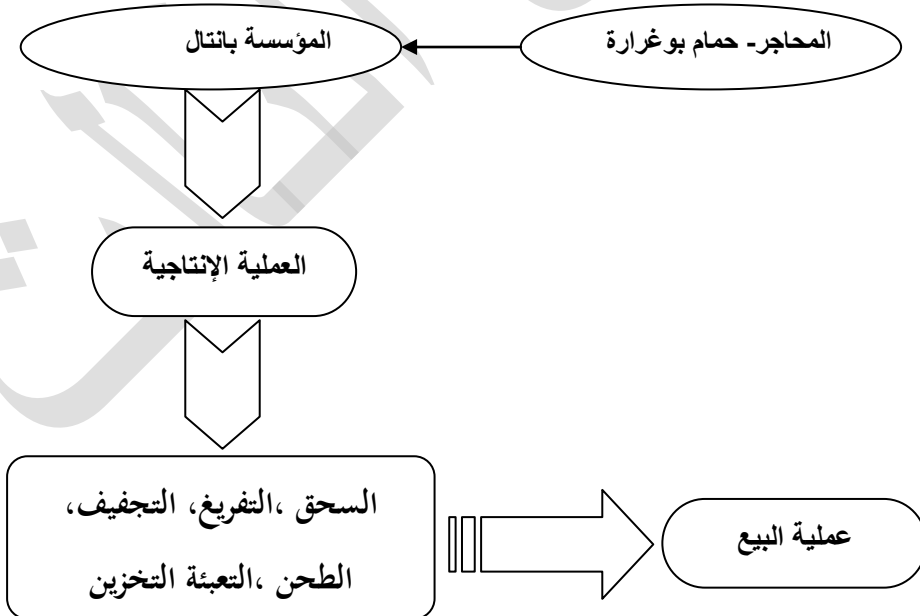
الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

رابعاً: نشاطات المؤسسة:

كما وسبق الذكر أن مؤسسة بانتال تنتج كلا من البنتونيت و كربونات الكالسيوم فتمثل عملية الإنتاج في المراحل التالية:

- تحميل كميات كبيرة من المحاجر و نقلها إلى المؤسسة بواسطة شاحنات مخصصة .
 - وبعد ذلك مرحلة السحق وتليها مرحلة التفعيل أي إضافة جرعات من الصودا و الماء ، و تكون هذه العملية في المخبر و تحث المراقبة اليدوية.
 - تليها مرحلة التجفيف أي تعريضها للحرارة .
 - و بعد ذلك تأتي مرحلة الطحن و العزل.
- و أخيراً وليس آخراً مرحلة التعبئة و تليها مرحلة التخزين. وكملاحظة: في الوقت الحالي مخزون المؤسسة يساوي "0" أي يتم الشحن مباشرة بعد التعبئة .
- و عملية الإنتاج توضح كالآتي:

الشكل رقم (11) يبين عملية الإنتاج للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة المقابلة.

ومخزون المؤسسة يساوي الصفر لأنه كل ما ينتج يباع .

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة



الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

وحجم مبيعات مؤسسة بانتال من سنة 2012 إلى سنة 2015 ممثل في الجدول التالي مع العلم ان وحدة القياس المستخدمة هي الطن و تم أخذها من المصلحة التجارية للمؤسسة.

الجدول رقم(06): كمية مبيعات المؤسسة "بانتال" -مغنية- خلال الفترة 2012-2015

السنوات	حجم المبيعات
2012	13774,550
2013	15785,250
2014	15696,900
2015	20086,100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة .

المطلب الثاني : الأجر و تقييم الأداء للموظف في مؤسسة بانتال.

1- نظام الأجر لمؤسسة بانتال مغنية

بالمؤسسة بانتال مغنية مكونات الأجر تتعلق بالعناصر التالية و هم : المنصب - التعويضات (الضرر، الموقع الجغرافي) -الخبرة المهنية - علاوة المردود وفق القانون الأساسي الذي يعتمد عليه هذا القطاع .

أولا: هيكل الأجر:

يبنى هيكل الأجر حسب الصنف والدرجة الاستدلالية التي ينتمي إليها وذلك وفق للمنصب الذي يشغله بالمؤسسة و هناك 3 أصناف وأقسام وهي كالآتي:

الجدول رقم(07) يبين هيكل الأفراد .

العدد	الصنف
28	إطارات
16	تحكم
69	تنفيذ
113	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة أسئلة المقابلة.

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

وهذا التصنيف يخضع لضوابط تخص المنصب (متطلبات خاصة أو مؤهلات) ويوضع ترتيب سلمي يأخذ بعين الاعتبار درجة أهمية المنصب ضمن التنظيم العام بالمؤسسة يتقاضى العامل الأجر الأساسي مرتبط بمنصب العمل الذي يشغله وهو يسمى بالأجر القاعدي بالإضافة الى بعض المنح والعلاوات. ذلك الأجر يتحدد حسب السلم الموضوع والمحدد (سلم الدرجات) الاستدلالية

- إذن يمكن القول بأن الأجر هو عبارة عن الأجر القاعدي + بعض المنح والعلاوات.

- فما هو الأجر القاعدي؟ و ما هي العلاوات الممنوحة بالمؤسسة بانتال؟
- الأجر القاعدي: هو الأجر الذي يتحدد انطلاقا من الصنف والدرجة التي ينتمي إليها كل عون وهو يستعمل كأساس لحساب مختلف المنح والعلاوات.
- حيث يتحدد الحد الأدنى له بالمؤسسة بقيمة 18000 دج
- مختلف المنح والعلاوات المقدمة للعمال بالمؤسسة تعتبر هي العامل المحفز (التحفيز المادي)

هناك (03) أنواع من التعويضات والمنح:

- 01- المنح الخاضعة لاقتطاع الضمان الاجتماعي composable
- 02 المنح الخاضعة لاقتطاع الضريبة imposable
- 03- المنح غير خاضعة لاقتطاع الضمان الاجتماعي ولا لاقتطاع الضريبي فهذه المنح والتعويضات عديدة لكن يمكننا حصرها في الأهم.

ثانيا: كيفية حساب الأجر

❖ عناصر أجرة المنصب :

تتكون أجرة المنصب من العناصر التالية :

- الأجر الأساسي: وهو أجر محدد في سلم الأجور ويحسب عن طريق الرقم الاستدلالي مضروبا في قيمة النقطة وهي: الرقم الاستدلالي X 45.00 دج = الأجر القاعدي

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

■ التعويضات:

- تعويض الخبرة المهنية (الثابت): وهي نسبة من الأجر القاعدي وهي عبارة عن مجموع المعارف الضرورية لأداء عمل معين، والخبرة تزداد كآلاتي:

1 ← 5 سنة : 1

5 ← 15 سنة : 1,5

15 ← 20 سنة : 2,5

20 سنة ← فما فوق : 3

كما يوجد سلم **barème** يبين قيمة المعدل الذي يضرب فيه الأجر القاعدي.

- تعويض الضرر **nuisance** : يمنح التعويض عندما يشتمل المنصب على مهام وظروف عمل تنطوي على جهود شاقة أو قدرة كعناصر غير صحية أو خطيرة.

و مؤسسة بنتال تضع لعمالها هذا التعويض بنسب تختلف من منصب إلى آخر .

وهي بثلاث أنواع: المرض، الأوساخ، الخطر. وكل واحد منها ينقط من 0 إلى 10 على حسب درجة الضرر وتكون بنسبة كبيرة عند العمال المهنيين، كما يمكن أن لا تكون في بعض المناصب مثل

مساعد مدير الوحدة. وحسابها: الأجر القاعدي \times قيمة الضرر.

- تعويض المنطقة: وهي قيم تختلف من عامل لآخر على حسب الصنف الذي ينتمي إليه. وهذه النسب تتلخص كالأتي:

1 ← 10 : القيمة هي 18,69

10 ← 14 : القيمة هي 21,55

14 ← 16 : القيمة هي 29,69

16 ← فما فوق : القيمة هي 34، 20

وحسابها : $22 \times$ القيمة حسب صنف العامل.

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

■ علاوة المردود: وتضاف إلى الأجر عندما يكون هناك زيادة على الإنتاج المطلوب و المفروض والذي يساوي 17500 طن في السنة. حيث يتم حسابه كالآتي: الأجر القاعدي $36,00 \times$.

❖ عناصر مكملة للأجر:

✓ تعويض القفة: وهو مبلغ مالي يضاف لأجر العامل

✓ تعويض النقل: وأجره يكون بحسب المسافة ويكون المبلغ من 200.00 دج إلى 3000.00 دج

✓ تعويض المسؤولية : وهي عبارة عن مبلغ مالي يضاف للأجر.

✓ تعويض الأقدمية: وأيضا مبلغ يختص بحسب أقدميه العامل في المنصب الذي يشغله.

✓ الأجر الوحيد: وقيمته 1400.00 دج وتعطى للأشخاص المتزوجين.

❖ الاقتطاعات :

أ- الاقتطاعات الإجبارية :

وتتكون من العناصر التالية:

● الاشتراكات في الضمان الاجتماعي: SS يحدد مقدار الاشتراك بضرب أجرة المنصب مع نسبة

الاشتراك وهذه النسبة تحدد من قبل الدولة وحاليا تقدر بـ 9% من أجر المنصب .

ومكونات الأجر الخاضعة لهذه الاقتطاع هي : الأجر القاعدي - الخبرة المهنية - منحة التبعية -

المردودية - منحة المنطقة - منحة الضرر.

● الضريبة على الدخل الإجمالي: IRG هي عبارة عن مبلغ مالي يقتطع من الأجر مباشرة وتدفع

لمصلحة الضرائب ويحدد مقدار هذا الاقتطاع بجدول يحتوي على فئات كالأجر الإجمالي ومقدار

الاقتطاع .

● ضريبة التقاعد 1,5% من مجموع الدخل.

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

ب- الاقتطاعات الاختيارية:

وتتكون هذه الاقتطاعات من العناصر التالية:

- **التعاونيات أو الوداديات:** وهي جمعيات تضم أعضاء المهنة والمنشأة لها اشتراكات دورية لقاء مساعدتهم عند الظرف الطارئ أو تقديم خدمات معينة.
- ويمكن أن تكون هناك اقتطاعات أخرى اختيارية مثل التأمين على الحياة 1% أو تعاونيات سكنية أو غيرها.
- **الخدمات الاجتماعية:** وتمثل نسبة 0.5% أو 3% من مجموع الأجر الإجمالي.

ثالثا: وثيقة الأجر :

بعد حساب عناصر الأجر يتم تحديد الأجر الإجمالي للعامل الذي يتم تدوينه بالإضافة الى العناصر الأخرى (المنح والعلاوات) في وثيقة الأجر ، وهي عبارة عن شهادة تسلم للعامل بعد أن تتم عملية دفع الأجر المستحق وغايتها أو الهدف منها هو تمكين العامل من الاضطلاع على كيفية التي تم بها حساب أجرته وذلك بغية السماح له الإدلاء بالاحتجاجات المحتملة ويعتبر تسليم وثيقة الأجر كعملية حتمية بالنسبة لأرباب العمل وذلك لفائدة كل عامل متربص كان أو متعاقد أو دائم.

2- منظومة تقييم أداء العامل:

وهي تتمثل أساسا في التقييم بالملاحظة و المتابعة في ميدان العمل والعامل المحد و ذو مستوى أداء متزايد يعطى فرصة للحصول على منصب أعلى من الذي هو متواجد فيه ولكن في حدود مجال عمله و مستواه الدراسي ، وهذا ما سيؤدي به إلى الزيادة في أجره.

أما من ناحية التقييم على أساس التنقيط فهو مشروع مستقبلي في واجهة الدراسة ، وهذا ما سيساعد في أن يتم توزيع المردودية ليسا جماعيا و انما فرديا، مما سيكون هناك عدلا في توزيعها كل وحسب مستوى الأداء الذي يقدمه العامل في عمله.

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة



الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

المطلب الثالث : دور الأجر في تقييم الأداء بمؤسسة باتال.

طبقا لطبيعة موضوع البحث و الذي يتناول جانب من جوانب موضوع الموارد البشرية فاني تتبعت أسلوب دراسة المقابلة و قد اعتمدت عليها كوسيلة لجمع البيانات التي تخدم الموضوع و قد تمحورت أسئلة المقابلة حول النقاط التالية:

- المعلومات الشخصية

- معلومات متعلقة برضا أو عدم رضا العمال عن الأجر

- أسئلة متعلقة بالحوافز نظام الأجر.

- الدراسة التحليلية لأسئلة المقابلة

في بداية الدراسة تطرقت لمعلومات أولية حول العامل بالمؤسسة و من هذه المعلومات :

- الفئات فمن بين 113 عامل اخترت عينة عشوائية تتكون من 23 عامل.

- المعلومات الشخصية

فئات العمال

جدول رقم (08) : بين فئات العمال

النسبة المئوية	التكرار	فئة العمال
17.40%	04	إطار
34.78%	08	تحكم
47.82%	11	تنفيذ

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة أسئلة المقابلة.

من خلال الجدول نلاحظ أن فئة التنفيذ هي أكبر فئة حيث نسبة عمال التنفيذ هي (47.82%) و بينما فئة تحكم نسبتها (34.78%) و هي نسبة كبيرة مقارنة بنسبة عمال إطارات (17.40%) و ذلك راجع أن المصنع بحاجة إلى اليد العاملة يدويا أكثر من الفكر .

المستوى التعليمي للعمال

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

الجدول رقم (09): يبين المستوى التعليمي للعمال

النسبة	التكرار	فئات العينة/ تكرار النسبة
%0	00	ابتدائي
%43.48	10	متوسط
%34.78	08	ثانوي
%21.74	05	جامعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة أسئلة المقابلة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن نسبة العمال الذين لهم مستوى متوسط يمثلون أكبر نسبة (43.48%) و إن دل هذا على شيء فهو يدل على طبيعة العمل المهني اليدوي و الذي يتطلب كفاءة عالية في العمل بينما العمال الذين لهم مستوى ثانوي فهم في حدود (08) عمال بنسبة (34.78%) ودورهم في الإشراف مع العلم أن شعبهم تتراوح بين العلمية و التقنية و هو ما تتطلبه مناصب العمل أما النسبة الضئيلة للمستوى الجامعي فهي تدل على المناصب الإدارية في المصنع بينما يندم المستوى الابتدائي بين أفراد العينة..

هرم أعمار العمال

جدول رقم (10) : يبين هرم أعمار العمال

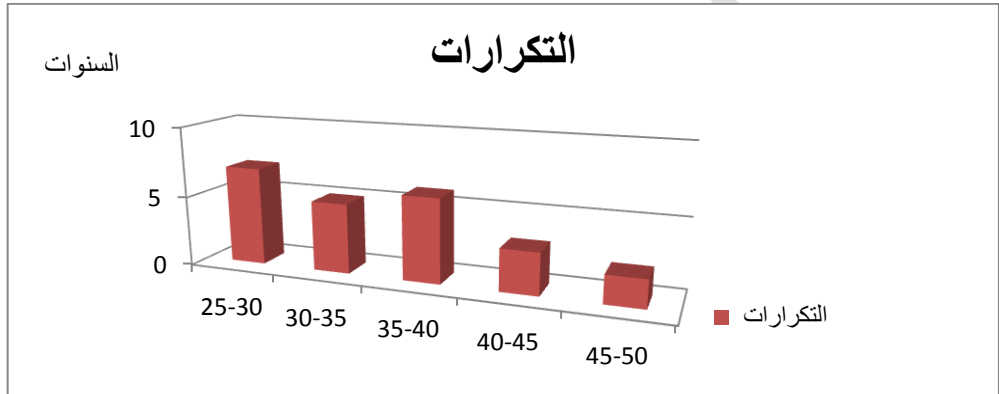
النسب	التكرار	السنوات/تكرار النسب
%30.43	07	30-25
%21.73	05	35-30
%26.08	06	40-35
%13.04	03	45-40
%8.70	02	50-45

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة أسئلة المقابلة.

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

إن أكبر فئة في هرم أعمال العمال هي فئة الذين يتراوح عمرهم بين (25-30 سنة) وهرما يدل على توفر المؤسسة على عناصر شابة و هذا يخدم المؤسسة ،بينما يقل عدد أفراد العينة الذين أعمارهم تفوق (50 سنة)و بالتالي نستطيع القول أن المؤسسة تتوفر على قوة مواردها البشرية من حيث الأعمار الشابة لعمالها.

الشكل رقم (12) يبين هرم أعمار العمال.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة أسئلة المقابلة.

توزيع العمال حسب الجنس

جدول رقم (11) : يبين توزيع العمال حسب الجنس للعينة المختارة

النسبة	التكرار	الجنس
82.60%	19	ذكر
17.40%	04	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة أسئلة المقابلة.

نلاحظ أن عدد الذكور أكبر بكثير من عدد الإناث بالرغم من أن عينة الإناث هي بالأصل تمثل مجمل الإناث بالمصنع حيث نجد أن نسبة الذكور في الحدود (80.60%) و نسبة الإناث في حدود (17.40%) و هذا التوزيع المتفاوت طبيعي فهو يدل على طبيعة العمل خاصة لفئة عمال المنفذين الذي يندم فيه جنس الإناث نظرا للعمل الذي يتطلب جنس الذكور.

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

- دراسة العلاقة بين الأجر المتحصل عليه و رضا العمال:

لقد تطرقت لجانب رضا العمال عن الأجر المتحصل عليه في سؤالي لأن جانب الرضا عند العمال من أهم الجوانب التي تساعد الميسر في اتخاذ القرارات و كيفية التعامل مع العمال فكان سؤالنا : (هل أنت راضي على أجرتك؟)

و كانت إجابات العمال كما يلي:

علاقة الأجر برضا العمال

الجدول رقم(12): يبين علاقة الأجر برضا العمال

المجموع		الإجابة ب: لا		الإجابة ب: نعم	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
%100	23	%73.91	17	%26.08	06

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة أسئلة المقابلة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة العمال غير الراضين على أجورهم (73.91%) و هي أكبر بكثير من نسبة العمال الراضين التي تمثل تقريبا ثلث الفئة الأولى (26.08%) و هذا يدل على عدم رضا العمال على أجورهم بالمؤسسة نتيجة لمتطلبات الحياة و هذا من شأنه أن يؤثر على مردودية العامل نتيجة لعدم حسن الأداء فعدم تحقيق الحاجات الضرورية يؤثر على أداء العامل لأن الأجر هو الحافز المهم للعامل.

إن تناسب الأجر المتحصل عليه مع الجهد المبذول له أهمية كبيرة من شأنها تحقيق الرضا عن الأجر من طرف العامل لأن زيادة الجهد المبذول من طرف العامل و انخفاض الاجر يخلق للعامل شعور بعدم الارتياح تجاه المؤسسة، لهذا تطرقت إلى هذا السؤال. (ماهي الحالة الاجتماعية للعمال؟)

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

➤ الحالة الاجتماعية للعمال

جدول رقم (13) : يمثل الحالة الاجتماعية للعمال

النسبة	التكرار	فئات العينة/تكرار النسبة
34.79	08	أعزب
65.19	15	متزوج

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة أسئلة المقابلة.

- من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة العمال المتزوجين أكبر بكثير من نسبة العمال العزاب حيث تمثل نسبة المتزوجين 65.19 و منه نستطيع القول أن الحالة الاجتماعية للعمال تعكس صورة المستوى المعيشي للأفراد مقارنة بالأجر المتحصل عليه.

➤ العلاقة بين الجهد المبذول و الأجر.

الجدول رقم (14): يبين العلاقة بين الجهد المبذول و الأجر

المجموع	أقل		يتناسب		
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
08	35.78%	03	21.73%	05	تحكم
11	47.82%	10	4.34%	01	تنفيذ
04	17.40%	04	00%	00	اطار
23	100%	17	26.07%	06	المجموع

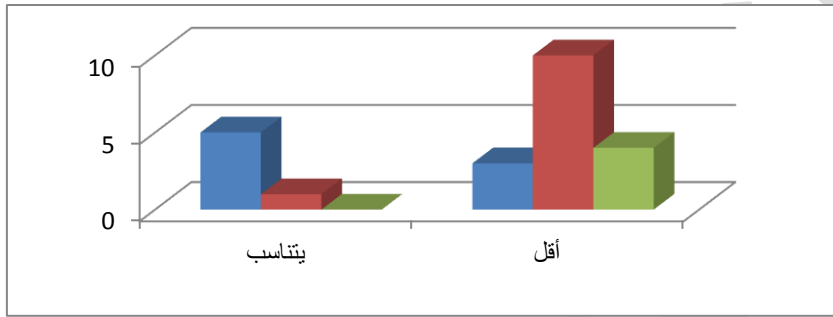
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة أسئلة المقابلة.

من خلال تطريقي لهذا السؤال: نلاحظ أن إجابات الأعمال كلها تركزت على أن الأجر المتحصل عليه أقل من الجهد المبذول و هو ما نلاحظه أولاً عند فئة عمال تنفيذ كانت النسبة بأقل هي (43.48%) و نسبة الأفراد الذين يتناسب دخلهم من الجهد المبذول هو (4.34%) و هو يدل على العمل الكثير الذي تبذله هذه الفئة نظراً لطبيعة عملها لتقني و الميداني و كذلك الدخل المتوسط الذي تتحصل عليه.

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

و من خلال الجدول نلاحظ أن فئة عمال الإطارات كلها تركزت إجاباتها على أن الأجر المتحصل عليه أقل من الجهد المبذول و هو يدل على عدم رضا هذه الفئة على أجورها بالنظر الجهد الذي تبذله. و ما عدى فئة التحكم التي كانت نسبة العمال الذي يتناسب جهدهم مع أجورهم هي (21.73%) بينما نسبة العمال الذين يتحصلون على أجر أقل من الجهد المبذول هي (13.05%).

الشكل رقم (13) يبين العلاقة بين الأجر و الجهد المبذول



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة أسئلة المقابلة.

العلاقة بين الأجرة المتحصل عليه و الكفاءة

لمعرفة تناسب الأجر المتحصل عليه و كفاءة العمل طرحت السؤال :

هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع كفاءتك؟

و كانت إجابات أفراد العينة كالتالي:

الجدول رقم (15) : يبين العلاقة بين الأجر و الكفاءة:

الإجابة ب (لا)		الإجابة ب (نعم)		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%8.69	02	%21.73	05	مأطرين
%34.78	08	%17.40	04	أشراف
%13.05	03	%4.34	01	تنفيذ
%56.52	13	%43.47	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة أسئلة المقابلة.

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

أما فئة العمال المنفذين فرأت معظمها أن الأجور لا تتناسب مع كفاءتها و ذلك بنسبة (13.05%)
(و منه نستنتج أن نسبة (56.52%) من العمال ترى أن الأجور غير متناسبة مع كفاءتها, أما
العمال الذين يرون العكس فهم بنسبة (43.47%).

- إن الرضا عن الأجر يعكسه تناسبه مع المستوى المعيشي للعامل و لهذا حاولنا معرفة مدى تناسب
مستواهم المعيشي مع أجورهم فطرحنا السؤال التالي:

هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب و المستوى المعيشي؟

- و كانت الإجابة كالتالي:

الجدول رقم (16): العلاقة بين الأجر و المستوى المعيشي

الإجابة ب لا		الإجابة ب نعم		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
13.04%	03	04.34%	01	إطار
26.08%	06	08.69%	02	تحكم
39.13%	09	08.69%	02	تنفيذ
78.26%	18	21.73%	05	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة أسئلة المقابلة.

- نلاحظ أن فئة الإطار ترى أن مستواها المعيشي غير متناسب و أجرها و هؤلاء العمال كانت
نسبتهم (13.04%) و هذا يعكس متطلبات هذه الفئة التي لها مستوى معيشي عالي و لهذا ترى
أجورها لا تلي احتياجات هذا المستوى.

- أما فئة تحكم فنسبة العمال الذين لا تناسب أجورهم مع مستواهم المعيشي فهي كبيرة و ذلك
بنسبة (26.08%) و هذا راجع للأجور المنخفضة التي يتقاضونها مقارنة بمتطلبات الحياة المكلفة و
لهذا لا يتناسب هذا الأجر مع مستواهم المعيشي.

- أما فئة العمال المنفذين الذين يرون أن الأجر غير متناسب مع المستوى المعيشي فكانت نسبتهم
(39.13%) و هي أكبر نسبة نظرا لتدني أجورهم مقارنة ببقية العمال.

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

- و من خلال النتائج نرى أن نسبة العمال الذين لا يتناسب أجورهم مع مستواهم المعيشي في حدود (78.26%) و هي نسبة كبيرة و هذا ما يبين عدم مراعاة المؤسسة للظروف و التغيرات الاقتصادية المحيطة بالعمال و حاجياتهم و متطلباتهم المعيشية.

- أثر الحوافز في نظام الأجور

من خلال أسئلة المقابلة حاولت التطرق إلى نظام الحوافز لارتباطه الوثيق بنظام الأجور و لهذا طرحت بعض الأسئلة حول نظام الحوافز المطبق بالمؤسسة و مدى قبوله من طرف العمال طرحت السؤال :
هل أنت راضي عن مجموع المنح و العلاوات الممنوحة لك؟ و هل يحقق غرضه أم لا؟

الجدول رقم (17): يبين الرضا عن المنح و العلاوات

الإجابة ب نعم		الإجابة ب لا		
العدد	النسبة	العدد	النسبة	
01	%04.34	03	%13.04	اطار
03	%13.04	05	%21.73	تحكم
02	%08.69	09	%39.13	تنفيذ
06	%18.75	17	%73.91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة أسئلة المقابلة.

- من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة العمال غير الراضين عن المنح و العلاوات كانت (73.91%) بينما نسبة العمال الراضين (18.75%) و هو ما يبين أن المؤسسة لا تمنح علاوات و منح في مستوى رضا العمال.

- لأن هذه المنح لا تحقق حاجة العمال و بالتالي لا تؤدي دورها كعامل تحفيزي في العمل و هو ما يؤثر على الروح المعنوية للعمال و يخفض من إنتاجيتهم.

وبطرحي لسؤال التالي: هل هناك تقييم لأداء عملكم بالمؤسسة؟ فكان الجواب واحد هو نسبيا.

هل هناك علاقة بين الأجر وهذا التقييم النسبي للأداء؟

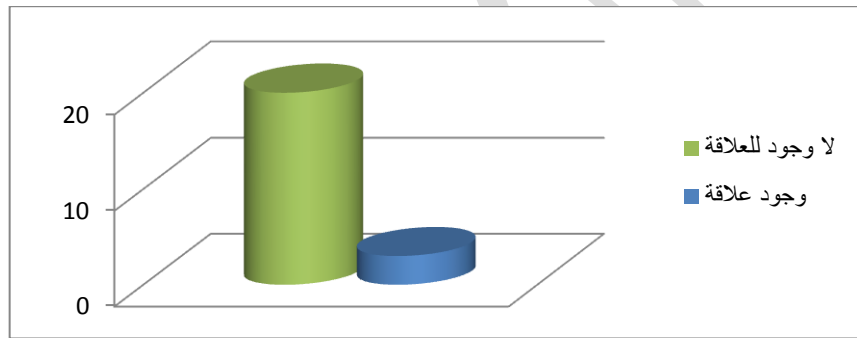
الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

الجدول رقم (18) يبين العلاقة بين الأجر وهذا التقييم النسبي للأداء

الإجابة ب نعم		الإجابة ب لا		علاقة بين الأجر وهذا التقييم النسبي للأداء
العدد	النسبة	العدد	النسبة	
03	13.04 %	20	86.95 %	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة أسئلة المقابلة.

الشكل رقم (14) يبين العلاقة بين الأجر وهذا التقييم النسبي للأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة أسئلة المقابلة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه لا توجد علاقة بين الأجر وهذا التقييم النسبي للأداء بنسبة (86.95%) وكذلك ما لاحظناه ميدانيا بالمؤسسة و هذا من شأنه أن يضيف جو عمل غير مريح للعامل.

كخلاصة لأسئلتني حول نظام الأجور بالمؤسسة حاولنا معرفة نسبة العدالة التي يحققها نظام الأجور المطبق , لأن تحقيق العدالة في توزيع الأجور يعتبر من أهم الركائز التي يقوم عليها النظام الجيد و الفعال باعتبار أن السياسة الأجرية الفعالة بالمؤسسة هي من ضروريات و الأولويات في السياسة العامة لها.

لهذا طرحت السؤال التالي:

☞ ترى هل نظام الأجور بالمؤسسة يحقق العدالة بين العمال؟

- نسيباً؟

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

- يحقق العدالة المطلوبة؟
- لا يحقق العدالة نهائياً؟
- وكانت الإجابة كالتالي:

جدول رقم (19): يبين العدالة في توزيع الأجور

لا يحقق العدالة		يحقق العدالة		نسبياً		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
4.34%	01	4.34%	01	13.04%	03	إطار
21.73%	05	4.34%	01	8.69%	02	تحكم
00	00	43.47%	10	4.34%	01	تنفيذ

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة أسئلة المقابلة.

- إن فئة الإطارات ترى أن نظام الأجور يحقق العدالة في توزيع الجور نسبياً وكانت إجابات العمال بنسبة (13.04%).

بينما نسبة العمال الذين يرون أنه يحقق العدالة فهي فئة التحكم و التنفيذ حيث أن هذه الأخيرة بنسبة عالية (43.47%) و هو ما يبين أن هذه الفئة لا تعيب على العدالة في التوزيع الأجور .

بينما فئة التحكم فنسبة عمالها الذين يرون أنه لا يحقق لعدالة في (21.73%) و هذا راجع للأجور المنخفضة التي تحصل عليها هذه الفئة مقارنة مقارنين أنفسهم بفئة الإطارات.

أما فئة التنفيذ فهي ترى أنه لا يحقق العدالة و ذلك بنسبة (00%) وهذا حسب بعض الإجابات انه راجع لتخوف العمال من مسؤوليهم.

من خلال هذه الإجابات نستنتج أن الأجور هي الدافع في انعدام العدالة , و هذا ما يوضح أن المؤسسة لا تهتم بآراء العمال من حيث تحقيق العدالة في توزيع الأجور و هو ما ينعكس على أداء

العمال

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

لهذا تعتبر العدالة في توزيع الأجر من أهم الأسس التي يقوم عليها النظام الجاري الفعال , و هذا ما يجب أن تأخذه المؤسسة بعين الاعتبار، للحفاظ على عمالها من جهة و لزيادة الإنتاج من جهة الإنتاج من جهة أخرى.

أفضل
التحديات



مؤسسة TAFNA لصناعة الملابس الجاهزة



**المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة.
المطلب الأول: التعريف بالمجتمع وعينة الدراسة للمؤسسة.**

✓ لمحة عامة عن المؤسسة:

نسعى من خلال هذا المبحث إلى إعطاء نظرة شاملة عن مؤسسة تافنة ، وهذا من أجل توضيح أهم أنشطتها و مهامها و هذا طبعاً بالاعتماد على المعلومات المقدمة من رئيس المصلحة الموارد البشرية و مصلحة الأجور و مصلحة رقابة الجودة للمؤسسة. وسنتطرق إلى كل من نشأة و تعريف المؤسسة و هيكلها التنظيمي .

أولاً: نشأة وتعريف المؤسسة.

هي مؤسسة تجارية اقتصادية تجمع بين القطاعين العام و شخص واحد ذات مسؤولية محدودة ، هي شركة مختصة في الصناعة التحويلية منذ عام 1965 بهدف التنمية الكبيرة.

حيث مرت من صنع القميص تحت اسم SONAC ثم تعلق باسم SONITEX في عام 1976 ثم ب ECOTEX في 1982 و في هذا الوقت بدأت تبرز فيه الملابس .

ان العمل في هذه التجربة الطويلة يجعل اليوم TAFNA برأس مال قدره 13 مليار دينار المتخصصة الألبسة الجاهزة , فضلاً عن وجود لديها معدات الوقاية من ملكية المؤسسة، كما أنها تحوي أكثر من 250 آلة خياطة آلية وعادية وهذا من اجل التحسين أكثر في جودة المنتوجات بالإضافة لتلبية رغبات زبائنها.

ثانياً : البطاقة التقنية لمؤسسة تافنة - بمغنية-

البطاقة التقنية للمؤسسة



اسم المؤسسة: شركة ذات الشخص الواحد و ذات المسؤولية المحدودة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة - مغنية- وهي مؤسسة عمومية اقتصادية. كما هي وحدة تابعة للمجمع شركة ذات أسهم الكائن مقرها بالطريق الوطني رقم 05 المنطقة الصناعية الروبية-الجزائر العاصمة-

النشاط: صناعة الملابس الجاهزة.

اسم المسؤول: السيد خالد مراد بصفته مدير عام مسير.

العنوان: ص ب رقم 14 طريق ندرومة - مغنية - تلمسان.

الهاتف: 043 31 63 10 / 043 31 31 58 **الفاكس:** 043 31 31 67

البريد الإلكتروني: Tafna_confection1@yahoo.fr

البلدية: مغنية **الدائرة:** مغنية **الولاية:** تلمسان

الموقع الجغرافي: تقع المؤسسة شمال المدينة حيث يحدها:

✓ شمالا: البنك الوطني الجزائري (BNA)

✓ شرقا: مقر الضمان الاجتماعي (CNAS)

✓ غربا: شارع محمد خميسي

✓ جنوبا: شارع الثورة

تتربع على مساحة إجمالية قدرها 5639 م² منها 3256 م² مبنية

تاريخ الإنشاء	مارس 1963
تاريخ الافتتاح (بداية النشاط)	مارس 1965
تصنيفها	الصنف رقم 02
النموذج	مؤسسة مصنفة

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

قائمة الوسائل البشرية و المادية المستعملة :

126 عامل حسب التقسيم التالي:

عدد العمال الإجمالي ✓

03	المديريّة
06	المصنّاعة التّقنيّة
06	المصنّاعة التجاريّة
02	مصنّاعة تسيير الموارد البشريّة
12	مصنّاعة اللوجستيك و الرقابة
02	مصنّاعة المحاسبة و الماليّة
95	مصنّاعة الإنتاج

234 آلة مختلفة للخياطة

وسائل ومعدات الإنتاج ✓

سيارتان (02) و شاحنة صغيرة

وسائل النقل ✓

قماش، خيط، قطن، صوف، جلد.....

المواد المستعملة ✓

بدلات العمل، بدلات الوقاية و الأمن، أفرشة و بياضه..

أهم المنتوجات ✓

الأمن الوطني، الحماية المدنية، شركة سونا طراك، نافتال...

أهم الزبائن ✓

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة



<input type="checkbox"/> مرتفع	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> منخفض	حريق	طبيعة و مستوى الخطر
<input type="checkbox"/> مرتفع	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> منخفض	انفجار	
<input type="checkbox"/> مرتفع	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> منخفض	أخرى	

وسائل مكافحة الحريق:

شبكة حريق و 95 مطفاة مختلفة الأحجام و متنوعة	الوسائل المادية
14 عون امن يرأسهم رئيس خاية الأمن السيد بشير مصطفى بصفته مسؤول اللوجستيك و الرقابة و الأمن	الوسائل البشرية

انجاز آخر مخطط التدخلات : يوم 2010/12/22

الملاحق:

خطة شبكة الحريق
خريطة الموقع

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

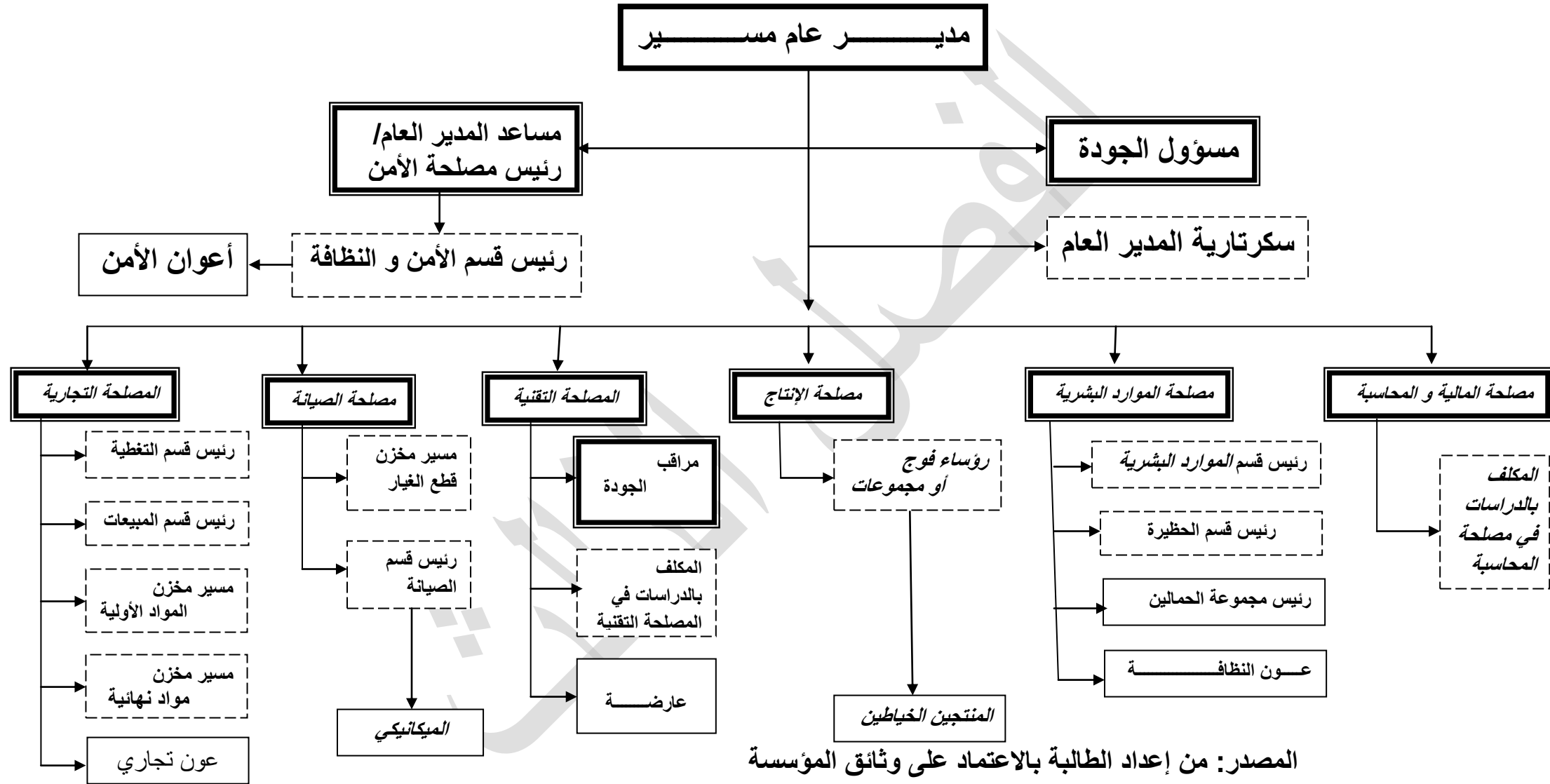
ثالثا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة - بمغنية-

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة من الأقسام التالية:

- 1) مدير عام مسير: يعد المسؤول الأول الذي يشرف على التسيير العام للمؤسسة من جميع النواحي، بالإضافة إلى الإشراف على رؤساء الهياكل و المصالح داخلها.
- 2) مساعد المدير العام/ رئيس مصلحة الأمن: يرتبط مهامه بالمدير العام، والتسيير لمصالح الامن.
- 3) مسؤول الجودة: وهو قسم يهتم بمدى تطبيق الجودة المطلوبة.
- 4) المصلحة التجارية: يضم هذا القسم عدة مصالح منها مصلحة المبيعات و مصلحة تسيير المخزون ومصلحة النقل و الوسائل العامة.
- 5) مصلحة الصيانة: تختص بصيانة العتاد داخل المؤسسة.
- 6) المصلحة التقنية: تساهم في وضع التقنيات التي تساعد على سير العمل.
- 7) مصلحة الإنتاج: وهي التي تهتم بالمواد المصنعة وطرق التصنيع.
- 8) مصلحة الموارد البشرية: تعمل هذه المصلحة على تطبيق سياسة المؤسسة فيما يخص تسيير الموارد البشرية و هي تضم كل من فرع الأجور وفرع تسيير الموارد البشرية.
- 9) مصلحة المالية و المحاسبة: مهمتهم المساهمة في تقييد العمليات التي تجري في المؤسسة.

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

الشكل رقم (15) يبين الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.



الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة



الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

المطلب الثاني : معالجة أسئلة المقابلة المتعلقة بالأجر و الأداء

أولاً : توزيع العمال بالمؤسسة: وهو موضح كما يلي:

توزيع العمال حسب هرم الأعمار.

جدول رقم (20): يبين توزيع العمال حسب هرم الأعمار.

سن الأسلاك	س1 أقل من 30 سنة	س2 من 31 إلى 40 سنة	س3 من 41 إلى 50 سنة	س4 من 51 فما فوق	المجموع
اطارات	00	02	01	00	03
تحكم	12	09	05	03	29
تنفيذ	14	65	10	05	94
المجموع	26	76	16	08	126
النسب	%20,64	%60,32	%12,69	%06,35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة مكتب المستخدمين .

يتبين لنا من خلال الجدول والشكل السابقين أن هرم الأعمار بالنسبة للمؤسسة يعتبر محل اهتمام المسيرين , فالعمر له تأثير على السير المهني بحيث يسمح بوضع مشاريع خلال الزمن , وهذا ما يؤدي لتكوين وجهة نظر حيث أن نسبة 60,32% هي أكثر نسبة وهي تمثل العمال المسجلة أعمارهم بين 31 و 40 سنة وهذا يعني أن عنصر الشباب داخل المؤسسة . أما أصغر نسبة تمثلت في العمال ذوي الأعمار من 51 سنة فما فوق بنسبة 06,35% .

تعداد العمال حسب الجنس والتأهيل.

جدول رقم (21): يبين تعداد المستخدمين حسب الجنس والتأهيل.

الجنس والتأهيل	ذكور	إناث	المجموع
إطارات	03	00	03
تحكم	20	09	29
تنفيذ	08	86	94
المجموع	31	95	126
النسب	%24.60	%75.40	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة مكتب المستخدمين .

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

ما يلاحظ من خلال الجدول هو ارتفاع عدد الإناث على الذكور وهذا راجع إلى أن المؤسسة تتطلب العنصر النسوي على العنصر الذكري وهذا طبيعي نظرا لنوعية المنتج.

ثانيا: كيفية تحديد الأجور وإعداد كشوفها بالمؤسسة.

■ الأجور بالمؤسسة:

لمعرفة وضعية الأجور ومتماتها بالمؤسسة نقوم بدراسة العناصر التالية والتي تعتبر مكونات الأجر الصافي:

1- الأجر القاعدي للعامل:

وهو محدد حسب الصنف والمجموعة التي ينتمي إليها العامل في سلم الأجور. حيث ان الحد الأدنى للأجور بالمؤسسة من خلال استطلاعي على مختلف كشوف أجور العمال وجد أن الحد الأدنى للأجور محدد بـ 18000,00 دج.

كما ان الأجر القاعدي في حالة الغياب إذا كان للعامل غيابا يقتطع من أجره القاعدي مباشرة وهذا عن طريق وثيقة كشف حساب لتكملة مرتب العامل.

2- التعويضات بالمؤسسة:

تعويض الخبرة المهنية: تحسب أقدميه العمل بالنسبة كاملة وفق سلم تنقيط خاص بالمؤسسة

.PRIME

تعويض الضرر

3- المنح بالمؤسسة: توجد بالمؤسسة عدة منح أهمها ما يلي:

أ. المنح العائلية:

منحة الأولاد المتدرسين مبلغها المحدد الواحد تقدر بـ 600 دج.

ب. المنح التكميلية للدخل:

○ منحة القفة

○ منحة النقل

○ الحماية الاجتماعية

4- الاقتطاعات بالمؤسسة:

أ- اقتطاعات الضرائب على الدخل الإجمالي:

يحسب هذا الاقتطاع على أساس أجر المنصب بعد اقتطاع الضمان الاجتماعي.

ب- اقتطاع الضمان الاجتماعي:

يقدر بنسبة 09% يقتطع شهريا من الأجر الخاضع للضمان الاجتماعي ويدفع لمصلحة الضمان الاجتماعي من قبل المؤسسة المستخدمة.

■ **تحصيل العامل للأجر في المؤسسة العمومية تافنة:**

تقوم المؤسسة بدفع مبلغ الأجر الخاص بالعامل عن طريق حسابه الجاري أو البنك من أو من الخزنة مباشرة وتتم هذه العملية في أواخر كل شهر عمل , ويكون هذا الأجر مقيم حسب العمل الذي أداه العامل مع احترام خصوصيات المنصب.

ثالثا: منظومة التنقيط و تقييم أداء العامل

1- مبادئ نظام التنقيط و السلطة المختصة بالتنقيط

● **مبادئ نظام التنقيط:**

- **اليومية:** ينقط الموظفون وجوبا كل يوم , حيث يتم تسليم بطاقة التنقيط عند الدخول إلى ورشة العمل صباحا ملأها بما تم عمله.

- **السلطة المختصة بالتنقيط:** يرجع الاختصاص بشأن التنقيط إلى رئيس إدارة مراقبة الإنتاج و أيضا إلى رئيس إدارة مراقبة الجودة و نوابهم.

ب- **أوجه القصور في النظام السابق للتنقيط:**

اتسام النظام السابق بقصور واضح:

● محدودية عناصر التنقيط

● المعلومات المهنية

● الطابع المغلق لنظام التنقيط: غياب الحوار و التوصل بين الرئيس و المرؤوس.

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة



الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

2- مستجدات النظام الجديد

أ- مظاهر التجديد في نظام التنقيط

تتجلى أهم المستجدات في :

- توسيع عناصر التنقيط: من خلال تحديد خمسة عناصر و هي:
 - ✓ الإمام المهني أو الحرفي.
 - ✓ الحضور
 - ✓ الاهتمام بانجاز الأعمال المرتبطة بالوظيفة ومعالجتها
 - ✓ السلوك المهني
 - ✓ تأقلم و التكيف (روح الجماعة).
- جدول رقم (22): يبين عناصر التنقيط في التقييم.

الملاحظة	النقطة	العناصر
	/20	الإمام المهني او الحرفي
	/20	السلوك المهني
	/20	تأقلم و التكيف
	/20	الاهتمام بانجاز الأعمال المرتبطة بالوظيفة ومعالجتها
	/20	الحضور
	/100	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة مكتب الإنتاج والجودة.

حيث أن التنقيط يكون من 0 إلى 20، ثم يحسب معدل لإعطاء العامل التقدير.

ممتاز: تمنح عن النقطة التي تساوي أو تتجاوز 18 و تقل عن 20.

جيد جدا: تمنح عن النقطة التي تساوي أو تتجاوز 16 و تقل عن 18.

جيد: تمنح عن النقطة التي تساوي أو تتجاوز 14 و تقل عن 16 .

متوسط: تمنح عن النقطة التي تساوي أو تتجاوز 10 و تقل عن 14

ضعيف: تمنح عن النقطة التي تقل عن 10.

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

- مرونة نظام التنقيط: إمكانية تغيير النقط الجزئية المخصصة لعناصر التنقيط و ذلك مراعاة لطبيعة المهام المزاوله من طرف بعض الفئات المهنية , شريطة أن يظل مجموع هذه النقط هو 100
 - إرسال نظام للتقييم: إن أهم ما يميز النظام الجديد للتنقيط و التقييم هو إحداث نظام للتقييم كآلية جديدة لتدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية .
 - مضمون التقييم: تتم عملية تقييم الموظف من خلال إجراء مقابلة من طرف الرئيس المباشر مع الموظف المعني.
 - عناصر التقييم: تنصب مقابلة تقييم الموظف أساسا على عناصر التنقيط و النقط الممنوحة له, و مؤهلاته المهنية بالنظر للمهام الموكلة إليه, و تطور مساره المهني.
 - نتائج التقييم: يعد الرئيس المباشر على إثر المقابلة تقريرا يبرز مدى حاجة الموظف للاستفادة من إعادة التأهيل و الحركية لممارسة مهام مناسبة لمؤهلاته. وتستعمل أساسا عند مواجهة المؤسسة لخطر ما
- ب- تأثير نظام التنقيط و التقييم على الترقى:
- يعتبر في الترقى في الرتبة معدل النقط المحصل عليها برسم السنوات المطلوب للترقية و تتم هذه الترقية حسب الأنساق التالية ولكن هذا الترقى يخص الفئة الإطارات و التحكم:
- يطابق معدل النقط الذي يساوي أو يتجاوز 16 نسق الترقى في الرتبة الأكثر سرعة.
 - يطابق معدل النقط الذي يساوي أو يتجاوز 10 و يقل عن 16 نسق الترقى المتوسط
 - تتم الترقى بناء على الأقدمية بالنسبة للموظفين الحاصلين على معدل يقل عن 10
- المطلب الثالث: تحليل معلومات الاستبيان ومناقشته.**

بعد جمع المعلومات عن أفراد العينة بواسطة الأداة المختارة وهي الاستبيان, فإنني في هذا الفصل سنعرض النتائج التي تحصلت عليها ثم تحليلها إحصائيا وبهذا يتم قياس الفرضية العامة ثم تليها الفرضيات العامة الجزئية المتفرعة عنها كما يلي:

1- العينة وكيفية اختيارها:

بعد الدراسة الميدانية في المؤسسة قمنا بتوزيع 35 استمارة استبيان على العمال بطريقة عشوائية, وذلك حتى نمس أغلب شرائح العمال بالمؤسسة , وتنوع طبقاتها من حيث الجنس, السن, المؤهل العلمي وطبيعة الخبرة المهنية, إلا أن 05 من الاستبيانات ثلاثة ضيعت من طرف العمال واثنان تم رفضهما لعدم الإجابة بشكل دقيق, فكانت العينة التي أقمنا عليها البحث قد ضمنت كل من

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

الذكور والإناث والعمال الذين يفوق عمرهم الأربعين سنة وما دون ذلك, والحاصلين على شهادة البكالوريا وما دونها بالإضافة إلى طبيعة العمل. منهم من هو موظف وهناك من هو تقني والخبرة المهنية الأكثر من عشر سنوات أو الأقل, إن كل هذه المتغيرات التصنيفية تؤكد على طبيعة العينة مرة أخرى.

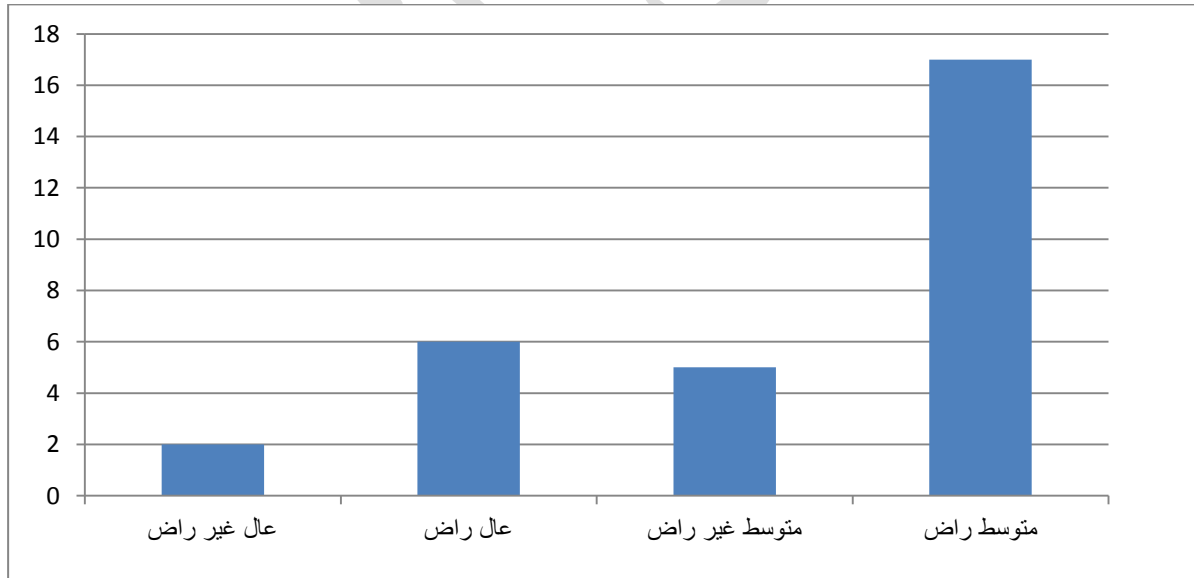
2 - معالجة البيانات الشخصية:

جدول رقم (23): يبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا عن الأجر.

المجموع	غير راضي	راضي	
22	05	17	متوسط
%73.5	%16.7	%65.8	النسبة
08	02	06	عالي
%26.5	%6.6	%19.9	النسبة

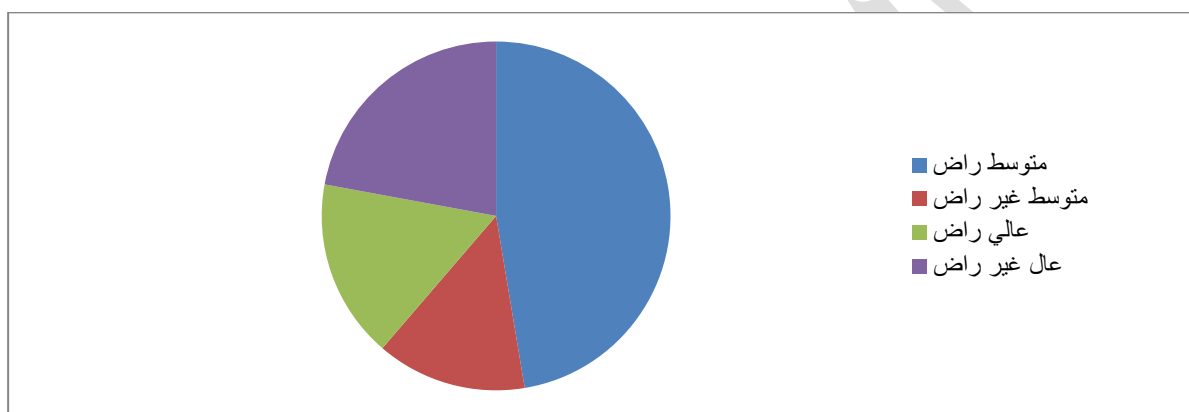
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

الشكل رقم (16): أعمدة بيانية تبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا عن الأجر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

الشكل رقم (17): دائرة نسبية تبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا عن الأجر.

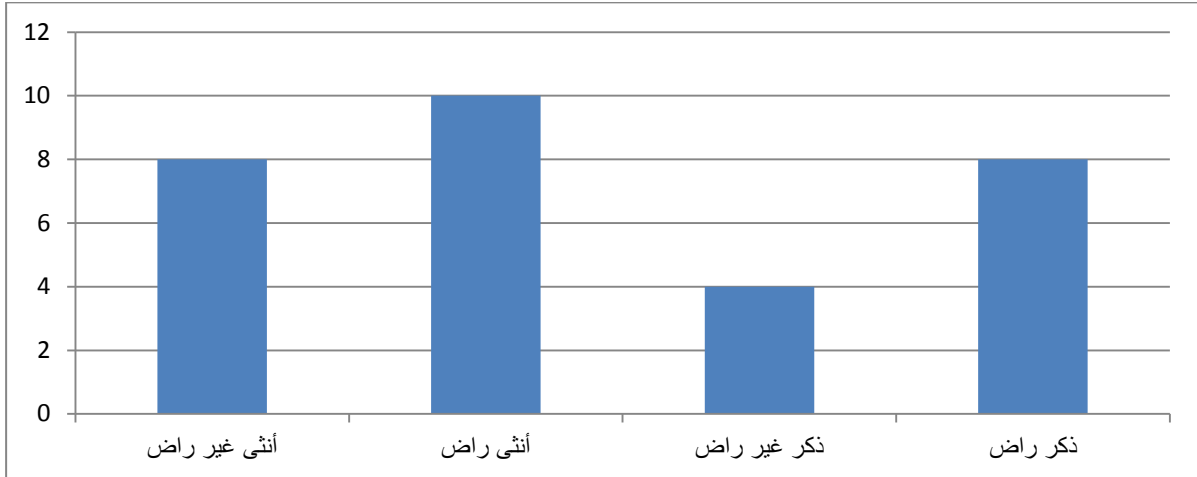


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .
جدول رقم (24): يبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا بين الجنسين:

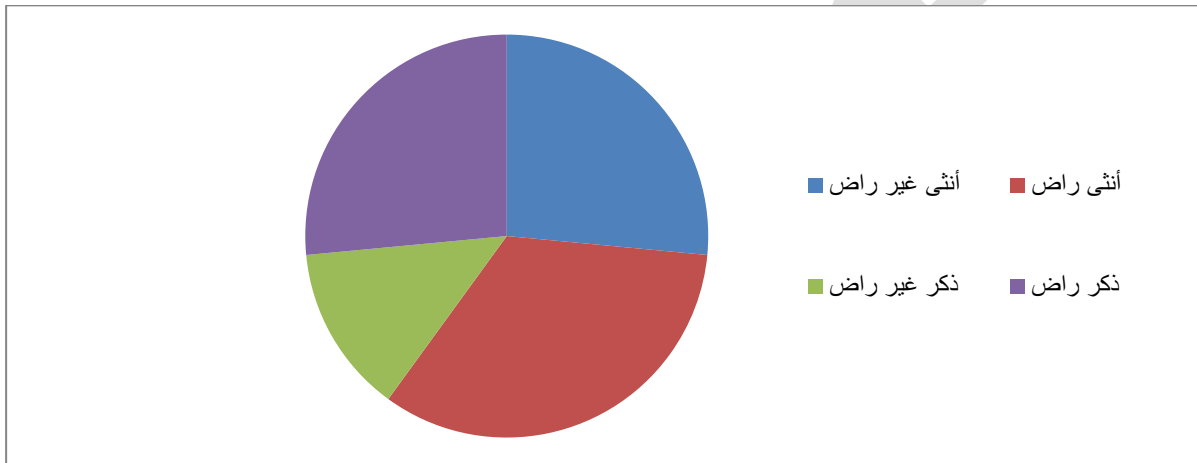
المجموع	غير راض	راض	
12	04	08	ذكر
%40	%13.5	%26.5	النسبة
18	08	10	أنثى
%60	%26.5	%33.5	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .
الشكل رقم (18): أعمدة بيانية تبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا بين الجنسين.

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .
الشكل رقم (19): دائرة نسبية تبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا بين الجنسين



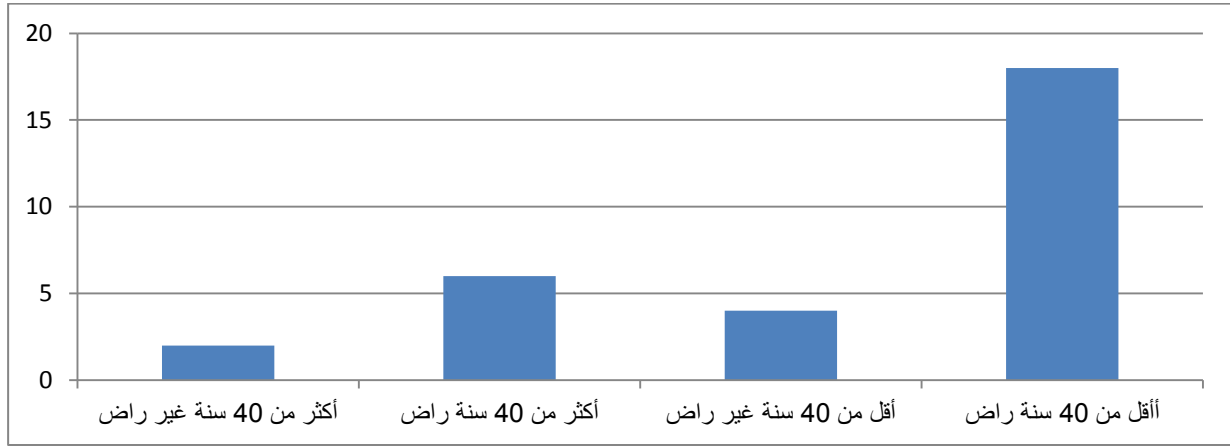
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .
جدول رقم (25): يبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا بين الجنسين:

المجموع	غير راض	راض	
22	04	18	أقل من 40 سنة
%73.5	%13.5	%60	النسبة
08	02	06	أكثر من 40 سنة
%26.5	%07	%19.5	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

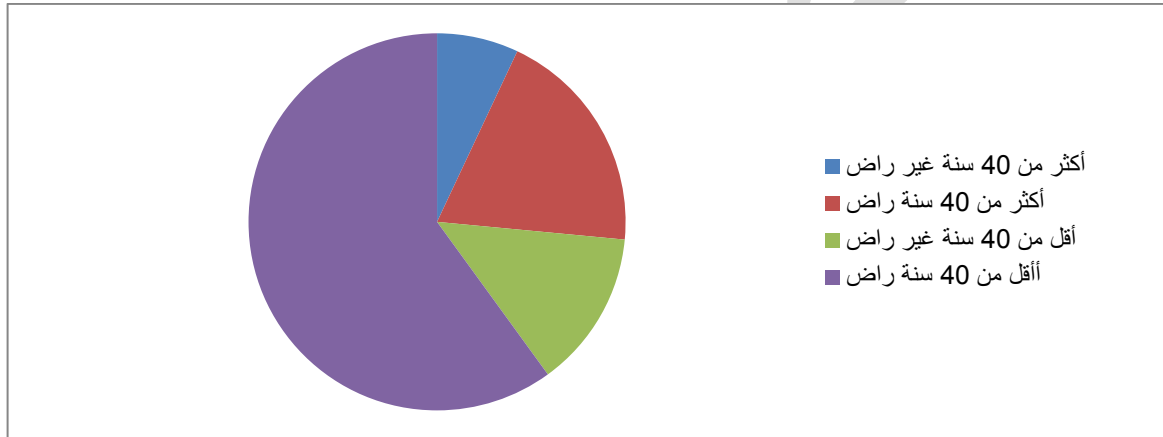
الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

الشكل رقم (20): أعمدة بيانية تبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

الشكل (21): دائرة نسبية تبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا حسب العمر



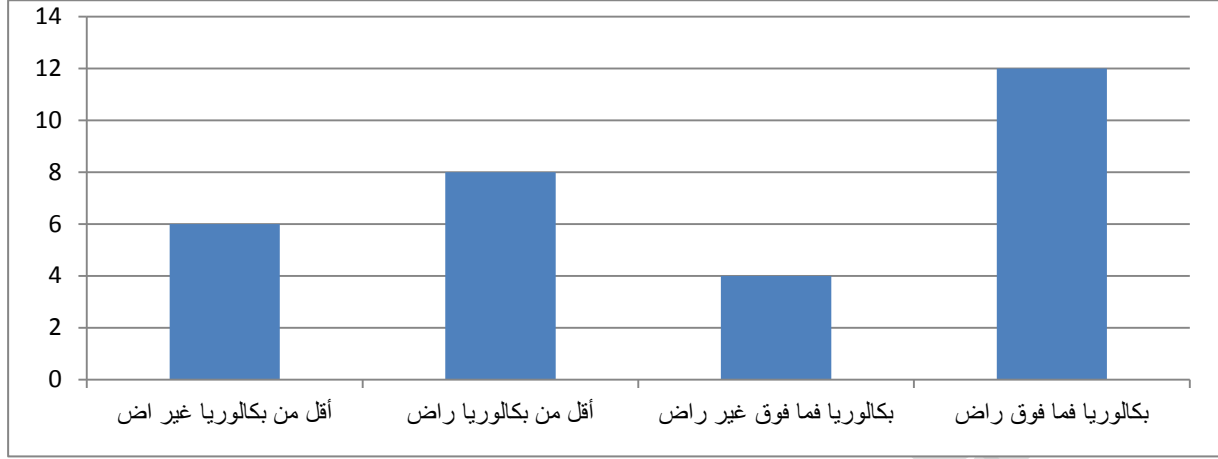
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

جدول رقم (26): يبين توزيع نسبة العمال لتحقيق الرضا حسب المؤهل العلمي:

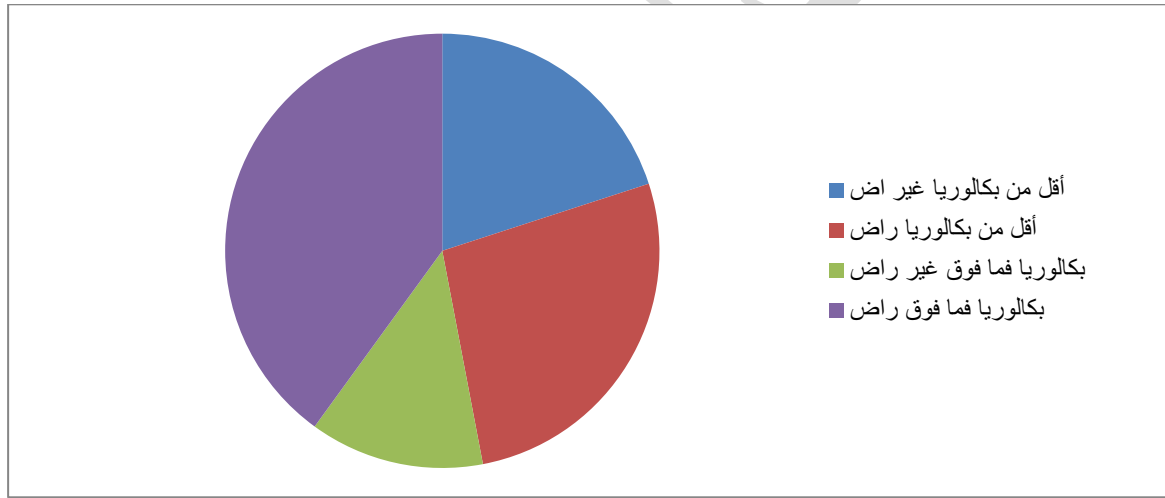
المجموع	غير راض	راض	
16	04	12	بكالوريا فما فوق
%53	%13	%40	النسبة
14	06	8	أقل من البكالوريا
%47	%20	%27	النسبة

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .
الشكل رقم (22): أعمدة بيانية تبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .
الشكل رقم (23): دائرة نسبية تبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .
جدول (27) : يبين توزيع نسبة العمال للرضا الوظيفي حسب طبيعة العمل:

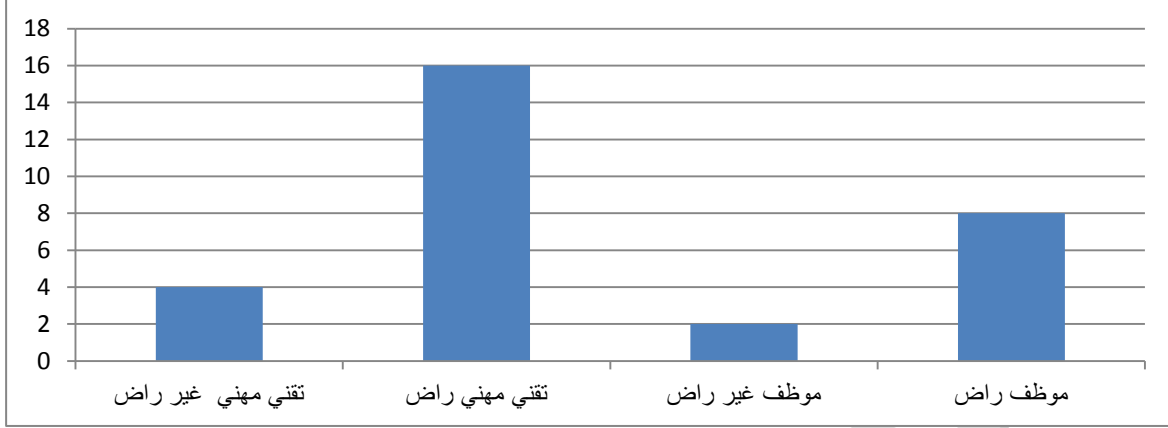
المجموع	غير راض	راض	
10	02	08	موظف
33	6.5	26.5	النسبة
20	04	16	تقني - مهني

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

النسبة	53.5 %	13.5 %	67 %
--------	--------	--------	------

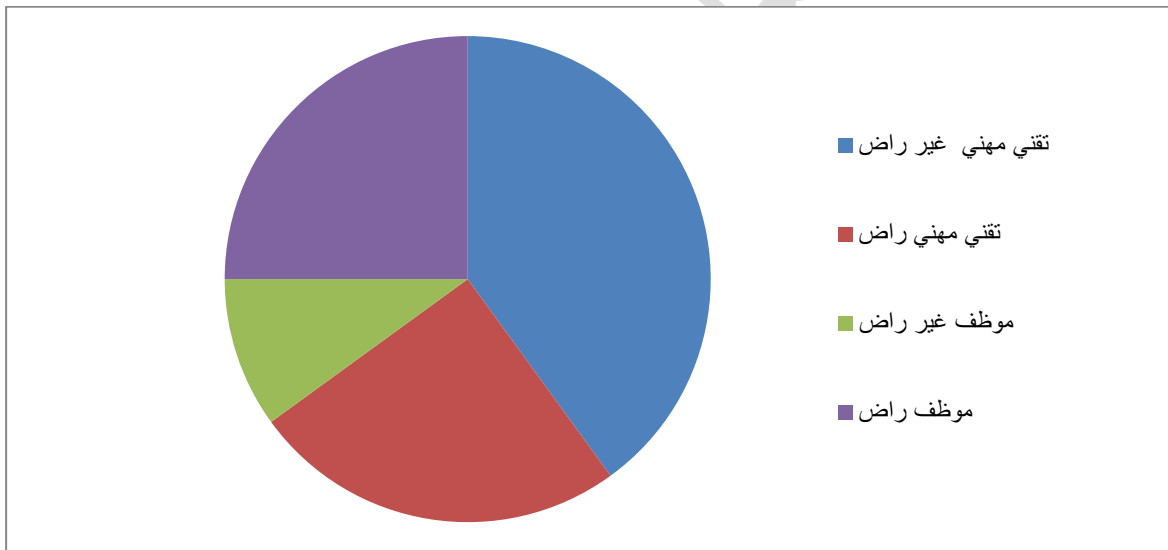
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

الشكل رقم (24): أعمدة بيانية تبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا حسب طبيعة العمل.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

الشكل رقم (25): دائرة نسبية تبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا حسب طبيعة العمل.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

جدول رقم (28): يبين توزيع نسبة العمال لتحقيق الرضا حسب الأقدمية.

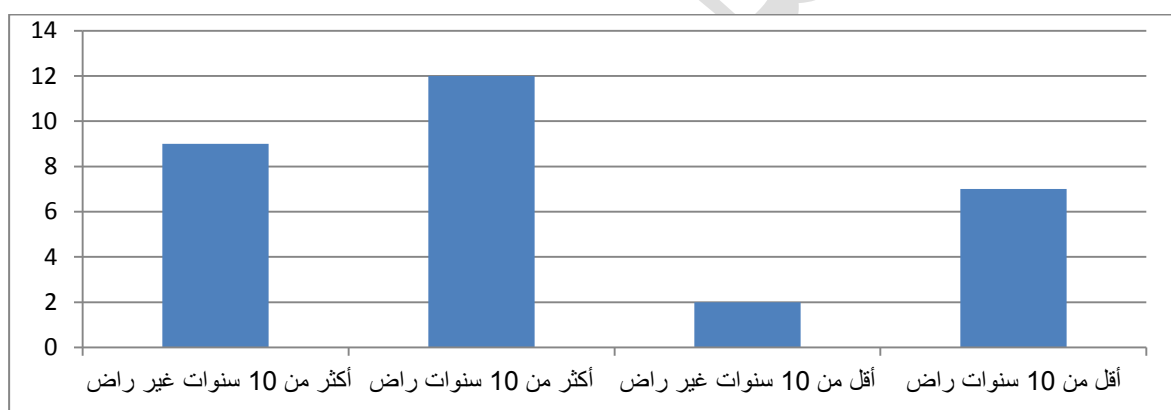
النسبة %	راضي	غير راضي	المجموع
أقل من 10 سنوات	07	02	09
النسبة %	23.5 %	6.5 %	30 %

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

أكثر من 10 سنوات	12	09	21
النسبة %	%40	%30	%70

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

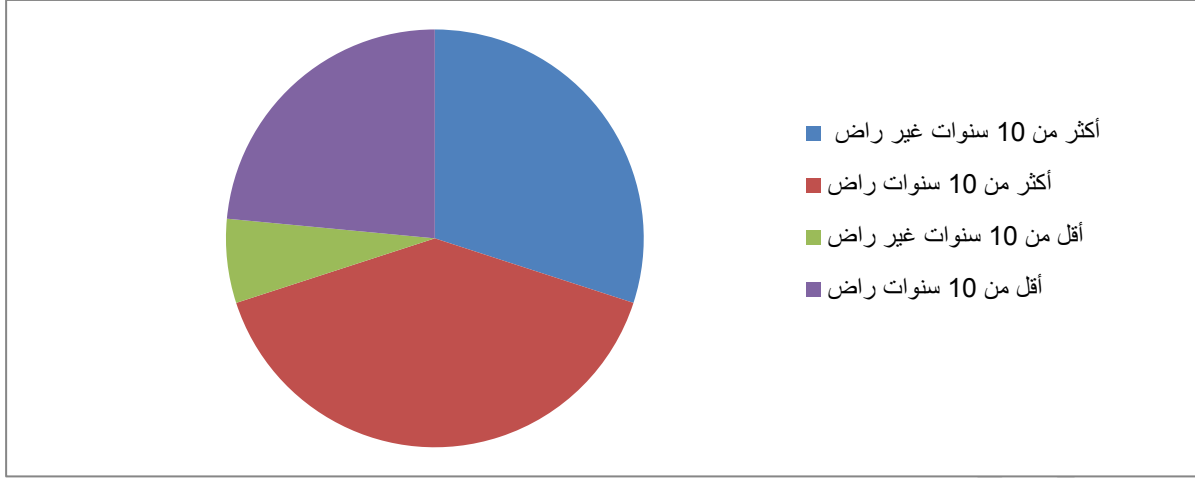
الشكل رقم (26): أعمدة بيانية تبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

الشكل رقم (27): دائرة نسبية تبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

3- تحليل معلومات الاستبيان.

جدول رقم (29): يوضح " نسب الساعات الإضافية مهمة في رفع الراتب "

البند 1	نعم	لا	لا أدري
الساعات الإضافية مهمة لرفع الراتب	66.5%	13.5%	20%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

نلاحظ أن أغلبية العمال يرون أن الساعات الإضافية مهمة في رفع الراتب بنسبة 66.5%. ونسبة 13.5% من العمال كانت إجابتهم بالنفي, أما بقية العمال فإجابتهم بـ لا أدري بنسبة 20%.
التفسير: العمال في أمس الحاجة إلى زيادة الراتب لتغطية متطلبات الحياة العادية بالإضافة إلى ارتفاع أسعار المواد الاستهلاكية.

جدول رقم (30) : نسبة الدخل مناسب لما يقوم به العامل من مهام:

البند 2	نعم	لا	لا أدري
دخلي مناسب لما أقوم به من مهام وواجبات	13.5%	60%	26.5%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

نلاحظ أن الدخل مناسب لما يقوم به العمال من مهام وواجبات وكانت إجابتهم بعبارة " لا " بنسبة 60% و 13.5% بنعم, أما بقية العمال فهم يصرحون بلا أدري بنسبة 26.5%.
التفسير: إن المهام والواجبات التي يقوم بها العمال أكبر من الرواتب والأجور التي يتلقونها.

جدول رقم (31) : : يوضح نسبة الترقية في المؤسسة ملائمة للعمل المبذول:

البند 3	نعم	لا	لا أدري
الترقية في المؤسسة ملائمة للجهد المبذول	26.5%	66.5%	8%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

نلاحظ أن الترقية في المؤسسة ملائمة للجهد المبذول وكانت الإجابة من قبل العمال بالأكثرية بـ لا بنسبة 66.5% و 26.5% بإجابة نعم والباقي لا أدري بنسبة 8%.
التفسير: الترقية في المؤسسة ليست ملائمة للجهد المبذول بالمقارنة مع أجوبة العمال.

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

جدول رقم (32): بوضوح نسبة الاقتطاعات من الأجر بالنسبة للخطأ المهني:

البند 4	نعم	لا	لا أدري
الخطأ المهني لا يتلقى صاحبه أي اقتطاع من الأجر	13.5%	6.5%	80%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

نلاحظ أن أغلبية العمال كانت إجابتهم 80% ب لا أدري حيث الخطأ المهني لا يتلقى صاحبه أي اقتطاعات من الأجر وبنسبة 13.5% بنعم هي قليلة مقارنة بالنسبة الأولى أما 6.5% فكانت الإجابة ب لا .

التفسير: هناك تأخير في تلقي اقتطاعات من الأجر, وبعض الصعوبات التي يتلقاها العامل بين الإدارة والضمان الاجتماعي.

جدول رقم (33): يوضح نسبة التأخيرات في تسديد الراتب.

البند 5	نعم	لا	لا أدري
يضايقني كثيرا التأخر في تسديد الراتب	73.3%	20%	8%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

نلاحظ أن أغلبية العمال يشكون من التأخيرات في تسديد الرواتب والأجور بنسبة 73.3% وبالنسبة ل 20% بإجابة لا والباقي بنسبة 8% ب لا أدري.

التفسير: التعطيلات والصعوبات المالية تجعل العمال يتذمرون من دفع أجورهم في مواعيدها. عدم وجود سيولة كافية في بعض الأشهر.

جدول رقم (34): يوضح نسبة تناسب الأجر مع ظروف المعيشة:

البند 6	نعم	لا	لا أدري
الأجر يتناسب مع ظروف المعيشة	6%	85%	9%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

نلاحظ أن أغلب العمال أجابوا بنسبة 85% ب لا ويرجع هذا إلى غلاء الأسعار وعدم تغطية العمال لمتطلبات حاجاتهم العادية, أما 9% ب لا أدري وبقية العمال ب 6% بإجابة نعم.

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

التفسير: من خلال إجابة العمال نجزم أن الأجر والرواتب لا تتناسب مع ظروف معيشتهم.

أفضل
التحليل

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

جدول رقم (35) : يوضح نسبة الرغبة في طلب زيادة الأجر:

البند 7	نعم	لا	لا أدري
في بعض الأحيان أرغب في طلب زيادة الأجر	70%	25%	5%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .
نلاحظ أن معظم العمال يرغبون في الزيادة في الأجر بنسبة 70% و 25% بإجابة لا أما البقية بنسبة 5% لا أدري.

التفسير: يرغب العمال في الزيادة في الأجر لتحسين أوضاعهم المادية وتوفير كل احتياجاتهم.
جدول رقم (36): يوضح نسبة إمكانية الترقية بالنسبة لمنصب العمل الذي يشغله العامل:

البند 8	نعم	لا	لا أدري
المنصب الذي أشغله يمكنني من الترقية والتقدم في العمل	14%	68%	20%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .
نلاحظ أن العمال غير راضين عن مناصبهم الذي لا يمكنهم من الترقية بنسبة 68% ونسبة 20% ب لا أدري أما البقية 14% بنعم.

التفسير: إن المنصب الذي يشغله العامل لا يؤهله إلى الترقية والتقدم ويرجع هذا لطول فترة العامل في مكان عمله.

جدول رقم (37): يوضح نسبة الصرف العادل للمكافئات:

البند 9	نعم	لا	لا أدري
صرف المكافئات يتم بطريقة عادلة	9%	80%	11%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .
إن الكثير من العمال يصرحون بأن عملية صرف المكافئات تتلاءم وبطريقة عادلة وتبلغ نسبتهم 80% أما نسبة 11% كانت لا أدري وهي قليلة، بالإضافة إلى 9% بنعم
التفسير: إن صرف المكافئات تتم بطريقة عادلة، لا بد من نظام عادل ومضبوط من طرف المسؤولين لتكن عملية التقسيم عادلة.

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

جدول رقم (38): يوضح نسبة أهمية الراتب في المؤسسة:

البند 10	نعم	لا	لا أدري
مرتبي جيد مقارنة بما يتقاضاه عامل يقوم بنفس المهام في مؤسسة أخرى.	20%	74%	6%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .
 إن المرتب غير الجيد مقارنة بما يتقاضاه عامل يقوم بنفس المهام في المؤسسة أخرى, بنسبة 74% ونسبة 20% بالإجابة ب نعم أما الباقي فكانت الإجابة لا أدري 6%.
 التفسير: هذا دليل على أن المرتب في المؤسسات الخاصة أو الأجنبية أحسن وأفضل من المؤسسات العمومية.

محاولة وإسرار الكثير من العمال الالتحاق بالمؤسسات والشركات الخاصة.
 جدول رقم (39): يوضح نسبة أهمية الترقية كحافز لبذل المجهودات:

البند 11	نعم	لا	لا أدري
نظام الترقية حافز لبذل مجهود أكثر في العمل.	53%	28%	21%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .
 نلاحظ أن نظام الترقية يشكل حافزا لبذل مجهود أكثر في العمل حيث نسبتها تمثل 53% و 28% تجيب بالنفي, بالإضافة إلى 21% لا أدري.
 التفسير: نظام الترقية يساهم بشكل كبير لبذل مجهودات في العمل, مما يؤدي إلى تطوير الكفاءات وتفجير الطاقة الداخلية لدى كل عامل بالمؤسسة.

جدول رقم (40): يوضح نسبة ساعات العمل المناسبة:

البند 12	نعم	لا	لا أدري
ساعات العمل مناسبة	60%	26.7%	13.3%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .
 نلاحظ أن أغلبية العمال يرون أن ساعات العمل ملائمة بنسبة 60% أما بنسبة تمثل 26.7% بالنفي, والباقي 13.3% لا أدري.

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

التفسير: ساعات العمل ملائمة بالنسبة للمنطقة التي ينتمي إليها العمال التي هي مكان عملهم.
جدول رقم (41): يوضح نسبة الإمكانات التي تساعد على الاستقرار في منصب العمل:

البند 13	نعم	لا	لا أدري
ظروف العمل من حيث الإمكانات مساعدة على الاستقلال في منصب عملي	28.3%	45%	26.7%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .
نلاحظ أن ظروف العمل من حيث الإمكانات غير مساعدة على الاستقرار في منصب العمل وقدرت بنسبة 45% ونسبة 28.3% بنعم، أما الباقي بنسبة 26.7% بالإجابة ب لا أدري.
التفسير: يوضح هذا أن الإمكانات المتوفرة في المؤسسة العمومية غير ملائمة للاستقرار في منصب العمل، وهذا يعود إلى تهيئة الجو والبيئة المناسبة للعمل.

جدول رقم (42): يوضح نسبة علاقة العامل التي تساعد على الاستقرار في منصبه:

البند 14	نعم	لا	لا أدري
علاقة العمال الذين أعمل معهم تساعدني كثيرا على الاستقرار في منصب عملي.	60%	13.5%	26.5%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .
نلاحظ أن العلاقة المتبادلة بين العمال تساعد كثيرا على الاستقرار في منصب العمل استنادا على نسبة إجابة العمال بنعم 60% و 26.6% ب لا أدري، أما باقي العمال تمثل نسبتهم 13.5% بالنفي.

التفسير: إن العلاقة المتبادلة بين العمال الإيجابية تؤدي إلى استقرار وثبات العامل في منصبه مما يساعده على العمل بشكل جيد وحسن.

جدول رقم (43): يوضح نسبة الضغوطات في إطار عمل العامل:

البند 15	نعم	لا	لا أدري
أمارس عملي بضغط شديد	20%	66.5%	13.5%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

نلاحظ أن 66.5% من العمال يصرحون بأنهم لا يواجهون ضغوطات أثناء عملهم ونسبة 20% يجيبون بنعم، أما الباقي فكانت 13.5% ب لا أدري.

التفسير: يمارس العمال عملهم بشكل عادي إلا في بعض الأوقات في نهاية السنة خاصة وبدايتها ثم يعود العمال إلى الروتين اليومي.

جدول رقم (44): يوضح نسبة ثبات الدخل من شهر لآخر.

البند 16	نعم	لا	لا أدري
دخلي يتناسب من شهر لآخر	72%	13%	15%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

نلاحظ أن 72% من العمال يرون أن دخلهم ثابت من شهر لآخر و 15% يجيبون ب لا أدري، والباقي بالنفي بنسبة 13%.

التفسير: هذا دليل على أن الخصومات والاقطاعات من الأجر لا تطبق بنظام.

جدول رقم (45): يوضح نسبة المنح والعلاوات الخاصة بالأداء الفعلي شهريا:

البند 17	نعم	لا	لا أدري
لا توجد منح وعلاوات متعلقة بالأداء الفعلي في العمل شهريا.	47%	21%	33%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

نلاحظ أن 47% من العمال يجيبون بنعم أي أنه لا توجد منح وعلاوات متعلقة بالأداء الفعلي في العمل شهريا و 33% ب لا أدري أما الباقي بالنفي 21%.

التفسير: إن في المؤسسة عدم وجود منح وعلاوات متعلقة بالأداء الفعلي في العمل شهريا، أي أن الجهد المبذول من طرف العمال في المؤسسة لا يجاز عليه.

جدول رقم (46): يوضح نسبة الخدمات الاجتماعية في المؤسسة:

البند 18	نعم	لا	لا أدري
الخدمات الاجتماعية مقبولة في المؤسسة	13.7%	53.3%	33%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

نلاحظ أن نسبة 53.3% من العمال يجيبون بالنفي من قبل الخدمات الاجتماعية و 33% ب لا أدري والباقي 13.7% بنعم.

التفسير: إن الخدمات الاجتماعية ليست مقبولة من طرف العمال بالمؤسسة, وربما لا يوجد هناك تأطير خاص بالخدمة الاجتماعية للعمال.

جدول رقم (47): يوضح نسبة تطبيق التغيرات الحديثة بالنسبة للأجور:

البند 19	نعم	لا	لا أدري
تطبيق التغيرات الحديثة للأجور في وقتها	6.5%	80%	13.5%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

نلاحظ أن نسبة 80% من العمال يصرحون بعدم تطبيق التغيرات الحديثة و 13.5 ب لا أدري أما بقية العمال يجيبون بنعم بنسبة 6.5%.

التفسير: أي أنه لا تطبق التغيرات الحديثة للأجور في وقتها الراهن, هذا مما يساهم في اضطراب العمال ودفعهم لقيام إضراب أو ما شابه ذلك.

جدول رقم (48): يوضح نسبة القرارات الصادرة من الرئيس المباشر داخل العمل:

البند 20	نعم	لا	لا أدري
احترام رئيسي للقرارات التي يتخذها داخل العمل	70%	21%	7%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

نلاحظ أن 70% من العمال يحترمون القرارات الصادرة من رئيسهم المباشر و 21% يصرحون بالنفي أما البقية بنسبة 7% ب لا أدري.

التفسير: حيث أن تنفيذ القرارات الصادرة من السلطة الأعلى, أي من الرئيس تدخل في إطار العمل, أي أنه لا بد للعامل أن يلتزم بها أثناء العمل.

جدول رقم (49): يوضح نسبة الرغبة في تغيير المصلحة داخل المؤسسة:

البند 21	نعم	لا	لا أدري
أرغب في تغيير المصلحة داخل المؤسسة	26.5%	60%	4.5%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

نلاحظ أن 60% من العمال لا يريدون تغيير المصلحة داخل المؤسسة على خلاف العمال الآخرين الذين يريدون المصلحة.

التفسير: إن الاستقرار في المصلحة يساهم في تطوير المسار المهني لدى العامل.

جدول رقم (50): يوضح نسبة الغياب عن منصب العمل:

البند 22	نعم	لا	لا أدري
أغيب في بعض الأحيان لأي سبب	14%	80%	6%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

نلاحظ أن 80% من العمال لا يريدون أن يغيبوا عن أماكن عملهم, أما العمال الآخرين يريدون الغياب لأي سبب.

التفسير: العمال الذين لا يريدون الغياب درجة ولائهم للمنظمة والمؤسسة أكبر من العمال الآخرين.

المبحث الثالث: الاشتراك بين المؤسستين bental & tafna .

المطلب الأول: كفايات التوظيف.

1- التوظيف المباشر: وهو ذلك التوظيف الذي يتم من خلال توظيف العمال مباشرة بعد فترة التكوين أو التعليم ويشمل كل من:

- عاملين و عاملات الخياطة.

2- التوظيف غير المباشر: وهو ذلك التوظيف الذي يتم عن طريق الشهادة أو الامتحان أو الترقية أو الفحص المهني ويتقسم إلى قسمين هما:

- **توظيف غير مباشر (خارجي):** وهو ذلك التوظيف الذي يتم بأحد الطرق التالية
 - التوظيف على أساس الشهادة.
 - التوظيف على أساس الاختبار.
 - التوظيف على أساس الفحص المهني.

- **توظيف غير مباشر (داخلي):** وهو ذلك التوظيف الذي يكون فيه المرشحون هم سلك أصلي في المؤسسة ويكون التوظيف في هذه الحالة بأحد الطرق التالية:
 - التوظيف على أساس الامتحان.
 - التوظيف على أساس الاختبار.
 - التوظيف على أساس الفحص المهني.

المطلب الثاني: طريقة حساب الأجر.

حيث أن الأجر يتكون من ثلاث أقسام

➤ الأجر القاعدي: وفقا للأصناف

➤ المنح: و تنقسم إلى:

- منحة جماعية: و تعطى لكل العمال كمشاركة في الأرباح
- منحة الأقدمية: و تزداد مع زيادة فترة الخدمة
- منحة الضرر: أي على حساب ظروف العمل التي يواجهها العامل
- منحة المنطقة: على حساب الظروف الجغرافية

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

- الاقتطاعات: و هي التي تنقص من الأجر الإجمالي و تتكون من:
 - اقتطاع التعاضدية: هي مشاركة العمال في التعاضدية
 - اقتطاع الضمان الاجتماعي: هي مشاركة العمال في الضمان الاجتماعي في تعويض العطل غير مدفوع الأجر، و يكون هذا الاقتطاع محدد و يقدر ب9 بالمئة
 - اقتطاع التقاعد: و هو اقتطاع يخصم من الأجر لضمان راتب المعاش
 - اقتطاع الدخل الإجمالي : و تحسب وفق نسبة مئوية محددة للضريبة الإجمالية للدخل و مما سبق يمكن حساب الدخل وفق العلاقة التالية:
- الأجر = الأجر القاعدي + الخبرة المهنية + المنحة الجماعية + منحة الأقدمية + منحة الضرر + منحة المنطقة - (اقتطاع التعاضدية + اقتطاع الاجتماعي + اقتطاع التقاعد + اقتطاع البطالة + اقتطاع الدخل الإجمالي + الضريبة الإجمالية).

المطلب الثالث: دور الإعلام الآلي في إعداد الأجور بالمؤسستين.

إن استعمال برنامج الإعلام الآلي في إعداد الأجور كان من بين الاهتمامات البالغة الأهمية بالمؤسسة وذلك لما لها من أهمية في إنتاج وثائق الأجر الخاصة بالعمال وتأدية حقوق الدولة التي هي على عاتقها.

1- استخدام الإعلام الآلي في الأجور بالمؤسسة: نظرا لأهمية الإعلام الآلي فالمؤسسة تعتمد عليه اعتمادا كبيرا في إعداد أجر العمال.

2- أهداف استخدام الإعلام الآلي في إعداد الأجور:

- السرعة وريح الوقت , حيث أن الإعلام الآلي ينفذ الأوامر بوتيرة سريعة.
 - الدقة في العمليات الحسابية وإنتاج المعلومات.
 - مراقبتها وتصحيحها قبل استخدامها وطباعة أصناف ونماذج الوثائق الضرورية.
 - تخزين المعلومات وإمكانية الرجوع إليها وقت الحاجة.
 - إمكانية نقل المعلومات من حاسوب لآخر حسب حاجة المصالح المعنية داخل المؤسسة.
- 3- أهداف استخدام برنامج الإعلام الآلي الخاص بالأجور:
- القيام بعمليات التصنيف والتبويب الآلي بعد تسجيل المعلومات الأولية الخاصة بالأجر.

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

- مساعدة المؤسسة على توحيد المعلومات التي تتدفق من مختلف وحداتها.
 - حساب الاقتطاعات والمصاريف المختلفة بالأجور آليا.
 - عدم تنفيذ الأوامر الخاطئة بالإخضاع الضريبي لعناصر معفية أو العكس.
- 4- دراسة كشف الراتب حسب برنامج الإعلام الآلي المستعمل في توحيد الأجور بالمؤسسة :
- تتوقف عملية تحديد الأجر على إتباع خطوات متتالية تحترم القواعد العامة الموضوعية من قبل الدولة في القانون الساري المعمول به , وذلك من أجل معرفة العناصر التي يحسب عليها اقتطاع الضمان الاجتماعي والاشتراكات المماثلة له من جهة , وتحديد الوعاء الضريبي من جهة أخرى , حيث أن هذا الأخير يخضع للضريبة وفق سلم التنقيط الخاص بالمؤسسة , وتبعا للنسب المقابلة لها وهذا وصولا إلى الأجر الصافي الواجب الدفع بعد إضافة المتممات الأجرية الأخرى , ولأجل هذا وضع برنامج خاص للأجور يواكب استعمال التكنولوجيا.
- 5- الملف الخاص العام لأجور العمال والعناصر الملحقه به:
- بمجرد إعداد كشوف الرواتب الخاصة بالعمال كل على حدى , يعمل الحاسوب آليا على إعطاء كشف راتب موحد تتخلص فيه جميع العناصر المكونة للأجر والاقتطاعات التي تحسب عليه.

الفصل الثالث — أثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

خلاصة الفصل الثالث:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تم القيام بها بالمؤسستين تافنة وبانتال ، والتي كان الهدف منها هو معرفة اثر سياسة الأجر على تقييم الأداء للعاملين ومدى مساهمة الأجر في تحسين مستوى الأداء بالنسبة للفرد والمؤسسة معا .

كما تم التطرق في هذا الفصل الى كل من واقع المؤسستين ، وكذا خصائصهما التي تميزهما عن باقي المؤسسات .

وقد أظهرت الدراسة الميدانية مكانة الأجر في تحسين أداء الأفراد العاملين بالإضافة الى ما يحتويه من مكافئات ومنح وعلاوات . بالإضافة الى واقع نظام التقييم في المؤسستين وتأثيرها على الروح المعنوية للعاملين . وفي الخاتمة العامة سيتم عرض اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، ومن ثم تقديم بعض التوصيات وبعض الآفاق التي ستفتح المجال للبحث والدراسة في المجالات المرتبطة بهذا الموضوع.



ما يمكن قوله في نهاية هذه الدراسة الموجزة للأجر وكيفية حسابه أضحي أنه يكتسي أهمية كبيرة لدى المؤسسات وخاصة الإنتاجية منها إذ تمثل الأجور أساس لتكلفة عنصر العامل الذي يعد عنصرا هاما من بين عناصر التكاليف وما لها من مؤثرات على الإنسان ، وصار ينظر للأجر على أنه مكافأة مقابل تأدية عمل من قبل العامل لفائدة المستخدم وذلك بموجب عقد عمل أو اتفاقية جماعية للعمل ويجسب مبلغ الأجر على أساس طرق منتظمة تتيح العدالة للعامل ، وتبين لنا أن الأجر بمثابة حلقة وصل بين المؤسسة والعامل فهو يعتبر نقطة جلب العمالة المؤهلة للمؤسسة من جهة ، ويحقق للمؤسسة أهدافها من جهة أخرى ، أما فيما يخص الأداء الوظيفي فيمكن قياس داخل المؤسسة ، منذ التحاق العامل بمنصب عمله الى وقت الخروج منه . والدراسة الميدانية له نجد أن من الأولويات التي يعطيها العامل كل الاهتمام هي الأجر فالعامل قبل أن يستفسر عن المنصب الذي يشغله يستفسر عن الأجر لهذا المنصب لهذا يجب على المؤسسة أن تضع في اعتبارها عند وضعها لسياستها العامة وبالتالي سياستها الأجرية:

فمن خلال دراستنا النظرية توصلنا الى :

— وصلت درجة أهمية الأجر للحياة المهنية للعامل لإعطائها عدة مفاهيم كل حسب توجهه وكل حسب تفكيره.

— من خلال تلك التعاريف والمفاهيم نستخلص أن للأجرة ارتباط وثيق بالعامل .

— كما أصبح الأجر مرتبط بالضمان،الأمن والاستقرار بقدر ما هو مرتبط بالعمل.

— ومن خلال الأشكال الأجرية المدروسة ، نجد أنه قد اعتبر كل شكل جديد مطور لسابقه، وبالتالي محفز أكثر.

— الارتباط الوثيق للشكل الأجرى بالتحفيز.

— اعتبار الأجر أول التحفيزات المادية.

وبالتالي إذا أرادت المؤسسة وضع سياسة أجريه ذات نجاعة وفعالية أن تزيد الأجور بما تناسب والظروف الاقتصادية والمعيشية للعمال وذلك بزيادة الحوافز من أجل تحسين أداء العامل من جهة وتحسين ظروفه المعيشية من جهة أخرى.

أما دراستنا التطبيقية فمكنتنا من الوصول الى النتائج التالية:

- إن المؤسستين تهتم بمواردها البشرية وذليل ذلك ما لاحظناه ميدانيا من عمل جاد في مكتب الأجور بالمتابعة والمراجعة عند القيام ب حساب الأجر لهذا يكون التسديد متأخرا تقريبا قبل نهاية الشهر ب 5 أيام وأيضا في التقييم رغم انه نسبي وضيعيل و عدم ربطه بالأجر.

- إن المؤسستين تطبق الشكل الاجري المتعارف عليه في اغلب المؤسسات الوطنية وهو الشكل: الأجر القاعدي+المكملات+، وهذا ما استخلصناه من خلال مقابلتنا مع بعض المسؤولين

- السياسة الأجرية المطبقة للمؤسستين محل الدراسة من خلال دراستنا: لا تنال القبول الكافي من طرف العمال على مختلف فئاتهم ، سواء مقارنة بالجهد المبذول أو المقارنة بالمستوى المعيشي.

— من خلال استمارة الاستقصاء او أسئلة المقابلة التي تطرقنا فيها الى نظام الحوافز وجدنا:

- النسبة الغالبة لعمال العينة غير راضيين عن مجموع المنح والعلاوات ، وهذا ما يؤثر على الروح المعنوية للعمال ويخفض من إنتاجهم.

- إذا اعتبرنا علاقة العامل بمروسيه علاقة تحفيزية في حال ما إذا كانت جيدة فهي كذلك بالمؤسسة محل الدراسة فمن خلال أجوبة العمال لوحظ أن النسبة الغالبة تدلي بان العلاقة هذه مبنية على العمل والاحترام المتبادل.

- أما في ما يخص العدالة في توزيع الأجور فإنها لم تتحقق كليا بين فئات العمال .

وهذا ما يؤكد أن السياسة الأجرية للمؤسستين لا تراعي جانب العدالة في توزيع الأجور.

إذ من خلال الدراسة التطبيقية تكون قد أكدنا الفرضيات المطروحة الى حد ما

- فالمؤسستين BENTAL ET TAFNA تطبق الشكل التالي في حساب الأجر وهو:

الأجر القاعدي + المكملات وهو الشكل الغالب تطبيقه في المؤسسات الوطنية

● أما السياسة الأجرية المطبقة في نظر عينة العمال المأخوذة ليست محفز الى الحد البعيد وخاصة عمال الفئتين (التحكم + التنفيذ) ولهذا نظام الحوافز في المؤسسة دون رضا العمال ويحتاج الى دراسة دقيقة.

● بالرغم من ان مؤسسة tafna تطبق نظام تقييم للأداء بالاعتماد على التنقيط ذو مستوى رفيع الا انه يأخذ في أوقات الخطر.

● التوصيات: من خلال نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية للموضوع نقدم الاقتراحات :

- ✓ يجدر بالمؤسستين أن تضع هيكل لأجورها بما يناسب الظروف الداخلية لها مثل : جهود العمال وقدراتها المالية، كما يجب ان يتناسب مع البيئة الخارجية مثل: الظروف الاقتصادية المحيط بها.
- ✓ على المؤسستين البحث عن السياسة الاجرية الأنجع و التي تحقق العدالة المطلوبة.
- ✓ إعطاء اهتمام كبير لكل جوانب التحفيز من إجراء الظروف عمل ، خدمات اجتماعية ، المساواة في التعامل ، ترقية... الخ وذلك للوصول الى تحقيق طموحات العمال المادية والمعنوية .
- ✓ على مؤسسة bental ادراج تقنية التقييم لاداء العمال و ربطه بالمردودية وذلك تفاديا لهدر حقوق العمال الذين يكدون في العمل.
- ✓ على مؤسسة tafna ربط نظام تقييم الأداء الذي تعتمد مع بعض الحوافز لتشجيع العمال أكثر في الإنتاج بزيادة اكبر وجودة أفضل.
- ✓ أولا وأخيرا تسليط الضوء أكثر على العنصر البشري وذلك بتعيينه وتحفيزه لأنه العمود الفقري لأي مؤسسة

● آفاق البحث

يهدف بحثنا المتواضع هذا الى :

- إبراز أهمية العنصر البشري في حياة المؤسسات وبالتالي يوضح أهمية الأجرة بالنسبة له.
- ضرورة وضع سياسة أجرية مقبولة ومناسبة بالنظر للظروف الخارجية والداخلية للمؤسسة.
- إدخال نظام التقييم لعدم هدر جهد العامل وحقه في التحفيز.

– العمل على تحسين الأداء إن أمكن من اجل إبقاء الشخص المناسب في المكان المناسب .

أخيرا وفي نهاية هذا البحث نقول: هذا اجتهاد بشري، وجهد إنساني
يلازمه النقص، ويحتاج الى التصويب و الإحسان، فان أصبت فمن الله
وحده، وان اخطات فمن نفسي، وحسبي اني اجتهدت.



قائمة الجدول

الصفحة	عنوان الجدول
30	الجدول رقم (01) : أنواع مكونات الأجر
76	جدول رقم (02): نموذج صفات تقييم العاملين
77	جدول رقم (03): نقاط التقييم لمعايير الصفات أو السمات
79	جدول رقم (04): تحديد رتب العاملين وفق طريقة المقارنات الزوجية
81	الجدول رقم (05): توزيع العاملين بطريقة التوزيع الإجمالي
105	الجدول رقم (06): كمية مبيعات المؤسسة "بانثال" - مغنبة- خلال الفترة 2012-2015
105	الجدول رقم (07) يبين هيكل الأفراد .
110	جدول رقم (08) : بين فئات العمال
111	الجدول رقم (09): يبين المستوى التعليمي للعمال
111	جدول رقم (10) : يبين هرم أعمار العمال
112	جدول رقم (11) : يبين توزيع العمال حسب الجنس للعينة المختارة
113	الجدول رقم (12): يبين علاقة الأجر برضا العمال
114	جدول رقم (13) : يمثل الحالة الاجتماعية للعمال
114	الجدول رقم (14): يبين العلاقة بين الجهد المبذول و الأجر
115	الجدول رقم (15) : يبين العلاقة بين الأجر و الكفاءة:
116	الجدول رقم (16) :العلاقة بين الأجر و المستوى المعيشي
117	الجدول رقم (17): يبين الرضا عن المنح و العلاوات
118	الجدول رقم (18) يبين العلاقة بين الأجر وهذا التقييم النسبي للأداء
119	جدول رقم (19): يبين العدالة في توزيع الأجر
127	جدول رقم (20): يبين توزيع العمال حسب هرم الأعمار.
127	جدول رقم (21): يبين تعداد المستخدمين حسب الجنس والتأهيل.
130	جدول رقم (22): يبين عناصر التنقيط في التقييم.
132	جدول رقم (23): يبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا عن الأجر.
133	جدول رقم (24): يبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا بين الجنسين:
134	جدول رقم (25): يبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا بين الجنسين:
135	جدول رقم (26): يبين توزيع نسبة العمال لتحقيق الرضا حسب المؤهل العلمي:

قائمة الجدول

136	جدول (27) : يبين توزيع نسبة العمال للرضا الوظيفي حسب طبيعة العمل:
137	جدول رقم (28): يبين توزيع نسبة العمال لتحقيق الرضا حسب الأقدمية.
139	جدول رقم (29): يوضح " نسبة الساعات الإضافية مهمة في رفع الراتب "
139	جدول رقم (30) : نسبة الدخل مناسب لما يقوم به العامل من مهام:
139	جدول رقم (31): : يوضح نسبة الترقية في المؤسسة ملائمة للعمل المبذول:
140	جدول رقم (32): يوضح نسبة الأقطاعات من الأجر بالنسبة للخط المهني:
140	جدول رقم (33): يوضح نسبة التأخيرات في تسديد الراتب.
140	جدول رقم (34): يوضح نسبة تناسب الأجر مع ظروف المعيشة:
141	جدول رقم (35): يوضح نسبة الرغبة في طلب زيادة الأجور
141	جدول رقم (36): يوضح نسبة إمكانية الترقية بالنسبة لمنصب العمل الذي يشغله العامل:
141	جدول رقم (37): يوضح نسبة الصرف العادل للمكافئات:
142	جدول رقم (38): يوضح نسبة أهمية الراتب في المؤسسة:
142	جدول رقم (39): يوضح نسبة أهمية الترقية كحافز لبذل المجهودات:
142	جدول رقم (40): يوضح نسبة ساعات العمل المناسبة:
143	جدول رقم (41): يوضح نسبة الإمكانات التي تساعد على الاستقرار في منصب العمل:
143	جدول رقم (42): يوضح نسبة علاقة العامل التي تساعد على الاستقرار في منصبه:
143	جدول رقم (43): يوضح نسبة الضغوطات في إطار عمل العامل:
144	جدول رقم (44): يوضح نسبة ثبات الدخل من شهر لآخر.
144	جدول رقم (45): يوضح نسبة المنح والعلاوات الخاصة بالأداء الفعلي شهريا:
144	جدول رقم (46): يوضح نسبة الخدمات الاجتماعية في المؤسسة:
145	جدول رقم (47): يوضح نسبة تطبيق التغييرات الحديثة بالنسبة للأجور:
145	جدول رقم (48): يوضح نسبة القرارات الصادرة من الرئيس المباشر داخل العمل:
145	جدول رقم (49): يوضح نسبة الرغبة في تغيير المصلحة داخل المؤسسة:
146	جدول رقم (50): يوضح نسبة الغياب عن منصب العمل:



الاشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال
54	الشكل رقم (1): العلاقة بين الكفاءة و الفعالية
58	الشكل رقم (2): العوامل المؤثرة في الأداء
64	الشكل رقم (3) أهداف تقييم أداء العاملين
74	الشكل رقم: (04) خطوات تقييم الأداء
80	الشكل رقم (05): يبين طريقة التوزيع الإحصائي
82	شكل رقم (06): التقييم من خلال أسلوب الوصف التقديري
83	شكل رقم (07): التقييم من خلال الأسلوب الوصفي
85	شكل رقم (08): خطوات الإدارة بالأهداف
101	الشكل رقم(09) يبين مكونات البنتونيك واستعمالاته
103	الشكل رقم (10): الميكل التنظيمي لمؤسسة بانتال-مغنية-
104	الشكل رقم(11) يبين عملية الإنتاج للمؤسسة.
112	الشكل رقم (12) يبين هرم أعمار العمال.
115	الشكل رقم (13) يبين العلاقة بين الأجر و الجهد المبذول
118	الشكل رقم (14) يبين العلاقة بين الأجر وهذا التقييم النسبي للأداء
126	الشكل رقم (15): الميكل التنظيمي لمؤسسة تافنة-مغنية-
132	الشكل رقم (16): أعمدة بيانية تبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا عن الأجر.
133	الشكل رقم (17): دائرة نسبية تبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا عن الأجر.
133	الشكل رقم (18): أعمدة بيانية تبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا بين الجنسين.
134	الشكل رقم (19): دائرة نسبية تبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا بين الجنسين
134	الشكل رقم (20): أعمدة بيانية تبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا حسب العمر.
135	الشكل (21): دائرة نسبية تبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا حسب العمر
135	الشكل رقم (22): أعمدة بيانية تبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا حسب المؤهل العلمي.
136	الشكل رقم (23): دائرة نسبية تبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا حسب المؤهل العلمي.
136	الشكل رقم (24): أعمدة بيانية تبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا حسب طبيعة العمل.
137	الشكل رقم (25): دائرة نسبية تبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا حسب طبيعة العمل.
138	الشكل رقم (26): أعمدة بيانية تبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا حسب الأقدمية.
138	الشكل رقم (27): دائرة نسبية تبين توزيع نسبة العينة لتحقيق الرضا حسب الأقدمية.



الملحقات

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان
الملحق الجامعية - مغنية -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم إدارة الأعمال والموارد البشرية

استمارة البحث

استراتيجية الأجور و أثرها على أداء العمال في المنظمة دراسة ميدانية لمؤسسة تافنة لصناعة الملابس

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، تخصص ادارة اعمال للموارد البشرية.

تحت إشراف الأستاذ:
بن لباد محمد

إعداد الطالبة:
سحنون اسية

ملاحظة:

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ، يسعدني أن أطلب منك الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة أو كتابة جملة متحريرا الصدق و الموضوعية .

- .معلومات هذه الاستمارة تبقى سرية و لن تستغل إلا لأغراض علمية
- من فضلك تأكد من إجابتك على كل الأسئلة

السنة الجامعية 2016-2017

البيانات الشخصية :

- الجنس : ذكر أنثى

- السن : أقل من 40 سنة أكثر من 40 سنة

- الحالة الإجتماعية : أعزب متزوج

- المؤهل العلمي : أقل من البكالوريا بكالوريا فما فوق

- طبيعة العمل : موظف تقني مهني

- الخبرة الأقدمية (المهنية) : أقل من 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

- الأجر : نسبة تغطية الأجر للمتطلبات الحياة العادية :

عالي متوسط

البيانات المتعلقة بالدراسة:

رقم البند	البنود	نعم	لا	لا أدري
1.	الساعات الإضافية مهمة في رفع المرتب			
2.	دخلتي مناسب لما أقوم به من مهام وواجبات			
3.	الترقية في المؤسسة ملائمة للجهد المبذول			
4.	الخطأ المهني لا يتلقى صاحبه أي اقتطاعات من الأجر			
5.	يضايقني كثيرا التأخر في تسديد الراتب			
6.	الأجر يتناسب مع ظروف المعيشة الحالية			
7.	في بعض الأحيان أرغب في طلب زيادة الأجر			
8.	المنصب الذي أشغله يمكنني من الترقية و التقدم في العمل			
9.	صرف المكافآت تتم بطريقة عادلة			
10.	مرتبي جيد مقارنة بما يتقاضاه عامل يقوم بنفس المهام في مؤسسة أخرى			
11.	نظام الترقية حافز لبذل مجهود أكثر في العمل			
12.	ساعات العمل مناسبة			
13.	ظروف العمل من حيث الإمكانيات مساعدة على الإستقرار في منصب عملي			
14.	علاقتي مع العمال الذين أعمل معهم تساعدني كثيرا على الإستقرار في منصب عملي			
15.	أمارس عملي بضغط شديد			
16.	دخلتي ثابت من شهر لآخر			
17.	لا توجد منح و علاوات متعلقة بالأداء الفعلي في العمل شهريا			
18.	الخدمات الاجتماعية مقبولة في المؤسسة			
19.	تطبق التغييرات الحديثة للأجور في وقتها			
20.	احترم رئيسي للقرارات التي يتخذها داخل العمل			
21.	أرغب في تغيير المصلحة داخل المؤسسة			
22.	أغيب في بعض الأحيان لأي سبب			

وزارة التعمير العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان
الملحقة الجامعية - مغنية -

قسم العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال والموارد البشرية

استمارة مقابلة لمؤسسة BENTAL.

- 1-مم تتكون هذه المؤسسة (لمحة عامة عن المؤسسة)؟
- 2-ما هو نظام الاجور المتبع في المؤسسة؟
- (من حيث -هيكلية الاجور - حساب الاجور -)
- 3-ما هو دور الإعلام الآلي في عملية الاجور؟
- 4- كم عدد العمال في المؤسسة وماهو تصنيفهم؟
- 5- هل انت راض عن الأجر الممنوح لك؟
- 6- هل هناك توافق بين الأجر الممنوح و الجهد المبذول؟
- 7- هل الأجر يلائم الحياة المعاشة؟
- 8- هناك علاقة بين الأجر و الكفاءة؟
- 9-هل هناك علاقة بين الأجر وهذا التقييم النسبي للأداء ؟
- 10-هل يوجد الرضا عن المنح و العلاوات؟
- 11-ترى هل نظام الأجور بالمؤسسة يحقق العدالة بين العمال؟
- 12-ما هي أهم الحوافز المادية التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء؟

استمارة مقابلة لمؤسسة TAFNA.

- 13-السؤال عن البطاقة التقنية للمؤسسة؟
- 14-السؤال عن هرم الأعمار للعمال؟
- 15- ما هو تعداد العمال حسب الجنس والتأهيل؟
- 16-كيف يتم التقييم لأداء العمال؟

اسئلة للمؤسستين:

- 17- ماهي طرق و كفاءات التوظيف؟
- 18-كيفية حساب الأجر؟
- 19- ماهو دور الإعلام الآلي في حساب الأجر؟

1- INTRODUCTION :

Le but de notre stage est de connaître et découvrir le milieu industriel, du point de vue, relations de travail, organisation de travail et particulièrement au niveau du service de maintenance.

Pour cela notre stage s'est déroulé au niveau de L'unité BENTAL DE MAGHNIA

2-Présentation de la société BENTAL, Filiale du groupe ENOF.

-Dénomination sociale complète de la société :

- Société des bentonites d'ALGÉRIE

-Par abréviation : BENTAL SPA

-Statut juridique :

Société par action du capital 60000000 DA

-Siège social :

31, Rue HATTAB BADIE EL HARRACH ALGER

-Unité de production :

*Mostaganem : BP61 Terre plein de port
Mostaganem.*

*Maghnia 25Rue GHAR Rouben 13300 Maghnia
Tlemcen*

-Objet social :

La société a pour objet :

La recherche, le développement, la production, l'importation, l'exportation et la distribution en l'état ou après transformation de la bentonite et de tous produits miniers et substances minérales non métalliques. Et généralement, toutes opérations

ENOF MAGHNIA
Sce Administratif

Industrielles, financières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social ou susceptible d'en faciliter l'extension ou le développement

-Certification :

La société Bental a mis en œuvre pour ses deux unités de MAGHNIA et MOSTAGANEM :

-Un système d'assurance qualité selon la référence ISO 9002 version 1994 et a obtenu pour ses activités de production et de vente de bentonite et terre décolorante et carbonate de calcium, la certification AFAQ sous le N QUAL/2002/18320

-Un système de management de qualité selon le référence ISO9001 version 2000 et a obtenu pour ses activités de production et de vente de bentonite, terre décolorante et carbonate de calcium la certification AFAQ sous le N QUAL/2002/18320a

3-Présentation de l'unité MAGHNIA

a-Organigramme

Voir feuille ci-joint

ENOF MAGHNIA
Soc Administratif

b-Historique :

La découverte des argiles bentonitiques dans la région de Maghnia date de 1903, leur exploitation avait commencé au début des années trente(1930) où ont été ouvertes plusieurs carrières.

L'usine de traitement de Maghnia a été installée et mise en service en 1950 avec une

1970-1971 : travaux de recherche et de prospection sur Roussel 1 et Dar Embarek 1

1976-1978 : travaux de recherche et de prospection sur Roussel 2 et Dar Embarek 2

ENOF MAGHNA

Sec Administratif

1979-1981 : SIDAM expertise et réévalue les réserves dans cadre d'une étude de développement de l'industrie algérienne de bentonite, kieselguhr, argiles activées et perlite expansée.

1991-1992 : évaluation des réserves de Dar Embarek 1 pour une utilisation en fonderie.

1994 : SIDAM réévalue les réserves de Roussel 1 dans le cadre d'une étude de faisabilité préliminaire.

2000-2001 : réalisation d'une carte qualité pour la partie en exploitation de la carrière Roussel 1. cette carte est l'outil principal de la gestion des réserves qui permet d'orienter les tout venants pour la terre décolorante ou pour la bentonite de forage.

Actuellement l'exploitation se au niveau de la carrière Roussel 1

Le gisement d argile benthonique est formé de terrains volcan sédimentaire du miocène supérieur.

Il se présent en couches d une épaisseur qui varie entre 30 et 45 mètres avec une direction de 130° et un pendage entre 16° et 18°

Cet ensemble est recoupé par des formations rhyolitiques et il est entièrement transformé, altéré en argiles benthoniques

Il existe plusieurs carrières (Roussel DAR Embarek .TORBA.Bab.etc) qui sont exploitables, mais BANTAL exploite actuellement uniquement la carrière de Roussel, les autres constituent le potentiel de réserves
Réserves exploitables

Au 14 juin 2003, les réserves sont estimées comme suit :

Catégorie des réserves	Tonnage
C1=Probable	588000
C2=Possible	430000
Total	1018000

Le reste du potentiel (carrières de dar Embarek Torba Bab est estimé à 2 millions Tonnes

*** Carbonate de calcium**

Le gisement de carbonate de calcium situé à Béni SaF est constitué par des calcaires de miocène dont l'épaisseur varie de 10m à 20m.

Les ressources du gisement du carbonate de calcium sont considérables (41.2 million de tonnes)

4- Activités

Fabrication de trois produits :

- Terre décolorante
- Bentonite de forage
 - Bentonite fonderie
 - Bentonite de charge industrielle.

ENOF MAGHNA
 Sce Administratif

- Bentonite de génie civil
- Carbonate de calcium

5- CHAINE DE FABRICATION

a- Exploitation de carrière :

L'exploitation des carrières se fait à ciel ouvert à l'aide de bull et pelle chargeuse. Le transport se fait à l'aide des camions.

b- Description du procédé de traitement :

- Alimentation –concassage-activation

Un chargeur sur pneus alimente la trémie d'alimentation et un alimentateur transfère le minerai sur un convoyeur à bande qui alimente le concasseur à couteaux (désagregateur). Le minerai concassé à moins 50mm est repris par un convoyeur à bande vers le système d'activation.

Système d'activation

Le système d'activation est composé d'un doseur de carbonate de soude comprenant un variateur de vitesse manuel pour contrôler la quantité du produit de dosage. Le mélange bentonite et carbonate de soude est malaxé par une vis sans fin et à ce niveau on a joute des petites quantités d'eau pour accélérer l'activation. A la sortie de la boudineuse, la bentonite activée est déversée dans un convoyeur à bande qui alimente le four sécheur.

ENOF MAGHNIA
Sce Administratif

Séchage

Le séchage du minerai s'effectue dans un four séchage rotatif à écoulement en parallèle. Le brûleur de la chambre de combustion est alimenté au gaz naturel. A la sortie du four, le gaz soutiré par un ventilateur vers un cyclone où la poussière de bentonite se sépare des gaz chauds et humides. La bentonite sèche ainsi que les poussières captées par le cyclone sont reprises par l'élévateur à godets qui alimente la trémie d'alimentation du broyeur à pendules.

Broyage

Le broyeur à pendules BP10 (Soudron Sacre) est équipé d'un séparateur statique à volets qui recycle les grosses particules au broyeur et transporte la bentonite broyée vers le séparateur cyclonique alimentant le silo d'ensachage. l'air de fluidisation est retourné au broyeur à l'aide du ventilateur principal. Une partie de cet air de fluidisation est acheminée vers un cyclone de dépoussiérage où les fines sont récupérées et le reste transféré vers une chambre avec cheminée.

Ensachage

A partir du silo d'ensachage, la bentonite est mise en sacs par un système pneumatique. Les sacs sont pesés puis placés sur des palettes et stockés.

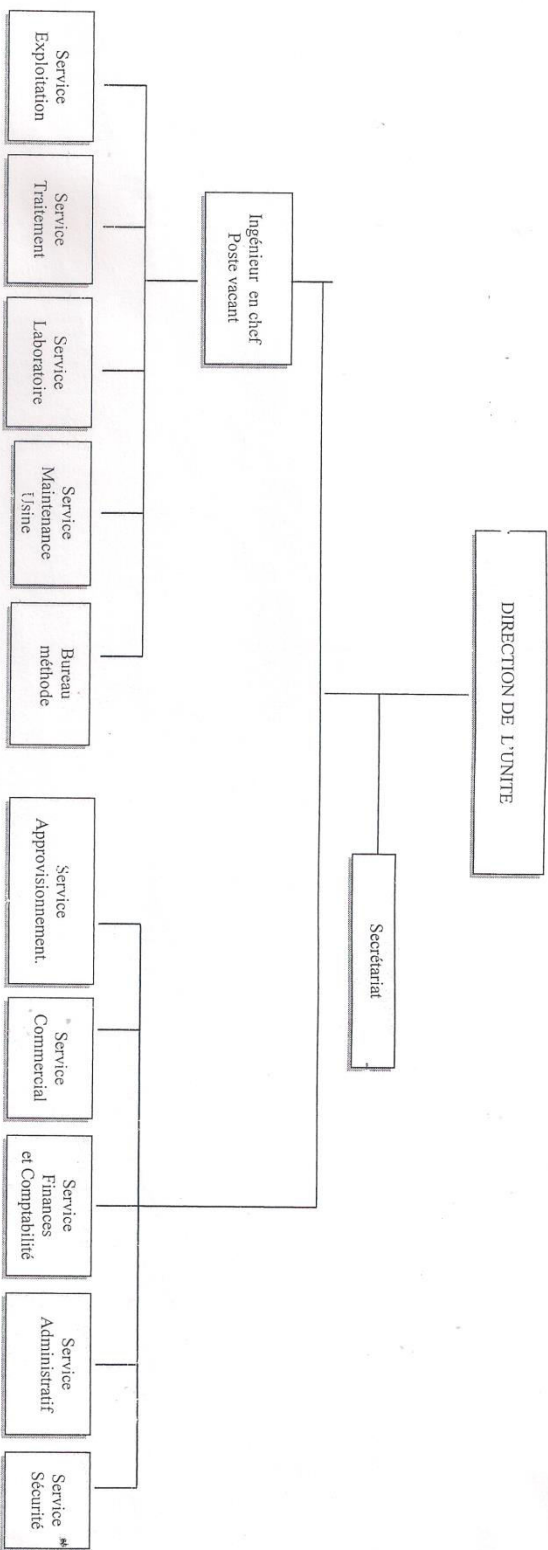
BENTAL



SOCIETE DES BENTONITES D'ALGERIE

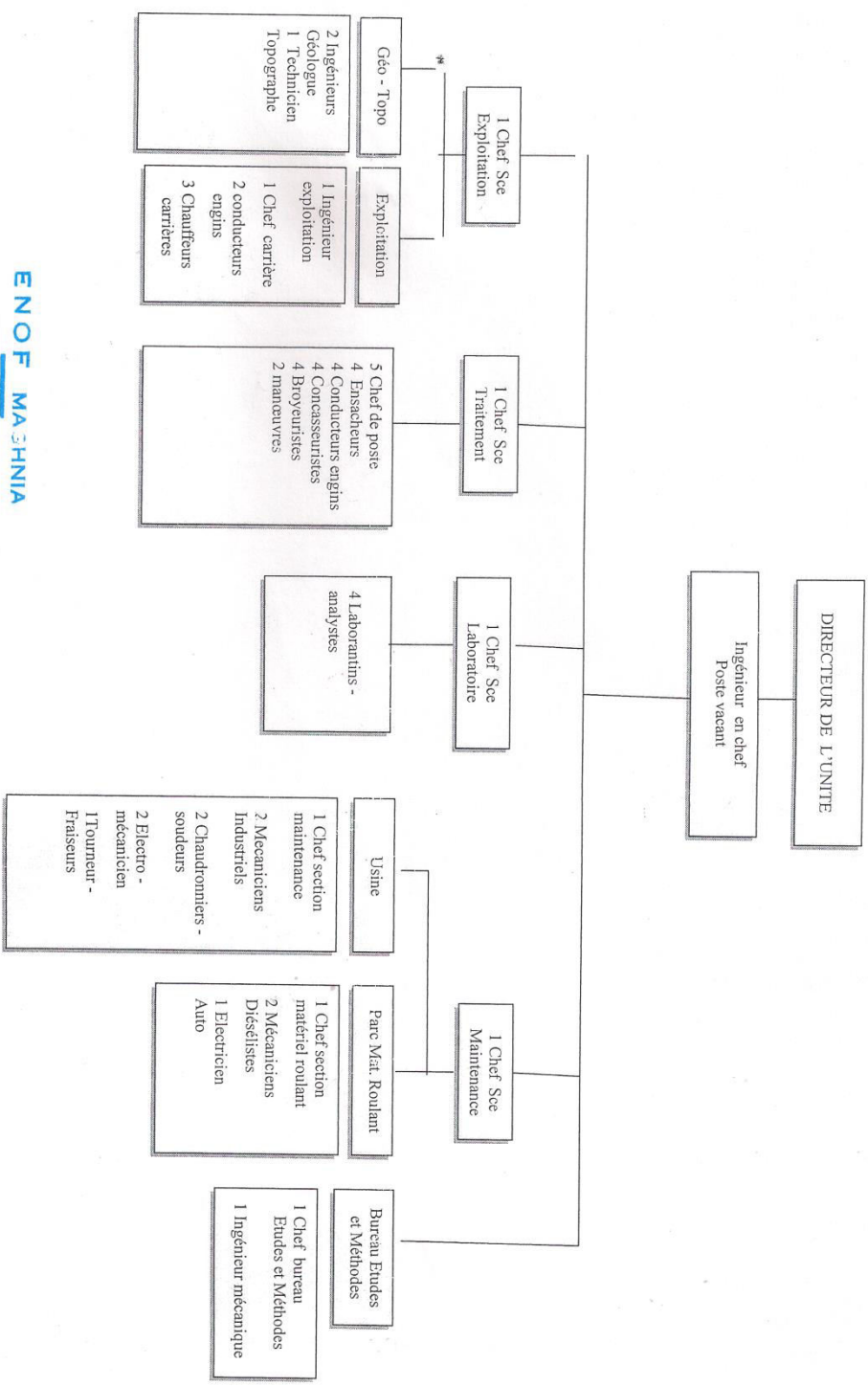
**ORGANIGRAMME
UNITE DE BENTAL
MAGHNA**

SCHEMA D'ORGANISATION GENERALE



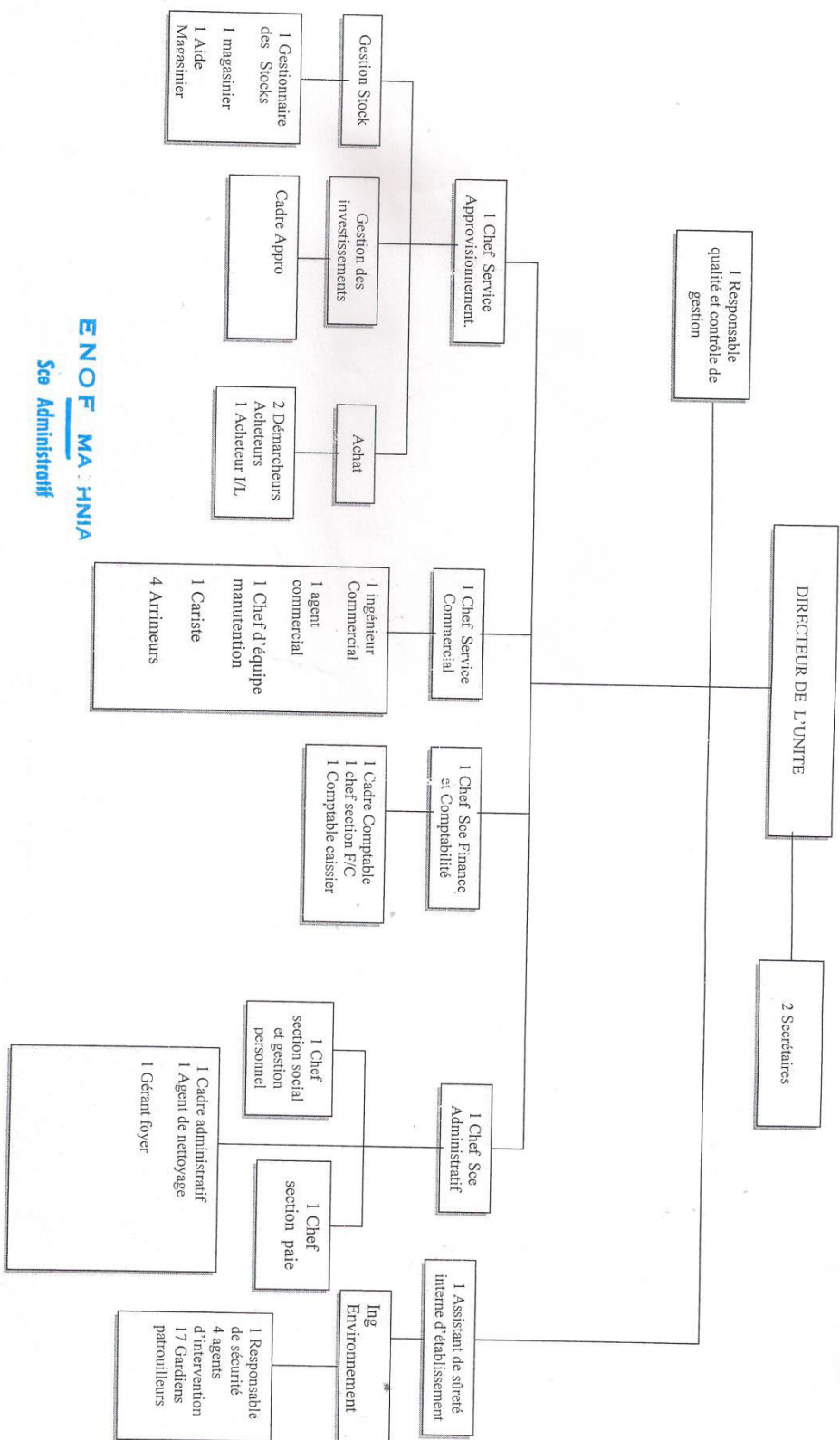
ENOF MAGHNIA
Sce Administratif

ORGANISATION DES FONCTIONS TECHNIQUES



ENOF MAHINIA
Soc Administratif

ORGANISATION DES FONCTIONS ADMINISTRATIVES



ENOF MA : HNIA
Sec Administratif

ENOF UNITE DE MAGHNIA

25 RUE GHARoubEN BP 47 MAGHNIA 13300

N° ADHERENT 1300105478

BULLETIN DE PAIE

JANVIER 2016

MATRICULE: 475	NOM:
	SIT. FAMILIALE: M
FONCTION: AGENT COMMERC.	DATE ENT: 22/03/2011
AFFECTATION: COMMERCIAL	N° SS: 82 1037 0021 61
N° COMPTE: 00100514020000019986	

CODE	LIBELLE	N/BASE	TAUX	GAIN	RETENUE
030	SALAIRE DE BASE	22,00	0,00	22 919,00	
261	I.E.P.	22 919,00	7,61	1 744,14	
281	NUISANCE	22 919,00	13,00	2 979,47	
350	I.R.I.	22,00	29,69	653,18	
385	PRIME RENDEMENT	22 919,00	36,00	8 250,84	
522	PANIER	21,00	312,00	6 552,00	
532	TRANSPORT	1 100,00		1 100,00	
616	RET MIP RG 1%	36 546,63	1,00		365,47
660	RETENUE IRG	40 909,43	1,00		5 770,00
621	RET MIP RCP 1.5%	36 546,63	1,50		548,20
630	RET DIVERS				200,00
510	RETENUE SECU. SLE.	36 546,63	9,00		3 289,20
714	SALAIRE UNIQUE			1 400,00	
720	RET. AVANCE SUR SALAIRE				4 000,00
724	REMB. PRET SOCIALE				5 000,00
TOTAL				45 598,63	19 172,87

NET A PAYER

26 425,76

ENOF MAGHNIA
Sce Administratif



EPE/EURL TAFNA CONFECTION MAGHNA

Vêtements Professionnels



TAFNA CONFECTION MAGHNA :

Entreprise public économique, entreprise unipersonnel à responsabilité limitée, est une société spécialisée dans l'industrie manufacturière depuis 1965 dans un but de perfectionnement toujours grand, elle est passée de la confection de la chemiserie sous la dénomination de SONAC, pour être rattachée ensuite à SONITEX en 1976, puis à ECOTEX en 1982, c'est à cette période qu'elle se démarque dans la tenue de travail, cette longue expérience fait aujourd'hui de TAFNA Confection, un leader au capital de 13 Milliards de dinar, spécialisée dans la tenue et vêtement professionnelle en tout genre et des articles de literies (Draps, taie, couvre matelas, oreilles) ainsi que les équipements de protection individuelle.

- x Un Atelier de plus de 250 nouvelles machines automatiques et simples ainsi qu'un personnel expérimenté et qualifié nous permet aujourd'hui de satisfaire aux besoins de notre clientèle.

Nous comptons parmi celle-ci :

Les corps constitués, DGSN-DGPC-Le Groupe SONATRACH avec toutes ses filiales du grand sud et du nord-EGTT-ADE-SONELGAZ-EPA-EPIC NETCOM-Le Groupe SOMIPHOS-ALZING-SNTF-NAFTAL-GRTE-GRTG...

Avec TAFNA CONFECTION à développé des produits nouveaux adaptés au climat rude du SAHARA, tel que le costume Japonais, la Combinaison type American, tenue d'été... avec des différents supports et couleurs.

L'entreprise est certifiée selon la norme internationale du système management de la qualité ISO 9001 version 2008 depuis Juin 2012 par l'organisme TUV sous l'identifiant 01100125830.

NOM & PRENOM DU DG/GERANT : Mourad KHALDI

Adresse : BP : 14, Route de Nedrouma-MAGHNA- W.Tlemcen

Tel : 043 39 68 67/80 Fax : 043 31 31 67 Email : tafna_confection1@yahoo.fr

EFFECTIF PERSONNEL : 120

Moyens de transport : 03 Véhicules + 02 Fourgons

Matériels de lutte contre l'incendie : Réseau d'incendie de m³

95 Extincteurs différents type



البطاقة التقنية للمؤسسة



الاسم المؤسسة: شركة ذات الشخص الواحد و ذات المسؤولية المحدودة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة - مغنية- وهي مؤسسة عمومية اقتصادية. كما هي وحدة تابعة للمجمع شركة ذات أسهم الكائن مقرها بالطريق الوطني رقم 05 المنطقة الصناعية الروبية-الجزائر العاصمة-

النشاط: صناعة الملابس الجاهزة.

اسم المسؤول: السيد خالد مراد بصفته مدير عام مسير.

العنوان: ص ب رقم 14 طريق ندرومة - مغنية - تلمسان.

الهاتف: 043 31 63 10 / 043 31 31 58 **الفاكس:** 043 31 31 67

البريد الالكتروني: Tafna_confection1@yahoo.fr

البلدية: مغنية **الدائرة:** مغنية **الولاية:** تلمسان

الموقع الجغرافي: تقع المؤسسة شمال المدينة حيث يحدها:

✓ شمالا: البنك الوطني الجزائري (BNA)

✓ شرقا: مقر الضمان الاجتماعي (CNAS)

✓ غربا: شارع محمد خميسي

✓ جنوبا: شارع الثورة

تتربع على مساحة إجمالية قدرها 5639 م² منها 3256 م² مبنية

تاريخ الإنشاء	مارس 1963
تاريخ الافتتاح (بداية النشاط)	مارس 1965
تصنيفها	الصنف رقم 02
النموذج	مؤسسة مصنفة

قائمة الوسائل البشرية و المادية المستعملة :

126 عامل حسب التقسيم التالي:

عدد العمال الإجمالي ✓

03	المديرية
06	المصاححة التقنية
06	المصاححة التجارية
02	مصاححة تسيير الموارد البشرية
12	مصاححة اللوجستيك و الرقابة
02	مصاححة المحاسبة و المالية
95	مصاححة الإنتاج

234 آلة مختافة للخياطة

وسائل ومعدات الإنتاج ✓

سيارتان (02) و شاحنة صغيرة

وسائل النقل ✓

قماش، خيط، قطن، صوف، جلد.....

المواد المستعملة ✓

بدلات العمل، بدلات الوقاية و الأمن، أفرشة و بياضه..

أهم المنتوجات ✓

الأمن الوطني، الحماية المدنية، شركة سونا طراك، نافتال...

أهم الزبائن ✓

<input type="checkbox"/>	مرتفع	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	منخفض	حريق	طبيعة و مستوى الخطر
<input type="checkbox"/>	مرتفع	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	منخفض	انفجار	
<input type="checkbox"/>	مرتفع	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	منخفض	أخرى	

وسائل مكافحة الحريق:

شبكة حريق و 95 مطفأة مختلفة الأحجام و متنوعة	الوسائل المادية
14 عون امن يرأسهم رئيس خلية الأمن السيد بشير مصطفى بصفته مسؤول اللوجستيك و الرقابة و الأمن	الوسائل البشرية

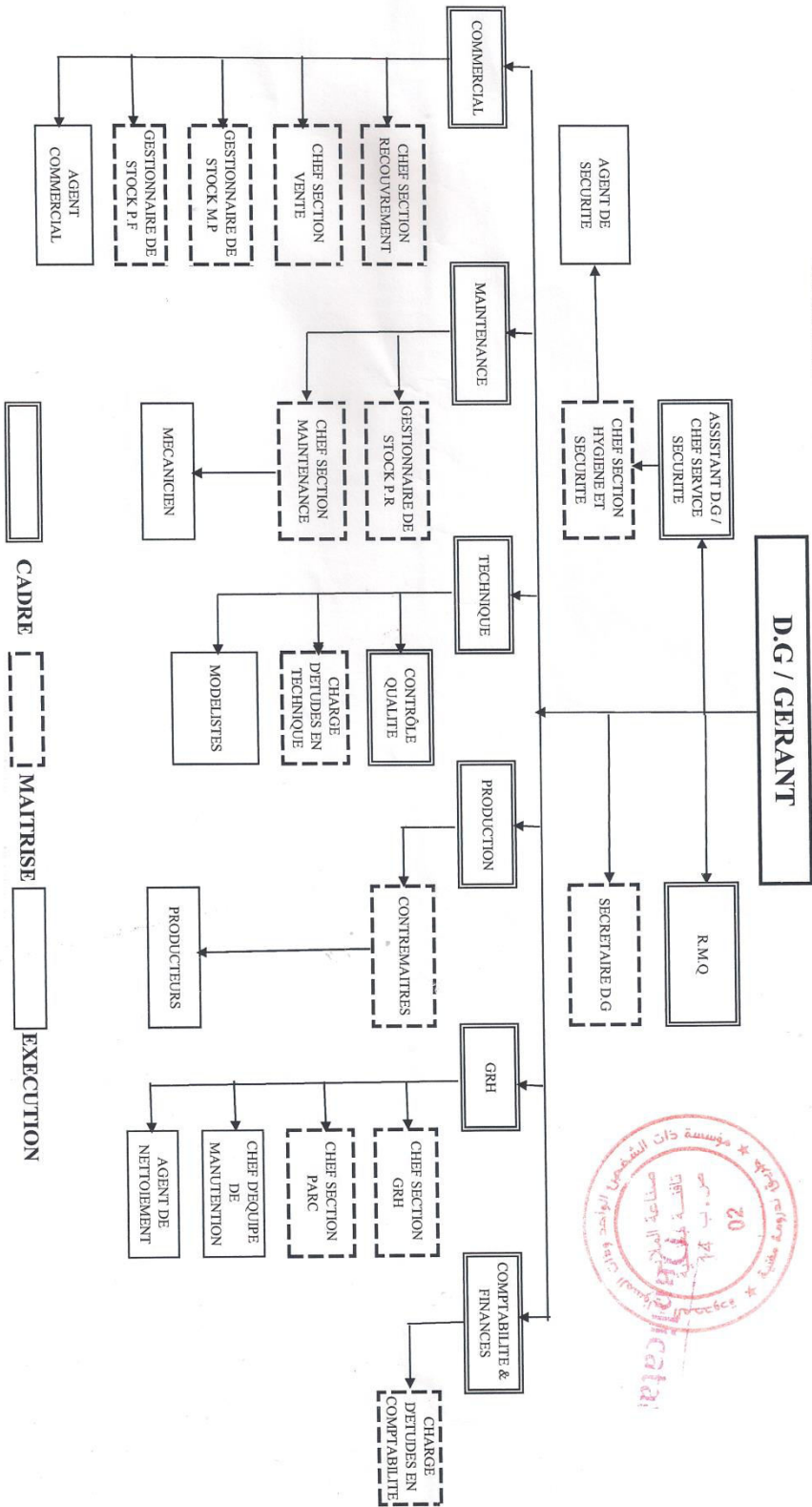
انجاز آخر مخطط التدخلات : يوم 2010/12/22

الملاحق:

خطة شبكة الحريق
خريطة الموقع

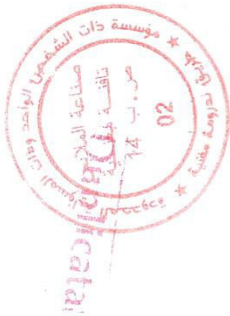


EPE / EURL TAFNA CONFECTION MAGHNA
 Entreprise de Confection de Vêtements Professionnels

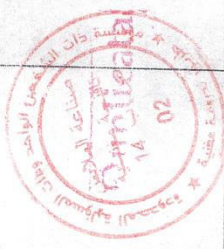


CADRE [] MAITRISE [] EXECUTION []

Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée EURL TAFNA CONFECTION MAGHNA
 Sis Route de Nédroma, Maghnia Tlemcen, BP 14/Capital Social 91.414.000,00 DA
 Tél : 043 39 78 76/ 39 78 80/Fax : 043 31 31 67
 RIB : 001.00514.0300.300.059/35 BNA Maghnia
 NIF : 099813026204399/RC : 98/B/043262



EPÉ EU RL TAFNA CONF/UNITE INDUS DIVERS DE L'HABILLEMENT ROUTE DE NEDROMA BP 14 MAGHINIA 13300 TEL: 01 75 40 13 30 1300617502		إستمارة الأجرة BULLETIN DE PAIE Mois : Wats Année : 2018		اللقب : الإسم : مهنة : Fonction	
رقم الضمان الاجتماعي N° Sécurité Sociale		رقم قيد Matricule		رقم التعاون N° Mutuelle	
رقم الحساب البنكي N° Compte Bancaire B.N.A		نقط ا Points Ind.		رقم الضمان الاجتماعي Base Sec. Soc.	
وحدة Designation Unité		رقم الضمان الاجتماعي N° Mutuelle		رقم الضمان الاجتماعي Base Sec. Soc.	
التبعين Affectation		رقم الضمان الاجتماعي N° Mutuelle		رقم الضمان الاجتماعي Base Sec. Soc.	
Libellé de la Rubrique		عدد أو قاعدة Nbre ou Base		النسبة Taux	
000 Code Nombre Jours Travailles	27.00	15 624.00	176.00	1 704.37	Retenues
100 SALAIRE DE BASE	6.000	838.00	5 600.00	1 862.00	1 862.00
126 INDEMNITE DIFFER RE/REU	9.000	937.44	1 320.00	345.00	345.00
130 INDEM. EXPERIENCE. PROF	27.00	1 709.90	176.00	1 862.00	1 862.00
135 INDEMNITE DE NUISANCE	24 063.07	19 837.44	176.00	345.00	345.00
205 SECURITE SOCIALE	27.00	5 600.00	176.00	1 862.00	1 862.00
210 PRIME DE PAMIER	27.00	1 320.00	176.00	345.00	345.00
220 INDEMNITE DE TRANSPORT	24 063.07	1 320.00	176.00	1 862.00	1 862.00
601 IMPOT SUR LE REV GLOBAL	24 063.07	1 320.00	176.00	345.00	345.00
605 RETENUE CAAR	24 063.07	1 320.00	176.00	1 862.00	1 862.00
857 I.F.R.L	24 063.07	1 320.00	176.00	345.00	345.00



<p>إستمارة الأجرة BULLETIN DE PAIE</p>		<p>اللقب : Nom :</p>	
<p>الشهر : Mois :</p>		<p>الإسم : Prénom :</p>	
<p>السنة : Année :</p>		<p>مهنة Fonction</p>	
<p>رقم قيد Matricule</p>		<p>رقم الضمان الاجتماعي N° Sécurité Sociale</p>	
<p>رقم الحساب البنكي N° Compte Bancaire</p>		<p>رقم التعاون N° Mutuelle</p>	
<p>نقط Points Ind.</p>		<p>الأرباح Gains</p>	
<p>نوع الحساب St. Fam.</p>		<p>النسبة Taux</p>	
<p>عدد أو قاعدة Nbre ou Base</p>		<p>الخصومات Retenues</p>	
<p>نوع اليب Libellé de la Rubrique</p>		<p>المجموع السنوي Cummis Annuels</p>	
<p>التعيين Affectation</p>		<p>المرتب الصافي Salaire Net</p>	
<p>المرتب الخاضع للتضريبة Salaire Imposable</p>		<p>قاعدة الضمان الاجتماعي Base Sec. Soc.</p>	
<p>المرتب الإجمالي Salaire Brut</p>		<p>الدفع الصافي NET A PAYER</p>	
<p>المرتب الخاضع للتضريبة Salaire Imposable</p>		<p>المرتب الصافي Salaire Net</p>	
<p>المرتب الإجمالي Salaire Brut</p>		<p>قاعدة الضمان الاجتماعي Base Sec. Soc.</p>	



Groupe Confection et Habillement

Groupe C&H Fashion

Grille des salaires des filiales du Groupe C&H applicable à partir du 01 Janvier 2015

CATEGORIES	Sections				
	01	02	03	04	05
7	14 200	14 430	14 760	-	-
8	14 911	15 021	15 131	-	-
9	15 255	15 310	15 365	-	-
10	15 404	15 514	15 624	15 734	-
11	15 844	15 904	15 966	16 027	-
12	16 713	16 775	16 838	16 901	-
13	17 371	17 434	17 497	17 559	-
14	18 360	18 485	18 611	18 736	-
15	19 347	19 475	19 598	19 723	20 200
16	21 268	21 401	21 534	21 666	21 799
17	22 699	22 834	22 969	23 105	23 241
18	23 307	23 437	23 567	23 696	23 826
19	27 809	27 933	28 056	28 179	28 302
20	32 659	32 785	32 906	33 029	33 152



Spa au Capital Social de 594.740.000 DA
 SIEGE SOCIAL: Route Nationale N°5 - Zone Industrielle - Rouiba - Alger
 Tél.: (213) 023.85.12.65 - 023.85.12.69 - 023.85.12.70 - Fax: (213) 023.85.12.67

Duplicata

الملاحق 01

الرقم	التعيين	التصنيف
1	خياط متخصص	10/03
2	موزع / مسترجع	10/03
3	نسائي / عصار	10/03
4	معد	10/03
5	مجفف	10/03
6	مقوم / كاشط	10/03
7	ممدد	10/03
8	ممرن مطاطي	10/03
9	معيد	10/03
10	كولغيتوغ	10/03
11	حداد	10/03
12	مجهز جوراب	10/03
13	مراقب جوراب	11/03
14	خياط متعدد	11/03
15	ضاطط / حداد متخصص في اللباس البلدي	12/01
16	دراز متعدد	12/01
17	مراقب متعدد / ثابت	12/01
18	مفصل و خياط	12/01
19	غسال / صباغ	13/04
20	مفصل متعدد الكفاءة	13/04
21	مراقب أشغال متعدد الكفاءة	13/04
22	مراقبة متعددة الكفاءة	13/04
23	مركب نماذج أصلية	12/01
24	ضابط ميكانيكي المستوى الثاني	11/01
25	ضابط ميكانيكي المستوى الأول	12/01
26	ميكانيكي على الآت الخياطة	12/01



قائمة المناصب الذين لهم الحق في منح الضرر و المبلغ المطابق
(الضرر-الوسخ-الخطروالأعمال الصعبة)

الرقم	تعيين المنصب	المبلغ دج/يوم
1	مهياً تفصيل	79
2	عارضه	53
3	مفصل متعدد الكفاءة	79
4	مراقب أشغال متعدد الكفاءة-مركب نماذج أصلية	79
5	دراز متعدد	79
6	مراقب النوعية	60
7	مراقب النوعية متعدد	60
8	مراقب النوعية متعدد الكفاءة	60
9	عامل يدوي	79
10	مفصل و خياط	79
11	خياط متخصص	79
12	خياط متعدد	79
13	دراز متعدد	79
14	موزع / مسترجع	71
15	ضاغط / حداد متخصص	79
16	ضاغط / حداد متعدد	79
17	ضاغط حداد متعدد	79
18	تقني سامي في النسيج	64
19	رئيس فوج رئيسي الخياطة	38
20	رئيس فوج الخياطة	45
21	محال قياسي - عون طريقة	52
22	رئيس مجموعة	45



EPE / EURL TAFNA CONFECTION MAGHНИЯ
Vêtements Professionnels



MAGHНИЯ LE : 11/01/2016

A Mr,Mlle le Chef Service : PRODUCTION
TAFNA CONFECTION MAGHНИЯ

AVIS D'EVALUATION

Nous vous informons que :

Mr,Mme,Mlle:

Fonction :

Piqueuse Spécialisée

Affectation :

SERVICE PRODUCTION

Sera admis (e) dans votre service le : 12/01/2016

A cet effet, nous vous demandons de le (la) soumettre à une période d'essai (pour savoir la qualification) de trois mois à compter de la date d'installation.

Et de nous faire connaître votre avis sur les résultats de son travail et la qualification dans le poste occupé avant le : 11/04/2016

CHEF SERVICE GRH



FICHE DE NOTATION

INITTULES	NOTE	OBSERVATION
* Connaissance Professionnelle	/ 20	
* Comportement	/ 20	
* Assiduité	/ 20	
* Intérêt et soin apporté au travail	/ 20	
* Adaptation	/ 20	
	/ 100	



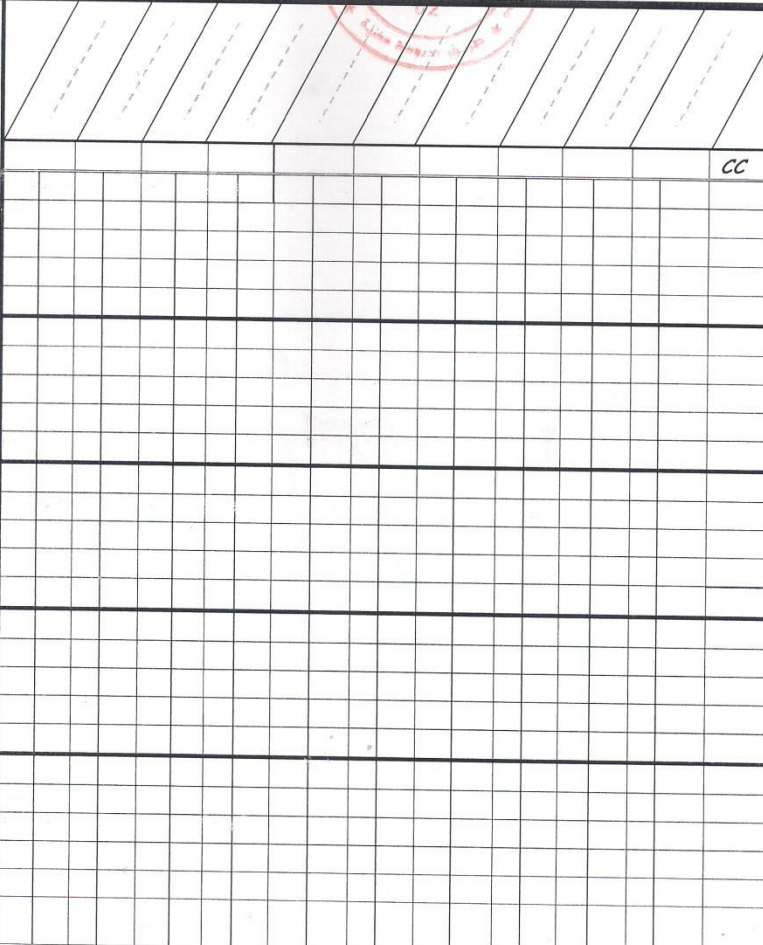
APPRECIATION DU CHEF HIERARCHIQUE

DECISION DU DIRECTEUR GENERAL

EPE/ Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée TAFNA CONFECTION MAGHНИЯ
Sis Route de Nédroma, Maghния Tlemcen, BP 14/Capital Social 91.414.000.00 DA
Tél : 043 39 78 76/ 39 78 80/Fax : 043 31 31 69
RIB : 001.00514.0300.300.059/35 BNA Maghния
NIF : 099813026204399/RC : 98/B/043262



Filiale du Groupe C&H

	Edition : N°01	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE ANALYSE DES TEMPS	Page 1/1	
	Révision : 00 IM05 02		Date : 25/12/2011	
SECTION :	PRODUIT :	CODE :	ETUDE :	
OPERATION n° :			OPERATEUR :	
ELEMENT :			OPERATION :	
ELEMENTS			Taille	
LECTURES			Machine	
1			CC	Type
2				Type de Point
3				Aiguille
4				R.P.M
5				Plaque AIG
6				Griffes
7				Pied press
8				Guides
9				Cames
10				Attachements
11				
12				
13				
14				Temps machine par Elément
15				ET-Com à
16				ET-Term à
17				Temps passé
18				Nbre article
19		TPS-MOY/ART		
20				
TOTAUX				
MOYENNE				
J-A			Inform/	
TEMPS100%			Etude de Tps/	
FREQUENCE			Calculer par :	
TEMPS 100% pour 100U				

TOTAUX		ELEMENTS		C.COMPLET	RATIO/ EI : CC	SAM/ 100	UNI TES	ETUDES DE TEMPS				STANDARS INTALLE				VERIFIE	
Eléments N°	TPS 100% pour 100U	%	Base	Allocations				Temps		Production		Temps		Production		APPROUVE	
				PF	Prime			Total	Mn	H	1H	8H	Mn	H	1H	8H	INSTALLE PAR
							DZ								REMARQUES		
							POT										
TOTAUX						100											



Edition : N°01
Révision : 00
IM05 02

SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE
ANALYSE DES TEMPS


Page 1/1
Date : 25/12/2011

SECTION : *1.1.1* PRODUIT : *Santab* CODE :
OPERATION n° :
ELEMENT : *1.1.1* OPERATION : *1.1.1* OPERATEUR :

ELEMENTS	/ / / / / / / / / / / /										Taille		
	/ / / / / / / / / / / /										Tissus		
LECTURES	/ / / / / / / / / / / /										Points/Cm		
	/ / / / / / / / / / / /										Fil Utilisé		
									TP ₁	TP ₂		CC	Machine
1									20	20		806-60	Type
2												48-21	Type de Point
3												68	Aiguille
4												22	R.P.M
5												60	Plaque AIG
6												20	Griffes
7												80-60	Pied press
8												48-68	Guides
9												20	Cames
10												60	Attachements
11													
12													
13													
14													Temps machine par Elément
15													ET-Com à
16													ET-Term à
17													Temps passé
18													Nbre article
19													TPS-MOY/ART
20													
TOTAUX												577	
MOYENNE												60	
J-A												20	Inform/
TEMPS100%												20	Etude de Tps/
FREQUENCE	100											100	Calculer par :
TEMPS 100% pour 100U												67	



TOTAUX		ELEMENTS		C. COMPLET		RATIO/ EI : CC		SAM/ 100	UNI TES	ETUDES DE TEMPS				STANDARS INTALLE				VERIFIE
Eléments N°	TPS 100% pour 100U	%	Base	Allocations			Total			Temps		Production		Temps		Production		APPROUVE
				PF	Prime	Total				Mn	H	1H	8H	Mn	H	1H	8H	INSTALLE PAR
4	100	100	100	20	100	63,45	67	DZ			216	216					REMARQUES	
				20	100	63,45		POT										
TOTAUX																		

	Edition : N°01		SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE Feuille de Journée	Page 1/1
	Révision : 00			Date : 09.10.2013
IM05 06				

SECTION : _____ NOM & PRENOM : _____ DATE : 21/04/2016

Réclamez Vos Tickets de Production et Vos Aléas



Les Calculs

Bon de Sortie		Panne Machine		Panne Energie		Autre	
Sortie à :		Appel à :		Début à :		Attente :	
Entrée à :		Début à :		Fin à :		Début à :	
		Fin à :		Observation :		Fin à :	

Page 1/1
Date : 09.10.2013

SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE
Feuille de Journée

Edition : N°01
Révision : 00
IM05 06



DATE : 19/04/2016

Les Calcules
 $0,50 \times 1922 = 961,0$
 $0,50 \times 45 = 22,5$
 $0,80 \times 988 = 790,4$
 188%

142 08 54	p03
137 10 52	p03
129 15 52	p03
143 15 56	p03
272 15 46	Rp03 R
147 10 56	p03
138 15 54	p03

NOM & PRENOM:

SECTION: VESTE



Déclamez Vos Tickets de Production et Vos Aléas.

266 15 46	
271 15 46	
268 15 46	
272 15 46	
269 15 46	
270 15 46	
267 15 46	
134 15 52	p03
270 15 46	Rp03
139 15 54	p03
136 05 52	p03
133 15 52	p03
145 15 56	p03
141 10 54	p03
266 15 46	Rp03
130 15 52	p03
140 15 54	p03
131 15 52	p03
128 15 52	p03
132 15 52	p03
146 15 56	p03
135 15 52	p03

2731746

Bon de Sortie	Sortie à :	Panne Machine	Appel à :	Autre
	Entrée à :		Attente :	
			Début à :	Début à :
			Fin à :	Fin à :
			Observation :	

قائمة

المصادر والمراجع

❖ آيات قرآنية وأحاديث

- سورة ال عمران الآية 179 .
- سورة القصص الآية 26.
- حديث عبد الله بن عمر رضي الله عنه عن الرسول صلى الله عليه وسلم ، رواه ابن ماجه و صححه الألباني.

❖ الكتب باللغة العربية:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الكتب، 2000 .
2. أحمد سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل والتشريع الجزائري . ط 2 ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1994 .
3. أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت، وكالة المطبوعات، 1975 .
4. احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 .
5. جيم فيولر "إدارة مشروعات تحسين الأداء"، ترجمة عبد الحكم الخزامي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2001.
6. حسن ابراهيم بلوط، الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان، دار النهضة العربية، 2002.
7. حمداوي وسيلة ،"إدارة الموارد البشرية"، جامعة 08ماي 1945 مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
8. خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، الأردن، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، 2003 .
9. راوية حسن، دكتورة "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية ،الدار الجامعية، 2005.
10. سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار وائل للنشر، الطبعة الاولي، 1999.
11. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، " إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ، 2008.

قائمة المصادر والمراجع —

12. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مصر، دار غريب، 2001 .
13. علي محمد رابعة ، "إدارة الموارد البشرية - تخصص نظم المعلومات الإدارية" ، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان ، الطبعة الأولى ، 2003.1423 هـ .
14. ماريون اى هاينز، "إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال"، ترجمة الدكتور محمود مرسى، الدكتور زهير الصباغ، الدكتور زكي راتب غوشة ،الدكتور زكي محمد الحسن،معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، 1988.
15. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية RESOURCES HUMAN"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.الإسكندرية 2006
16. محمد سعيد سلطان ،إدارة الموارد البشرية، لبنان، الدار الجامعية،1992 .
17. مصطفى نجيب شاويش ، " إدارة الموارد البشري- إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الثالثة، الإصدار الثاني،2004.
18. صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية: الدار الجامعية ، 1999 / 2000 .
19. عبد الله محمد بازعة، محمد نجيب توفيق، العلاقات الصناعية في الشركات و المؤسسات العامة، مكتبة القاهرة الحديثة ص251-252
20. حمد المهدي بن عيسى، محاضرات في مقياس الموارد البشرية ، المركز الجامعي ورقلة 2000/1999(بتصرف)
21. راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الاسكندرية ،2000
22. عبد السلام ابو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، 2001.
23. شاوي صباح ، اثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجيستر ، جامعة سطيف، اقتصاد و تسيير، 2009-2010 .

قائمة المصادر والمراجع —

24. درة عبد الباري إبراهيم، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2008.
25. كامل المغربي، أساسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة والتوزيع، ط1، 1995.
26. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
27. درة عبد الباري إبراهيم، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2008.
28. ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 2001، القاهرة.
29. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير؟، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2004-2005.
30. علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2007.
31. نادر احمد، أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية" إطار نظري و حالات علمية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ط2010.
32. محمد الصريفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1.
33. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
34. احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، مطاع الدار الهندسية، مصر، 2008، ط2.
35. فاروق عبده فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة 1.

قائمة المصادر والمراجع

36. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد من منظور كمي و العلاقات الإنسانية، مكتبة الأقصى، عمان ، الأردن،1994.

37. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، الطبعة1، 2007.

❖ الكتب باللغة الاجنبية:

1. Jean Marie Peritti, Gestion des ressources humains, Paris, édition viber,1994.
2. l'entreprise, France les edition dorganistion 1989.
3. : dictionnaire larousse de langue française page 766.2001.
4. dictionaries larousse ;bordas ; page 32
5. athis ; robert and gackson hjone ;humman resource management ;12th ;2008 ;page281.

❖ الكتب الالكترونية:

نجد من موقع WWW.IBTESAMA.COM:

1) باري كشواري و الناشر كوجان بيدج،"HUMAN RESOURCE MANAGEMENT إدارة الموارد البشرية" ، الطبعة الاجنبية 1999، الطبعة العربية الثانية PDF.2006

2) عمر وصفي عقيلي،"إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى،2005.PDF

3) مصطفى مصطفى كامل،"ادارة الموارد البشرية"الشركة للنشر و التوزيع، 1994.PDF

من موقع WWW.ACCDISCUSSION.COM نجد:

4) كتاب الرواتب و الأجور ، تخصص محاسبة PDF

من موقع WWW.MAKKTABA.COM نجد:

5) كتاب محاسبة الأجور في المؤسسات الاقتصادية PDF

من موقع http / WWW .INFPE.EDU .DOC نحد:

6) المعهد الوطني لتكوين المستخدمين في التلربية وتحسين مستواهم من اعداد هيئة التاطير بالمعهد،"انظمة و الية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الادارات العمومية" PDF

❖ المنشورات والمذكرات والمحاضرات

☞ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، قانون العمل . الجزائر : منشورات بيروتي ، 2006 .
☞ حورية جاودي ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فرع التحليل الاقتصادي،تسيير الاجور في الجزائر،دراسة حالة الديوان الوطني للسقي و صرف المياه onid،السنة الجامعية2006-2007 .
☞ محمد المهدي بن عيسى , محاضرات في مقياس الموارد البشرية , المركز الجامعي ورقلة 2000/1999(بتصرف)
☞ عبد القادر شربي , عبد القادر غالب " تشير الموارد البشرية " مذكرة لنل شهادة الليسانس فرع تسيير جامعة الجزائر 1999 .

☞ كافي محمد رياض و مهتمات إبراهيم" تسيير المسار المهني" مذكر لنيل شهادة الليسانس فرع تسيير المركز الجامعي ورقلة 1999 .

☞ شاوي صباح ، اثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير ، جامعة سطيف، اقتصاد و تسيير ،2009-2010 .
نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية،أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير؟،جامعة الجزائر،كلية العلوم

☞ مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية،مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،جامعة سطيف،العلوم الاقتصادية و التسيير،2010-2011.

☞ من محاضرة الأستاذ بن لباد محمد ، للسنة الأولى ماستر ، تخصص ادارة اعمال للموارد البشرية، سنة 2015 / 2016

❖ مواقع الانترنت:

-http://revues.univ-setif2.dz/index.

-http://www.wikipedia.com

-<http://dspace.univ-tlemcen.dz/handle/112/6174>

-<http://www.accdiscussion.com/t741>

<http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=236&SecID=53>

#sthash.6D0TJcoH.dpuf

<http://www.molsa.gov.qa/Arabic/Pages/wpsleaflet.aspx>



الفهرس

..... كلمة شكر

..... إهداء

..... مقدمة عامة. أ-د

..... تمهيد

أ

..... إشكالية. أ

..... أسئلة فرعية. أ

..... فرضيات. ب

..... أسباب اختيار الموضوع. ب

..... أهداف الدراسة. ت

أهمية البحث

..... ت

المنهج المتبع

..... ث

..... أدوات الدراسة. ث

..... مصطلحات البحث. ج

..... صعوبات الدراسة. ج

..... الدراسات السابقة. ح

..... تقسيمات البحث. خ

الفصل الأول إستراتيجية الأجر مدخل نظري

14..... تمهيد الفصل

15.....	المبحث الأول: ماهية الأجور.....
15.....	المطلب الأول: التطور التاريخي للأجور عبر الأزمنة.....
16.....	المطلب الثاني: مفهوم الأجر.....
18.....	المطلب الثالث: أهمية و أهداف الأجور.....
21.....	المبحث الثاني: خصائص الأجور و أنواعها و مكوناتها.....
21.....	المطلب الأول: خصائص الأجور.....
25.....	المطلب الثاني: أنواع الأجور.....
27.....	المطلب الثالث: العناصر المكونة للأجور.....
31.....	المبحث الثالث: نظم الأجور وطرق تحديدها.....
31.....	المطلب الأول: نظم وطرق دفع الأجور.....
39.....	المطلب الثاني: خطوات تصميم نظام الأجور.....
42.....	المطلب الثالث: الأشكال الأجرية.....
47.....	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على وضع الأجور.....
50.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

51.....	تمهيد الفصل.....
52.....	المبحث الأول: ماهية الأداء.....
52.....	المطلب الأول: تعريف الأداء و المفاهيم المرتبطة به.....
54.....	المطلب الثاني: أنواع الأداء.....
56.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.....
60.....	المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لعملية تقييم الأداء.....
60.....	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.....

62.....	المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم الأداء.....
69.....	المطلب الثالث: معايير و خطوات تقييم الأداء.....
75.....	المبحث الثالث: تنظيم عملية تقييم الأداء.....
75.....	المطلب الأول: طرق وأساليب تقييم الأداء.....
89.....	المطلب الثاني: إجراءات تنفيذ عملية التقييم.....
92.....	المطلب الثالث: مقومات ومعوقات تقييم الأداء.....
96.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث اثر الأجر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

97.....	تمهيد الفصل.....
98.....	المبحث التمهيدي: تأثير الأجر على الأداء الوظيفي.....
100.....	المبحث الأول: الدراسة الميدانية لمؤسسة بانتال.....
100.....	المطلب الأول: التعريف بالمجتمع وعينة الدراسة.....
105.....	المطلب الثاني : الأجر و تقييم الأداء للموظف في مؤسسة بانتال.....
110.....	المطلب الثالث : دور الأجر في تقييم الأداء بمؤسسة بانتال.....
121.....	المبحث الثاني :الدراسة الميدانية لمؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة.....
121.....	المطلب الأول: التعريف بالمجتمع وعينة الدراسة للمؤسسة.....
127.....	المطلب الثاني : معالجة أسئلة المقابلة المتعلقة بالأجر و الأداء.....
131.....	المطلب الثالث: تحليل معلومات الاستبيان ومناقشته.....
146.....	المبحث الثالث :الاشترك بين المؤسستين bental & tafna.....
147.....	المطلب الأول: كفيات التوظيف.....
147.....	المطلب الثاني: طريقة حساب الأجر.....
148.....	المطلب الثالث: دور الإعلام الآلي في إعداد الأجر بالمؤسستين.....
149.....	خلاصة الفصل.....
150.....	خاتمة عامة.....
154.....	قائمة الجداول.....

156.....	قائمة الأشكال
157.....	ملاحق
182.....	قائمة المصادر والمراجع
188.....	الفهرس

ملخص: حاولت الدراسة الموسومة بالأجر و الأداء، تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة الأجر و الأداء في المؤسسات بانتال و تافنة بمغنية ، و قد تعرضت الدراسة إلى مختلف الاتجاهات و المداخل النظرية و الأبحاث الميدانية التي عالجت مسألة الأجر كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة.

و قد سعت الدراسة إلى تقصي العلاقات القائمة بين الأجر و مختلف أنواع الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة و أداء العمال ، و ضمن هذا السياق طرحت الدراسة فرضية عامة حول الارتباطات القائمة بين أنواع الحوافز المادية والأداء الوظيفي. و قد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج و المتمثلة في أن قيمة الأجر و الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسات يرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، و أن العامل في المؤسسات يتلقى أجرا منخفضا و مكافآت ضعيفة، الأمر الذي خلق لديه مشاعر عدم الرضا و الارتياح في العمل و الذي انعكس سلبا على أدائه.

حيث أسفرت الدراسة أيضا على أن نظام الحوافز المادية خاصة الأجر و عدالة معايير توزيع المكافآت و العلاوات المادية ينشط دافعية العمال لبذل مجهودات اكبر كما تدل على ذلك الشواهد البيانية و من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- تأكيد العاملين بنسبة كبيرة على عدم كفاية الأجر.

- عدم فعالية نظام المكافآت المطبق بالمؤسسات، و عدم استجابتهما لتطلعات العمال .

و في الأخير يتضح أن هناك ارتباط وثيق بين الأجر و الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسات و بمختلف أنواعها و مستوى الأداء لدى العمال ، و أن انخفاض أداء العمال يعود بالأساس إلى عدم وجود نظام حوافز فعال يشبع الحاجات المختلفة للأفراد، و الذي ينعكس سلبا على مستوى المعيشة و الحياة الاجتماعية لديهم.

الكلمات المفتاحية: الأجر و الرواتب، المكافآت، الأداء، تقييم الأداء الوظيفي

Résumé: on a essayé l'étude de rémunération et de la performance , diagnostiquer par la réalité réelle du phénomène de la rémunération et le rendement Institutions de deux industries bental et tafna à Maghnia , et l'étude a été exposé aux diverses tendances et les allées Théorie et recherche sur le terrain , qui a abordé la question de la rémunération variable est liée au reste de la réglementation construction des variablesLa structure organisationnelle de l'institution .

L'étude visait à étudier la relation entre les salaires et les différents types d' incitations financières offertes par l'organisation et la performance des travailleurs , et dans ce contexte, l' étude a soulevé hypothèse générale des liens existants entre les types d' incitations matérielles et de la carrière de la performance.

Et peut étudier trouvé à un certain nombre de conclusions et que la valeur des salaires et des incitations matérielles offertes par les deux industries étroitement liées à niveau des employés de rendement au travail , et que le travailleur dans les deux industries Il reçoit une faible rémunération et les primes, qui a créé les sentiments d'un D'insatisfaction et de satisfaction au travail qui reflète négativement sur la performance .

Lorsque l'étude a abouti à ce que le système d'incitations critères de salaires et d'équité privée distribution des récompenses matérielles Bonus et active la motivation physique des travailleurs pour faire de plus grand efforts comme en témoigne les résultat du diagrammes. Et des découvertes les plus importantes de l'étude comprennent:

- Confirmer les travailleurs une grande proportion de la rémunération inadéquate.

- Le manque d'efficacité des deux industries appliqué système de bonus, et non réponse ma aux aspirations des travailleurs.

En fin de compte, il est clair qu'il existe un lien étroit entre le salaire et le matériel fourni par les deux industries et les incitations des différents types d'incitations et niveau des travailleurs de la performance, et que la baisse de la performance des travailleurs, principalement en raison de l'absence d'un système d'incitation efficace complète des différents besoins des individus, ce qui reflète négativement sur la niveau de vie et la vie sociale qu'ils ont.

Mots clés: Les salaires, les salaires, les primes, la performance, l'évaluation du rendement au travail

summary : we tried The compensation study and performance , diagnose the actual reality of the phenomenon of the pay and performance of both institutions Bental industries et tafna in Maghnia , and the study was exposed to various trends and driveways theory and field research , which addressed the issue of variable compensation is linked to the rest of the regulation construction variables organizational structure of the institution.

The study aimed to investigate the relationship between wages and the different types of financial incentives offered by the organization and performance of workers, and in this context, the study raised general assumption of the links between types of material incentives and career performance.

And can study found a number of conclusions and the value of wages and material incentives offered by the two industries closely related to the level of work performance of employees, and the worker in the two industries he received low pay and bonuses, which created feelings of dissatisfaction and job satisfaction which reflects negatively on performance.

When the study resulted in that the wage criteria incentive system and private equity distribution of Bonus material rewards and active physical motivation of workers to make greater efforts as evidenced by the outcome of the charts. And the most important findings of the study include:

- Confirm the workers a large proportion of inadequate remuneration.

- Lack of effectiveness of the two industries applied bonus system, not my response to workers' aspirations.

Ultimately , it is clear that there is a close link between wage and material provided by both industries and incentives of various types of incentives and level of performance of workers and that the decline in performance workers , mainly due to the absence of a comprehensive system of effective incentives for different needs of individuals , which reflects negatively on the standard of living and social life they have.

key words: : Wages, salaries, bonuses, performance, job performance evaluation