

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
فرع:
تخصص: ادارة مالية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
قسم: وعلوم التسيير
رقم:

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اكايمي
تحت عنوان :

تأثير المرتبات والأجور على أداء العاملين في
المؤسسة العمومية

-دراسة حالة مركز التكوين المهني و التمهين فكاني لعموري بوسعادة 01 -

تحت اشراف :

د. يوسف كمال

إعداد الطالب:

- مرات عبد الاله

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

اللقب والاسم	المؤسسة الجامعية	الصفة
أ.د. سليمان محمد	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
د. يوسف كمال	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د. عثمان ميرة	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
فرع:
تخصص: ادارة مالية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
قسم: وعلوم التسيير
رقم:

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اكايمي
تحت عنوان :

تأثير المرتبات والأجور على أداء العاملين في
المؤسسة العمومية

-دراسة حالة مركز التكوين المهني و التمهين فكاني لعموري بوسعادة 01 -

تحت اشراف :

د. يوسف كمال

إعداد الطالب:

- مرتات عبد الاله

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

اللقب والاسم	المؤسسة الجامعية	الصفة
أ.د. سليمان محمد	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
د. يوسف كمال	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د. عثمان ميرة	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والتزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (X) : مرتقا عبد الله المولود بتاريخ: 1977/09/18 ب. بوسعادة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أورس) رقم: 20321918 الصادرة بتاريخ: 2013/05/21 عن: بلدية بوسعادة -
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: إدارة مالية خلال السنة الجامعية 2023/2024
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "تأثير العرتبان، الأجر على أداء العاملين
في المؤسسة العمومية - دراسة حالة مركز التلويب العمومي
والتحصين فلكاني العوري بوسعادة 08 -

أصح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والتزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2024/06/27

التوقيع و البصمة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

بداية نشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه وإعانتة لنا لنتم هذه الدراسة.

كما نتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى الدكتور يوسف كمال على

توجيهه السديد وارشاداته ونصائحه وتوصياته القيمة طيلة فترة القيام بهذه
الدراسة.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كل من مد لنا يدي العون لإنجاز هذا
العمل المتواضع

إهداء

الحمد لله حبا و شكرا و امتنانا على البدء و الختام

(واخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين)

لم تكن الرحلة قصيرة و لا الطريق مخفوا بالتسهيلات لكنني فعلتها فالحمد لله الذي يسر البدايات و بلغنا النهايات بفضلله و كرمه اهدي هذا النجاح لنفسي الطموحة أولا ابتدت بطموح و انتهت بنجاح و هذا كله بتوفيق من الله تعالى ثم الى كل من سعى معي لاتمام مسيرتي الجامعية و الحرص على شهادة ماستر اثنان اهدي لهم ثمرت عملي هذا امي الغالية فيعجز اللسان عن الثناء عليها و القلم عن وصف فضلها جعلك الله يا امي من العليين الفائزين بالجنة الى النور التي انارت دربي و السراج التي لا ينطفأ نورها ابدا و التي بذلت جهدها السنين من اجل ان اعطني سلام النجاح

و الى زوجتي الغالية سعيدة رويبي و اولادي الأعزاء: نضال ، اصيل ، ادم حفظهم الله ورعاهم .

الى من كانوا لي سندا و عوننا في هذا المشوار الى من اشتد بهم عضدي فكانوا خير معين حفظهم الله و رعاهم .

مقدمة

في المؤسسات العامة، تُعد المرتبات والأجور من العناصر الرئيسية التي تؤثر مباشرة على أداء الموظفين وتحفيزهم، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية. هذه العناصر الحيوية تلعب أيضًا دورًا حاسمًا في تحقيق أهداف المؤسسة العامة، مما يجعل فهم كيفية إدارتها وتأثيرها على العاملين ضروريًا لضمان سير العمل بكفاءة وتحقيق أقصى النتائج الممكنة. بالإضافة إلى تعويض الموظفين عن جهودهم وخدماتهم، تقدم المرتبات والأجور حوافز إضافية تساهم في تعزيز أدائهم وتشجيعهم على تحقيق أهدافهم المهنية. تعمل الأجور العادلة والمتوازنة على تقليل معدلات الدوران في الموظفين، مما يساهم في الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة حيث يمثل أداء العاملين في المؤسسات العامة التحديات والفرص التي تواجه الإدارة الحديثة، حيث يعد العنصر البشري أساسًا لنجاح المؤسسة، خاصة في ظل التعامل مع متغيرات متعددة ومجتمعات متنوعة. من هنا، يتطلب أداء العاملين تحقيق توازن دقيق بين الفعالية الإدارية والمرونة التنظيمية، والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية و منه تأتي أهمية المرتبات والأجور في جذب الكفاءات والمواهب إلى المؤسسات العامة، حيث تُعبر العروض المالية المقدمة عن قيمة العمل وتعكس التقدير والاعتراف بجهود الموظفين. بالنظر إلى التنافس على المواهب بين القطاع العام والخاص، تُعتبر المرتبات والأجور التنافسية عاملاً محفزاً قوياً لجذب واحتفاظ بالكفاءات العالية.

تؤثر المرتبات والأجور بشكل مباشر على رضا الموظفين وتفاعلهم مع مهام عملهم، حيث يؤدي الشعور بالتقدير والعدالة في توزيع المكافآت إلى زيادة الاستعداد للتفاني في العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية. بالمقابل، قد يؤدي شعور الموظفين بعدم العدالة إلى انخفاض في الروح المعنوية وزيادة في معدلات الاستقالة، مما يؤثر سلباً على استقرار وكفاءة المؤسسة.

علاوة على ذلك، تُعد المكافآت والحوافز المالية آلية فعالة لتحفيز الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة، حيث يمكن للإدارة بتقديم مكافآت تعتمد على أداء محدد وأهداف محددة تعزيز التفاعل الإيجابي والتفاني في العمل، وبالتالي تحقيق أفضل النتائج للمؤسسة بشكل عام.

1. الإشكالية :

تكتسي الأجور أهمية بالغة في الاقتصاديات الحديثة حيث تعتبر من أهم المتغيرات التي تساعد في نمو الاقتصاد باعتبار أن جزء من الأجر يتم استهلاكه وجزء يتم ادخاره فالاستهلاك يساعد على زيادة الاستثمار المحلي للمنتجات بينما يساهم الادخار في نشاطات المؤسسات المالية من خلال حركة رؤوس الأموال المودعة لديها.

تركز هذه الدراسة على تحليل تأثير إدارة المرتبات والأجور على أداء العاملين في مركز التكوين المهني والتمهين المجاهد كيوية إبراهيم المسيلة تطرح الإشكالية التالية:

ما تأثير إدارة المرتبات والأجور على أداء العاملين في هذا المركز ؟

الأسئلة الفرعية :

- ما هو الواقع الحالي الإدارة المرتبات والأجور في مركز التكوين المهني و التمهين فكاني

لعموري بوسعادة 01 ؟

- ما هو مستوى أداء العاملين في مركز التكوين المهني و التمهين فكاني لعموري بوسعادة

01 ؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين إدارة المرتبات والأجور ومستوى أداء العاملين في المركز فكاني

لعموري بوسعادة 01 ؟

- هل تؤثر إدارة المرتبات والأجور وعناصرها المرتبات والأجور، التعويضات، والمكافئات

على زيادة مستوى أداء العاملين؟

2. الفرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية، تم تقديم مجموعة من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية الإدارة المرتبات والأجور على أداء العاملين في مركز التكوين المهني و التمهيئ فكاني لعموري بوسعادة 01 عند مستوى معنوية 0.05

الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للأجور والرواتب على أداء العاملين في المركز.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتعويضات على أداء العاملين في المركز.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمكافآت على أداء العاملين في المركز.

3. أهمية الدراسة:

تحتل المؤسسات العمومية مكانة بارزة في الاقتصاد الوطني، حيث تشكل عموداً أساسياً في بنية النمو الاقتصادي. يرتبط الجانب الاقتصادي من أهمية تحسين أداء العاملين في هذه المؤسسات بزيادة الإنتاجية وتحقيق أرباح أكبر، مما يسهم في تعزيز النمو الاقتصادي وتنمية القطاعات المختلفة في الاقتصاد الوطني. أما الجانب الاجتماعي، فتتمثل أهميته في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات للمواطنين، مما يسهم في تحسين مستوى معيشتهم ورفع مستوى الرفاهية الاجتماعية للمجتمع. وفي الجانب الإداري، يكمن الأهمية في تحقيق أهداف هذه المؤسسات بكفاءة وفعالية، مما يسهم في تحسين الإدارة العامة للدولة وتعزيز القدرة على تحقيق التنمية المستدامة والمتوازنة.

4. أهداف الدراسة:

هدف هذه الدراسة هو تحليل تأثير المرتبات والأجور على أداء العاملين في المؤسسة العمومية، بغرض فهم العلاقة بين مستوى الدخل والأداء الوظيفي. كما تهدف الدراسة أيضاً إلى تحديد العوامل المؤثرة على مستوى أداء العاملين في المؤسسة العمومية، مثل البيئة العملية والتحفيز

وظروف العمل. بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من التحليل، ستقدم الدراسة توصيات لتحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية من خلال تحسين نظام المرتبات والأجور، مما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية والكفاءة في العمل.

5. أسباب اختيار الموضوع:

- اهتمام الباحث بموضوع الإدارة العامة والموارد البشرية.
- رغبة الباحث في المساهمة في تحسين ولو بشكل صغير أداء المؤسسات العمومية في الجزائر .
- أهمية الموضوع من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية.
- وجود مشكلات في نظام المرتبات والأجور في المؤسسات العمومية في الجزائر.
- الحاجة إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسات العمومية في الجزائر.

7. الدراسات السابقة :

الدراسة : **عليوة حمزة بعنوان** : " أسس إعداد نظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، " سكيكدة حاويات للخدمات " ، البحث عبارة مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات " تخصص : تسيير الموارد البشرية ، جامعة " محمد خيضر " - بسكرة - ، وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول كيفية إعداد نظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الدراسة **سعاد رحموني سهام حمروش بعنوان (2016/2017)** : المعالجة المحاسبية للأجور في المؤسسة الاقتصادية وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيبل تمحورت هذه الدراسة حول إشكالية مفادها: كيف تتم المعالجة المحاسبية للأجور في ظل النظام المحاسبي المالي في المؤسسة الاقتصادية من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية

المطروحة توصلت الباحثان إلى أن النظام المحاسبي المالي قد قام بتغيير كل الحسابات المعنية فيما يخص معالجة الأجور، والمتمثلة في الطرق والإجراءات اللازمة للتسجيل المحاسبي له في المؤسسة الاقتصادية، المستمد مبادئه قواعده من المعايير المحاسبية الدولية. ما يميز هذه الدراسة عن دراستنا هو أن الباحثين قد تناولتا المعالجة المحاسبية للأجور وفق النظام المحاسبي المالي، وقد اقتصرنا على المؤسسة الاقتصادية، في حين ستشتمل دراستنا معالجة الأجور محاسبيا في كل من المؤسسة الاقتصادية والمؤسسة ذات الطابع العمومي.

الدراسة : منال يلاص (2014/2015) بعنوان : تأثير تطبيق النظام المحاسبي المالي على محاسبة الأجور في المؤسسات الاقتصادية مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل
تمحورت هذه الدراسة حول إشكالية كان مفادها ما هي أهم التغيرات التي طرأت على محاسبة الأجور عند تطبيق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر و توصلت الباحثة من خلال طرح هذه الإشكالية إلى أن الجزائر وبعد الإصلاحات التي قامت بها جراء تطبيق النظام المحاسبي المالي، قد غيرت طريقة المعالجة المحاسبية للأجور، حيث غير هذا الأخير أرقام الحسابات من جهة، وفرض تخصيص مؤونات أعباء خاصة بالموظفين من جهة أخرى.

الدراسة وليد سلامي عبد الله يونس (2016/2017) بعنوان : أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على المعالجة المحاسبية للأجور مذكر ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل،
تمحورت هذه الدراسة حول إشكالية مفادها ما تأثير تطبيق النظام المحاسبي المالي على المعالجة المحاسبية للأجور في المؤسسة المينائية جن جن و من أهم ما أوصلت إليه دراسة هذا الموضوع أن النظام المحاسبي المالي لم يأتي بمبادئ وطرق محاسبية جديدة تخص معالجة الأجور، مع وجود اختلاف في الحسابات المستخدمة في معالجتها مقارنة مع المخطط المحاسبي الوطني.

ما ميز هذه الدراسة عن دراستنا هو أن الباحثان سعيا إلى تبيان تأثيرات النظام المحاسبي المالي على المعالجة المحاسبية للأجور في المؤسسة الاقتصادية، وأغلب الدراسات أهملت المؤسسات

ذات الطابع العمومي، والمقارنة فيما بينهما، وهذا ما سيميز دراستنا التي ستشمل النوعين معا مع دراسة مقارنة.

8. حدود الدراسة:

• الحدود الزمنية : حيث اخترنا فترة الدراسة سنة 2024.

• الحدود المكانية: الجزائر ولاية المنتدبة بوسعادة .

9. منهجية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية تم اعتماد المنهج الوصفي حيث تم استخدام أدوات البحث في شكل استبانة لجمع البيانات الكمية.

10. هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة من فصول:

المقدمة والتي تضمن كل من إشكالية الدراسة، تساؤلاتها، فرضياتها، وأهدافها، أهميتها وتحديد المفاهيم الإجرائية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة

والفصل الأول : كان عبارة عن إطار نظري للدراسة

أما الجانب التطبيقي وتناولنا فيه فصلين:

الفصل الثاني: الموسوم بالإطار المنهجي الميداني للدراسة: تم فيه عرض الدراسة الاستطلاعية، الدراسة الأساسية، مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة تنفيذ الدراسة وتضمن عرض ومناقشة وتفسير النتائج: فقد ضم عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة والفرضيات الجزئية في الاخير، تم اقتراح بعض التوصيات المقترحات.



الفصل الاول: الإطار النظري



تمهيد:

تعتبر إدارة المرتبات والأجور واحدة من أهم الجوانب الحيوية في إدارة الموارد البشرية داخل أي مؤسسة أو منظمة. تُعنى هذه الإدارة بتنظيم جميع الأمور المتعلقة بتحديد ودفع الرواتب للعاملين، بالإضافة إلى المكافآت والمزايا الأخرى. إن حسن إدارة هذه العملية ينعكس بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي، وتحفيز الموظفين، واستقرار بيئة العمل. تقوم إدارة المرتبات والأجور بعدة مهام رئيسية تشمل إعداد الرواتب، حساب الاستقطاعات والضرائب، وتقديم التقارير المالية اللازمة. علاوة على ذلك، تتعامل مع الامتثال للقوانين واللوائح الحكومية المتعلقة بالعمل والضرائب.

أحد أهم الجوانب في إدارة المرتبات والأجور هو تصميم هيكل الرواتب، والذي يجب أن يكون عادلاً ومنصفاً ويعكس مدى صعوبة وتخصص كل وظيفة. يتم تحقيق ذلك من خلال تحليل الوظائف وتقييمها لتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة داخل المنظمة. بعد ذلك، يتم تحديد نطاق الرواتب المناسب لكل وظيفة بناءً على هذا التقييم، وكذلك مراعاة مستويات الرواتب في السوق لضمان القدرة التنافسية للمنظمة في استقطاب الكفاءات.

حيث ان إدارة أداء العاملين تعد من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة أو منظمة. تعني هذه الإدارة بتقييم أداء الموظفين وتحسينه، وهي عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز تطور الموظفين على المستوى المهني. يتضمن الإطار المفاهيمي لإدارة أداء العاملين مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تشمل التخطيط، المراقبة، التقييم، والتغذية الراجعة. يركز هذا الإطار على فهم واضح ومحدد لمعايير الأداء، الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، واحتياجات وتوقعات الموظفين.

و منه تطرقنا في هذا الفصل الى :

المبحث الأول : مدخل عام حول ادارة المرتبات و الاجور

المبحث الثاني : اطار المفاهيمي لأداء العاملين

المبحث الأول: مدخل عام حول ادارة المرتبات والاجور

شهد مفهوم الأجر تطوراً كبيراً عبر التاريخ. في المجتمعات البدائية، كان الأجر يتجسد في شكل مواد أساسية مثل الطعام، الملابس، أو المأوى. خلال القرون الوسطى، بدأت فكرة الأجر تتطور مع بعض الحرية، حيث ظهرت تفاوتات في الأجر بناءً على نوعية العمل. مع بداية الثورة الصناعية، تحول الأجر إلى شكل نقدي أو صكوك تُستخدم لشراء الاحتياجات الأساسية. أما في الوقت الحالي، فإن الأجر يُقدّم عادةً بشكل نقدي مباشر.

المطلب الأول: ماهية الرواتب والأجور

أولاً: تعريف الرواتب والأجور

سنقوم بشرح مفهوم الرواتب والأجور، وكيفية استخدام هذه المصطلحات في القطاعين العام والخاص لوصف المدفوعات التي يتلقاها العمال كتعويض عن جهودهم، في المؤسسات الخاصة، يتم استخدام مصطلح "الأجر" بشكل أكثر شيوعاً، بينما توجد مصطلحات بديلة في المؤسسات الحكومية والقطاع العام، مثل "الراتب الشهري" و"المرتب". قبل أن نستعرض تعريف الرواتب والأجور، دعونا نوضح مفاهيم الأطراف المعنية وعلاقتها:

- صاحب العمل: يشير إلى أي شخص طبيعي أو اعتباري يوظف عمالاً ويقدم لهم مقابل الخدمات التي يقدمونها.
- العامل: يعني أي شخص طبيعي يعمل لصاحب العمل بمقابل مالي ويخضع لإدارته أو إشرافه.
- العمل: يشير إلى الجهد البشري الذي يبذله الفرد بصورة فكرية أو جسمانية لصالح العمل.
- عقد العمل: يعتبر اتفاقية بين صاحب العمل والعامل، حيث يُحدد فيها فترة معينة أو غير محددة، ويتعهد العامل بأداء مهمة محددة لصاحب العمل تحت إشرافه وإدارته مقابل تعويض مالي.

1. **المفهوم الاقتصادي للأجر:** الأجر يُعدُّ من بين العوامل الرئيسية التي تؤثر في العلاقات الاقتصادية. اقتصادياً، يُعبرُ الأجر عن جزء من الدخل المخصص للإنفاق، كما يُمثِّل تكلفة العمالة، والتي ينظر إليها الاقتصاد كعنصر ضروري في تكاليف الإنتاج.

من الناحية الاقتصادية، يُعدُّ الأجر ببساطة ثمنًا أو سعرًا للعمل، يُحدَّد وفقًا لقاعدة أو قانون سوق العمل، باستناد إلى أهمية العمل المنجز من حيث الكمية والنوعية والمدة التي استغرقتها الإنجاز، دون مراعاة احتياجات العامل كدخل من العمل. يعرف الاقتصاديون في القرن التاسع عشر الأجر ببساطة على أنه "دخل العمل" أو "عنصر العمل".¹

2. **المفهوم الاجتماعي للأجر:** المفهوم الاجتماعي للأجر يعني في الواقع تحليلاً اقتصادياً أكثر من كونه قانونياً، حيث يشمل كل ما يُقدَّم للعامل. فالعامل لم يعد مجرد بائعاً لبضاعة يُدفع لها ثمنًا بالسعر الجاري الذي يحدده قانون العرض والطلب. فالعامل لديه احتياجات شخصية أو عائلية، والمنافع التي يحصل عليها لم تعد تقتصر في الواقع على تقديم العمل فقط، بل تسعى لضمان الأمن والقدرة على الكسب المستقر. وهذا ما يُعرف بالأجر الاجتماعي.²

3. **مفهوم الأجر حسب الأنظمة:** تختلف مفاهيم الأجور وفقاً للأنظمة الاقتصادية المختلفة. في النظام الاشتراكي، يُنظر إلى العمل كجهد مشترك لمجموعة من العمال بهدف رفع مستوى المعيشة من خلال إنتاج السلع والخدمات الضرورية. وتُعتبر الأجور حصة العامل في الإنتاج، حيث يتم دفعها نقدًا استنادًا إلى تقسيم كمية ونوعية العمل المُقدَّم من كل عامل.

4. في النظام الرأسمالي، يُنظر إلى الأجر كتوزيع أولي للدخل الإجمالي، يُستخدم لشراء قوة العمل كسلعة. يُحدَّد الأجر بواسطة إنتاجية العمل واحتياجات العامل من السلع، ويخضع لقوانين العرض والطلب وتأثير النقابات في تحديده. بعض النظريات الرأسمالية تُصوِّر الأجر كثمن للعمل كسلعة، وتصفه كتكلفة للأداء أو قيمة للمهارة. تتباين الرواتب والأجور بناءً على تنوع المهارات والقدرات وطبيعة الوظائف وتأثيرها على المجتمع.

¹ حمناذ محمد شطا، النظرية العامة للأجور و المرتبات دراسة مقارنة بين النظامين ال رأسمالي والاشتراكي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص42.

² حمناذ محمد شطا، المرجع نفسه، ص42

5. **التعريف القانوني:** اتفاقية العمل الدولية تعرف الأجر على النحو التالي: "يقصد بكلمة الأجر ما يُدفع نقدًا سواء كان مرتبًا أو كسبًا، بغض النظر عن طريقة حسابه، ويُحدّد قيمته إما بالتراضي بين الطرفين أو بموجب القوانين واللوائح الوطنية، ويستحق الدفع وفقًا لعقد خدمة مكتوب".¹

انطلاقًا من التعاريف السابقة يمكن استخلاص الفرق بين الأجر والراتب.

- **تعريف الأجر:** الأجر هو عبارة عن مبلغ مالي يدفع كل يوم أو أسبوع أو أسبوعين.
- ✓ **تعريف الراتب:** الراتب هو عبارة عن مبلغ مالي يدفع عادة شهريًا إلى الموظفين.
- ✓ **الفرق بين الأجر والرتب:** يمكن إبراز أهم الفروق فيما يلي:

ثانياً: أنواع الأجور ومكوناتها

سوف نتطرق إلى أنواع الأجور، ومكونات الأجور.

1. أنواع الأجور

يمكن التمييز بين أنواع متعددة من الأجور المدفوعة للعاملين:

أ. الأجر الأساسي، الأجر الإجمالي والأجر الصافي: ١

الأجر الأساسي يُدفع بناءً على مؤهلات الفرد، وعدد سنوات الخدمة أو الخبرة، أو وفقًا لتصنيف ودرجة المسمى الوظيفي، ولا يشمل أي مخصصات إضافية أو علاوات. أما الأجر الإجمالي، فيشمل الأجر الأساسي بالإضافة إلى مكافآت أخرى مثل علاوات غلاء المعيشة، ومكافآت اجتماعية، وبدلات، ومخصصات إضافية. بينما يعبر الأجر الصافي عن المبلغ النقدي الفعلي الذي يحصل عليه العمال بعد خصم الاستقطاعات المستحقة مثل الضرائب، واستقطاعات التقاعد، وتأمينات الصحة، وسداد القروض، وما إلى ذلك.²

ب. الأجر الاسمي والأجر الحقيقي:

الأجر الاسمي يشمل مبلغ الراتب الكامل، بما في ذلك المرتب الأساسي وأية إضافات أخرى. أما الأجر الحقيقي، فيعكس القيمة الفعلية للراتب من خلال قدرة الفرد على شراء السلع والخدمات في ظروف زمانية ومكانية محددة بالأسعار السائدة. وبمعنى آخر، فإن زيادة الأجر الاسمي في دولة

¹ المادة 90 من اتفاقية العمل الدولية سنة، 1949.

² حمند محمد شطا، المرجع السابق، ص. 166.

ما قد لا تعني بالضرورة زيادة في القوة الشرائية الفعلية، خاصة إذا كانت مستويات الأسعار في تلك الدولة أقل منها في دولة أخرى.¹

ج. الأجر النقدي والأجر:

- **العيني:** الأجر النقدي يتكون من ج أزين جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك يرتبط بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل:

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

تُسَدَّد مستحقات العمال المؤقتين، الذين يقومون بأعمال مؤقتة وينتهي عقدهم مع المؤسسة، عادةً يومياً أو في نهاية الأسبوع، بينما تُسَدَّد مستحقات العمال الدائمين عادةً في نهاية كل شهر. ويتوقف المبلغ المُدْفَع بشكل ثابت على أيام العمل التي تمت، حيث يُسَدَّد للعمال المؤقتين عن الأيام الفعلية أو بمبلغ مُنَقَّق عليه مسبقاً لكل يوم عمل. وبالنسبة للعمال الدائمين، يُسَدَّد المبلغ شهرياً وفقاً للنظام المحدد لكل وظيفة، بغض النظر عن أيام العمل، على أن يتم تقديمهم في حالات الغياب داخل الحدود المسموح بها.

هذا لا يعني أن المبلغ النقدي الذي يُدفع كأجر يبقى ثابتاً طوال فترة خدمة العامل، بل يبقى ثابتاً لفترة محددة قبل أن يتم تعديله نتيجة لظروف متغيرة، مثل زيادة خبرة العامل مع مرور الوقت أو زيادة أعبائه العائلية نتيجة لتغير في أفراد أسرته. يُسمح بزيادة هذا المبلغ الثابت بمعدل محدد وفي مواعيد محددة يحددها نظام الأجور، وتُعرف هذه الزيادة باسم "العلاوة الدورية".

- **الأجر المتحرك:** تدفع المنظمات لعمالها إضافة إلى الأجر الثابت مبالغ إضافية ومن أمثلتها:

- الأجر التشجيعي يُمنح للعامل كمكافأة عن زيادة إنتاجه عن المعدل المحدد مسبقاً.
- المكافآت التشجيعية ترتبط بالأعمال الخلاقة أو المبتكرة التي يقوم بها العامل، وتأتي كمكافأة عن الفوائد التي تحققها للمنظمة، مثل تقليل التكاليف أو زيادة الإيرادات.

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 142..

- الأجر الإضافية تُدفع للعامل عند أداء ساعات إضافية تفرضها طبيعة العمل أو الظروف الخاصة بالوظيفة.
- البدلات تُمنح للعامل نتيجة لتحمله لأعباء خاصة مرتبطة بطبيعة الوظيفة أو الظروف المحيطة بها.
- الأرباح التي قد تُوزَّعها المنظمة على العاملين كجزء من العوائد التي تحققها المنظمة.

المطلب الثاني: المكونات وأهمية وآليات الأساسية لتحديد للأجر

تشمل الأجر عدة عناصر، بعضها ثابت والبعض الآخر متغير، ويختلف تكوينها وتركيبها من نظام لآخر ومن دولة لأخرى. تُصنف بعض العناصر في بعض الأنظمة ضمن الجزء الثابت، بينما تُصنف نفس العناصر في أنظمة أخرى ضمن الجزء المتغير. هذا التباين يُعتبر تحدياً في المقارنة بين الأنظمة نظراً لاختلاف البيانات والمعايير. يتألف الأجر عادةً من عنصرين أساسيين: الأجر الثابت والأجر المتغير.

أولاً: مكونات الأجر (هرم الأجر)

الغاية الرئيسية لبرامج الأجر والمرتبات هي ربط ما يتلقاه الفرد بما ينتجه من جهد. عندما يكون الأجر مرتبطاً بالوقت المخصص للعمل، يشعر الفرد بأنه يقدم ما يكفي من الجهد لكسب الأجر المتفق عليه. ومع ذلك، عندما يتم التمييز بين الأفراد بناءً على قدراتهم وأدائهم، سواءً من خلال الترقية أو زيادة في الأجر أو حوافز أخرى، يتحفز الفرد لتقديم جهد إضافي.

على الرغم من أن الأجر الأساسي يوفر مستوى من الرضا للفرد، إلا أنه لا يولد الحماس أو الاندفاع لأداء ممتاز. لذا، يتطلب الأمر وجود هيكل للحوافز، والتي تشمل الزيادات في الأجر لتحسين مستوى المعيشة، والمكافآت غير المالية المرتبطة بالخدمات الطبيعية أو المدفوعات النقدية، بالإضافة إلى المزايا الإضافية مثل الوجبات المنخفضة التكلفة أو الإسكان المدعوم.

بشكل عام، تهدف الحوافز إلى تحفيز الأفراد لتقديم أفضل أداء، سواء كانوا يحصلون عليها أثناء فترة عملهم أو بعد التقاعد.¹

تتعدد خطط الحوافز والمكافئات للأفراد، وبصفة عامة نجد الخطط التالية التي تختلف فيما بينها كما يلي:²

1. خطط تقوم على دفع حوافز إضافية للفرد بالإضافة إلى أجرته أو مرتبه الأساسي وتدخل في تكوين أجره.
2. خطط تقوم على دفع هذه الحوافز إلى ما بعد الإحالة على التقاعد.
3. خطط يتحدد فيها المقابل الذي يتقاضاه الفرد بكمية المقدم أو بدرجة مستوى الأداء أو على أساس المشاركة في الأرباح.
4. خطط أساسها الحوافز الجماعية لكل الأفراد بالمؤسسة أو مجموعة معينة.

ثانياً: أهمية الأجور والرواتب

إن الأجور والرواتب أهمية بالغة، وتظهر في أكثر من جانب، فهو مهم بالنسبة للعاملين والمنظمة وكذلك بالنسبة للمجتمع، وسنطرق في هذه الجوانب فيما يلي:

1. أهمية الأجور والرواتب بالنسبة للعاملين: يدرك العمال أهمية الأجور والرواتب لعدة أسباب متعددة. فهي ليست مجرد مصدر لتلبية الاحتياجات الأساسية ورفاهيتهم الشخصية، بل تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الاستقرار المالي لهم ولأسرهم، وتلبية احتياجاتهم المالية المتنوعة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الأجور التي يتلقاها الفرد قد تؤثر على مكانته الاجتماعية ودوره في المجتمع، حيث يُقارن بأقرانه في العمل ويُقيّم بناءً على قيمته النسبية داخل المنظمة. وتحديداً، يمكن للأجر الذي يحصل عليه الفرد أن يكون عاملاً محفزاً لتطوير مهاراته الشخصية وتعزيز كفاءته في العمل، مما قد يؤدي في النهاية إلى زيادة فرص الحصول على أجور أعلى.

¹ محمد الكر، سياسة الأجور في الجزائر واقع وآفاق، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2008، ص 34.

² نفس المرجع السابق، ص 35.

وبالتالي، فإن فرصة الحصول على أجور مرتفعة قد تحفز العمال على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم، مما يعود بالفائدة على المنظمة بأسرها من خلال تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والجودة في العمل.¹

2. أهمية الأجور والرواتب بالنسبة للمؤسسة: تمثل الأجور والرواتب أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، وذلك أن الأجور والرواتب تمثل جزءا هاما من تكلفة الإنتاج، ألا أن نسبة تكلفة العمل تختلف من منظمة لأخرى، حسب طبيعة نشاطها ومدى الاعتماد على العنصر البشري في عملية التشغيل.

تتسبب زيادة معدلات الأجور في النهاية في ارتفاع الأسعار، مما يؤثر على المستهلك النهائي ويمكن أن ينتج عنه انخفاض في حجم المبيعات. إذا لم تتم إعادة توجيه زيادة الأجور إلى المستهلك، فإن التكلفة يجب أن تعوض عن طريق زيادة كفاءة الإنتاج أو تخفيض نسبة الربح. الأجور المرتفعة التي تؤدي إلى تخفيض نسبة الربح يمكن أن تعرض سيولة المنظمة لموقف خطير. في حالة تصاعد الظروف الصعبة بشكل كبير، قد تجد المنظمة نفسها مضطرة إلى تصفية أصولها وتخفيض بعض أرصدها المختلفة المتاحة. لذلك، يهتم كل منظمة الحفاظ على برنامج الأجور الذي يعزز الكفاءة والمبيعات، مما يساعدها على تحقيق عوائد ملائمة للمساهمين وتوفير عدالة مستمرة للعاملين من خلال دفع أجور مناسبة لهم.²

3. أهمية الأجور والرواتب بالنسبة للمجتمع: تؤثر الأجور بشكل كبير على الجماعات والمنظمات داخل المجتمع بطرق متعددة. من جهة، يعزز ارتفاع الأجور قدرة العمال على الشراء، مما يساهم في زيادة الازدهار الاقتصادي وتوسيع نطاق الخدمات الحكومية بفعل زيادة التمويل للوحدات الحكومية. ومن جهة أخرى، قد يؤدي ارتفاع الأجور إلى زيادة في الأسعار، مما يؤدي إلى انخفاض الطلب على بعض المنتجات أو الخدمات التي يقدمها العمال، وبالتالي يمكن أن

¹ محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص512.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الطبعة الثانية، مصر 2000،

ينتج عن ذلك تقليل في عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات وبالتالي تخفيض في تكلفة العمل.

وإذا ما أمكن تعويض الأجور المرتفعة عن طريق الإنتاجية العالية، لا عن طريق ارتفاع الأسعار، فإن الأجور المرتفعة بشيء من التحديد تساهم في النمو الاقتصادي للدولة.¹

ثالثاً: آليات تحديد هيكل الأجور والرواتب.

سنترك في هذا العنصر إلى هيكل الأجور، وبناء هيكل الأجور وبعدها إلى تطبيق هيكل الأجور.

1. هيكل الأجور.

سنعرض في هذا العنصر إلى تعريف هيكل الأجور، وبناءه، وكيفية تطبيقه.

أ. تعريف هيكل الأجور.

هيكل الأجور هو عبارة عن منحى يبين أهمية الوظيفة، ومقدار أجر المخصص لها، ووضع هيكل الأجور ليس معناه وجوب وضع منحى جديد للأجور بل معناه اختبار درجة صلاحية المنحى القديم، وتعديله حتى يتلاءم مع سياسة المؤسسة، ويتوقف وضع منحى الأجور على العاملين الآتيين:

- درجة اشتراك النقابة في برنامج التقييم.

- طرق التقييم المستعملة.

● درجة اشتراك النقابة في برنامج التقييم: هناك درجات مختلفة لاشتراك

النقابة في هذه العملية فقد:²

1 مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 405.

2 عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1998، ص 252.

✓ تمثل النقابة النتائج التي توصلت إليها المنظمة كالهيكل الوظيفي، وهيكل الأجور، دون مناقشته. وفي هذه الحالة لا يخرج الأمر عن مجرد عرض من جانب المنظمة لنتائج معينة وقبول هذه النتائج من جانب الرقابة.

✓ تقبل النقابة الهيكل الوظيفي الذي تضعه إدارة المنظمة ولكنها تسر على المفاوضة بشأن أجور بعض الوظائف، التي يشعر قادة النقابة بأنها سعرت بأقل مما يجب، ولا يخفى أن تعديل أجور بعض الوظائف قد يؤدي إلى تعديل أجور بقية الوظائف الأخرى بالمنظمة.

✓ تقبل النقابة الهيكل الوظيفي ولكنها تسر على المفاوضة بشأن أجر كل وظيفة بالمنظمة.

• طرق التقييم المستعملة:

تقييم الوظائف يُعدُّ الأساس العلمي والشامل لتطبيق نظام عادل للأجور داخل المؤسسات المختلفة. يُفهم تقييم الوظائف على أنه الأداة المنطقية التي تحدد قيمة كل وظيفة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، بهدف تحديد أجر مناسب لهذه الوظيفة. يهدف تقييم الوظائف إلى ربط مستويات الأجور بمدى المساهمة والأداء للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يتم عن طريق تقدير قيمة مساهمتهم واستثمار كل ما يمتلكونه من مهارات وخبرات. وبما أن هناك تنوعاً في الطرق المستخدمة لتقييم الوظائف، مثل تصنيف الوظائف، والتدرج في الوظائف، ونظام النقاط، فإنه من الصعب وضع إجراء قياسي لتشكيل هيكل الأجور في المنظمة، لأن هذه العمليات تختلف تبعاً للنهج المستخدم.¹

ب. بناء هيكل الأجور.

بداية لا بد من القول إن علينا أن ندرك المعايير أو الأسس التي سوف تعتمد عليها المنظمة في تحديد معدل الأجور، التي سوف يتضمنها هيكل الأجور بعد بناءه، إذ أن هناك خمسة معايير مناسبة يجب وضعها في الاعتبار وهي كالاتي:²

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، الأردن، 1996، ص 195.

² عادل حسين، المرجع السابق، ص. 208

- معدل الأجور والرواتب السائد في السوق.
- المقدرة المالية للمنظمة وبالتالي القدرة على دفع الأجور.
- إنتاجية المنظمة وإمكانية قياسها.
- مستوى المعيشة ومستوى الأسعار.
- القدرة الشرائية للعاملين في المنظمة.

تتفاوت المنظمات في اختيار وتطبيق طرق مختلفة لتقييم الوظائف، لكن الهدف النهائي هو بناء هيكل أو نظام للأجور. يبدأ تصميم هيكل الأجور بتحويل نتائج تقييم الوظائف إلى قيم مالية، ويتوقف نجاح هذه العملية على الأسلوب المستخدم في تقييم الوظائف. في العملية البسيطة، يُستخدم أسلوب مقارنة العوامل، حيث تُحوّل النتائج إلى قيم مالية محددة وتُجمَع لتحديد الأجر لكل وظيفة.

بغض النظر عن الطريقة المستخدمة في تقييم الوظائف، من الأساسي أخذ معدلات الأجور المتداولة في الاعتبار، سواء كانت تلك المعدلات مدفوعة من قبل منظمات في نفس الصناعة أو المجتمع بشكل عام. يمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال إجراء مسح للأجور. وتطبيق بمبدأ الأخذ بمعدلات الأجور الشائعة، يعني أن المنظمة لها أن تختار واحدا من الطرق الثلاثة الآتية عند بناء هيكل أجورها:

- أن يتساوى معدل الأجر مع ما تدفعه المنظمات الأخرى.
 - أن يحدد الأجر على أساس مساواته لمتوسط الأجر الذي تدفعه المنظمات الأخرى.
 - أن يحدد الأجر بمعدل يقل عما تدفعه المنظمات الأخرى.
- ج. تطبيق هيكل الأجور.**

بعد وضع هيكل الأجور، يتم مقارنته مع فئات الأجور الحالية. قد تكون فئات الأجور الحالية متساوية مع الفئات المقترحة، أو قد تكون أقل أو أعلى منها. إذا تساوت فئات الأجور الحالية مع الفئات المقترحة، فلن تواجه الإدارة أي مشكلة. ومع ذلك، إذا ظهر اختلاف بينهما، يتطلب الأمر إجراء التعديلات اللازمة. إذا كانت فئات الأجور الحالية أقل من الفئات

المقترحة، يجب رفعها إلى المستوى الجديد. أما إذا كانت فئات الأجور الحالية أعلى من الفئات المقترحة، فعلى الإدارة اتخاذ الإجراءات اللازمة:¹

- أن يستمر أجر الفرد دون تغيير أي تغيير المنظمة في أجر الفرد حتى يستقيل أو يحال إلى المعاش أو يفصل، أو ينقل، أو يرقى، فتنقل وظيفته بفرد آخر يطبق عليه فئة الأجر المقترحة.
- أن ينقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى تتطلب نفس المؤهلات ويدفع لها في جدول الأجور المقترح فئة أجر تعادل فئة الأجر التي يتقاضاها حالياً، فإذا رفض تنفيذ هذا الأمر فإن للإدارة الحق في تخفيض أجره إلى الأجر المقترح بالنسبة للوظيفة التي يستغلها.
- أن يكلف الفرد ببعض الواجبات الإضافية إلى جانب واجبات وظيفية حتى يتعادل مقدار الأجر الذي يتناوله مع مقدار الواجبات التي يؤديها.
- أن يخفض أجر الفرد إلى المستوى المقترح وهذا الأمر نادر الحدوث في الحياة العملية. أن يرفع مستوى الأجور المقترح بالنسبة لجميع وظائف المنظمة إلى الحد الذي يؤدي وجود تناسق وتعادل بين درجة أهمية كل وظيفة، ومقدار الأجر المخصص لها وهو أمر نادر الحدوث في الحياة العملية.

المطلب الثالث: تقييم الوظائف

سنتعرض في هذا المطلب إلى تعريف تقييم الوظائف، كما سنتطرق إلى الطرق الكمية، والطرق غير الكمية المستخدمة في تقييم الوظائف.

أولاً: تعريف تقييم الوظائف.

هي عملية منتظمة يقوم بها قسم الموارد البشرية، بهدف تحديد الأهمية النسبية لجميع وظائف المنظمة وأعمالها، باستخدام إجراءات رسمية لتقييم قيمة وأهمية كل منها. يتم في ضوء هذا التقييم تحديد التعويض المالي الذي يجب دفعه، بحيث يكون عادلاً ومتساوياً لجميع العاملين في المنظمة حيث ينتهي الأمر بدفع تعويض مرتفع للأعمال والوظائف ذات التقييم العالي، وتعويض أقل

¹ عادل حسين، المرجع السابق، ص. 265

للتقييمات المنخفضة. هذا يعني أن التعويض يتناسب مع قيمة الوظيفة التي يحددها التقييم، وذلك بناءً على نتائج تحليلها وتوصيفها، بما يظهر مدى صعوبتها، وحجم مسؤولياتها وخطورتها، و متطلبات أدائها . كما يتمثل تقييم الأعمال والوظائف على عدد من الأبعاد توضح نطاقه وتمثل فيما يلي:¹

أ. يركز التقييم على الوظائف وليس على من يؤديها، وهذا يعني أن تقييم الوظائف ليس له علاقة بكفاءة من يؤديها.

ب. لا يحدد التقييم التعويض المالي الذي تستحقه الوظائف والأعمال، إنما يحدد قيمتها وأهميتها النسبية.

ج. تحتاج عملية التقييم إلى مقيمين من ذوي الخبرة، يستخدمون معايير وطرق تقييم محددة لهم بشكل مسبق.

د. تعتمد عملية تقييم الأعمال والوظائف على الرأي والحكم الشخصي للمقيمين.

هـ. تمثل نتائج التحليل وتوصيف الأعمال والوظائف القاعدة الأساسية التي يقوم عليها التقييم.

ثانياً: طرق تقييم الوظائف.

هناك طريقتين الطرق الكمية والطرق الغير كمية المستخدمة في تقييم الوظائف:

1. الطرق الكمية المستخدمة في تقييم الوظائف: هناك طريقتين طريقة النقط، وطريقة مقارنة العوامل.

أ. **طريقة النقط:** أحد أشهر طرق تقييم الوظائف هي طريقة النقاط، والتي تتميز بسهولة استخدامها وبمستوى معقول من المنطقية والموضوعية. عند استخدام طريقة النقاط، يتعين على إدارة الموارد البشرية تطوير مقياس عددي أو كمي للنقاط المخصصة لكل وظيفة يتم تقييمها. ولا يمكن استخدام مقياس واحد لجميع أنواع الوظائف؛ بل يتعين وجود مقاييس مختلفة لأنواع مختلفة من الوظائف. على سبيل المثال، يمكن أن يكون هناك مقياس مختلف للوظائف

¹ عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشرة التوزيع، 2009ص. 203

الإدارية، ومقياس آخر للوظائف الإنتاجية. ومن مسؤولية إدارة الموارد البشرية تحديد أي

الوظائف تتناسب مع كل نوعية من المقاييس المعتمدة.¹

وتمر طريقة النقط بالخطوات التالية:²

- **اختيار الوظائف الزمنية:** بعد تحديد أي الوظائف التي يتم تقديمها وفق للمقياس المعين، نختار بعض الوظائف الرئيسية من كل مجموعة من الوظائف داخل المنظمة، فبدلاً من تقييم كل وظيفة منفردة نقيم هذه الوظائف المتماثلة والتي يكون عددها بين خمسة عشر وعشرين وظيفة.

- **وضع الأوزان للعوامل:** تحدد الأوزان الخاصة لكل عامل من العوامل الرئيسية، والفرعية، والدرجات، والتي تعكس أهميتها النسبية، ومن الطبيعي أن تختلف الأوزان من وظيفة لأخرى، فمثلاً قد تكون المهارة أكثر العوامل أهمية، وتستخدم في تقييم وظيفة فرد يعمل على آلة معينة، بينما تكون المسؤولية هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة لوظيفة المشرف. وبالرغم من وجود أكثر من طريقة تستخدم في عملية تحديد الأوزان إلا أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى وبغض النظر عن الأسلوب المستخدم فإن الخبرة السابقة، والتقدير الشخصي يلعبان دوراً رئيسياً في تحديد هذه الأوزان وهي أساس وجود عدد أقصى من النقط لكل وظيفة، وعادة يتحدد هذا العدد من خلال المناقشات والمساومات، ثم تحديد النقط نسبة إلى العوامل الرئيسية، والفرعية، والدرجات على أساس أهميتهم النسبية، وفيما يلي نقوم بعرض جدول يوضح إعطاء قيم رقمية تمثل الأهمية النسبية لعوامل التقييم.

- بعد أن تحدد الأهمية النسبية لعوامل التقييم بالنسبة لكل مجموعة من الأعمال ذات الطبيعة المتشابهة بتقييم كل عامل وأهميته النسبية إلى جزئيات. بعد الانتهاء من الخطوة السابقة، تأتي الخطوة الأخيرة وهي تقدير درجة توافر هذه العوامل في كل وظيفة ومدى أهمية كل منها وذلك بالاطلاع على كشوف وتوصيف الوظائف، و التي تعطي فكرة

¹ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2011ص176

² حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، د ذكر السنة، ص، 280.

واضحة عن مهام و مسؤوليات كل وظيفة، و بالتالي مدى أهمية كل هذه العوامل بالنسبة لها، ثم تجمع نتيجة التقييم في جدول خاص.

ب. مظاهر القوة والضعف في طريقة النقط:

• مظاهر القوة: تتميز طريقة النقط بعدد من مظاهر القوة من أهمها:¹

الموضوعية وذلك عن طريق تقليل أثر النفوذ والامتيازات الشخصية إلى حد كبير، وذلك بسبب وجود عوامل تقييمها أهمية نسبية لكل وظيفة وهذا يؤدي إلى التقليل من الأخطاء المحتمل حدوثها في التقييم.

يمكن الدفاع عن نتائج التقييم لهذه الطريقة أمام العاملين في المؤسسة، وذلك بسبب موضوعيتها مما تعطي نتائج توحى بالثقة للعاملين.

تعطي تقييما كميا ودقيقا لمدى التفاوت في درجة أهمية وصعوبة كل وظيفة أو عمل، وهذا ما يسمح بتحويل قيم النقط التي تحصل عليها الوظائف إلى أجر بسهولة.

• مظاهر الضعف: أما فيما يخص مظاهر الضعف فيمكن إيجازها فيما يلي:²

✓ تتطلب هذه الطريقة وقتا طويلا لإتمامها.

✓ تعتبر هذه الطريقة مقفلة، لا تسمح بإضافة وظائف ذات مستوى أعلى أو أدنى من الوظائف التي تضمنها المقياس.

✓ صعوبة تنفيذ هذه الطريقة إذ أنها تتطلب إجراءات فنية معقدة، وتدريب القائمين بها لفترة طويلة.

✓ صعوبة شرح وتوضيح هذه الطريقة للعاملين والمشرفين وللنقابات وللإدارة في نفس الوقت.

✓ صعوبة تحديد الوزن المناسب لكل عامل من عامل التقييم بالنسبة لكل وظيفة.

✓ صعوبة إيجاد العوامل المشتركة التي تدخل في تقييم كافة أنواع الوظائف والأعمال.

¹ عادل حسين، المرجع السابق ، ص276.

² نفس المرجع، ص 277.

✓ اختيار عوامل التقييم والدرجات وتقدير النقط لكل درجة أمر صعب، ويعتمد على الحكم والتقدير الشخصي إلى حد لا يمكن إقفاله، مما يعني أنها كغيرها من طرق لتقييم الوظائف تخضع لقدر من اللاموضوعية.

ج. **طريقة مقارنة العوامل:** هذه الطريقة تُعدّ من الأساليب الكمية الحديثة في تقييم الوظائف، حيث تتضمن مقارنة الوظائف داخل المؤسسة من خلال تحديد عوامل أساسية لكل وظيفة. تُعتبر هذه العوامل أسس المقارنة، حيث يتم مقارنة كل عامل في كل وظيفة مع عامل آخر في وظيفة أخرى. تتركز المقارنة عادة على الأعمال الأساسية في كل مجموعة من الوظائف، والتي تُشار إليها أحياناً بالوظائف الدالة.

تُحدد أهمية العوامل في هذه الطريقة بقيم نقدية، بدلاً من عدد من النقاط، وذلك في الإجراءات الفنية المتبعة لتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة.

نجد أنه في طريقة مقارنة العوامل تحدد الأهمية النسبية للوظيفة عن طريق مقارنتها مباشرة بغيرها من الوظائف تحت كل عامل من عوامل التقييم على حدا، هو في النهاية يكون مجموع قيم العوامل في الوظيفة ممثلاً للقيمة النسبية لهذه الوظيفة، وحتى بالنسبة لعوامل التقييم يتم اختيارها، أي دون تقسيمها إلى عوامل فرعية.¹

د. **خطوات تنفيذ مقارنة العوامل:** نتبع الخطوات التالية في تنفيذ طريقة مقارنة العوامل عند تقييم الوظائف:

- نبدأ بتحديد الوظائف الدالة أو الرئيسية أو التي تمثل وظائف المؤسسة.
- نختار العوامل الشائعة التي تتوفر في الوظائف الدالة والمذكورة سابقاً.
- نرتب الوظائف الدالة بالنسبة لكل عامل من عوامل التقييم وفقاً لمدى أهميته لها، مستندين إلى تحليل وتوصيف الوظائف.

¹ مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 202.

- نقوم بتحديد القيمة الكمية لكل وظيفة من الوظائف الدالة لتقدير أهميتها النسبية، ثم نقوم بتوزيع القيم الكمية (مبلغ مالي) على العوامل لكل وظيفة على حده. ومن خلال جمع هذه القيم الحسابية، نحدد الأهمية النسبية للوظيفة.

2. الطرق الغير الكمية المستخدمة في تقييم الوظائف:

أ. **طريقة الترتيب:** يمثل ترتيب الوظائف أحد أساليب تقييمها الأقدم والأبسط، وهو يعتمد على تصنيف الوظائف بحسب درجة تعقيدها، حيث يبدأ التقييم بالوظائف الأسهل وينتهي بالأكثر تعقيداً. عادةً ما يقوم المقيم بإعداد بطاقات تحتوي على معلومات مختلفة عن الوظائف، ثم يقوم بترتيب هذه البطاقات بناءً على أهمية كل وظيفة. تهدف طريقة ترتيب الوظائف إلى تقديم صورة عن أهمية العمل، مما يسهل عملية التحديد والتصنيف. تتبنى هذه الطريقة اثنين من الأساليب في تنفيذ التقييم: ¹

- **الأسلوب الأول:** وهو التقييم الانفرادي، حيث يقوم مقيم واحد بالعمل التقييمي، اعتماداً على مقدرة وخبرته، ويستخدم هذا الأسلوب في الواقع في حالة كون عدد العمال أو الوظائف المراد تقييمها قليل من جهة، وكون المقيم على معرفة وإلمام بمضمون الوظائف والإعمال من جهة ثانية.

- **الأسلوب الثاني:** هو الأسلوب الجماعي، حيث التقييم بموجبه من قبل لجنة، ويستخدم في حالة كون عدد الأعمال المراد تقييمها كبيراً، ويتم التقييم عن طريق لجنة على النحو التالي:

توزع على أعضاء لجنة التقييم بطاقات تضمن وصفاً محدداً لكل عمل أو وظيفة مطلوب تقييمها، ويطلب منهم

دراسة وصفها، ثم مقارنتها مع وصف الأعمال والوظائف الأخرى، واختيار أعلى وأدنى وظيفتين كحدين، يتم ترتيب الوظائف بينهما إما تصاعدياً أو تنازلياً حسب درجة صعوبتها ومسئولياتها، ولضمان الدقة والسلامة في التقدير، تكرر عملية التقييم مرة أو مرتين، يتخللها

¹ مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 202.

فاصل زمني، وذلك ليتسنى لعضو اللجنة أن يقارن نتائج تقييمه، وبعد الانتهاء من عملية التقييم تقوم لجنة التقييم بدراسة قوائم الترتيب، وتناقش الاختلافات بينهما وتقوم بحساب متوسط التقديرات لجميع أعضاء اللجنة.

ب. **طريقة التصنيف الوظيفي:** بهذه الطريقة، يتم تحديد مستويات أو درجات مختلفة استنادًا إلى التباين في الواجبات، والمسؤوليات، والمهارات، وظروف العمل، بالإضافة إلى عوامل أخرى متعلقة بالوظيفة. ثم يتم تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة من خلال مقارنة وصف الوظيفة بوصف كل درجة أو مستوى من المستويات، ثم يتم تعيين كل وظيفة في المستوى أو الدرجة المناسبة، وفيما يلي عدد من الدرجات وما تشتمل عليه من وظائف: ¹

الدرجة الأولى: وتشتمل على وظائف الإدارة العليا التي تقوم برسم السياسات والتنظيم والرقابة العامة... الخ.

الدرجة الثانية: وتشتمل على وظائف البحوث والدراسات.

الدرجة الثالثة: وتشتمل على الوظائف ذات الطابع العلمي المتخصص.

الدرجة الرابعة: وتشتمل على الوظائف المالية والمحاسبية والإدارية والإحصائية والحاسب الآلي.

الدرجة الخامسة: وتشتمل على وظائف الصيانة والخدمات الفنية كالكهربائية، ومكانيك السيارات... الخ.

الدرجة السادسة: وتشتمل على الوظائف الكتابية.

المطلب الرابع: تطور نظريات الأجور و عوامل تحديدها.

أولاً: تطور نظريات الأجور

1. نظرية حد الكفاف: مضمون سننتطرق في هذا المطلب إلى تطور نظريات الأجور، وعوامل

وأسس ونظم تحديد الأجور.

هناك العديد من النظريات التي تطرقت لموضوع الأجور نذكر منها:

¹ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 153 .

تُعتبر هذه النظرية تقديرًا لقيمة العمل بناءً على قدرة العامل على تأمين احتياجاته الأساسية واحتياجات أسرته، بحيث لا يتجاوز الأجر المدفوع الحد الذي يضمن لهم المعيشة بمستوى كافٍ. تقوم فكرة هذه النظرية على فلسفة آدم سميث وريكاردو، وترتبط بأراء مالتوس في هذا الشأن. ريكاردو وأتباعه يرون أن الأجور يجب ألا تتجاوز المستوى الضروري للحفاظ على مستوى أدنى من المعيشة، ويعزون ذلك إلى قانون العرض والطلب في سوق العمل.¹

2. نظرية رصيد الأجور: تعود أصول هذه النظرية إلى جون ستيوارت ميل، حيث تفترض أن أي بلد يخصص جزءًا من رأس المال للأجور على المدى القصير، حيث يتم توزيع هذا الجزء المخصص من رأس المال على العمال، ولا يسمح بتجاوز نسبة أجورهم عن القسط المحدد. حتى إذا استفاد العمال في قطاع معين من زيادة في أجورهم، يُعتبر ذلك نتيجة لقوة نقابتهم التي تفرض ضغطًا، والتي تسعى لتحقيق زيادات لأعضائها، ولكن على حساب أجور العمال في قطاعات أخرى. وبناءً على هذه النظرية، ترتفع أجور العمال فقط في حالتين: الأولى عندما يزيد رأس المال، والثانية عندما ينخفض عدد العمال.²

ولقد وصف لهذه النظرية انتقادات شديدة، إذ لا يعقل تحديد صارم للقدر المخصص للأجور، كما أنه من غير المنطقي تجميد عدد العمال، وفي هذا الصدد يذهب ويليام فيلنر إلى القول بأنه من الشائع تسمية هذه النظرية باسم صندوق الأجور والتي سادت حتى أواخر القرن 19، أين بدأت تفقد مصداقيتها شيئًا فشيئًا، لتفسح المجال لنظرية الإنتاجية الحديدية.

3. نظرية الإنتاجية الحديدية: تتضمن هذه النظرية على أساس أن الأجور تتحدد عند نقطة تلاقي منحني العرض الكلي للعمل مع منحني الطلب الكلي على العمل، بمعنى آخر أن الأجر يتحدد عند المستوى الذي يتحقق فيه التساوي بين الكمية المعروضة من العمل مع الكمية المطلوبة منه، وذلك على افتراض وجود علاقة عكسية بين عرض العمل لعمله كمتغير مستقل، وبين الأجر كمتغير تابع، وبناءً على الافتراض تؤدي الزيادة في عرض العمل إلى

¹ علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007ص225.

² نفس المرجع، ص25.

انخفاض الأجر، والعكس صحيح مع بقاء الأشياء الأخرى على حالها، كما أن انخفاض مستوى الأجر الذي تعرفه معظم الدول النامية قد يصاحبه زيادة في عدد ساعات العمل، حتى يتسنى للعامل الحصول على دخل يمكنه الارتقاء بمستوى معيشة عن حد الكفاف السائد في المجتمع.

4. نظرية المساومة الجماعية:

هذه النظرية مرتبطة بكارل ماركس، الذي عارض النظريات السابقة وحث على تنظيم العمال لمواجهة السلطة الرأسمالية. ترى هذه النظرية أن التفاوض الجماعي يمثل الوسيلة لضمان تحقيق مكاسب غير ممكنة من خلال التفاوض الفردي. تفترض هذه النظرية وجود حدود علوية وسفلية لمعدلات الأجر، حيث يتم تحديد الأجر بين هذين الحدين بناءً على حاجة العمال الملحة للعمل. يضطر العمال إلى قبول الوظائف المتاحة لضمان حصولهم على أجورهم وتلبية احتياجاتهم المختلفة. وتعتمد المعدلات التي تحدث بين هذين الحدين بشكل كبير على قوة التفاوض والمساومة بين الجانبين.¹

ومهما تكن النظريات فإن الواقع شيء آخر، حيث تعتبر مسألة الأجر من المسائل الاقتصادية والاجتماعية المعقدة، التي تواجه الدول والحكومات، وعلى الرغم من الدور الأساسي الذي تلعبه الاعتبارات السياسية والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع، والتي ينبغي أخذها عند تحديد سياسات الدول في مجال الأجر.

ثانياً: عوامل تحديد الأجر.

تتمثل عوامل تحديد الأجر فيما يلي:

1. المساومة الجماعية:

تستخدم المساومة الجماعية في كثير من الدول خاصة الدول ال رأسمالية على نطاق واسع ومقبول كأساس تعتمد عليه المنظمات في تحديد معدلات الأجر، والمزايا المادية الإضافية الأخرى.

¹ علي غربي، المرجع السابق، ص 27.

هيكّل الأجر الذي يتم تحديده نتيجة للمساومة الجماعية، عبر المنظمات التي تتخذ دور الريادة في الصناعة أو الجغرافية، قد يكون نموذجاً يُتبعه منظمات أخرى في نفس الصناعة أو المنطقة الجغرافية. تزايد مستمر في مستويات الأجر وتوسع في برامج الخدمات الإضافية قد يكون نتيجة لضغوط مساومات النقابات والاتحادات المهنية، وهذا يتجاوز أي مجهود فردي آخر. جهود النقابات وتهديدات الجهود المنظمة قد ساعدت على تحديد معدلات الأجر المتناسقة والموحدة داخل المنظمات المتشابهة وبين المناطق الجغرافية المتشابهة. علاوة على ذلك، يمكن لنقابات العمال أن تؤثر على سوق العمل المحلي من خلال مراقبة المعروض من بعض أنواع العمل، ولقد قامت بجهود كبيرة لتشكيل التشريعات التي تغطي الأجر وساعات العمل.¹

2. قدرة المنظمة على الدفع:

غالباً ما تستخدم النقابات العمالية القدرة على الدفع كوسيلة للمساومة الجماعية، لتوضيح أن ربحية المنظمة كافية لدعم متطلبات زيادة الأجر، بينما تظهر سجلات المنظمة أحياناً قدرًا ضئيلاً من الأرباح كوسيلة لتعزيز موقفها، سواء كانت تطالب بزيادة الأجر أو تقترح تخفيضاً فيها. ومع ذلك، فقد بدأت المنظمات في الوقت الحاضر في الحرص على عدم الاعتماد بشكل كامل على الدفع كوسيلة للمساومة، نتيجة للقواعد التي وضعتها منظمة العمل الدولية، والتي تمنح النقابات الحق في تفتيش السجلات المالية للتحقق من صحتها ومدى ملاءمتها لمثل هذه المطالب.

3. سوق العمل: إذا كان العرض النسبي لبعض أنواع العمل نادراً، فإن الأجر المطلوبة لتلك الوظائف قد تتأثر بظروف سوق العمل. يجدر بالمنظمات دفع معدلات أجر مرتفعة لجذب والحفاظ على عمال مؤهلين لتلك الوظيفة، ويمكن أن تساعد المعدلات العالية في جذب العمالة من مناطق أخرى، مما يحسن عرض العمل المحلي. تسعى النقابات أيضاً لممارسة الرقابة أو التأثير على سوق العمل من خلال تطبيق شروط صارمة على بعض أنواع المهارات. على سبيل المثال، عندما تفرض النقابات شروطاً صارمة مثل فترات تدريب مهني طويلة على الأعضاء الجدد، يمكن استخدام مثل هذه الشروط كقيود على توافر بعض أنواع المهارات في سوق العمل.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 373

يساعد هذا التصرف على المحافظة على مستويات أجور عالية ومستويات توظيف مرتفعة لأعضاء النقابة، حتى في حالة وجود فائض في العمالة.¹

وحتى تستطيع أي منظمة تحقيق نوع من التكامل الفعال داخل سوق العمل بالنسبة للأشخاص اللذين يؤديون وظائف ذات خصائص محددة، فإن معدلات أجور مثل هذه الوظائف يجب أن تتلاءم مع تلك التي تدفع بواسطة منظمات أخرى، فمن الأهمية الكبرى في هذا الصدد أن تحتفظ المنظمات بمعلومات حديثة عن معدلات أجور المجتمع.

4. القيمة النسبية للعمل: من الأهمية أن ترتبط الأجور المدفوعة لكل عامل بدرجة كبيرة بالطلب على وظيفته، وأيضاً بالأجر المدفوع للعاملين في الوظائف الأخرى، لما لذلك من آثار كبيرة خاصة على الروح المعنوية للعمل.

إن تتسق معدلات الأجور داخل المنظمة يمثل أهمية كبيرة، لذلك فإنه يجب عليها أن تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل هيكل الأجور، وبالتالي يكون لديها موضوع يبنى عليه فروق الأجر بين الوظائف، ومن ثم يعكس هذه الأهمية النسبية لهذه الوظائف.²

5. تكلفة المعيشة: إذا أرادت المنظمة أن تحافظ على كفاءة ومعنويات العاملين بها، فإنه يجب عليها أن تدفع لهم أجور كافية لتضمن لهم التمتع بمستوى معيشة مناسب، وإلا فسيضطر بعض العاملين إلى البحث عن العمل في مكان آخر أو تكملة دخلهم عن طريق الجمع بين وظيفتين، ويعني ذلك الاحتفاظ بعمل آخر، بجانب عملهم في المنظمة.

إن الأجور الغير المناسبة أيضاً قد تدفع بعض العاملين للسرقة والاختلاس من أصل المنظمة، أو المساهمة بأدنى مجهود في وظائفهم، وفي هذا الصدد يجب الإشارة إلى أن الكثير من نقابات العمال قد نجحت في المحافظة أو تحسين مستويات معيشة العاملين خلال فترات التضخم.³

6. التشريع: إن جوانب عديدة من الأجور أصبحت تنظم حالياً عن طريق مجموعة من القوانين والتشريعات المختلفة، إن مثل هذه القوانين قد شملت مثلاً معدلات الحد الأدنى للأجور، مكافأة

1 المرجع نفسه، ص 376

2 مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 377.

3 المرجع نفسه، ص 378 .

الوقت الإضافي، طرق حساب الأجور، سجلات المرتبات والأجور الواجب الاحتفاظ بها، وهكذا فان مثل هذه القيود التشريعية لها تأثيرها على الأجور المدفوعة للعاملين بالمنظمة.¹

ثالثاً: أسس تحديد الأجور ونظم دفعها

1. أسس تحديد الأجور: إن العوامل السابقة تفرض مراعاة الأسس التالية عند وضع سياسة الأجور في المنظمة، وتتمثل هذه الأسس فيما يلي:²

أ. أن تعكس الاختلافات في الأجور بين الوظائف المختلفة الاختلافات الحقيقية في درجة صعوبة واجبات ومسؤوليات الوظائف.

ب. تتناسب معدلات الأجور المدفوعة من قبل المنظمة مع مثيلاتها في المنظمات الأخرى في المحيط نفسه، فانخفاضها يؤدي إلى ترك الموظفين الأكفاء العمل في المنظمة للعمل في منظمات أخرى، وانخفاض الإنتاجية تبعاً لذلك.

ج. التوازن بين قيمة ما تحصل عليه المنظمة من قوة عمل الأفراد وبين ما تحصله المنظمة نضير تلك القوة من تكاليف إجمالية في شكل أجور ونفقات أخرى كالمزايا والخدمات التي يحصل عليها العاملون.

د. التناسب بين الأجور وتكاليف المعيشة للمحافظة على الروح المعنوية للعاملين.

هـ. وضع حدود دنيا وعليا لأجر الوظيفة.

و. أن يعكس نظام الأجور الارتباط بين ما يدفع للعامل كمقابل وبين أداءه الفعلي.

ز. تتناسب نظام الأجور مع قدرة المنظمة المالية ومركزها المالي.

2. نظم دفع الأجور: يمكن نظام الدفع على أساس تقسيم نظم دفع الأجور إلى مجموعتين رئيسيتين:

نظام الدفع على أساس الوقت ، الأجر الزمني: يتم احتساب الأجر في هذا النظام على أساس المدة الزمنية التي يقضيها الفرد في عمله، دون النظر إلى كمية الإنتاج وجودته التي أنجزها ذلك

¹ المرجع نفسه، ص 378

² نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ص 175

الفرد وقد يتحدد الدفع في هذه الحالة بالساعة، أو باليوم، أو بالأسبوع، أو بالشهر، أو بالسنة، وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق وأكثرها شيوعاً في المنظمات، تصلح هذه الطريقة للتطبيق في الحالات التالية:¹

- أ. في الوظائف التي يصعب قياس إنتاجها بوحدات كمية ملموسة.
- ب. عند عدم وضوح العلاقة بين كمية الإنتاج والجهد المبذول، وعندما يكون من غير الممكن التحكم في كمية الإنتاج العامل.
- ج. إذا كان الإنتاج غير منتظم بسبب حدوث أعطال لا دخل للعامل بها.
- د. عند عدم قدرة الإدارة على مراقبة كمية إنتاج العامل أو وجود صعوبات في تحديد كمية الإنتاج.
- هـ. عند حاجة العامل إلى عناية واهتمام خاص.

وعلى الرغم من أن هذه الطريقة لا تقدم للفرد تعويضاً عادلاً أو مكافأة مباشرة مقابل تفوقه في الإنتاج، فإنها من ناحية أخرى تنطوي على ميزة مهمة هي ثبات دخل العامل وعدم تعرضه للتقلبات.

3. **نظام الأجر التشجيعي:** هذه الطريقة مبنية على الوقت الذي يقضيه الفرد في أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية، حيث لا تكون كمية العمل محددة بل تُقدَّر. المنظمة تتحمل المسؤولية الكاملة عن جميع الخسائر، في حين تحصل على جميع الأرباح المتولدة عن أداء العاملين. الخاصية الأساسية للدفع وفق هذا النظام هي تحديد قيمة نقدية معينة للعمل المطلوب، حيث يحصل الفرد عليها بناءً على أدائه، وبالتالي يتحمل العامل المكاسب أو الخسائر بناءً على الاختلافات الكمية في الإنتاج. على الرغم من أن نظام الدفع على أساس الإنتاج يعتبر مقبولاً أكثر من وجهة نظر المنظمة ويبدو أكثر عدالة من وجهة نظر العامل، إلا أن هذه الطريقة لا تتناسب مع جميع الوظائف. قد تكون غير مرضية إذا تم استخدامها بطريقة سيئة، حيث

¹ نادر أحمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص 184

- قد يدفع العمال نحو زيادة أجورهم بشكل يؤثر سلباً على صحتهم أو يزيد من إجراءات العمل، وقد يؤدي ذلك إلى تلف المعدات والآلات المستخدمة.
- وبصفة عامة يصلح تطبيق هذا النظام في الحالات التالية:
- الوظائف التي يسهل قياس إنتاجها بوحدات رقمية كوظائف الإنتاج.
 - إنتاج النمطي ذو المواصفات النمطية الذي يتميز بالتدفق المنظم وعدم وجود أعطال كبيرة.
 - الإنتاج الذي يمكن مجهود العامل بكمية إنتاجه.
 - عدم التحكم العامل في المستوى الجودة، إذ من الممكن التحكم بالجودة إلى درجة كبيرة من خلال الآلة أو عندما يكون سهل اختبار جودة المنتجات أو كانت اعتبارت الجودة أقل أهمية من الكمية المنتجة.
 - عدم توافر الوقت الكافي من جانب الإدارة لملاحظة العمل.
- هذه الطريقة، على الرغم من أنها قد تحقق رضا العمال إذا تم تطبيقها في الأعمال المناسبة، إلا أنها تواجه صعوبة في تحديد المعايير أو المستويات القياسية للإنتاج بعد إجراء دراسات زمن عادلة. كما أنها لا تولي اهتماماً كافياً لمركز العامل في المنظمة، أو لأقدميته وسلوكه الوظيفي، بالإضافة إلى عوامل أخرى تؤثر في بيئة العمل.

رابعا : وسائل تحديد الأجر .

من الناحية العملية هناك مبدئين لتحديد وضع الأجور، الأول يتجسد في تدخل الدولة بواسطة النصوص القانونية والتنظيمية، والثاني يتمثل في الأسلوب التفاوضي عند عقود العمل الفردية والجماعية.

1. تحديد الأجور عن طريق النصوص التنظيمية " القانون " :

جاء تدخل الدولة في مجال تحديد الأجور بعد معاينة الظروف الصعبة التي كان يعيشها العمال في فترة ارت الأزمات الاقتصادية التي مرت بها البلدان ال أرسالية، وما انعكس على الطبقة العاملة من ضعف في مستوى الأجور وقسوة في شروط العمل نظراً لسيادة عقود العمل الفردية بدلاً من العقود الجماعية.

تدخلت الدولة بطريقتين لتنظيم الأجور وعلاقات العمل. الطريقة الأولى تشمل سن التشريعات والقوانين لتحديد الأجور، حيث يتم تحديد الأجر الأدنى المضمون بعد التشاور مع النقابات العمالية وأصحاب العمل، ويُراعى في ذلك بعض المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية مثل الإنتاجية المتوسطة ومؤشرات أسعار الاستهلاك. أما الطريقة الثانية فتتمثل في تيسير وتمديد اللقاءات بين ممثلي العمال وأصحاب العمل في إطار المفاوضات الجماعية، مما أدى إلى تحديد الأجور سواء بموجب قوانين أو اتفاقات بين الدولة والنقابات والشركات.

2. تحديد الأجور عن طريق المفاوضات الجماعية والفردية :

تحديد الأجر من خلال عقد عمل فردي يُعدّ أداة مناسبة، حيث يتفق العامل وصاحب العمل عن طريق التفاوض على الأجر الأساسي والتعويضات الإضافية، مع مراعاة الحد الأدنى المضمون للأجر والامتيازات المتفق عليها. وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تتطلب مهارة كبيرة في التفاوض والمساومة من جانب العامل، إلا أن العديد من العمال، خاصة الذين ليسوا لديهم مؤهلات عالية، يجدون صعوبة في ذلك، مما يؤدي إلى استخدام هذه الطريقة بشكل نادر. وبدلاً من ذلك، تتولى الحكومة تحديد الأجور الدنيا من خلال الاتفاق مع ممثلي النقابات وأصحاب العمل.

3. تحديد الأجر عن طريق الاتفاقيات الجماعية:

المساومة الجماعية تشير إلى المفاوضات التي تحدث بين الموظفين، عادة ما يتم تمثيلهم من قبل النقابات العمالية، وأصحاب العمل لمناقشة قضايا مثل تحديد الأجور، وساعات العمل، وظروف العمل، والحماية الاجتماعية. قد تكون هذه الاتفاقيات محلية أو وطنية، حيث تحقق للوزارة المعنية التدخل بمشاركة ممثل الحكومة.

عملية المساومة الجماعية تعتمد على ديناميكية ومرونة كبيرة، وتتضمن تعاقدًا بين الموظف وصاحب العمل. يلتزم الموظف بدفع الأجر، بينما يلتزم صاحب العمل بتوفير العمل وتقديم الواجبات، بما في ذلك التواجد في مكان العمل في الوقت المناسب.

تحديد الأجور بهذا الأسلوب أصبح ضرورة تاريخية، ناتجة عن ظروف اقتصادية وتآزم في علاقات العمل، نتيجة التحول من النظام الاشتراكي إلى الرأسمالية. في الدول ذات النظام الرأسمالي، بدأ تحديد الأجور بهذا الشكل بأمر من الحكومة.

وتعتبر الاتفاقيات الجماعية من المكاسب الكبرى التي أقرتها القوانين والتنظيمات الاجتماعية في البلدان ال رأسمالية المتطورة، وأصبحت الإطار الأنسب لتنظيم علاقات العمل وخاصة في مجال الأجور. وللتفاوض الجماعي عدة مستويات يمكن حصرها فيما يلي:

أ. **المساومة الجماعية على مستوى المؤسسة:** يتم هذا التفاوض ضمن التراب الذي تقع فيه المؤسسة وغالبا ما تتميز بالطابع المحلي، وهي أكثر الحالات انتشارا، ومن عيوبها ظاهرة التفاوت في الأجور وتباين شروط العمل بين المؤسسات إضافة لجعل عملية تحديد الأجر الأدنى المضمون على المستوى الوطني أمر غير ممكن بسبب التفاوت على مستوى المؤسسات والمناطق.

ب. **المساومة الجماعية على مستوى القطاع:** عند هذا المستوى تجري المحادثات بين ممثلين على مستوى هذا القطاع إلا أن البعض يعيب على هذه العملية أن العامل الموجود في منطقة جغرافية ذات أسعار مرتفعة يتحصل على نفس أجرة عامل آخر ومن نفس الفئة والخصائص على منطقة معقولة الأسعار والظروف.

ج. **المساومة الجماعية على المستوى الوطني:** وهو ما عرف في الجزائر بالتفاوض الثلاثي سنة 1994 وسنة ، 1997 ويتمثل دور الحكومة في هذا الإطار في محاولة الدفاع عن المصالح الحيوية للدولة من خلال المحافظة على فعالية سياستها الاقتصادية بوجه عام، مع العمل على تنفيذ توصيات صندوق النقد الدولي.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين

يعرف أداء العاملين 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 إتمام مهام

وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة¹.

يبين هذا التعريف أن أداء العاملين هو القيام بأعباء الوظيفة، كما يعبر عن سلوك الفرد العامل في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يتوافق تقريبا مع التعريف التالي. فأداء العاملين من الناحية الإدارية يعرف على أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفؤ المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة².

جاء في التعريف السابق أن أداء العاملين هو قيام العامل الكفؤ بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه، ويعرف ذلك عن طريق قياس العلاقة بين كمية العمل والوقت المستغرق، كما تتم ترقية العاملين من خلال قياس هذه العلاقة. ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بأداء العاملين، التحكم والإلمام بجوانب العمل سرعة الإنجاز والمتمثلة في مدة الإنجاز، الانضباط في مواعيد العمل من حيث حركة الدخول والخروج، محاولة تحسين أداء العاملين والتجديد فيه، كذلك الإضرابات والتوقف عن العمل³.

في هذا التعريف جمع بين التعريفين السابقين، حيث ركز على المؤشرات التي يقيم بها أداء العاملين.

¹ سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 09 08 ، 2005 مارس ، ص35

² أحمد زكي بدوي ، معجم المصطلحات الاجتماعية مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، سنة، 1992، ص310

³ Martory B.Crozet U.Gestion des ressources humaines. Pilotage sociale et performance .imprimerie. Chirat paris 2002.P160.

ويعرفه عاشور أحمد صقر في كتابه السلوك الإنساني في المنظمات على أنه: ((قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس بها أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء))¹ حيث تعبر كمية الجهد المبذول عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد المواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله. ونلاحظ من خلال هذا التعريف أن أداء العاملين يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد العامل، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء.

أولاً : عناصر أداء العاملين

يتضمن الأداء مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
4. **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل المنجز وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله².

¹ عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص-ص 25-26 .

² الحسيني، أحمد بن عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، 1994، ص 7 .

وهناك من يرى أن عناصر الأداء تعد بمثابة الأساس الذي يجب على المسؤول المباشر التقيد به عند تقييم أداء مرؤوسيه، لأنه ومن خلال هذه الدراسة يتبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف ومن الواجب عليه القيام بها.

ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين وهما¹:

• القدرة على الأداء

• الرغبة في الأداء

أ - القدرة على الأداء

تعرف على أنها إمكانات الموظف على القيام بعمل ما تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما المعرفة والمهارة، فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين فمثلا الموظف في بداية انجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها، تركيبها الخ. أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.

ب - الرغبة في الأداء

الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية هي : ظروف العمل المادية، ظروف الموظف الاجتماعية، حاجات ورغبات الموظف.

ثالثا: أنواع أداء العاملين:

يصنف الأداء إلى أنواع حسب المصدر الأداء الداخلي الأداء الخارجي:

¹ علي محمد عبد الوهاب ، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، 1984، القاهرة ، ص، ص 255 ، 256.

1. الأداء الداخلي: ويطلق عليه الأداء بأداء الوحدة أي إنتاج ما تملكه المؤسسة من موارد ويقسم على أساس الأداء البشري: وهو الأداء العاملين المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مواد استراتيجي من خلال تسير مهارتهم.

2. الأداء التقني: ويمثل في قدرات المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال

3. الأداء المالي : ويكمن من فعالية و تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.¹

يصنف أيضا الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد الأنواع وبالتالي فإن الأداء يرتبط إلى بعيد بالأهداف، ويمكن استعمال الأداء كمعايير الشمولية ولذلك يمكن تقسم الأداء إلى كلية والجزئية:

أ- الأداء الكلي:

هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي الإطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والإرباح والنمو

ب - الأداء الجزئي:

هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع مختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسات حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء وظيفية المالية أداء وظيفية الأفراد أداء وظيفية التموين أداء وظيفية الانتاج وأداء وظيفية التسويق.

¹ دلروم سوسن تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية والريفية قائمة . شهادة ماستر قسم علم الاجتماع عمل وتنظيم جامعة 8 ماي 1945 قائمة 2016 2017, ص 39.

ونشير إلى الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

أما حسب معايير طبيعية فيقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية وسياسية إلخ، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له دور وزنه على صورة المؤسسة في الخارج. وغير ذلك هناك وأنواع أخرى للأداء إلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسيطر لنفسها أهدافها من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان الثالث والأمتلة في مجال أكثر من أن تحصى.¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين و محدداته:

سننترق في هذا المطلب الى العوامل المؤثرة في أداء العاملين أولا اما ثانيا فسننترق الى محددات أداء العاملين .

أولا : العوامل المؤثرة في أداء العاملين

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل.

ومن أكثر عوائق على الأداء شيوعا هي²:

¹ عبد المليك مزهوده الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 89.
² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، بدون طبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ، ص 211 ، 212.

- أ. عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- ب. نقص التعاون من الآخرين.
- ج. نمط الإشراف.
- د. الحرارة والإضاءة.
- هـ. الضوضاء.
- و. ترتيب الآلات والورشات.

ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد والإدراك فعلى سبيل المثال، إن أي عطل في آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيء يمكن أن يسبب التوجه الخاطئ للجهود، وبنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لدى فإن من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي¹:

- أ. توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
- ب. توفير بيئة مدعمة، تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.
- ج. والشكل التالي يوضح أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين.
- د. علاقات العمل.
- هـ. التكنولوجيا والتدريب

ثانيا : محددات أداء العاملين

إن الأداء الفرد يحدد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة وفاعلية لابد من فهم أم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه

¹ فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، بدون طبعة دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 99،

لفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة وعلم النفس الصناعي إلى تحديد أهم تلك المحددات، وقد اخلصوا على أن أداء الفرد يحدث نتيجة التفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما في المعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{الدعم التنظيمي.}$$

وبالنظر إلى المعادلة السابقة نجد أن أداء الفرد لا يتحدد نتيجة توفر أو عدم توفر أحد هذه المحددات، وإنما يتحدد كنتيجة لمحصلة التفاعل بينها جميعا.

الدافعية: تعرف الدافعية تعرف الدافعية بأنها منبع ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام.

إن تحقيق الدافعية لدى الأفراد من أهم أهداف الإدارة، وذلك من خلال تفعيلها وتحويلها من طاقة كامن غير فعالة إلى قوة محرك تدفع سلوك العاملين في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة. وتعرف الدافعية على أنها منبع السلوك ووقود الأداء وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام، كما تعرف على أنها مجموع العمليات التي تؤثر على مستوى الإثارة والاتجاه والحفاظ على السلوكيات ذات العلاقة بأماكن العمل.

كما أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعية وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة إلا بنسبة بسيطة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك.¹

القدرة القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال

¹ عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 10، مصر، ص 145 .

اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة ويمكن بناء القدرات من خلال عملية التدريب التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات متناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها. يعتمد تحقيق مستويات عالية من الأداء على مدى التفاعل والاتساق ما بين الدافعية في العمل والقدرة على أدائه، بمعنى أن جهود دعم وتحفيز الأفراد نحو الأداء المتميز تكون غير مجدية ما لم تتوفر لديهم القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهام الوظيفة، والعكس صحيح وتشير القدرة إلى كل ما يستطيع الفرد أدائه من أنشطة أو حركية أو سلوكية، سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب.

الدعم التنظيمي: ويشير الدعم التنظيمي إلى القدرة الذي تحتم فيه المنظمة برعاية ورفاعية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والانصات لشكواهم، وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية وفاعلية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم¹. إن كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، وإنما من خلال تفاعله مع المتغيرين الآخرين، إن مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معاً، فإذا كانت العوامل الثلاثة إيجابية أي لدى الأفراد دافعية مرتفعة وقدرة عالية على العمل في بيئة مناسبة ذات مناخ منفتح، فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة أما إذا كانت العوامل السابقة جميعها متدنية فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة، وفي حالة تدني دافعية الأفراد مع تمتعهم بدرجة عالية من القدرات وتوفر البيئة المناسبة فإن الأداء سيكون كما أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل متوسطاً.

من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي،

¹ عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن الخيال، المرجع سابق، ص 145.

والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستندم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي.

وعليه يمكن القول أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، وأن المقدرة والرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل¹.

المطلب الثالث : تقييم أداء العاملين

من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامنا بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب العاملين الأكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول بعض المشاكل ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء وتقييم أداء العاملين.

¹ عائشة أحمد الحسيني، المرجع السابق، ص 145.

أولاً : مفهوم تقييم أداء العاملين

1. تعريف تقييم الأداء :

أ. تعريف الأداء :

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. وعرفه أحمد منصور " على أنه كفاءة الفرد أو العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في القيام بعمله وتحمله المسؤولية¹.

ب. تعريف تقييم الأداء :

يقصد بتقييم الأداء أنها العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الأداء والحصول على المعلومات المرتدة حول هذه الفعالية واستخدامها لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات والتي على ضوءها يتم اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية.

- تمثل عملية تقييم الأداء مسألة إستراتيجية بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسات فمن خلالها يتم إدارة وتوجيه الأداء نحو أهداف فردية وجماعية وتنظيمية محددة.²

يُعرف أيضا أنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا وفي أي المجالات، هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه.

-إن عملية تقييم الأداء تعتبر من السياسات الإدارية الهامة لأنها تلزم الرؤساء على متابعة أداء مرؤوسيهام بشكل مستمر ، ولإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته من سلوكه أثناء العمل وإدراك مدى التحسن الذي طرأ على أدائه.³

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية د ط، د سنة، ص 209 .

² كامل بربير، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات دار المنهل اللبناني للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2008، ص172، ص 173.

³ محفوظ أحمد جودة إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2004، ص ، ص ، 243، 244

ثانيا : أهداف تقييم الأداء :

حسب برير كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين :

1. **هدف إداري:** وذلك عن طريق تحقيق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء .
2. **هدف تطويري:** وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم. غير أن الدراسة المسحية التي قام بها جيل ولشر 1877 أوضحت أن هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة تقييم الأداء وهي:

أ. تحديد الاحتياجات التدريبية

ب. المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي

ج. تحديد الأهداف الخاصة بالأداء

د. تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم

هـ. المساعدة في تخطيط المستوى الوظيفي

و. المساعدة في تخطيط القوى العاملة¹

ثالثا : خطوات تقييم أداء العاملين :

1. خطوات وضع نظام تقييم الأداء :

أ. تحديد المقاييس : يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها.

ب. اختيار طريقة القياس : هناك طرق عدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.

ج. تحديد دورية التقييم المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر، يختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل.

¹ د. منير نوري ود. فريد كوريل إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الأردن، عمان، ط 1، 2011، ص323.

- د. تحديد المقيم من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك.
- هـ. تدريب المقيم التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.
- و. علنية نتائج التقييم: مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتقادي حصول ذلك في المستقبل.
- ز. التظلم من نتائج التقييم : هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم الغير المرضي له وإعطاءها أكثر أهمية.
- ح. تصميم استمارة التقييم المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم شكل مناسب، بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك عناصر التقييم وأن يكون سهل الاستخدام والفهم وأن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

2. خطوات التقييم التنفيذية:

- يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم على ما يلي:
- أ. دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز
- ب. ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك
- ج. مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف
- د. اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم .¹

¹ د. حسونة فيصل، مرجع سابق ، ص- ص 150، 151.

رابعاً : طرق تقييم أداء العاملين:

1. الطرق التقليدية:

- أ. طريقة الترتيب : تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم ترتيباً تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ وغالباً ما يتم التقييم بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين.
- ب. طريقة المقارنة المزدوجة: تقوم تلك الطريقة على مقارنة كل موظف بموظف آخر، على أساس تلك المقارنات يمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال عدد المرات التي يتم فيها اختيار الموظف كأفضل فرد في المقارنة المزدوجة.
- ج. طريقة الميزان أو الدرجات: هي من أقدم طرق التقييم وأكثرها انتشاراً حيث يعتمد على تقرير لتقييم الأداء يتضمن مجموعة من الصفات أمام كل صفة من الصفات درجات، وعلى المقيم أن يضع علامة عند الدرجة التي يراها مناسبة لكل صفة، ويتم تجميع الدرجات ليكون المجموع من مستوى أداء الموظف.
- د. طريقة القوائم : تعتمد تلك الطريقة على وضع قوائم تتضمن جمل أو كلمات تصف أداء الفرد، ويطلب من المقيم اختيار الجمل والكلمات التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.

2. الطرق الحديثة

1. طريقة الاختيار الإجباري : يتم تصميم نموذج للتقييم يعتمد على مجموعة من العبارات التي تصف بعض جوانب الأداء، عبارتان منهما تعبران عن الجوانب الإيجابية وعبارتان تعبران عن الجوانب السلبية، ويتولى المقيم اختيار واحد من العبارات الإيجابية وأخرى من العبارات السلبية، ويتم إعداد شفرة خاصة أي وزن درجة خاصة لكل عبارة دون أن يكملها المقيم، ثم يتولى قسم الموارد البشرية بتجميع الدرجات ويعطي كل موظف درجة معينة هي تقدير أدائه.

2. **طريقة التوزيع الإجباري** : تقوم هذه الطريقة على أساليب فكرة التوزيع الطبيعي والذي يقول بأن أي ظاهرة تميل إلى التركيز نحو الوسط ويقل تركيزها عند الطرفين.

3. **طريقة التقييم المكتوب تقارير الكفاءة الدورية** : يقوم المقيم في هذه الطريقة بكتابة تقرير عن أداء الموظف في نهاية فترة زمنية معينة وتكتب التقارير في نماذج جاهزة.

4. **طريقة الإدارة بالأهداف**: تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف على اشتراك الرؤساء والمرؤوسين معا في تحديد أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة بشرط قابلية تلك الأهداف للقياس، وفي نهاية فترة زمنية محددة يتم تقييم أداء الفرد على أساس ما حققه من أهداف

5. **طريقة Behaviorally Anchored Rating Scales: BARS**

وهي تعني المقاييس المرتكزة إلى السلوك وطبقا لتلك الطريقة يتضمن نموذج للتقييم عددا من عناصر الأداء، يكون لكل عنصر عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من الأداء. **خامسا : صعوبات تقييم أداء العاملين:**

عدد كبير من تطبيقات تقييم الأداء التي تعتمد على المنظمات تصاب بالفشل بعض أسباب الفشل يمكن حصرها فيما يلي:

1. **المغالاة في الأهداف** : عندما تضع منظمة ما موضع التنفيذ إجراء لتقييم الأداء فإن

المحاولة تكون كبيرة لربط تحقيق العديد من الأهداف بنظام التقييم، توفير قاعدة أكثر موضوعية لتشخيص الأجور، تحسين الأداء اليومي، بناء برنامج تكوين الشخصي PIF وتحديد التوجهات المهنية المرغوبة إلخ، السؤال الذي يطرح هل القائم بالتقييم تتوفر لديه المعلومات الكافية ويمتلك القدرة على إصدار الأحكام، بحيث يكون في مستوى الذي يمكنه من تقديم التشخيص الملائم لضمان تحقيق نظام التقييم لكل هذه الأهداف؟

2. **الأهداف قد لا تتلاءم مع عملية اتخاذ القرار** : هل يمكننا مثلا أن نقضي وقتا طويلا في

الكلام عن استخدام نتائج التقييم في تشخيص الأجور إذا كانت سياسات الأجور لا تكمن في التمييز بوضوح بين الأجور، وإذا كانت العديد من العوامل تتدخل لدى تحديدها.

3. غياب التحديات الحقيقية لإجراء التقييم: رغم التوجيهات الرسمية في أغلب الأحيان فإن عملية تقييم الأداء لا تتمحور حول أي عملية لاتخاذ القرارات ينبغي أن تتم بنفس الكيفية التي كانت تتم بها قبل تطبيق نظام التقييم، أي أن القرارات تبقى تتخذ دون الأخذ في الحسبان لنتيجة التقييم وهذا يشجع بدون شك المعارضين لنظام التقييم على عدم اتباعه.

4. إشكالية اختيار المقيم الملائم: هل المقيم يمتلك القدرة على التأثير على عملية اتخاذ القرارات في مجال لتسيير الموارد البشرية ويمتلك المعلومات الكافية عن الأفراد الخاضعين للتقييم؟ من هو الشخص الملائم للقيام بدور المقيم؟ الإجابة التي تقدم في أغلب الأحيان، المسؤول المباشر يكون أكثر ملائمة فبدون شك هو الذي يمتلك الرؤية الواضحة عن النتائج.


5. نقص في المعلومات وتعدد الإنتظارات: إن الإدارة كثيرا ما تخفق في توفير المعلومات الكافية الطرفي التقييم، تقدم التقييم الضروري في المقيمين ولا يكون للخاضعين للتقييم وبالتالي ينشأ التخوف لدى المرؤوسين من التقييم، هناك عقبات كلاسيكية تقف أمام التقييم، فالخاضعين للتقييم ينتظرون تطور على مستويات الحياة المهنية والرؤساء ينتظرون انعكاسات على مستويات الأداء، فعملية إرضاء الجميع أمر صعب خاصة خارج إطار الآليات الفعلية لاتخاذ القرارات.¹

¹ د. عبد الفتاح بوخمخ تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، د بلد، د ط، 2013، ص ص 191-

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل الى كيفية إدارة الفعالة للمرتبات والأجور و كيف يمكن ان تحسن من أداء العاملين حيث يُساهم نظام الأجور العادل والمحفز بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية والأداء العام للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، من خلال تحديد أهداف واضحة وتقديم التغذية الراجعة المستمرة، يمكن لإدارة الأداء أن تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزز التطوير المهني للعاملين.

في الختام، يؤكد الفصل أن التكامل بين إدارة المرتبات والأجور والإطار المفاهيمي لأداء العاملين يُشكل نهجاً شاملاً لتحفيز العاملين وضمان تحقيق أهداف المؤسسة. الإدارة الفعالة لهذين العنصرين ليست مجرد ضرورة تشغيلية، بل هي استثمار استراتيجي في رأس المال البشري، الذي يُعد أحد أهم الأصول لأي مؤسسة.



الفصل الثاني : الاطار التطبيقي

المبحث الأول : تقديم عام لمركز التكوين المهني

المطلب الأول : التعريف بمكان التبرص

يعتبر مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد فكاني لعموري بوسعادة 01 ، مؤسسة عمومية تابعة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين، وهي مؤسسة تكوينية تعمل على تكوين شريحة من الشباب خريجي التربية من أجل دمجهم في عالم الشغل.

يقع مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد فكاني لعموري في بلدية بوسعادة، يحيطه من الشمال شارع ثانوي ومن الجنوب سكنات، وشارع رئيسي من الجهة الغربية، أما من الشرق فسكنات متفرقة.

✓ نشأة مركز التكوين المهني و التمهين فكاني لعموري بوسعادة 01

تم إنشاء مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد فكاني لعموري بوسعادة 01 بمرسوم تنفيذي رقم 355/84 المؤرخ في 24/11/1984م وفتح أبوابه في سنة 1984م وتقدر مساحتها الإجمالية بـ : 3 هكتار و 49 ار.

المنشآت البيداغوجية

وهو يحتوي على ما يلي:

المصلحة التقنية.

مصلحة التمهين.

عدد الورشات: 15.

عدد الأقسام: 09.

✓ المنشآت الإدارية:

يحتوي المركز على:

- مكاتب : 12

- مكتب المدير : 01

- مكتب الأمانة: 01

- مراحل لإناث والذكور : 02

- ملعب رياضي متعدد الرياضات: 01

قاعة للمناسبات

- سكنات وظيفية: 03

- سكنات إزامية : 03.

✓ القانون الداخلي لمركز التكوين المهني و التمهين بوسعادة 01 :

الجانب الميداني

يعتبر النظام الداخلي للمؤسسة بمثابة الدستور أو الركيزة الأساسية لسير العمل وكل مؤسسة كفيلة بتطبيق واحترام والتقييد بكل مادة منه.

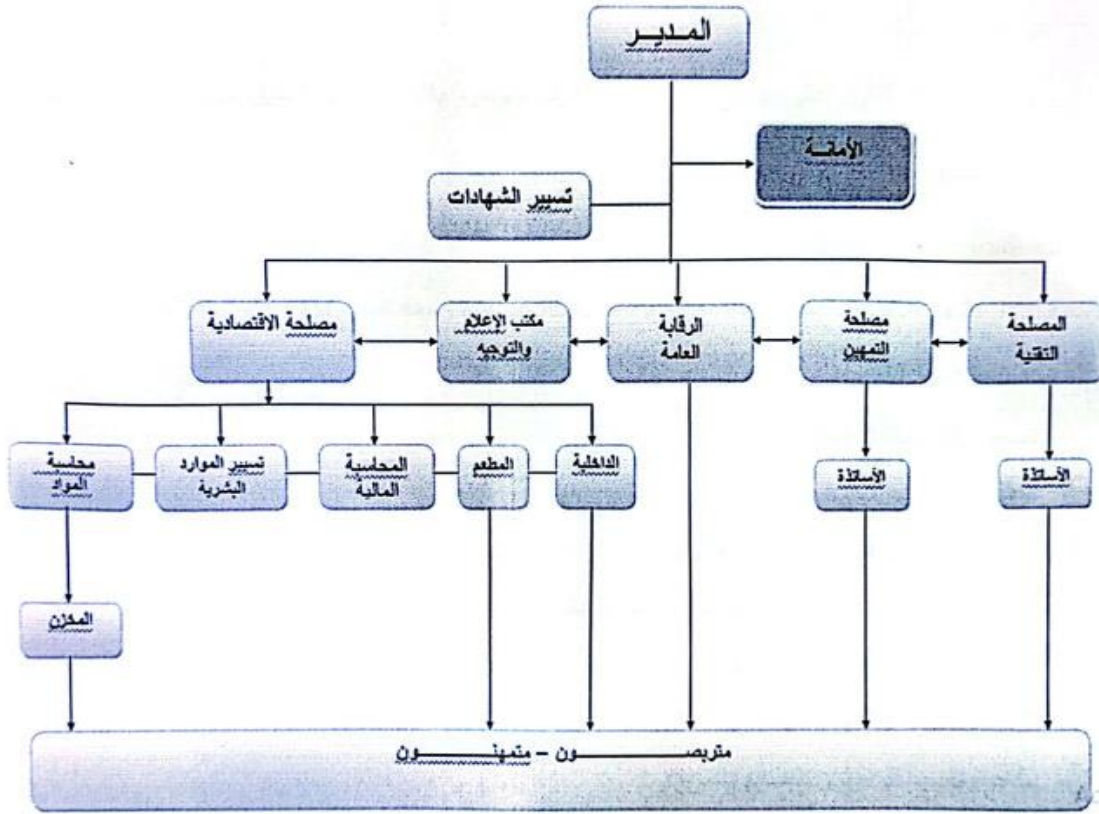
يضم هذا النظام مجموعة من القوانين والإجراءات والتنظيمات التي من شأنها حماية حقوق وتبيان واجبات كل فرد داخل المؤسسة. ويستوجب على كل فرد الالتزام بكل مادة منصوص عليها في هذا القانون وإلا تعرض إلى إجراءات وجزاءات عقابية في حالة مخالفة أو معارضة مادة أو بند منه.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمركز التكوين وشرحه

يتكون الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني و التمهين الشهيد فكاني لعموري بوسعادة 01 من مجموعة من المصالح، يمكن توضيح مهام واختصاصات كل مصلحة فيما يلي:

الشكل رقم (01) : الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني التمهين " الشهيد فكاني لعموري

بوسعادة 1



المصدر وثيقة ادارية من مركز التكوين

شرح الهيكل التنظيمي لمركز التكوين :

1- المدير

وهو المسؤول الأول على جميع الأمور في المركز، ويقوم بالإشراف والتنسيق بين مختلف المصالح.

وهو الأمر بالصرف.

2- أمانة المدير:

الأمانة الإدارية هي المشرفة على مهام المدير ولها علاقة مباشرة ومعه تقوم بعدة مهام تسند إليها. ومن مهامها ما يلي:

✓ تسجيل المرسلات الإدارية.

✓ ترتيب الملفات الهامة والسرية.

- ✓ تسجيل وإرسال البريد الصادر والوارد.
- ✓ استقبال المرسلات الهاتف والفاكس وترد عليها.
- ✓ تسجيل المواعيد الخاصة بالمدير.
- ✓ ترتيب جميع الوثائق والأعمال الخاصة بالمدير.
- ✓ متابعة البريد الوارد والصادر للمركز.
- ✓ الاهتمام بتحويل وإرسال التقارير إلى الجهات المعنية بما في ذلك المؤسسات الخارجية.
- ✓ استقبال الأشخاص القادمين لمقابلة المدير سواء كانوا موظفين أو مواطنين

3- تسير الشهادات:

هي مصلحة التي يتم على مستواها اعداد وإصدار الشهادات المؤقتة والنهائية.

4- مصلحة التكوين الإقليمي

تشرف على التكوين بنوعيه النظري والتطبيقي في التخصصات المحددة في مدونة تخصصات التكوين المهني.
هذه المصلحة مسؤولة عن:

- الفروع فيما يتعلق بتوفير الأساتذة و الورشات والأقسام وكذلك البرامج.
 - التوزيع الزمني كتحديد ساعات العمل للأساتذة، بالإضافة إلى مراقبة غياب الأساتذة.
 - امتحانات الدخول والخروج، فيما يخص امتحانات الدخول تتمثل في توزيع المترشحين على الأقسام ووضع النقاط، أما بالنسبة لامتحانات الخروج فهي التي تحدد المواضيع وتعمل على مراقبتها وتوزيعها.
 - تتولى هذه المصلحة الجانب الإداري للفروع مثل المشاكل التي تحدث في الورشات.
 - الدروس المسائية.
- وتمثل مصلحة التكوين الإقليمي كل من:
- أساتذة التكوين ومن مهامهم

- ضمان التكوين النظري والتطبيقي في الحرف والتخصصات المحددة في مدونة تخصصات التكوين المهني.

- المشاركة في تنظيم وإجراء المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية.

ملاحظة: يلزم أساتذة التكوين المهني بأداء حجم ساعي في التعليم يتراوح ما بين أربع وعشرين (24) ساعة

وست وثلاثين (36) ساعة. ويتم توزيع الحجم الساعي الأسبوعي المخصص للتعليم حسب

التخصص ومستوى التكوين وحسب كثافة التعليم النظري والتطبيقي لكل تخصص ويحدد هذا التوزيع بقرار من الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين.

✓ المتربصين:

وهم شريحة من الشباب يتراوح أعمارهم من 16 سنة فما فوق. ويكون التربص داخل المؤسسة.

5- مصلحة التمهين

تشرف على التكوين عن طريق التمهين، ويعرف التمهين بأنه نمط من أنماط التكوين المهني يتم بالتناوب بين المؤسسة المستخدمة العامة والخاصة وورشات الحرفيين في الجانب التطبيقي ومؤسسات التكوين المهني في الجانب النظري. ويشتمل على خمس مستويات تأهيل محددة على

المرسوم التنفيذي رقم : 99/77 المؤرخ في 11 أفريل 1999

ويهدف إلى اكتساب تأهيل مهني أولي أثناء العمل، معترف به يسمح بممارسة مهنة ما في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي المرتبط بإنتاج المواد والخدمات.

وتتكفل مصلحة التمهين بما يلي:

✓ الأساتذة وهم مكلفين بـ:

- المتابعة الميدانية في الوسط المهني.

- بالتدريس.

✓ المتمهين:

وهم شريحة من الشباب يتراوح أعمارهم بين 15-25 سنة) ، وهناك حالات خاصة بالنسبة للفتيات

(30.سنة)

6- الرقابة العامة:

ومن مهامها ما يلي:

- تطبيق النظام الداخلي للمركز على المتربصين.
- القيام بتنظيم النشاطات الثقافية والرياضية.
- الحفاظ على الوسائل المسخرة للمتربصين.
- تنظيم العلاقات بين المتربصين والجمعيات ذات الطابع الرياضي والثقافي.

7- مكتب الإعلام والتوجيه

وهو المسؤول عن استقبال شريحة من الشباب للتسجيل وتوجيههم وإعطائهم كل المعلومات الخاصة بالتخصصات في كل أنماط التكوين.

8- مصلحة الاقتصادية:

ومن مهامها :

- ضمان التسيير المالي والمادي للمؤسسة.
- إعداد مشروع ميزانية المؤسسة.
- ضبط الوضعيات المالية الدورية والحصيلة المالية.
- تنسيق أنشطة المصالح الموضوعة تحت سلطتهم ومراقبتها.
- تحديد الوسائل الضرورية لسير المؤسسة بالتنسيق مع المصالح المعنية.
- ضمان التسيير الإداري للمستخدمين.
- إعداد تقديرات ميزانية المؤسسة.
- إعداد الاتفاقيات النموذجية ودفاتر الشروط.
- تحضير وضعيات استهلاك الإعتمادات المالية وكذا متابعة جميع العمليات الميزانية والمالية للمؤسسة.
- السهر على حفظ أملاك المؤسسة المنقولة والعقارية.

و تتفرع من مصلحة المقتصدية مجموعة من المكاتب منها:

مكتب المستخدمين تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم وأكبر المصالح في هيكل المؤسسة نظرا

لطبيعة المهام المنوطة بها والتمثلة في تسيير الموارد البشرية

وهي مصلحة إدارية تسهر على متابعة ملفات المستخدمين (أساتذة وعمالو عمال متعاقدين)

يشرف على تسييرها رئيس مصلحة معين وان لم يوجد لسبب ما يكلف موظف بتسييرها المتابعة

جميع العمليات المخولة للمصلحة انجازها.

كما يتم العمل وفق المراسيم التنظيمية التي يخضع لها كل سلك ، كسلك الأساتذة و المستشارينو

مساعدى التكوين وغيرهم الذين يخضعون للمرسوم التنفيذي رقم : 09-93 المؤرخ في:

2009/02/22، والأسلاك المشتركة للمرسوم التنفيذي رقم : 08/04 المؤرخ في:

2008/01/19 و أعمال المهنيين للمرسوم التنفيذي رقم : 08/05 المؤرخ في : 19/01/2008

و كذا العمال المتعاقدين للمرسوم الرئاسي رقم : 07/308 المؤرخ في : 29/09/2007

كما يتم من خلاله عمليات التوظيف السنوية طبقا لمدونة مناصب تحدد سنويا من طرف الوزارة

الوصية أو المخطط السنوي يدرج من خلاله كفاءات و أنماط التوظيف في المناصب الشاغرة.

وهذا كله طبقا للمراسيم التنظيمية المعمول بها السالفة الذكر في ظل الأمر رقم : 06/03

المؤرخ في : 16/07/2006 الذي يحدد القانون العام للوظيفة العمومية.

و تدون كل العمليات في سجلات خاصة منها:

- سجل التوظيف.

- سجل العطل المختلفة (السنوية - المرضية - الاستثنائية).

- سجل محاضر اللجنة المتساوية الأعضاء.

- سجل محاضر التبليغ.

- سجل الوثائق الإدارية شهادة عمل - بيان الراتب - مقررات مختلفة - محاضر مختلفة

- عقود التزام مهام مصلحة المستخدمين : بالإضافة إلى التسيير اليومي العادي لشؤون

المستخدمين تحدد مهام مصلحة المستخدمين فيما يلي:

القيام بتعيين المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان الخدمات في المؤسسة ومتابعة مسارهم المهني وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل وعليها فان مهام المصلحة تتمثل في:

- متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف.

تسيير ملفات المستخدمين حسب الآتي:

- انجاز قرارات التربص للموظفين المعيّنين الجدد.

- انجازات قرارات الترسيم (التثبيت)

- انجاز مقررات الترقية في الدرجة

- انجاز - قرارات العطل المرضية الطويلة الأمد

- انجاز مقررات التكفل الشطب الانتداب الإحالة على الاستيداع

- التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية

- الإجازات و العقوبات

- التأهيل والترقية إلى مناصب عليا

- انجاز مخطط تسيير الموارد البشرية وتنفيذ عملياته كتنظيم المسابقات

- انجاز القوائم الاسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية : 31 ديسمبر من كل سنة

- ملفات التقاعد على مستوى الصندوق

- جميع العمليات السابقة الذكر معظمها يخضع للتأشيرة من قبل مصالح الرقابة المالية

وتبليغ القرارات المؤشرة إلى مصالح الوظيفة العمومية قصد الرقابة اللاحقة.

- انجاز حصيلة الشغل للموظفين

- استقبال البريد ودراسته والرد على ما يستوجب ذلك.

مكتب المحاسبة والمالية

من مهامه ما يلي:

- تسديد الفواتير.

- تسديد أجور المستخدمين (المؤقتين والدائمين

- إعداد الميزانية.
- تقسيم الميزانية.
- تقوم بإعداد حساب التسيير المالي.

مكتب محاسب المواد:

هو مسير للمخزونات تحت تصرف المسؤول الإداري، وهو مكلف بـ:

- مسك سجلات قانونية، منها: تسجيل الدخول العام - سجل الجرد - سجل الخدمات - سجل العقارات.
- مسك الكشوف اليومية تتمثل فيما يلي : كشف الدخول اليومي - كشف الخروج اليومي - سند الخروج.
- مسك المحاضر التالية: محضر تحويل أو تنازل - محضر إتلاف محضر ضياع أو سرقة - محضر كسر - محضر استقبال
- والمحاسب المادي يتبع له المخزن الداخلية و المطعم و كذا الأرشيف.

أمين المخزن

هو همزة وصل بين الشراء والتوزيع، ويتعامل المخزني بعدة وثائق رسمية منها:

- الكشف اليومي للخروج
- الكشف اليومي للدخول.
- سند التخصيص.
- سند إعادة الإدماج.
- سجل الوقود.
- الداخلية: طاقة استيعابها 60 سرير.
- المطعم : طاقة الاستعاب : 350 كلية نصف داخلي : 290 مقعدا.
- الأرشيف: وظيفته حفظ الوثائق الإدارية والمالية للمؤسسة.

المطلب الثالث : الوثائق والسجلات التي تصادف السكرتير في مركز التكوين

1)السجلات:

هي بيانات مكتوبة تتضمن حقائق لها أهمية خاصة بدأ يفرض الإحتفاظ بها للرجوع إليها عند اللزوم, و عادة ما تكون سجلات عبارة عن صفحات مطبوع عليها بعض التعليمات والبيانات الثابتة و قد تكون مسطرة بأسلوب خاص و تملأ خانات ومسافات السجلات بمعلومات أو بيانات معينة و قد يوضع عدد من الصفحات في مجلد واحد و ذلك لحفظها من التلف و الضياع. وتهدف السجلات إلى إمداد الإدارة بالحقائق التي تساعد في اصدار القرارات و رسم السياسات ووضع الخطط كما يمكن ان تستخدم بيانات سجلات اساسا للمقارنة بمعلومات أو بيانات حاضرة او سابقة و استخدامها في اعداد التقارير المختلفة المطلوبة بواسطة بعض الجهات الحكومية غيرها و من بين السجلات المستخدمة في مركز التكوين المهني و التمهيئ نذكر منها:

1-1) السجل الوارد:

هو عبارة عن سجل يضم مجموعة من الملفات و المراسلات و الوثائق و المناشير او التعليمات الواردة الى المركز حيث يقوم السكرتير بتسجيل البريد الوارد في سجل الخاص به و الذي يتضمن : (الملحق) تاريخ الوصول, و تاريخ رقم المراسلة, ويشار الى بريد غير مؤرخ او غير المرقم و الباعث و الموضوع و تاريخ و رقم الاجابة بالنسبة للبريد الذي يحتاج الى رد. و يضم الختم على كل وثيقة واردة و يشترط أن يتضمن البيانات : (اسم المؤسسة، تاريخ الوصول، رقم الترتيب)

1-2)السجل الصادر:

هو عبارة عن بريد يصدر من المؤسسة مهما كان شكله ونوعه كالملفات والمراسلات والوسائل أو الردود على طلبات او تحويل الوثائق الى المصالح السليمة بحسب ما تقتضيه الرزمة الادارية.

حيث يتضمن سجل البريد الصادر على : تاريخ و رقم الرسالة وعدد الوثائق المرسل اليه الموضوع و رقم الارشيف والملاحظات (الملحق).

1-3) سجل التبليغ:

هو عبارة عن سجل يستعمله سكرتير المدير لتبليغ البريد للمصالح المعنية يتطلعون ماورد فيه ثم يوقعونه.

(41) سجل الاستدعاءات:

يتم فيه تسجيل الاستدعاءات التي تم ارسالها الى المتربصين الذين سجلوا انفسهم في التسجيل الأولى بغية ادماجهم نهائيا في الفوج.

2) الوثائق:

2-1) جدول الارسال:

جدول الارسال و يسمى ايضا حافظة الارسال او ورقة الارسال وهو وثيقة ادارية يتم استخدامها عند ارسال ملف يتكون من عدة وثائق الى مؤسسة او ادارة تقوم بإدراج اسماء هذه الوثائق في جدول الارسال الذي تتم طباعته على نسختين, نسخة تبقى في ادارة المرسل اليها ونسخة الثانية تؤشر من طرف الادارة المرسل اليها و تأرشف و يتم تسجيلها في البريد الصادر (الملحق).

2-2) محضر الاجتماع:

يحرر فيه مجريات الاجتماع والقرارات والتوصيات التي يتم التوصل اليها على ان يراعي المحرر تدوين التدخلات والتعقيبات المواقف بصيغة العموم (تجنب التشخيص) يوقع كافة المشاركين في الاجتماع لا سيما اذا تعلق الأمر بمداورات قضي الى اتخاذ القرارات (الملحق)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل ايجابي، ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها وعينتها، وصدق أداة الدراسة وثباتها.

المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعا، وعينتها:

سنقوم في هذا المطلب بتقديم منهج الدراسة، كما سنتطرق إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة وأداتها.

1- منهج الدراسة

كل دراسة تستدعي منهجا ملائما لها، والمنهج هو: " مجموعة من الأساليب والمداخل المتعددة التي تستعمل لغرض جمع البيانات والوصول من خلالها إلى تفسيرات أو نتائج".
وتماشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة ولإثبات فرضيات البحث لابد من إتباع منهج علمي يخلق انسجام بين فرضيات البحث وعملية إثباتها ميدانيا، حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الحالة كجزء منه، وفيما يلي شرح مختصر لهذه المناهج.¹

1-1- المنهج الوصفي:

تم الاستعانة بالمنهج الوصفي ، والذي يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.²

تم استخدامنا لهذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفا تفسيريا دقيقا من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبرين عنها تعبيراً كلفيا وكما سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي يقدم وصف رقمي ملموس يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها.

¹ لويس كوهين، ترجمة كوثر حسين كوجيك: مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ط1، القاهرة، مصر، دار العربية للنشر، سنة 1990 ص62.

² عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 2000، ص 32.

وبناء على منطلقات هذا المنهج قمنا كمرحلة أولى بجمع بيانات كافية ودقيقة عن الموضوع في ميدان الدراسة بالاعتماد على طرق جمع البيانات المستخدمة في البحث كالاستبيان، ثم قمنا بتسجيلها وترتيبها بعدها قمنا بتحليل ما تم جمعه من البيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية ثم استنتاج دور إدارة المرتبات والأجور في تحقيق أداء العاملين للمؤسسات الاقتصادية وذلك بالاعتماد على توجهات وآراء عينة الدراسة.

1-2- دراسة الحالة:

اعتمدنا على دراسة حالة كجزء من المنهج الوصفي التحليلي لأهمية ذلك في الدراسات الميدانية، حيث قمنا بجمع المعلومات والبيانات والحقائق والآراء المختلفة التي من شأنها أن تعطينا وصفا شاملا للظاهرة من حيث متغيراتها وكذلك مسبباتها، وفروض حلها واستخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل البيانات.

2- مجتمع وعينة الدراسة.

2-1- مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تتوافر فيها خصائص المطلوب دراستها"¹. ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتتشرك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات حولها"². يعرف أيضا بأنه: "عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها"³.

¹ مام عواطف، مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث، المستوى الثانية ماستر توجيه وإرشاد، قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف مسيلة، السنة الجامعية 20162017.

² بعيطيش شعبان، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة الجامعية 20152016، ص186

³ خليفي رزيقة، شيقارة هجيرة: منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة، العدد 23 ديسمبر 2017، ص 280-294.

وبالتالي فإن مجتمع هذه الدراسة يتمثل في موظفي المركز التكويني المهني والتمهين.

2-2- عينة الدراسة

في العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراساتهم وعند التوصل إلى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع أفراد المجتمع، وباختصار فإن العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.¹

مفهوم العينة على أنها: " مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه الأصلية التي تنتمي إليه ويكون الغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار عدد من الأشخاص للدراسة يوضحون ذلك المجتمع حيث تبدأ أية دراسة إحصائية بجمع البيانات الخام المتوفرة بإحدى الطرق"⁽²⁾

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، أداة الدراسة

1- مصادر جمع البيانات: تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

1-1- المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استمارة وتوزيعها على عينة من المجتمع البحث، ومن تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

1-2- المصادر الثانوية: تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ صور عام عن المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال هذا البحث.

¹ مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تطبيقات عملية على برنامج excel الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 19.

² سامية يغني، مديني عثمان، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر، 2019، ص 231240.

2- أداة الدراسة

في دراستنا ولقياس متغيرات الدراسة فإنه تم الاعتماد على أداة الاستبيان الاستطلاع آراء الأفراد المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وفيما يلي شرح خطوات تصميم الاستبيان وكذا سلم القياس:

2-1- تصميم الاستبيان: يعتبر الاستبيان "الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية، إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال ما يتضمنه من مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان باليد".⁽¹⁾ وتم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات وتصميمه باعتماد ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا ما تم تطرق إليه في الدراسات السابقة وأيضا وضوح العبارات لتسهيل فهمها، ومن أجل التأكد أن عبارات الاستبيان تقيس فعلا وضعت لقياس مدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، تم عرضه من أجل مراجعته على الأستاذ المشرف ومن خلال آرائه وتوجيهاته، قمنا بإضافة وتغيير بعض العبارات في ضوء اقتراحات والتعديلات التي طلبته الأستاذ المشرف وفي الأخير خالصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية متكون من 28 عبارة وتضمن الاستبيان ثلاث محاور هما:

الجدول رقم (1): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان) أقسام الاستبيان

عدد العبارات	أقسام الاستبيان
06	المحور الأول: البعد الأول: الأجر المادية
06	المتغير الثابت البعد الثاني: التعويضات
06	الرواتب والأجور البعد الثالث: المكافآت
10	المحور الثاني: المتغير التابع: أداء العاملين
28	مجموع عبارات الاستبيان

¹ طويطي مصطفى وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية منظور إحصائي"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014، ص 28.

المصدر: من إعداد الطلبة

الجدول رقم (2): توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	اوافق	موافق بشدة
الدرجة / الترميز	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

المدى العام: لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة تم حساب **المدى:** (أعلى درجة في مقياس أدنى درجة في مقياس) = $(1-5) = 4$ وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي:

$0.8 = 5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة.

الجدول رقم (3): يوضح ترميز إجابات عينة الدراسة

الوزن	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[1 - 1.80]	[20% - 36%]	مستوى منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	[1.80 - 2.6]	[36% - 52%]	مستوى منخفض من القبول
3	محايد	[2.60 - 3.40]	[52% - 68%]	مستوى متوسط من القبول
4	موافق	[3.40 - 4.20]	[68% - 84%]	مستوى عال من القبول
5	موافق بشدة	[4.20 - 5]	[84% - 100%]	مستوى عال جدا من القبول

المصدر: الجدول من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانيا: تكوين متغيرات الدراسة

تم تكوين متغيرات الدراسة اعتمادا على العبارات المعبرة عن كل منها، والجدول التالي يعطي توصيفا للمتغيرات التي تتضمنها التحليلات الإحصائية لاحقا.

الجدول رقم (4): يوضح تكوين متغيرات الدراسة

المتغيرات	العبارات	ترميز الأبعاد
بعد الأجور المادية	من العبارة 1 إلى العبارة 06	X ₁
بعد التعويضات	من العبارة 07 إلى العبارة 12	X ₂
بعد المكافآت	من العبارة 13 إلى العبارة 18	X ₃

المصدر: الجدول من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه، تكونت متغيرات الدراسة من أربع (5) أبعاد رئيسية، مشتملة على 38 عبارة.

المطلب الثالث: الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: Statistical Package for the Social Sciences) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

1- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الإحصائي البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

2- **المتوسط الحسابي:** وهو أحد مقاييس النزعة المركزية التي سنتعرض لها وهي الأكثر استخداما في البحوث فالمتوسط الحسابي لمجموعة القيم التي يخضع لها المتغير المدروس هو مجموع القيم مقسم على عددها؛ فهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01- 05 درجات) تبعا لدرجات المعطاة البدائل لمقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.

3- **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

4- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل ألفا كرونباخ هي⁽¹⁾:

- $0.6 > a$ (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين $0.6 > a > 0.65$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $0.65 > a > 0.70$ (مقبولة نوعا ما) وإذا كانت قيمه بين $0.70 > a > 0.85$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين 0.85

5- **اختبار T:(T-test):** ويستخدم هذا المعيار لاختبار معنوية التي يتضمنها النموذج، من خلال مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى المعنوية (0.05) فإذا كانت قيمتها أقل من 0.05 فإن التأثير معنوي. أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائيا) للمتغير المستقل على المتغير التابع. ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.

6- **معامل الارتباط بيرسون Correlation de Pearson:** ويستخدم لاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع، وتكون قيمته محصورة بين -1 إلى +1، وتدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين معامل الارتباط بيرسون فإذا كنت القيمة كبيرة وكافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على

¹ طويطي مصطفى وعيل ميلود، المرجع السابق، ص 29.

اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي أن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار توزيع الطبيعي للبيانات

01- الخصائص السيكمترية

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان؛ مدى اتساق كل عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط كارل بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

الجدول رقم (5): معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور.

المحور الأول					
البعد الثاني			البعد الأول		
الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة	الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة
0,005	0.485**	07	0,000	0.586**	01
0,000	0.611**	08	0,000	0.553**	02
0,000	0.563**	09	0,000	0.634**	03
0,000	0.455**	10	0,000	0.691**	04
0,000	0.667**	11	0,000	0.596**	05
0,000	0.722**	12	0,000	0.524**	06
البعد الثالث					
0,000	0.490**	16	0,000	0.785**	13
0,000	0.512**	17	0,000	0.674**	14
0,000	0.401**	18	0,000	0.327*	15
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 * الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.05					
المحور الثالث					
الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة	الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة
0,000	0.449**	08	0,012	0,466*	01
0,000	0,306*	09	0,000	0,306*	02
0,000	0,577**	10	0,000	0,424**	03
0,000	0.655**	11	0,000	0.742**	04
0,000	644.0**	12	0,000	0.530**	05
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 * الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.05					

المصدر: الجدول من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع أسئلة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية جدا من الصدق، وهي ترتبط ارتباطا دالا احصائيا مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، حيث تراوحت في المحور الثاني بين (0.485 و0.722)، وفي المحور الثالث تراوحت القيم بين (0.360 - 0.742) ومنه فإنه الاستبيان يمتنع بصدق الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (6): معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان
المحور الثاني:	18	0,833**
المحور الثالث:	10	0,821**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01		

المصدر: الجدول من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع محاور الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان، حيث تراوحت القيم بين 0.821 كأدنى قيمة و 0.833 كأعلى قيمة وهي قيم مرتفعة جدا تقترب من 1. ومنه فإن الاستبيان يتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

4-6-2- الثبات.

ويقصد بها مدى حصول الباحث على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.6) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): معامل ثبات ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
0.846	26	المحور الأول
0.841	10	المحور الثاني
0.881	28	الاستبيان ككل

المصدر: الجدول من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

03- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى.

وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان وهي طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتفطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk وفي دراستنا نستعمل هذه الأخيرة. كما أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، ويستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة اقل من 50⁽¹⁾، وللتذكير نعلم أن هناك نوعان من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات واختبار الفرضيات وهي:

- 01-أساليب إحصائية معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي.
 - 02-أساليب إحصائية غير معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي والجدول التالي بين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) :
- الجدول رقم (8): يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			المتغيرين
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.103	35	0.893	الرواتب والأجور
غير دال	0.126	35	0.951	أداء العاملين

المصدر: الجدول من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov تظهر أن مستوى المعنوية sig للمحور الأول المتعلق بقياس الرواتب والأجور بلغت sig = (0.103) هي أكبر من (0.05) ، وأيضا بالنسبة للبيانات المحور الثاني المتعلق بقياس أداء العاملين Sig = (0.126) وهي أكبر من 0.05

ومنه تدل نتائج اختبار (Tests of Normality) أن بيانات إجابات العينة على جميع العبارات محاور الاستبيان تبعا لتوزيع الطبيعي.

من نتائج قيم مؤشرات اختبار (Kolmogorov-Smirnov) نكون قد تأكدنا من أن بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الرئيسية للدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

¹ أبو زيد ، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005،

ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة.

المدرج التكراري يعطينا معلومات غزيرة في شكل بسيط ويعتبر من الأدوات الشهيرة والبسيطة في تحليل البيانات والمدرج التالي يوضح مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي.

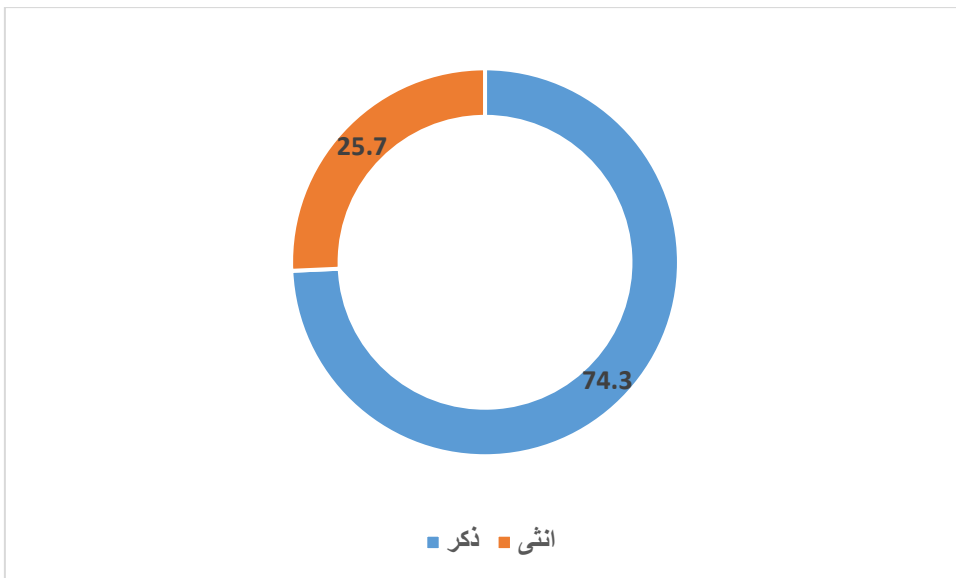
المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المطلب الأول: تحليل المحور الأول (البيانات الشخصية)

الجدول رقم (9): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

تكرارات	نسبة مئوية	
26	74.3	ذكر
9	25.7	انثى
35	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (35) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (26) بنسبة 74.3 %، أما الإناث فقد بلغ عددهن (9) أنثى بنسبة قدرت بـ 25.7 %، وهذا يدل على طبيعة المجتمع داخل مركز التكوين المهني والتمهين، ذكوري كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



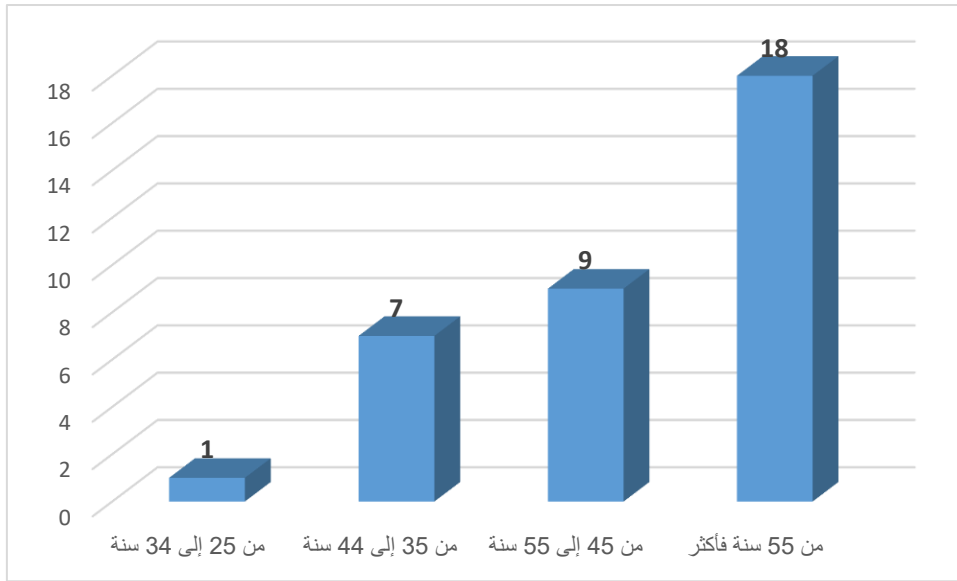
الشكل رقم (2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

نسبة مئوية	تكرارات	
2.9	1	من 25 إلى 34 سنة
20	7	من 35 إلى 44 سنة
25.7	9	من 45 إلى 55 سنة
51.4	18	من 55 سنة فأكثر
100	35	المجموع

من خلال نتائج الجدول الذي يوضح توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير العمر يتبين لنا أن أكبر نسبة من عينة الدراسة (من 25 إلى 34 سنة) بنسبة (2.9%) وهو ما يعادل (1 مبحوثين) فيما كان الذين بلغ أعمالهم بين (من 35 إلى 44 سنة) قدرت نسبهم (20%) أي ما يعادل (1 مبحوث)، وتليها نسبة (25.7%) الذين أعمالهم (من 45 إلى 55 سنة)، أما الذين يفوق أعمارهم فوق (من 55 سنة فأكثر) أي ما يعادل (18 مبحوث) بنسبة 51.4%. وهذا ما نشاهده في المركز المهني على أنها تعتمد على طاقات الشباب الفاعلة الذين لديهم حيوية ونشاط وفعالية للأداء لتحقيق أهدافها المرجوة، ومواكبة التطورات التي يشهدها العالم من طفرة في التكنولوجيا وتعقيدها وسرعتها في الإنجاز، لأن هذه الفئة هم الذين يقودون التقنيات والأفكار الإبداعية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

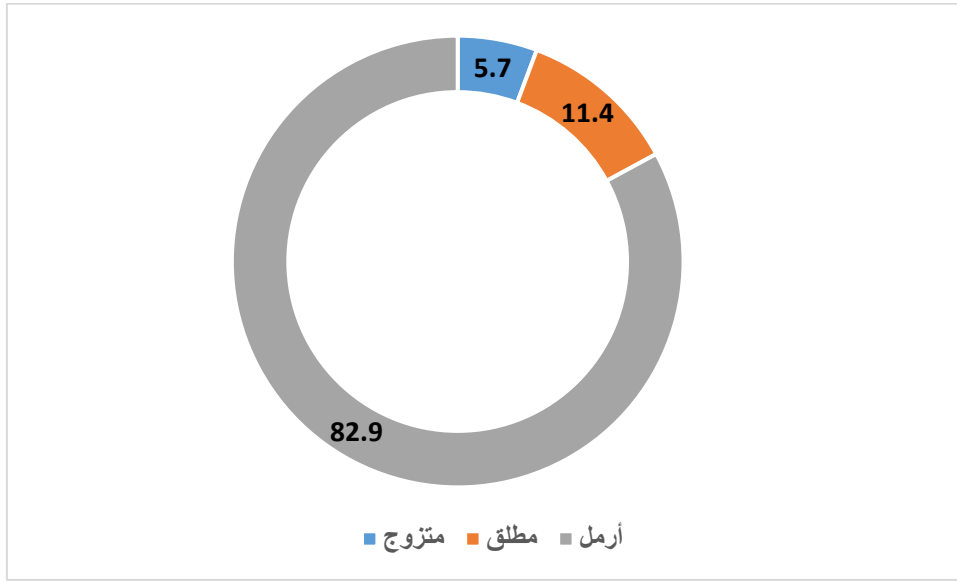
الشكل رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

نسبة مئوية	تكرارات	
5.7	2	متزوج
11.4	4	مطلق
82.9	29	أرمل
100	35	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 35 فرداً، نلاحظ أن الذين حالهم العائلية متزوج ثانوي فقد بلغ عددهم 2 بنسبة 5.7%، أما الذين حالتهم العائلية مطلق فقد بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة 11.4%، أما الذي حالتهم العائلية أرمل بلغ عددهم (29) مفردة قدرت بنسبة (82.9%)، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

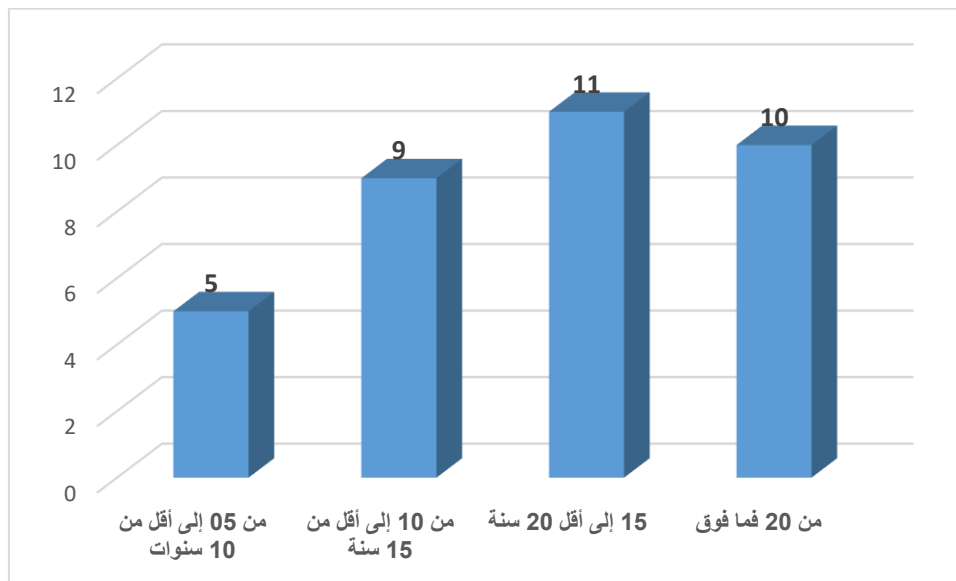


الشكل رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

نسبة مئوية	تكرارات	
14.3	5	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
25.7	9	من 10 إلى أقل من 15 سنة
31.4	11	15 إلى أقل من 20 سنة
28.6	10	من 20 فما فوق
100	35	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (35)، نلاحظ أن اللذين لديهم الذين لديهم خبرة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) قدر عددهم بـ (5) بنسبة بلغت 14.3%، أما من تتراوح خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) فقد بلغ عددهم (9) بنسبة قدرت بـ 25.7%، أما من تتراوح خبرتهم (15 إلى أقل من 20 سنة) بلغ عدد 11 بنسبة 31.4%، فيما تأتي (من 20 فما فوق) فقد بلغ عددهم (10) بنسبة قدرت بـ 28.6%، وهذا يعني إن معظم أفراد العينة لديهم خبرة مقبولة، وهذا ما يعطي الثقة والمصداقية في إجاباتهم وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

المطلب الثاني تحليل الاحصاءات الوصفية للمحور الثاني (إدارة المرتبات والأجور)
الجدول رقم (13): يوضح العبارات المتعلقة ببعء الأجور المادية

القرار	الترتيب	إنحراف معياري	متوسط الحسابي	العبارات
عالي	1	0,76696	4,0000	a_3
عالي	2	0,6122	3,9143	a_2
عالي	3	0,74134	3,7429	a_1
عالي	4	0,72529	3,3429	a_4
متوسط	5	0,71948	3,2000	a_5
متوسط	6	0,87255	3,0571	a_6
عالي		0.55180	3.5429	بعء الأجور المادية

المصدر: الجدول من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة البعد الأول: يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة بعء الأجور والرواتب جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعء ككل (3.5429)، وبانحراف معياري يساوي (0.55180).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (3.7429 – 4.0000)، يمكن تفسير حصول بعء الأجور والرواتب في مركز التكوين المهني والتمهين بالمتوسط الحسابي. وقد جاءت كل العبارة بدرجة عالية ومتوسطة، بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت العبارة الأولى في المرتبة الثالثة "a_1" بمتوسط حسابي (3,7429)، وانحراف معياري (0,74134)، وعبارة "a_2" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,9143)، وانحراف معياري (0,6122)، وفي المرتبة الأولى جاءت العبارة "a_3" بمتوسط حسابي (4.000)، وانحراف معياري (0,76696). وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة "a_4" بمتوسط حسابي (3.3429)، وانحراف معياري (0,09246)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة "a_5" بمتوسط حسابي (3.2000)، وانحراف معياري (0,71948)، وعبارة "a_6" جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,0571)، وانحراف معياري (0,87255).

تشير نتائج الدراسة إلى أن الأجور والرواتب في مركز التكوين المهني تُدار بدرجة عالية من العدالة والشفافية، مما يعكس التزام المركز بتطبيق سياسات مالية واضحة ومنصفة. يظهر من البيانات أن هذه الإدارة الجيدة للأجور تساهم بشكل كبير في تعزيز الرضا الوظيفي بين الموظفين، حيث يشعرون بأنهم يتلقون مقابلاً عادلاً لجهودهم ومساهماتهم. هذا الشعور بالعدالة المالية لا يعزز فقط من الروح المعنوية للعاملين، بل يؤدي أيضاً إلى تحسين الأداء والإنتاجية. علاوة على ذلك، توفر هذه السياسات الشفافة بيئة عمل مستقرة وجاذبة، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين ويشجع على بناء فرق عمل قوية ومتماسكة. يمكن الاستنتاج أن الإدارة الفعالة للأجور والرواتب في مركز التكوين المهني تلعب دوراً حاسماً في تحقيق أهدافه التعليمية والمهنية، من خلال دعم بيئة عمل عادلة ومحفزة.

الجدول رقم (14): يوضح العبارات المتعلقة ببعد التعويضات

القرار	الترتيب	إنحراف معياري	متوسط الحسابي	العبارات
متوسط	6	0,9438	3,1429	a_7
متوسط	5	0,80231	3,3429	a_8
عالي	3	0,82503	3,7143	a_9
عالي	1	0,75926	4,2000	a_10
عالي	4	0,94558	3,4000	a_11
عالي	2	1,1137	3,7714	a_12
عالي		0.59173	3.5952	بعد الأجور المادية

المصدر: الجدول من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة البعد الثاني: يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة بعد التعويضات جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.5429)، وبانحراف معياري يساوي (0.55180).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (3.1429 – 4.2000)، يمكن تفسير حصول بعد التعويضات في مركز التكوين المهني والتمهين بالمتوسط الحسابي.

وقد جاءت كل العبارة بدرجة متوسطة وعالية، بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية:
 جاءت العبارة الأولى في المرتبة السادسة "a_7" بمتوسط حسابي (3,1429)، وانحراف معياري (0,9438)، وعبارة "a_8" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,3429)، وانحراف معياري (0,80231)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة "a_9" بمتوسط حسابي (4.7143)، وانحراف معياري (0,76696). وفي المرتبة الأولى جاءت العبارة "a_10" بمتوسط حسابي (4.2000)، وانحراف معياري (0,75926)، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة "a_11" بمتوسط حسابي (3.4000)، وانحراف معياري (0,94558)، وعبارة "a_12" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,7714)، وانحراف معياري (0,1137).

تشير نتائج الدراسة إلى أن التعويضات في مركز التكوين المهني تدار بدرجة عالية من الكفاءة والعدالة، مما يعكس التزام المركز بتطبيق سياسات مالية شفافة ومنصفة تعزز مناخ العمل الإيجابي. يُظهر التحليل أن هذه الإدارة الفعالة للتعويضات تلعب دورًا حيويًا في تحسين مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين، حيث يشعر العاملون بأنهم يحصلون على مكافآت مالية عادلة تتناسب مع جهودهم وأدائهم. هذا الشعور بالإنصاف لا يعزز فقط من الروح المعنوية للعاملين، بل يدفعهم أيضًا إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، تساهم هذه السياسات الشفافة في خلق بيئة عمل مستقرة وجاذبة، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين ويساعد في بناء فرق عمل متماسكة وفعّالة. كما تُبرز الدراسة أن الإدارة الحكيمة للتعويضات تساهم في تحقيق التوازن بين تلبية احتياجات الموظفين المالية وتعزيز الكفاءة التنظيمية للمركز، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق أهداف المركز التعليمية والتدريبية بكفاءة أكبر.

الجدول رقم (15): يوضح العبارات المتعلقة ببعد التعويضات

القرار	الترتيب	إنحراف معياري	متوسط الحسابي	العبارات
عالي	4	0,85209	3,4571	a_13
متوسطة	6	0,87255	3,3429	a_14
عالي	2	0,59125	4,0571	a_15
عالي	3	0,69452	3,6000	a_16
عالي	5	1,06511	3,4286	a_17
عالي	1	0,71948	4,2000	a_18
عالي		0.5013	3.6810	بعد الأجور المادية

المصدر: الجدول من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة البعد الثالث: يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة بعد المكافآت جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.5429)، وانحراف معياري يساوي (0.55180).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (3.1429 – 4.2000)، يمكن تفسير حصول بعد المكافآت في مركز التكوين المهني والتمهين بالمتوسط الحسابي.

وقد جاءت كل العبارة بدرجة متوسطة وعالية، بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت العبارة الأولى في المرتبة الرابعة "a_13" بمتوسط حسابي (3,4571)، وانحراف معياري (0,85209)، وعبارة "a_14" جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,3429)، وانحراف معياري (0,87255)، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة "a_15" بمتوسط حسابي (4.0571)، وانحراف معياري (0,59125). وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة "a_16" بمتوسط حسابي (3.6000)، وانحراف معياري (0,69452)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة "a_17" بمتوسط حسابي (3.4286)، وانحراف معياري (1,06511)، وعبارة "a_18" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,2000)، وانحراف معياري (0,71948).

تشير نتائج الدراسة إلى أن المكافآت في مركز التكوين المهني تُدار بدرجة عالية من الكفاءة والعدالة، مما يعكس التزام المركز بتطبيق سياسات تحفيزية شفافة ومنصفة تهدف إلى مكافأة الموظفين على أدائهم وجهودهم. تُظهر البيانات أن هذه الإدارة الفعالة للمكافآت تساهم بشكل

كبير في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين، حيث يشعرون بأن مكافآتهم تعكس بصدق مساهماتهم وإنجازاتهم. هذا الشعور بالإنصاف يعزز من الروح المعنوية للعاملين ويشجعهم على تحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية.

علاوة على ذلك، تساهم هذه السياسات التحفيزية في خلق بيئة عمل مستقرة وجاذبة، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين ويساعد في بناء فرق عمل متماسكة وفعّالة. كما تُظهر الدراسة أن الإدارة الحكيمة للمكافآت تلعب دورًا حيويًا في تعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة، مما يساهم في تحسين التواصل والثقة المتبادلة. هذه الجوانب الإيجابية تؤدي إلى تحقيق توازن بين تلبية احتياجات الموظفين التحفيزية وتعزيز الكفاءة التنظيمية للمركز، مما يدعم تحقيق أهداف المركز التعليمية والتدريبية بكفاءة وفعالية أكبر. باختصار، تُظهر نتائج الدراسة أن سياسات المكافآت المدارة بفعالية تساهم في بناء بيئة عمل محفزة ومنتجة، تعود بالنفع على الموظفين والمركز على حد سواء.

المطلب الثالث : تحليل الاحصاءات الوصفية للمحور الثالث (أداء العاملين)
جدول (16): يوضح العبارات المتعلقة أداء العاملين

القرار	الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط حسابي	
عالي	2	0,85209	3,5429	z1
عالي	1	0,90005	4,1143	z2
عالي	3	0,90563	3,3429	z3
متوسط	9	1,0452	2,2857	z4
متوسط	5	1,10992	2,9429	z5
متوسط	8	1,02736	2,6571	z6
متوسط	6	1,06116	2,8571	z7
متوسط	4	1,13167	3,3143	z8
متوسط	10	1,01667	2,2857	z9
متوسط	7	0,93305	2,8000	z10
متوسط		0,64267	3,0143	الدجة الكلية للمحور أداء العاملين

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 26 من إنجاز الطلبة

يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة محور أداء العاملين جاءت موافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3,0143)، وانحراف معياري يساوي (0,64267). أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (2.7600 – 3.3400)، يمكن تفسير حصول كل محور أداء العاملين بالمتوسط الحسابي.

وقد جاءت كل العبارة بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية وانحرافات معيارية كل عبارة المحور الثالث بدرجة متوسط على النحو الآتي:

جاءت عبارة "z1" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,5429)، وانحراف معياري (0.085209)، وعبارة "z2"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,1143)، وانحراف معياري (0,90005)، وجاءت العبارة "z3" جاءت في الثالثة بمتوسط حسابي (3,3429)، وانحراف معياري (0,90563)، وفي المرتبة التاسعة عبارة "z4" بمتوسط حسابي (2,2857)، وانحراف معياري (1,0452)، وجاءت العبارة "z5" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2,9429)، وانحراف معياري (1,10992) أما عبارة "z6" جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2,6571)، وانحراف معياري (1,02736)، كما جاءت العبارة "z7"، في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2,8571) وانحراف معياري (1,06116)، وفي المرتبة الرابعة فكانت للعبارة "z8"، بمتوسط حسابي (3,3143) وانحراف معياري (1,13167)، وأما العبارة "z9" فاحتلت المرتبة الثاني عشر بمتوسط حسابي (2,2857) وانحراف معياري (1,01667)، وجاءت العبارة "z10" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2,8000) وانحراف معياري (0,93305).

تشير نتائج الدراسة إلى أن أداء العاملين في مركز التكوين المهني يتم بدرجة عالية من الكفاءة والتميز، مما يعكس التزام الموظفين بتقديم أفضل ما لديهم من مهارات ومعرفة لتحقيق الأهداف التعليمية والتدريبية للمركز. تظهر البيانات أن هذا الأداء المتميز هو نتيجة للسياسات التحفيزية الفعالة والإدارة الحكيمة التي تعتمدها إدارة المركز، والتي تساهم في خلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة. يشعر العاملون في المركز بالتقدير والاعتراف بمساهماتهم، مما يدفعهم إلى الالتزام والتفاني في أداء مهامهم.

علاوة على ذلك ظهر التحليل أن هذا الأداء العالي يتجلى في جودة التدريب والخدمات المقدمة للمتدربين، مما يساهم في تحقيق نتائج تعليمية وتدريبية متميزة. تساهم برامج التدريب المستمرة وتطوير المهارات في الحفاظ على مستوى عالٍ من الكفاءة المهنية بين العاملين، مما يعزز من قدرتهم على تقديم تدريب فعال ومواكب للتطورات الحديثة في مجال التكوين المهني. كما تشير النتائج إلى أن هناك تفاعلاً إيجابياً بين العاملين وإدارة المركز، حيث يتم تعزيز التواصل المفتوح والمستمر، مما يساهم في حل المشكلات بسرعة وفعالية ويعزز من روح الفريق. هذا التفاعل الإيجابي يساعد في خلق بيئة عمل تعاونية وداعمة، تُسهم في تحقيق الأداء العالي والمحافظة عليه، مما يساهم في تحقيق أهداف المركز بفعالية وكفاءة عالية، ويعزز من سمعته كمركز رائد في مجال التكوين المهني.

المطلب الرابع: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

لدراسة وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع سنقوم بحساب معاملات الارتباط من أجل معرفة أي المتغيرات أقوى ارتباطاً والمتغيرات الأقل ارتباطاً، ولأجل ذلك سيتم صياغة فرضيات العلاقة كالتالي:

H0: لا توجد علاقة بين كل متغير مستقل إدارة المرتبات والأجور (الأجور المادية، التعويضات، المكافآت) في تحسين أداء العاملين.

H1: توجد علاقة بين كل متغير مستقل إدارة المرتبات والأجور (الأجور المادية، التعويضات، المكافآت) في تحسين أداء العاملين.

ومن خلال مخرجات برنامج (SPSS) لحساب معامل الارتباط كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغيرات	أداء العاملين	الأجور المادية	التعويضات	المكافآت
معامل الارتباط	1	0.250*	0.454**	0.369*
		0.014	0.006	0.029
	0.250*	1	0.613**	0.635**
			0.014	0.000

0.444**	1	0.635**	0.454**	التعويضات
0.000		0.000	0.002	مستوى الدلالة
1	0.444**	0.631**	0.369**	المكافآت
	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة

المصدر: إعداد الطلبة من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) نلاحظ من الجدول السابق وجود علاقة بين المتغيرات طردية وذات دلالة إحصائية عالية جدا أقل من أو تساوي (0.01) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة لإدارة الرواتب والأجور، ونلاحظ أن بعد (التعويضات). هو الأقوى ارتباطا بمعدل ارتباط، (0.454). وذلك راجع إلى وجود علاقة ارتباطية تكاملية موجبة بين مهارات إدارة الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين. حيث تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، زيادة الدافع للعمل، وتحقيق نتائج إيجابية ملموسة في الأداء والإنتاجية داخل مركز التكوين المهني.

المطلب الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشتها

تتمحور الفرضيات الدراسة في كشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي بين متغير مستقل المتمثل في إدارة المرتبات والأجور والمتغير التابع المتمثل في أداء العاملين وعليه وللإجابة عن الفرضيات فإنه سيتم دراسة علاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي الكشفي على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور متغير مستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث وخلال حساب معادلة الانحدار الخطي للعلاقة التأثير بين المتغيرين فإن نتحصل على مؤشرات إحصائية نقدم شرح موجز لها حتى نتمكن من تفسير النتائج المتحصل عليها:

- معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson)، ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين - 1 إلى + 1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط.

- اختبار **F (F-test)**: من اجل معنوية العلاقة بين متغير المستقل والمتغير التابع للعلاقة المدروسة يمكن معرفة المعنوية أو الدلالة الإحصائية للعلاقة المدروسة من خلال قيمة sig المرافقة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين متغيرين ذات دلالة إحصائية:

- **معامل الانحدار b_1 و b_0** ، حيث ما يوضح مقدر الثابت ذلك أن الثابت و b ومعامل B فهو قيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل.

- اختبار **T (T-test)**: من اجل معنوية التأثير بين المتغيرين، ويستخدم لاختبار معنوية تأثير المستقل في التابع، بكلمة أخرى يستخدم لتحقيق من معنوية معاملات (b_1 و b_0) للنموذج الانحدار وهذا من مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى الدلالة 0.05 حيث إذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن معامل الانحدار (b_1 و b_0) يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معنوي ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة. قيمة معامل التفسير: ويرمز له بالرمز R^2 ويوضح النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين: $0 \leq R^2 \leq 1$ فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع درجة التفسير متغير التابع من قبل متغير المستقل.

01 اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على ما يلي: يوجد تأثير إدارة المرتبات والأجور في تحسين أداء العاملين لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من دور أبعاد إدارة المرتبات والأجور المتمثلة في كل من (الأجور المادية، التعويضات، المكافآت) في تحسين أداء العاملين، حيث تنص الفرضيات الفرعية على ما يلي:

- 1- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للأجور والرواتب على أداء العاملين في المركز.
- 2- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتعويضات على أداء العاملين في المركز.
- 3- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمكافآت على أداء العاملين في المركز.

والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار المتعدد بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي ملخص نموذج الانحدار (R²,R)، تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (B).
الجدول رقم (20): يوضح نتائج نموذج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

القدرة التفسيرية للنموذج					
خطأ المعياري للتقدير في النموذج	Adjusted R Square معامل التفسير المصحح	R Square معامل التفسير	R معامل الارتباط المتعدد		
0.58635	0.168	0.241	0.491		
معنوية الكلية لنموذج حسب نتائج تحليل ANOVA					
النموذج	Sum of Squares	Df	Mean square	F	Sig القيمة الاحتمالية
الانحدار	3.385	3	1.128	3.282	0.034
البواقي	10.658	31	0.344		
المجموع	14.043	34			
المعنوية الجزئية لمعاملات					
المتغيرات	B قيم معامل الانحدار		قيم اختبار T	Sig القيمة الاحتمالية	تشخيص مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة VIF
التابع: أداء العاملين	-B ₀	0.688	0.759	0.453	
البعد الأول: الأجور والرواتب	-B ₁	-0.028	-0.116	0.909	1.728
البعد الثاني: التعويضات	-B ₂	0.411	1.670	0.105	2.096
البعد الثالث: المكافآت	-B ₃	0.257	1.152	0.258	1.284

المصدر: إعداد الطلبة من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

قبل تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد ولبناء النموذج الفرضية للعلاقة بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد.

من استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم التداخل الخطي فيما بينها أو ما يعرف بتشخيص مشكلة الارتباط الخطي المتعدد. ويتم هذا من خلال استخدام معامل تضخم التباين (VIF) ويجب أن تكون قيمة: (VIF) تكون أقل (5).⁽¹⁾

ويبين من الجدول أعلاه: أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة (الأجور المادية، التعويضات، المكافآت، التحفيز، التدريب) هي أقل من 5. حيث نجد أن قيم (VIF) للمتغيرات المستقلة محصورة بين (1.284 أعلى قيمة وأدنى قيمة 2.096)، مما يوضح أنه لا توجد مشكلة التعدد الخطي في بيانات المتغيرات المستقلة ومنه نتائج نموذج الانحدار المتعدد المتعلق باختبار الفرضية الرئيسية. ستكون دقيقة ونعتمد على نتائجها من أجل تحليلها وتفسيرها.

تحليل نموذج الانحدار المتعدد من خلال معرفة معنوية نموذج الانحدار الممثل لدراسة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونسبة مساهمة وتفسير المتغيرات المستقلة في التغيرات التي تؤدي إلى تفعيل المتغير التابع وأيضا من خلال تحليل معاملات الانحدار المتغيرات المستقلة كل على حدا ومدى التأثير المعنوي لكل منهما على المتغير التابع.

- **معنوية نموذج الانحدار من خلال قيم اختبار (F-test):** وهي القيمة التي تشير إلى معنوية نموذج الانحدار لدراسة التأثير بين المتغيرات المستقلة في المتغير التابع ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن علاقة التأثير معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

حيث تبين من الجدول أعلاه من نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=3.282$) وأن قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دال إحصائيا بين عناصر إدارة المراتب والأجور (الأجور المادية، التعويضات، المكافآت) في تحسين أداء العاملين، وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

¹ عبد الناصر السيد عامر: نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية الأسس والتطبيقات والقضايا، الجزء الثاني، دار جامعة نايف للنشر، 2018، ص 54.

نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونفرض الفرضية البديلة (H_1): لا يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) إدارة المرتبات والأجور في تحسين أداء العاملين. تفسير قيمة معامل ارتباط بيرسون (R) من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($R=0.491$) وقيمته غير موجبة ودالة إحصائية، لأن قيمة الاحتمالية أكبر من ($0.34 = sig$) المصاحبة لاختبار (F) أكبر من 0.05 . ويدل ذلك أن العلاقة بين المتغير بين عناصر إدارة المرتبات والأجور (الأجور المادية، التعويضات، المكافآت) في تحسين أداء العاملين، عكسية (سالبة)، أي أن تطبيق عناصر إدارة المرتبات والأجور يؤدي ذلك نقص في تحقيق أداء العاملين هذه النتيجة غير منطقية.

تفسير قيمة معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال الجدول أعلاه نجد قيمة معامل التحديد المقدر بـ $R^2 = 0.241$ وهي توضح أنه لا توجد قوة تفسيرية لنموذج الانحدار بلغت 24.1% . أي أن 37.8% من التغيرات الحاصلة في متغير التابع "أداء العاملين" ترجع إلى عدم تأثير في قيم متغيرات عناصر إدارة المرتبات والأجور (الأجور المادية، التعويضات، المكافآت) في تحسين أداء العاملين، من وجهة نظر عمال مركز التكوين المهني والتمهين والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع وأيهما له تأثير (تأثير معنوي) وأيهما ليس له أي أثر (تأثير غير معنوي) ومن ثم استبعاده من النموذج الانحدار (معادلة الانحدار المتعدد) وقاعدة تقييم: هي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (sig) والمبينة في الجدول أعلاه اقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 المقابلة لقحة المحسوبة للمعامل B فإن قيمة معامل الانحدار معنوية أي (تضم إلى النموذج).

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (أداء العاملين) قيمة ($B=0.668$) وهي قيمة سالبة ذات تأثير سلبي وغير دالة إحصائياً حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal}=3.282$) وأن قيمة ($Sig=0.34$) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير المستقل إدارة المرتبات والأجور تأثير عكسي، وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في

تطبيق إدارة المرتبات والأجور، سيؤدي إلي تغير سلبي مما يؤدي لانخفاض في تحقيق أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. وهذا ما يثبت عدم قبول الفرضية الرئيسية.

02- اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

لمعرفة المتغير الثابت (الأجور المادية، التعويضات، المكافآت)، وتأثيرها على تحقيق أداء العاملين كلا على حدا على المتغير التابع (أداء العاملين) سيتم دراسة علاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور متغير مستقل في التغيرات التي تحدث في كل المتغير التابع على حدا والجدول التالي يعرض النتائج المؤشرات الإحصائية للانحدار الخطي البسيط وهو ملخص للجدول ملخص نموذج الانحدار (R, R^2) ، تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (B).

نصت الفرضية الأولى: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للأجور والرواتب على أداء العاملين في المركز
الجدول رقم (18): يوضح نتائج نموذج الخطي البسيط للفرضية الأولى

نتيجة الفرضية	معنوية معامل الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	المتغير المستقل الأجور والرواتب	اختبار الفرضية الفرعية
	Sig	t	B	R ²	R	Sig	قيمة F			
عدم قبول الفرضية	0.148	1.482	0.291	0.062	0.250	0.148	2.196	أداء العاملين		الفرضية الأولى

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (الأجور المادية) قيمة (B=0.291): وهي قيمة غير موجبة (تأثير سلبي) وغير دالة إحصائياً حيث أن قيمة الاحتمالية (Sig=0.148) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن لا يوجد تأثير معنوي لمتغير (الأجور المادية) (دالة إحصائية). وبهذا نقبل الفرضية الصفرية (H₀) ونرفض الفرضية البديلة (H₁): لا يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) الأجور المادية على تحسين أداء العاملين .

وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في الأجور المادية، سيؤدي إلي تغير إيجابي في عملية الأجور المادية على تحقيق أداء العاملين بمقدار قيمة احتمالية 0.148 وهي قيمة غير مقبولة إحصائياً تدل على أهمية الأجور المادية في المركز التكويني المهني والتمهين على تحقيق أداء العاملين للموظفين،

وذلك راجع لأن يمكن تفسير ذلك بعدة أسباب محتملة. أولاً، قد يكون هناك عوامل أخرى أكثر أهمية تؤثر على أداء العاملين مثل بيئة العمل، القيادة، التحفيز المعنوي، وتوافر الفرص للتطوير المهني. ثانياً، قد تكون الأجور والرواتب بالفعل في مستوى مرضٍ للعاملين، مما يجعلها عاملاً غير مؤثر بشكل كبير في تحفيز الأداء. ثالثاً، يمكن أن تكون هناك تباينات فردية بين العاملين تجعل استجاباتهم للأجور والرواتب تختلف بشكل كبير، مما يقلل من تأثيرها الإجمالي وهذا ما يثبت عدم قبول الفرضية الرئيسية.

نصت الفرضية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية التعويضات على أداء العاملين في المركز

الجدول رقم (19): يوضح نتائج نموذج الخطي البسيط للفرضية الثانية

نتيجة الفرضية	معنوية معامل الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية
	Sig	t	B	R ²	R	قيمة F	sig			
قبول الفرضية	0.006	2.926	0.493	0.206	0454	0.006	8.564	أداء العاملين	التعويضات	الفرضية الثانية

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (التعويضات) قيمة (B= 0.645) وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) ودالة إحصائية حيث أن قيمة الاحتمالية (Sig=0.006) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير (التعويضات) معنوي (دال إحصائياً). وبهذا نرفض الفرضية الصفرية (H₀) نقبل الفرضية البديلة (H₁): يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتعويضات في أداء العاملين المركز التكوين المهني والتمهين.

توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للتعويضات على أداء العاملين في المركز. ويعزى ذلك إلى أن التعويضات تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز العاملين وزيادة مستوى التزامهم وإنتاجيتهم. عندما يتم تقديم تعويضات مجزية، سواء كانت مالية أو غير مالية، يشعر العاملون بتقدير جهودهم ويزداد شعورهم بالرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم. كما أن التعويضات العادلة تساهم في تقليل معدل دوران الموظفين، حيث يميل العاملون إلى البقاء في وظائفهم الحالية لفترات أطول عندما يشعرون بأنهم يحصلون على تعويضات مناسبة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم التعويضات في جذب الكفاءات العالية إلى المركز، حيث يبحث الأفراد الموهوبون عن فرص عمل توفر تعويضات مغرية. بالتالي، يمكن القول أن سياسة التعويضات الفعالة تعد أداة استراتيجية لتحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المركز بشكل أكثر كفاءة وفعالية. ومن هنا نستنتج قبول الفرضية.

نصت الفرضية الثالثة: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية المكافآت على أداء العاملين في المركز
الجدول رقم (20): يوضح نتائج نموذج الخطي البسيط للفرضية الثالثة

نتيجة الفرضية	معنوية معامل الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	المتغير المستقل المكافآت	إقرار الفرضية
	Sig	t	B	R ²	R	قيمة F	sig			
قبول الفرضية	0.029	2.277	0.464	0.136	0.369	5.187	0.029	أداء العاملين		الفرضية الثالثة

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (المكافآت) قيمة (B= 0.418) وهي قيمة سالبة (تأثير موجبة) دالة إحصائياً حيث أن قيمة الاحتمالية (Sig=0.000) أصغر من مستوى الدلالة 0.05.

ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير (المكافآت) معنوي (دالة إحصائياً).

وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في تحقيق المكافآت، سيؤدي إلي تغير إيجابي في زيادة تحقيق بعد المكافآت بمقدار 0.000 وهي قيمة مقبولة إحصائياً تدل على أهمية المكافآت في تأثيرها على أداء العاملين داخل المركز التكوين المهني والتمهين .

تساهم المعلومات الدقيقة والمتاحة بسهولة في تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء والتكرار في العمليات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمركب. كما أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وأنظمة الاتصال الحديثة يمكن أن يسهل عملية جمع البيانات وتحليلها وتوزيعها بكفاءة، مما يدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويعزز من مرونة الشركة في التعامل مع التحديات السوقية.

كما أن تدفق المعلومات السريع والدقيق يمكن الشركة من الاستجابة بشكل أكثر فاعلية للتغيرات السوقية والتحديات البيئية، مما يزيد من مرونتها وقدرتها التنافسية. في السياق ذاته، يمكن لنظم الاتصال المتطورة وتكنولوجيا المعلومات المتقدمة أن تسهل عملية جمع البيانات وتحليلها، مما يعزز من قدرة الشركة على اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة، مما يمكن للموظفين التعبير عن أفكارهم ومشاركتها من خلال تطوير قنوات الاتصال الداخلية، وبينما تشجع الابتكار والإبداع، فإن هذه العوامل مجتمعة تدعم خلق ثقافة تنظيمية قوية تؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي، تطبق مصانع سيدي عيسى معايير الاتصال وإدارة المعلومات بشكل فعال.

يمكن استنتاج أن المكافآت يلعبان دورا محوريا في تعزيز أداء العاملين داخل المركز التكوين المهني والتمهين. هذا التأثير يرجع إلى القدرة على توزيع المعرفة والمعلومات بكفاءة عبر جميع مستويات الهيكل التنظيمي، مما يسهم في تعزيز الشفافية وزيادة الفهم المشترك بين العاملين والإدارة. الاتصال الفعال يضمن أن تكون الأهداف والاستراتيجيات واضحة ومفهومة لدى الجميع، مما يخلق بيئة عمل موحدة تسودها الثقة والتعاون.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا تطبيق الدراسة الميدانية، بتحليل عبارات الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من موظفي المركز التكويني المهني والتمهين لمعرفة مدى تأثير إدارة المرتبات والأجور في تحقيق أداء العاملين وعرفنا بمختلف جمع البيانات المستخدمة، والمتمثلة في أداة الدراسة (الاستبانة)، والأدوات الإحصائية المناسبة للتحليل واختبار الفرضيات الموضوعية، من خلال هذه النتائج توصلنا الى أن إدارة المرتبات والأجور ليس له تأثير بالغ في تحقيق أداء العاملين.



خاتمة



باختتام الدراسة، يظهر بوضوح أن المرتبات والأجور لا تلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية فقد أظهرت النتائج التي تم جمعها وتحليلها خلال الدراسة أن ليس هناك علاقة إيجابية وملموسة بين مستوى الأجور والمرتبات وبين أداء العاملين. بالإضافة إلى ذلك، حيث ان تحسين نظام المرتبات والأجور لا في يساهم زيادة الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

الاستنتاج:

- أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية على الإدارة المرتبات والأجور على أداء العاملين في مركز التكوين المهني والتمهين فكاني لعموري بوسعادة 01 عند مستوى معنوية 0.05.
- كما أظهرت النتائج أن للأجور والرواتب تأثيرًا ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين في المركز، وأنّ للتعويضات تأثيرًا ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين في المركز، وأنّ للمكافآت تأثيرًا ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين في المركز.
- لا تلعب المرتبات والأجور دورًا حاسمًا في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية.
- لا توجد علاقة إيجابية وملموسة بين مستوى الأجور والمرتبات وبين أداء العاملين.
- تحسين نظام المرتبات والأجور لا يساهم في زيادة الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

التوصيات:

- إعادة النظر في هيكل الرواتب والأجور الحالي لجعله أكثر عدلاً وإنصافاً، مع مراعاة احتياجات الموظفين وظروفهم المعيشية.
- ربط نظام المكافآت والحوافز بأداء الموظفين وإنجازاتهم، لخلق بيئة عمل تحفيزية تُشجع على بذل المزيد من الجهد.
- توفير فرص التطوير المهني والتدريب للموظفين، لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم وتحسين أدائهم.

- تحسين بيئة العمل بشكل عام، من خلال توفير الأدوات والمعدات اللازمة، وتحسين ظروف العمل، وتعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين.
- إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، وإعطائهم المزيد من المسؤولية والصلاحيات، لتعزيز شعورهم بالانتماء والمساهمة في نجاح المؤسسة.
- التركيز على العوامل غير المادية لتحفيز الموظفين، مثل التقدير والإحترام، وفرص التطوير المهني، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع :

1. باللغة العربية :

أولاً- المواد و القوانين :

- المادة 90من اتفاقية العمل الدولية سنة، 1949.

ثانياً - الكتب :

- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات

والنشر، الطبعة الثانية، مصر، 2000.

- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1998

- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الأولى،

الأردن، 1996.

- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، ذكر السنة

- علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، 1984،

القاهرة .

- فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج،

بدون طبعة دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001 .

- د. منير نوري ود. فريد كوربل إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر

والتوزيع الأردن، عمان، ط 1، 2011.

- عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 2000.
- مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تطبيقات عملية على برنامج excel الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018
- أبو زيد ، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005.
- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،2011.
- د. عبد الفتاح بوخمخيم تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، د بلد، د ط، 2013.
- د. كامل بربير، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات دار المنهل اللبناني للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2008.
- د. محفوظ أحمد جودة إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2004.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية د ط، د سنة.

- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، بدون طبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 .
- عبد الناصر السيد عامر: نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية الأسس والتطبيقات والقضايا، الجزء الثاني، دار جامعة نايف للنشر، 2018.
- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007..
- عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- لويس كوهين، ترجمة كوثر حسين كوجيك: مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ط1، القاهرة، مصر، دار العربة للنشر، سنة 1990 .
- محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن.

ثالثا - المقالات و المجالات العلمية

- الحسيني، أحمد بن عبد الله ، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، 1994
- حماد محمد شطا، النظرية العامة للأجور و المرتبات دراسة مقارنة بين النظامين ال
أرسالي والاشتراكي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ، 1982
- خليفي رزيقة، شيقارة هجيرة: منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة
المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة، العدد 23 ديسمبر 2017
- سامية يغني، مديني عثمان، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج
البحوث الأكاديمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان،
جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر، 2019
- سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة
ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير،
جامعة ورقلة، أيام08، 09 2005 ، مارس
- طويطي مصطفى وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ " أساليب تصميم وإعداد
الدراسات الميدانية منظور إحصائي"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم
الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014

- عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 10 ، مصر
- عبد المليك مزهوده الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001

رابعاً - الرسائل الجامعية و الاطروحات

- محمد الكر، سياسة الأجور في الج زائر " واقع و آفاق، " 2008 - 1990مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الج ازئر، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية ، 2008
- دلروم سوسن تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية والريفية قائمة . شهادة ماستر قسم علم الاجتماع عمل وتنظيم جامعة 8 ماي 1945 قائمة 2016 2017،
- مام عواطف، مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث، المستوى الثانية ماستر توجهه وإرشاد، قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف مسيلة ، السنة الجامعية 20162017.

- بعيطيش شعبان، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد

بوضياف المسيلة، السنة الجامعية 2016/2015

.اا. بالفرنسية :

- rtory B.Crozet U.Gestion des ressources humaines. Pilotage sociale performance .imprimerie. Chirat paris 2002.

الملاحق

الاسم واللقب : حارس متعاقد
 الرتبة : حارس متعاقد
 تاريخ التعيين : 15/03/2023
 الصنف 1
 الرقم الاستدلالي 400
 الحالة العائلية 0
 سنوات الخبرة 0
 اطفال 0

السنوي	الشهري	عناصر الراتب
216 000,00	18 000,00	الاجر القاعدي
0,00	0,00	منحة الخبرة المهنية
21 600,00	1 800,00	تعويض دعم النشاطات البيداغوجية
0,00	0,00	تعويض الضرر
54 000,00	4 500,00	المنحة الجزافية عن الخدمة
3 559,80	296,65	علاوة المنطقه %17
92 400,00	7 700,00	المنحة الجزافية التعويضية لفائدة بعض الموظفين و الاعوان العموميين
387 559,80	32 296,65	المبلغ الخاضع لاشتراكات الضمان الاجتماعي
0,00	0,00	منحة عائلية رئيسية
0,00	0,00	منحة عائلية اضافية
0,00	0,00	المرتب الفردي
387 559,80	32 296,65	المجموع الاجمالي
34 880,40	2 906,70	اقتطاع الضمان الاجتماعي %9
0,00	0,00	اقتطاع الضريبة على المرتبات والاجور
34 880,40	2 906,70	مجموع الاقتطاعات
352 679,40	29 389,95	المبلغ الصافي

مدير المركز

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مركز التكوين المهني والتمهين
فكاني لعموري بوسعادة 01

كشف الراتب

الاسم واللقب : مستشارة التوجيه و ت الإدماج م
الرتب : مستشارة التوجيه و ت الإدماج م
تاريخ التعيين : 02/12/2000
رقم ض ا : 741 183 001 948

الدرجة : 9
الرقم الاستدلالي لدرجة : 369
اطفال : 0

الصف : 14
الرقم الاستدلالي : 821
الحالة العائلية : ع

عناصر الراتب	السنوي	الشهري
الاجر القاعدي	443 340,00	36 945,00
منحة الخبرة المهنية	199 260,00	16 605,00
الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا	0,00	0,00
تعويضات الخدمات الادارية المشتركة	0,00	0,00
تعويض الضرر	0,00	0,00
تعويض الجزافي عن الخدمة	0,00	0,00
علاوة المنطقة %17	9 832,80	819,40
تعويض التوثيق البيداغوجي	36 000,00	3 000,00
تعويض التأهيل %40	289 170,00	24 097,50
المنحة الجزافية التعويضية لفائدة بعض الموظفين و الاعوان العموميين	18 000,00	1 500,00
تعويض الخبرة البيداغوجية	159 602,40	13 300,20
الدعم المدرسي والمعالجة البيداغوجية %15	96 390,00	8 032,50
تعويض دعم نشاطات الادارة	0,00	0,00
المبلغ الخاضع لاشتراكات الضمان الاجتماعي	#####	104 299,60
منحة عائلية رئيسية	0,00	0,00
منحة عائلية اضافية	0,00	0,00
المرتب الفردي	0,00	0,00
المجموع الاجمالي	#####	104 299,60
اقتطاع الضمان الاجتماعي %9	112 643,52	9 386,96
اقتطاع الضريبة على المرتبات والاجور	217 524,00	18 127,00
مجموع الاقتطاعات	330 167,52	27 513,96
المبلغ الصافي	921 427,68	76 785,64

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مركز التكوين المهني والتمهين
فكاني لعموري بوسعادة 01

كشف الراتب

الاسم واللقب : استاذ م ت م مكلف بالهندسة البيداغوجية
الرتب : استاذ م ت م مكلف بالهندسة البيداغوجية
تاريخ التعيين : 13/11/1991
رقم ض ا : 671 123 000 169

الدرجة : 10
الرقم الاستدلالي للدرجة : 433
اطفال : 5

الصف : 15
الرقم الاستدلالي : 866
الحالة العائلية : م

السنوي	الشهري	عناصر الراتب
467 640,00	38 970,00	الاجر القاعدي
233 820,00	19 485,00	منحة الخبرة المهنية
0,00	0,00	الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا
0,00	0,00	تعويضات الخدمات الادارية المشتركة
0,00	0,00	تعويض الضرر
0,00	0,00	تعويض الجزافي عن الخدمة
9 832,80	819,40	علاوة المنطقة %17
36 000,00	3 000,00	تعويض التوثيق البيداغوجي
315 657,00	26 304,75	تعويض التاهيل %40
18 000,00	1 500,00	المنحة الجزافية التعويضية لفائدة بعض الموظفين و الاعوان العموميين
187 056,00	15 588,00	تعويض الخبرة البيداغوجية
105 219,00	8 768,25	الدعم المدرسي والمعالجة البيداغوجية %15
0,00	0,00	تعويض دعم نشاطات الادارة
#####	114 435,40	المبلغ الخاضع لاشتراكات الضمان الاجتماعي
10 935,00	911,25	منحة عائلية رئيسية
0,00	0,00	منحة عائلية اضافية
9 600,00	800,00	المرتب الفردي
#####	116 146,65	المجموع الاجمالي
123 590,16	10 299,18	اقتطاع الضمان الاجتماعي %9
250 716,00	20 893,00	اقتطاع الضريبة على المرتبات والاجور
374 306,16	31 192,18	مجموع الاقتطاعات
#####	84 954,47	المبلغ الصافي

مدير المركز



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

شكر وعران
مقدمة أ-ج
الفصل الاول: ادارة المرتبات و الاجور	
تمهيد:	8.....
المبحث الأول: مدخل عام حول ادارة المرتبات والاجور.....	9.....
المطلب الأول : ماهي الرواتب والأجور.....	9.....
المطلب الثاني : المكونات و أهمية و آليات الأساسية تحديد للأجر.....	13.....
المطلب الثالث: تقييم الوظائف.....	19.....
المطلب الرابع: تطور نظريات الأجور و عوامل تحديدها.....	25.....
المبحث الثاني : الاطار المفاهيمي لأداء العاملين.....	
المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين.....	34.....
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين و محدداته:.....	39.....
المطلب الثالث : تقييم أداء العاملين.....	43.....
خلاصة:.....	
50.....	
الفصل الثاني :الاطار التطبيقي	
المبحث الأول : تقديم عام لمركز التكوين المهني.....	
المطلب الأول : التعريف بمكان التبرص.....	52.....
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمركز التكوين وشرحه.....	53.....
المطلب الثالث : الوثائق والسجلات التي تصادف السكرتير في مركز التكوين.....	61.....
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....	
المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعها، وعينتها:.....	63.....
المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، أداة الدراسة.....	65.....

68.....	المطلب الثالث: الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة
70.....	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار توزيع الطبيعي للبيانات
74.....	المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
74.....	المطلب الأول: تحليل المحور الأول (البيانات الشخصية)
79.....	المطلب الثاني تحليل الاحصاءات الوصفية للمحور الثاني (إدارة المرتبات والأجور)
83.....	المطلب الثالث تحليل الاحصاءات الوصفية للمحور الثالث (أداء العاملين)
85.....	المطلب الرابع: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
86.....	المطلب الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشتها
96.....	خلاصة:
97.....	خاتمة:
100	قائمة المصادر والمراجع
107	الملاحق
111	فهرس المحتويات
114	فهرس الجداول
116	فهرس الاشكال



فهرس الجداول

فهرس الجداول

- الجدول رقم (01): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان) أقسام الاستبيان 66
- الجدول رقم (02): توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان 67
- الجدول رقم (03): يوضح ترميز إجابات عينة الدراسة 68
- الجدول رقم (04): يوضح تكوين متغيرات الدراسة 68
- الجدول رقم (05): معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور 71
- الجدول رقم (06): معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان 72
- الجدول رقم (07): معامل ثبات ألفا كرونباخ 72
- الجدول رقم (08): يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة 73
- الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 74
- الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن 75
- الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية 76
- الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل 77
- الجدول رقم (13): يوضح العبارات المتعلقة ببعء الأجور المادية 79
- الجدول رقم (14): يوضح العبارات المتعلقة ببعء التعويضات 80
- الجدول رقم (15): يوضح العبارات المتعلقة ببعء التعويضات 81
- جدول (16): يوضح العبارات المتعلقة أداء العاملين 83
- الجدول رقم (17): معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع 85
- الجدول رقم (18): يوضح نتائج نموذج الخطي البسيط للفرضية الأولى 92
- الجدول رقم (19): يوضح نتائج نموذج الخطي البسيط للفرضية الثانية 93
- الجدول رقم (20): يوضح نتائج نموذج الخطي البسيط للفرضية الثالثة 94




فهرس الاشكال



فهرس الاشكال

- الشكل رقم (01) : الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني التمهيدي " الشهيد فكاني لعموري بوسعادة 1 53
- الشكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 74
- الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن 76
- الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي 77
- الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل 78



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

اخي / اختي:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، يقوم الطلبة بإجراء دراسة علمية تائثر إدارة المرتبات والأجور على أداء العاملين في المؤسسة العمومية -دراسة حالة مركز التكوين المهني والتمهين فكاني العموري بوسعادة (01).

كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماستر في تخصص إدارة مالية، وحيث إننا نعهد بكم الاهتمام والاستعداد الدائمين لمؤازرة الأبحاث العلمية التي تخدم وتطور المجتمع.

نأمل من حضرتكم التكرم بقراءة عبارات وفقرات الاستبيان واختيار الإجابة المناسبة لكافة الأسئلة من وجهة نظركم بوضع علامة (X)، علما بأن هذه الدراسة لا تحتاج لذكر الاسم وأن كافة المعلومات تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر والتقدير لكم

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس: أنثى ذكر
2. السن: من 25 إلى 34 سنة من 35 إلى 44 سنة من 45 إلى 55 سنة من 55 سنة وأكثر
3. الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
4. الخبرة المهنية:
من 05 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة
15 إلى أقل من 20 سنة من 20 فما فوق

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الثاني: الرواتب والاجور						
البعد الاول: الأجور المادية						
(1)	الاجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول					
(2)	هل يحقق الراتب إحتياجاتكم					
(3)	المكافآت المتوفرة بالإدارة تشجعك على بذل مجهود أكبر والمثابرة للحصول عليها					
(4)	المنح والعلاوات التي تتقاضاها على الزوجة والابناء مقبولة					
(5)	تمنح الادارة ترقية بناء على معايير مدروسة					
(6)	ترى ان راتبك يتناسب مع الشهادة العلمية التي تحملها					
البعد الثاني: التعويضات						
(7)	مستوى الراتب الحالي يعكس الجهد والأداء الذي يتم تقديمه في العمل					
(8)	الأجور والمكافآت التي تتلقونها تحفزكم على تحقيق أهدافكم الشخصية والمهنية.					
(9)	هناك علاقة بين زيادة المرتبات وتحسين أداء العاملين في المؤسسة.					
(10)	هناك عدالة في توزيع الرواتب والمكافآت بين جميع العاملين في المؤسسة.					
(11)	يمكن للمؤسسة تحسين استخدام التعويضات كأداة لتعزيز الأداء والإنتاجية.					
(12)	توفير مكافآت غير مالية (مثل الترقيات، التقدير العام، التدريب المستمر) يمكن أن يلعب دورًا مهمًا في تحفيز العاملين.					
البعد الثالث: المكافآت						
(13)	تحصل على مكافآت مالية عند تحقيق أهداف العمل.					
(14)	تشعر بالرضا عن قيمة المكافآت المالية التي تحصل عليها.					
(15)	يتم تقدير جهودك في العمل من خلال منحك مكافآت.					
(16)	نظام المكافآت الحالي عادل ومنصف.					

					تتلقى مكافآت غير مالية مثل الشهادات التقديرية أو الفرص التدريبية.	(17)
					المكافآت تحفزك لبذل جهد إضافي في العمل.	(18)
المحور الثالث: أداء العاملين						
					تساهم المؤسسة في تطوير المهارات الفردية لتحسين الأداء	(1)
					تعتمد المؤسسة برامج تدريب متطورة ومستمرة لتطوير الأداء	(2)
					تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي	(3)
					لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	(4)
					أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل	(5)
					تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف	(6)
					حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	(7)
					حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهداً أكبر في عملي	(8)
					لدى العاملين القدرة على الإبداع وتطوير العمل	(9)
					تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	(10)

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية الى:

- تحليل تأثير المرتبات والأجور على أداء العاملين في المؤسسة العمومية.
- تحديد العوامل المؤثرة على مستوى أداء العاملين في المؤسسة العمومية.
- اقتراح التوصيات اللازمة لتحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية من خلال تحسين نظام المرتبات والأجور.

من خلال الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية على الإدارة المرتبات والأجور على أداء العاملين في مركز 2 عند مستوى معنوية 0.05.
- كما أظهرت النتائج أن للأجور والرواتب تأثيراً ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين في المركز، وأنّ للتعويضات تأثيراً ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين في المركز، وأنّ للمكافآت تأثيراً ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين في المركز.

الكلمات المفتاحية: المرتبات، الأجور، أداء العاملين، المؤسسة العمومية، تحليل التأثير، تحديد العوامل المؤثرة

Abstract:

The current study aimed to:

- Analyze the impact of salaries and wages on the performance of employees in the public institution.
- Identify the factors influencing the level of performance among employees in the public institution.
- Propose necessary recommendations to enhance the performance of employees in the public institution through improving the salary and wage system.

The study yielded the following results:

- The results of this study indicated a statistically significant effect of managing salaries and wages on the performance of employees at the Vocational Training Center, Kabuya Ibrahim El M'Sila, at a significance level of 0.05.
- Additionally, the results showed that salaries and wages had a statistically significant impact on the performance of employees at the center, as well as compensations and bonuses.

Keywords: Salaries, Wages, Employee Performance, Public Institution, Impact Analysis, Identifying Influencing Factors.