



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: تسيير وإقتصاد مؤسسة

الشعبة العلوم الإقتصادية

دور نظام الأجور والحوافز في تفعيل أداء الأفراد
- دراسة حالة مؤسسة الذبح والتحويل - بوقيرات-

تحت إشراف الأستاذة: جلولي سهام

من إعداد الطالبتين :

- لقرع صارة
- لزرق خيرة

أعضاء لجنة التقييم

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	نورين مولود	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	جلولي سهام	أستاذة محاضرة	جامعة مستغانم
مناقشا	دقيش مختار	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022/2021

الشكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: « من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى إليكم معروفنا

فكافئوه فإن لم يستطيعوا فادعوا له »

وعملنا بهذا الحديث واعتبرنا بالجميل، نحمد الله عز وجل ونشكره على أن وفقنا على إتمام هذا

العمل المتواضع

وكما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة على هذا العمل جلولي سهام التي رافقتنا

طيلة فترة إنجازنا هذا العمل وأمدتنا بالعلوم والنصائح القيمة راجين من المولى عز وجل أن

يوفقنا ويسدد خطاها وجزاها الله خيرا

نتقدم بالشكر أيضا إلى المؤطرة قبايبي فايزة رئيسة مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة الذبح

والتحويل - بوقيرات - وكل عمال الإدارة على المساعدات والتسهيلات المقدمة لنا فجزاهم

الله كل الخير

وكل الشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع

الأهداء

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك، و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك
،أما بعد:

أهدي هذا العمل إلى:

_إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له أمله،إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل
المبتغى،إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة،إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات
جسام،إلى من علمني العطاء دون انتظار،إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، "أبي"

_إلى التي وهبت قلقة كبدها كل العطاء و الحنان،إلى التي صبرت على كل شيء،إلى التي
رعتني و كانت سدي في الشدائد،إلى بسمه الحياة و سر الوجود،إلى من كان دعائها سر
نجاحي و حنانها بلسم جراحي "أمي الحبيبة"

إلى من حبهم يجري في عروقي،إلى من بهم أكبر و عليهم اعتمد،إلى من عرفتهم معهم معنى
الحياة اخوتي

إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي ذواتنا و في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء
أخرى....

الصفحة	العنوان
I	الشكر
II	الإهداء
III	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول والأشكال
01	مقدمة عامة
الفصل الأول: مدخل إلى نظام الأجور والحوافز	
04	تمهيد
05	المبحث الأول: مدخل إلى نظام الأجور
05	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأجور
07	المطلب الثاني: الطرق والعوامل المؤثرة في عملية دفع الأجر
10	المطلب الثالث: تحديد هيكل الأجور
13	المطلب الرابع: الحسم من الأجر
15	المبحث الثاني: ماهية نظام الحوافز
15	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الحوافز
16	المطلب الثاني: أنواع وأهداف الحوافز
17	المطلب الثالث: شروط ومتطلبات نجاح عملية التحفيز
18	المطلب الرابع: أسس منح الحوافز
19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تفعيل أداة الأفراد داخل المؤسسة	
20	تمهيد
21	المبحث الأول: تقييم الأداء داخل المؤسسة
21	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء
23	المطلب الثاني: عناصر وأنواع الأداء
24	المطلب الثالث: خطوات ومعايير تقييم الأداء

27	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته
28	المبحث الثاني: أثر نظام الأجور والحوافز في تفعيل أداء الأفراد
28	المطلب الأول: الحافز في العمل
29	المطلب الثاني: دوافع العمل
30	المطلب الثالث: التحفيز الإيجابي وأثره في الإرتقاء في أداء المؤسسة
31	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية داخل مؤسسة الذبح والتحويل - بوقيرات -
32	تمهيد
33	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة الذبح والتحويل - بوقيرات
33	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ظهور ORAVIO
34	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
35	المطلب الثالث: تعريف الوحدة
41	المبحث الثاني: نظام الأجور والحوافز في مؤسسة الذبح والتحويل - بوقيرات -
41	المطلب الأول : طريقة دفع الأجور والحوافز في مؤسسة الذبح والتحويل - بوقيرات -
42	المطلب الثاني : أنواع الحوافز الموجودة داخل مؤسسة الذبح والتحويل - بوقيرات -
42	المطلب الثالث : أسباب منح الحوافز داخل المؤسسة قيد الدراسة
43	المطلب الرابع: النتائج الإيجابية والسلبية لتقديم الحوافز داخل المؤسسة
44	خلاصة الفصل
45	خاتمة عامة
48	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
40	يبين تعداد العمال بوحدة الذبح والتحويل – بوقيات -	(1-3)
40	يبين التقسيمات حسب المستوى	(2-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
11	مراحل تقسيم هيكل الأجور	(1-1)
25	خطوات تقييم الأداء	(1-2)
33	الهيكل البياني لإعادة الهيكلة ONAB	(1-3)
34	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة	(2-3)
37	الهيكل التنظيمي للوحدة	(3-3)

المقدمة

مما لا شك فيه أنه يعتبر المورد البشري من أهم الموارد داخل أي مؤسسة وبالخصوص المؤسسات الإقتصادية، فبعد أن كانت مجرد يد عاملة أصبحت الآن المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات والعمل على تطويرها.

نظرا لتأثير على باقي الوظائف. فلا يمكن لأي وظيفة أن تتم بدون يد عاملة، وحتى وإن كانت الوظيفة المطلوبة تتم بواسطة آلات وأجهزة فإن الأفرادهم من يشغلونها.

فنجاح المؤسسات مرهون بما تملكه من يد عاملة تكون كفاءة وذات مهارات تساعد في تحقيق أهدافها، ولهذا على المؤسسة العمل على تطوير الموارد البشري، إلا أن هناك مشكلات تواجه المؤسسات في طريقها نحو تحقيق أهدافها المسطرة مما يستدعي حلها عن طريق دراسة سلوك العاملين وتصرفاتهم داخل المؤسسة بهدف توجيه سلوكهم إلى المرغوب فيه والذي بتلائم مع المخططات والأهداف العامة للمؤسسة، وتعتمد في ذلك على تأسيس الطاقة الكامنة لدى الموظف أو العامل لتجسيد ذلك في إمكانية العطاء المطلوب، وهذا في حدود الحوافز والذي يعتبر البحث فيه معقدا وذلك لإرتباطه بمشاعر الإنسان

أهمية البحث:

من خلال هذه الدراسة يمكن إبراز أهمية نظام الأجور والحوافز بمختلف أنواعها لدى العمال في المؤسسة أو المنظمة وتأثيرها على سلوكهم واستقرارهم وبالتالي على رضاهم عن العمل وتقديم أفضل ما لديهم .

إبراز أي نوع من الحوافز يفضله العامل داخل المنظمة والذي يزيد من نشاطه وبالتالي الزيادة في الإنتاجية.

أهداف الدراسة:

مما لا شك فيه أن أي دراسة عملية تتطلب في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف معينة، وعليه فإن دراستنا هذه تهدف إلى:

1. الوقوف عند المفهوم العام لكل من نظام الأجور والحوافز داخل المؤسسة.
2. التعرف على مختلف أنواع الأجور والحوافز التي قد تزيد من رضا العامل وبالتالي زيادة إنتاجيته.
3. الوقوف عند ماهية الأداء داخل المؤسسة.

4. بيان تأثير نظام الأجور والحوافز في تفعيل أداء الأفراد. أسباب إختيار الموضوع:

لقد تعددت أسباب إختيار الموضوع بين أسباب ذاتية وأخرى موضوعية وهي كالتالي:

- تقارب الموضوع مع إهتمامات الطالب واستعداداته المعرفية.
 - أهمية الموضوع المعرفية وغايته العملية.
 - محاولة إثراء الموضوع بالمعلومات لما يفيد المؤسسات العامة.
 - عامل الإنضباط بمتطلبات الدراسة الأكاديمية، والتي تستدعي ضرورة احترام مجال التخصص، إذا يعد موضوع الأجور والحوافز من أهم المواضيع المقترحة.
- إشكالية الدراسة:

كما نعلم أن نظام الأجور والحوافز يلعب دورا هاما في التأثير على تفعيل أداء الأفراد داخل المؤسسات أو المنظمات سواء بشكل إيجابي أو سلبي أي عدم توفر المنظمة على نظام أجور وحوافز وعدم توزيعها بشكل جيد وعادل بين العمال يؤثر مباشرة على أداء العاملين ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية

ما هو تأثير نظام الأجور والحوافز في تفعيل أداء الأفراد؟

ويندرج تحت السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو نظام الحوافز؟
 2. أي نوع من الحوافز يؤثر أكثر في إنتاجية العمال؟
 3. كيف يساهم نظام الأجور والحوافز في تفعيل أداء الأفراد؟
- وللإجابة عن السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية قمنا بوضع الفرضيات التالية:
- ❖ نظام الحوافز ينقسم إلى حوافز مادية ومعنوية.
 - ❖ يؤدي نظام الأجور والحوافز إلى تحسين مستوى الأداء لدى العمال.
 - ❖ يعتبر نظام الأجور والحوافز أداة فعالة تدفع العمال إلى بذل مجهود أكثر مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

منهجية الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية البحث يجب اتباع خطوات البحث العلمية القائمة على توظيف مناهج البحث والتي يتم إختيارها على أساس الأهداف الموضوعية، ولدراسة هذا الموضوع إرتأينا الإعتماد على المناهج التالية:

- إعتد على المنهج الوصفي وهو طريقة يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات وافية ودقيقة.

كما إعتدنا على منهج دراسة حالة: وذلك لإختيار الفرضيات السابقة وعينة الدراسة هي مؤسسة الذبح والتحويل ببوقيرات وهو يقوم على دراسة مرحلة من تاريخ الوحدة وذلك لغرض الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة لها.

أدوات جمع البيانات:

تم الإعتماد في هذا البحث لجمع المعلومات على عدة مراجع من بينها كتب ومذكرات تخرج سابقا بالإضافة إلى إجراء تريض على مستوى وحدة الذبح والتحويل ببوقيرات لمدة 15 يوم بداية من 2022/03/07 إلى غاية 2022/03/22 والمعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

خطة الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية تطرقنا لتقسيم البحث إلى ثلاث فصول وهي كالآتي:

الفصل الأول: وهو عبارة عن مدخل إلى نظام الأجور والحوافز من مفاهيم وأنواع ومحددات... إلخ

الفصل الثاني : يوضح مفاهيم حول تفعيل أداء الأفراد وكذلك العلاقة بين تفعيل الأداء ونظام الحوافز والأجور.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

وهو عبارة عن دراسة حالة بوحدة الذبح والتحويل على مستوى دائرة ببوقيرات حول تأثير نظام الحوافز والأجور في تفعيل أداء العمال ومطابقة نتائج الدراسة النظرية على الدراسة الميدانية.

أما الخاتمة فتحتوي على إستخلاص لنتائج الدراسة وكذلك التوصيات.

الفصل الأول

تمهيد

تختلف وتتعدد التسميات التي تطلق على ما يدفع للأفراد مقابل عملهم داخل المؤسسة والعديد من الدول تفرق بين مصطلحين أساسيين للأجر والراتب نتطرق إليها فيما يلي:

المبحث الأول: مدخل إلى نظام الأجور

في هذا المبحث سوف نعالج النقاط التالية :

- مفهوم وأهمية الأجور
- الطرق والعوامل المؤثرة في عملية دفع الأجر
- تحديد هيكل الأجور
- الحسم من الأجر

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الاجور

سوف نعالج الفرعين التاليين¹:

الفرع الأول: مفهوم الأجر

لقد تعددت واختلفت تعاريف الأجور تلقا لوجهة نظر كل كاتب، حيث عرفت الأجور كمايلي:
عرفت الأجور في معناها الإقتصادي على أنها أشكال وأنواع المكافأة التي تحصل عليها الموارد البشرية، وتتضمن الأجور، الأجر بالساعة أو بالأسبوع والأجور الشهرية مضافا إليها إمتيازات أخرى.
كما عرف الأجر على أنه عبارة عن التعويض الذي يحصل عليه الأفراد مقابل وضع نشاطهم تحت تصرف وتوجيه الغير خلال مدة زمنية أو لقاء أداء محدد.
كما عرف أيضا أنه ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للعامل مقابل عمله وجهده المبذول في المؤسسة.

وعرفت الأجور أيضا بأنها مجموع ما يستحق للعمال في العملية الإنتاجية، ولا تشمل الأجور ما يدفع نقدا أو عينا فحسب بل تشمل ما يحتجز من الإستحقاقات التأمين الإجتماعي والإدخار وما يقتضاه الممشتغلون من بدلات أجور إضافية.

مما تقدم نلاحظ بأن التعاريف السابقة كلها تتناول تعريف الأجر على أنه مبلغ نقدي يدفع للأفراد مقابل عملهم في المنظمة، يمكن إستخلاص تعريف شامل كما يلي:

الأجور هي تلك المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد لقاء الأعمال التي يقومون بها في المنشأة بغض النظر عن أية إمتيازات أخرى، بحيث تمكنهم من تأمين إحتياجاتهم الأساسية بالدرجة الأولى، وتمكنهم من الإدخار الذي يمكنهم من الإستثمار، بحيث تكون قادرة على تحفيز الأفراد لبذل المزيد من الجهد

¹ سومر اديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات والمؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية، رسالة ماجستير، جامعة تشرين كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، السنة الدراسية 2003-2004، ص 10-13.

لإنتاج أفضل كما ونوعاً، ومحافظة على مستوى الإنتاج الحالي ونوعية، دون إلحاق الضرر بالمنشأة أو الأفراد.

الفرع الثاني: أهمية الأجور

تسعى المنظمة إلى الحفاظ وجد العمال وتحفيزهم من خلال تقديم مكافأة وزيادة في الأجور والتي تلعب بدورها هذه الزيادة إلى تحسين أداء الأفراد داخل المنظمة وتحسين سلوكياتهم، لأن هناك علاقة تربط بين أدائهم وما يحصلون عليه من أجر، مما يؤثر على النتائج المتوقعة تحقيقها وبالتالي تظهر أهميتها على مستوى المجتمع.

وتتجلى الأهمية على مستوى الأفراد والمنظمة والمجتمع فيما يلي¹:

أ. أهمية الأجور بالنسبة للأفراد:

1. تحتل الأجور أهمية خاصة بالنسبة للأفراد وذلك لعدة أسباب أهمها:
1. يشكل الأجر المصدر الأساسي للأفراد ولأسرهم وخاصة بلدان العالم الثالث حيث ترتفع نسبة الإعالة، مما يجعل الأجر المحدد الرئيسي للمستوى المعيشي للأفراد ولأسرهم
2. يعكس الأجر دوراً هاماً في تحديد الحالة المعنوية والنفسية للأفراد، وبالتالي يجب أن يشعر الفرد بأن الأجر الذي يتقاضاه يؤمن له الاستقرار النفسي والمعنوي.
3. تلعب الأجور دوراً في قرار الفرد على البقاء في المنظمة الحالية التي يصل بها أو الانتقال منها.
4. يمثل الأجر مقياساً لقيمة الفرد وأهميته داخل المنظمة التي يعمل بها.
5. يعكس الأجر المركز الاجتماعي للفرد ضمن المجتمع وذلك من خلال ما يؤمنه الأجر للفرد من حاجات.

ب. أهمية الأجور بالنسبة للمنشأة:

- تعتبر الأجور ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنشآت، وذلك لعدة أسباب أهمها:
1. الأجور تمثل الجزء الأكبر والأهم من تكلفة الإنتاج تصل عادة إلى أكثر من 80% من التكلفة الإنتاجية.
2. تستطيع المنشآت من خلال الأجور، إيجاد علاقة طيبة بين الإدارات والأفراد، مما ينعكس إيجاباً على سر العمل.
3. تعبر الأجور إحدى الوسائل التي تستخدمها المنشآت من أجل تحفيز الأفراد لتحسين أدائهم في العمل، وزيادة إنتاجهم كما ونوعاً.

¹ سومر أديب ناصر، نفس المرجع السابق، ص 11-14.

4. تستطيع أيضا إستقطاب العمالة الجيدة، وجذب الأفراد إلى أعمال معينة ذات ظروف قاسية في بعض الأحيان كأعمال النفط.
5. تعتبر الأجور من أهم العوامل التي نستخدم لمعرفة نسبة ولاء الأفراد للمنشآت التي يعملون بها.
- ج. أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع:

- تمثل الأجور التي تدفع للأفراد في المجتمع ذات أهمية أيضا وذلك لأسباب نذكر منها:
 1. تعتبر الأجور من أهم عوامل تماسك المجتمع بإعتبارها تشكل الدخل الأساسي للطبقة الوسطى في المجتمع
 2. من خلال الأجور يستطيع المجتمع المحافظة على الأيدي العاملة الخبيرة والجيدة
 3. إذا كانت الأجور مرتفعة تمكن الأفراد من الإدخار الذي يساهم في الإستثمار كما ينعكس على الإقتصاد الوطني .
 4. تساهم الأجور في تحسين حركة البيع والتبادل في الأسواق وتنشيط عملية الإستهلاك ثم عمليات الإنتاج.
 5. تحدد الأجور المستوى المعيشي للأفراد وبالتالي تحدد درجة الرضاء الذي يعيشه هذا المجتمع.
- المطلب الثاني: طرق والعوامل المؤثرة في نظام دفع الأجور

من أجل التعرف على طرق والعوامل التي تؤثر على نظام دفع الأجور نتطرق إلى:

الفرع الأول: طرق دفع الأجور

تختلف المؤسسات في تطبيقها لنظام دفع الأجور العاملين، ولكل طريقة ظروفها التي تطبق فيها وأكثر طرق إستخداما، الدفع على أساس الزمن وعلى أساس الإنتاج الجماعي والفردى

أ. أنظمة الدفع على أساس الزمن

تعد من أقدم الطرق والأكثر شيوعا في معظم المنشآت، ويعتمد على المدة التي يقضيها الفرد في عمله، ويمكن تحديده إما بالساعة، الأسبوع أو الشهر، ولا يرتبط هذا بكمية أو جودة الإنتاج، وتستخدم هذه الطريقة في العديد من الحالات أهمها¹

أ/ إذا كان يصعب تحديد كمية الإنتاج لكل فرد، كأعمال الصيانة

أ/2 عندما تكون الجودة أهم من كمية الإنتاج.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثالثة 2010، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 161.

أ/3 إذا كانت المنشأة تقدم نشاط خدمي أي الإنتاج غير ملموس.

أ/4 إذا كانت الآلات المستخدمة تتطلب دقة وعناية واهتمام أكبر

وتتميز هذه الطريقة بسهولة تطبيقها ولا تحتاج إلى عمليات حسابية كثيرة، وتخلق جو التعاون بين الأفراد، لحصولهم على نفس الأجر خلال مدة زمنية نفسها، وتزرع الراحة النفسية بين العمال لأنها تضمن لهم الحصول على أجر ثابت لا يتغير بتغيير إنتاجيتهم وبالمقابل تعتبر طريقة غير عادلة لأنها تساوي بين جميع الأفراد في المنظمة مما يجعلها لا تشكل حافزا قويا وخاصة الجيدين من العمال.

ب. أنظمة الدفع على أساس الإنتاج:

تعتمد هذه الطريقة على إنتاجية كل عامل ويتم الاختيار بين عدة طرق لإحتساب الأجر المرتبط بالإنتاجية عن طريق ضرب عدد الوحدات المنتجة بسعر الوحدة، ونميز حالتين للدفع¹:

ب/1 تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي:

يدفع للعمال أجره على أساس الوحدات التي قام بإنتاجها بمفرده، ويكون أجره عبارة عن حاصل ضرب عدد الوحدات المنتجة بسعر الوحدة الواحدة من الإنتاج.

ب/2 تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي:

يحسب الأجر على أساس الجهد الجماعي وليس الفردي المبذول في العمل، وتستخدم هذه الطريقة عندما يتعذر تحديد عدد الوحدات التي ينتجها الفرد الواحد بشكل دقيق، تشجع هذه الطريقة العمل الجماعي وتعتمد في المنظمات اليابانية بشكل كبير، ويحسب الأجر يضرب عدد الوحدات التي تنتجها المجموعة بسعر الوحدة الواحدة ثم يقسم الناتج على عدد الأفراد.

ج. نظام الأجور التشجيعية:

يختلف هذا النظام على الطريقتين السابقتين لأنه يهدف إلى تشجيع الأفراد لتحسين أدائهم في العمل وزيادة إنتاجهم، وذلك بالاعتماد على عدة طرق، حيث تشمل الأجور التشجيعية على بعض خصائص نظام الدفع على أساس الزمن، وبعض خصائص نظام الدفع على أساس الإنتاج.

❖ تقوم الأجور التشجيعية على مجموعة أسس أهمها:

1. تحديد زمن معياري للإنتاج.
2. تحديد معدل معياري للإنتاج.
3. الدفع على أساس المعدلات العادية للأفراد الذين لا يصلون إلى المعدل المعياري للإنتاج.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية 2006، داروائل للنشر والتوزيع عمان 2003، ص 163.

4. الدفع على أساس إعطاء أجر إضافي (تشجيعي) للأفراد الذين يتجاوزون المعدل المعياري للإنتاج.
الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الأجور:

أي نظام الأجور كان وفي أي بلد أو منظمة هناك عوامل تؤثر عليه، أهمها¹:

1. العرض والطلب على الأيدي العاملة في سوق العمل

2. القوانين واللوائح الحكومية

3. النقابات العمالية وقوتها

4. تكاليف المعيشية والمستوى السائد للأسعار

5. المستوى السائد للأجور

6. قدرة المنظمات على الدفع.

أ. العرض والطلب على الأيدي العاملة في سوق العمل:

وهو من أهم العوامل المؤثرة في نظام الأجور بحيث ينظر إلى اليد العاملة على أنها سلعة تحكمها عوامل السوق من عرض وطلب، حيث عندما يكون عرض الأيدي العاملة كبيرا و الطلب عليها قليلا تكون الأجور منخفضة، وعندما يكون عكسها تماما تكون الأجور مرتفعة .

أما الآن وخصوصا في البلدان التي تتدخل فيها الدولة بغرض سياسات معينة للأجور وبوجود نقابات العمالة، لم يعد هذا المبدأ سائدا، حيث يتم تحديد الاحتياجات من الأيدي العاملة مع مؤهلاتهم في الموازنات التقديرية للمنشآت العامة، مع تحديد الأجور.

ب. القوانين واللوائح الحكومية:

تعتبر أيضا هذه القوانين واللوائح من أهم العوامل المؤثرة في نظام الأجور، ويقصد بها القوانين التي تصدرها الحكومات والتي تحدد فيها السياسة التي ستتبعها فيما يتعلق بالأجور، والأسس الناظمة لها، ويجب أن تتمتع هذه القوانين بالمرونة وقابلية التعديل بشكل مستمر بما يتماشى مع التغيرات الإقتصادية، وتكاليف المعيشية (بشكل أساسي)، وتعتبر هذه القوانين عامل ومحضر للأفراد.

ج. النقابات العمالية وإتحادها العمالي:

كان يجب ومن الضروري وجود من يدافع عن العمال، فظهرت النقابات العمالية من أجل الدفاع على مصالحهم، وتبني قضاياهم، والنقابة هي عبارة عن تنظيم يجمع الأفراد، ويكون هدفه

¹ سومر أديب ناصر، نفس المرجع السابق، ص20.

حماية مصالح والدفاع عن حقوقهم، وهي تسهل التفاوض مع الحكومات والإدارات لتحديد الأجور المناسبة للعمال.

د. تكاليف المعيشية:

أي يجب أن يكون هناك تناسب وإنسجام بين الأجور ومستويات الأسعار وتكاليف المعيشية بحيث أن أي زيادة في أسعار يرافقها زيادة حقيقية في الأجور¹.
هـ. المستوى السائر للأجور:

يقصد به مستويات الأجور السائدة في المنشآت الأخرى، يجب على أي منشأ أن يقوم بوضع نظام للأجور بعين الاعتبار لمستويات الأجور في منشآت أخرى، لأن دفعها أقل سيجعلها تتعرض لمشكلة تأمين الأيدي العاملة المناسبة.
و. قدرة المنشآت على الدفع:

هو قدرة المنشآت على دفع معدلات مرتفعة أو منخفضة من الأجور، والتي تتأثر هي كذلك بمجموعة من العوامل مثل: قدرات المنشأة المالية، ووضعها التنافسي بين المنشآت الأخرى ومعدلات الربحية وكفاءتها الإنتاجية

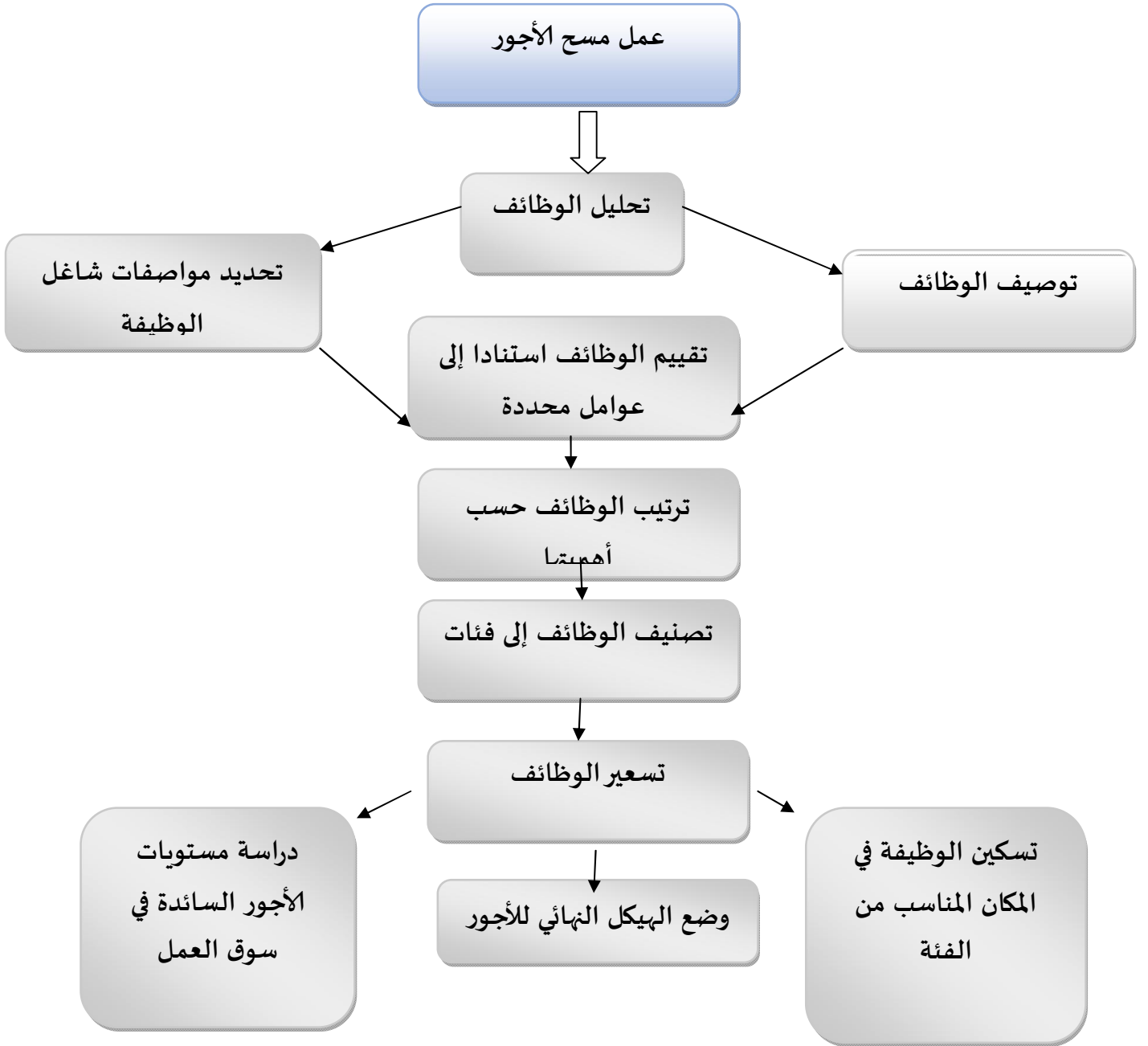
المطلب الثالث: تحديد هيكل الأجور

لأغراض تحقيق العدالة الخارجية والداخلية في نظام الأجور غالبا ما تتبع المنظمات مجموعة من الخطوات و المراحل المتبعة، كما يتضح في الشكل الموالي²:

¹ سومر أديب ناصر، المرجع السابق، ص 21-23.

² رواية حسين، صلاح دين عبد الباقي، علي بد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، دون دار النشر، سنة 2009، ص 266.

الشكل رقم (1-1): مداخل، تصميم هيكل، الأحمال



المصدر: رواية حسين، صلاح دين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، دون دار النشر سنة 2009، ص 166.

وفيما يلي شرح مختصر لأهم مراحل إعداد وتصميم هيكل الرواتب والأجور في المنظمات

الفرع الأول: عمل مسح الأجور

وقد يكون من الصعب في بعض الحالات تصميم هيكل للرواتب والأجور دون معرفة ما تدفعه المنظمات الأخرى للوظائف المماثلة، حيث تحتاج المنظمات إلى دراسة مسحية تتعرف من خلالها على الرواتب والأجور السائدة في السوق وحيث تتم هذه الدراسة المسحية بشكل رسمي أو غير رسمي وحيث يقتصر الأمر على إجراء مكالمات هاتفية، أو زيارة بعض المواقع على الأنترنت كموقع www.wageweb.com وقد تقدم البيانات مجاناً وفي معظم الحالات تكون مقابل دفع مبالغ معينة.

الفرع الثاني: تحليل الوظائف:

تضمن هذه العملية تجميع وتنظيم معلومات عن طبيعة المهام والأنشطة والوظائف المختلفة في المنظمة، وتعتبر هذه المعلومات هي الأساس في عمليات تقييم وتسعير الوظائف، ويتم تحليل الوظائف من خلال إجراء مقابلات شخصية مع العاملين الحاليين بغرض إستيفاءها منهم.

الفرع الثالث: كتابة توصيف الوظائف:

توصيف الوظائف هي بطاقات يتم إعدادها بناءً على معلومات الواردة من تحليل الوظائف، تتمثل في وصف كتابي لمحتويات ومكونات ومسؤوليات كل وظيفة مع معلومات عن ظروف العمل ووضع حجم المخاطر المتوقعة.

الفرع الرابع: تحديد مواصفات شاغل الوظيفة:

وتتضمن هذه الخطوة تحديد مواصفات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهلات الدراسية، والخبرات المطلوبة، والمهارات التي يجب توافرها فيه وبرامج التدريب التي حصل عليها، ... وغيرها.

الفرع الخامس: تقييم الوظائف:

تمثل هذه الفقرة العمود الفقري في هيكل الأجور والرواتب في المنظمات فعليه تقييم الوظائف تعني إجراء المقارنات اللازمة بين الوظائف المختلفة من أجل تحصيل على راتب وأجر أفضل، وغالباً ما تستخدم المنظمات أحد الأساليب الشائعة لتقييم الوظائف ومن أهمها:

5.أ. طريقة الترتيب:

هي من أبسط طرق تقييم الوظائف، وتتضمن القيام بعدة خطوات هي:

1. تجميع المعلومات عن الوظائف المطلوب تقييمها
 2. إختيار الوظائف المطلوب تقييمها
 3. إختيار العوامل التي سيتم ترتيب الوظائف بناء عليها
 4. ترتيب الوظائف على حسب درجة إحتواء كل وظيفة على العامل المستخدم في التقييم.
 5. ب تصنيف الوظائف:
- يتم في هذه المرحلة تصنيف الوظائف المتشابهة والمتقاربة في بعض الواجبات والمستويات في فئات ومجموعات، وتنتمي هذه الطريقة بسلسلة من الدرجات تشمل صفات جوهرية للعمل الذي يقوم بأدائه داخل المنظمة.
5. ج تسعير الوظائف:

بعد عملية التصنيف تقوم المنظمة بتسعير الوظيفة، وهذا يعني تحديد الأجر المناسب في ضوء تقييم الوظيفة وإستقصاء الأجور في المنظمات الأخرى.

5. د وضع هيكل النهائي للأجور:
- بعد الإنتهاء من جميع المراحل اللازمة لتعديل القيم للوظائف المطلوبة يمكن للمنظمة تصميم هيكل الأجور عن طريق تحديد الحد الأدنى والأقصى والمتوسط أجر كل فئة¹.
- المطلب الرابع: الحسم في الأجر:

هناك حسميات تنزل دائما على أجر العامل للوصول إلى الأجر الصافي وتتمثل في:

الفرع الأول: الحسم لصالح المؤسسة العامة للتأمينات

يعتبر هذا الحسم إشتراكا يؤديه العامل وصاحب العمل المؤسسة التأمينات يستفيد منه في عدة حالات، كالتقاعد، الوفاة.

الفرع الثاني: حسم ضريبة الدخل:

تخضع أجور العاملين في قطاع العام لنظام الشرائح التصاعدية وذلك فيما يتعلق بالتكليف بضريبة الدخل، تقتطع شهريا من أجر العمال.

وهناك حسميات يتعرض لها أجر العامل غير دائمة تفرض لأسباب مختلفة

¹ نفس المرجع، ص 283.

الفرع الثالث: الحسم من الأجر لأسباب صحية:

حيث يحق للعامل أن يتغيب لمدة قانونية مقدرة ب 200 يوم لأسباب صحية خلال العام متصلة أو منفصلة كانت، يتقاضى خلالها 80% من الأجر عن 30 يوم الأولى، وأجر كلمات عن 170 يوم التالية، أي حسن 20% في الأجر المقطوع عن 30 يوم الأولى¹.

الفرع الرابع: الحسم من الأجر بسبب تغيب الفرد عن الوظيفة

يوجد حالتين:

- غياب الفرد لأسباب مبررة تقبلها الجهة العامة التي تعمل بها حيث تعتبر مدة الغياب إجازة إدارة محسوبة على إجازته الإدارية السنوية المستحقة له، وعندي عدم كفايتها، يعتبر الباقي إجازة خاصة بلا أجر.
- غياب الفرد لأسباب غير مبررة، حيث تعتبر مدة الغياب بكاملها إجازة خاصة بلا أجر تحسم من أجره حسب مدة الغياب.

الفرع الخامس: فرض عقوبة الحسم من الأجر

يتم حسم مبلغ من الأجر حد الأقصى من الأجر الشهري للعامل لمدة لا تقل على شهر ولا تزيد على ستة (06) أشهر، وتطبيق لأحكام القانون وللمادة الثالثة من قرار رئاسة مجلس الوزراء، فإنه يتم فرض هذه العقوبة على العامل الذي يستنفذ عقوبة الإنذار، كما تفرض على العامل الذي يرتكب مخالفة مسلكية موجبة لعقوبة الحسم من الأجر حسب تقدير الجهة العامة المعنية للنوع المخالفة وطبيعتها وأهميتها.

الفرع السادس: الحسم بسبب الحصول على سلفة:

يمنح للعامل سلفة على الأجر، شريطة أن يقدم أسباب مبررة، بحيث لا تتجاوز قيمة هذه السلفة مقدار أجر شهر واحد ولمدة واحدة في العام².

¹ سومر أديب ناصر، مرجع سابق، ص 74.

² سومر أديب ناصر، مرجع سابق، ص 73-74.

المبحث الثاني: ماهية نظام الحوافز

تهتم كل مؤسسة أو إدارة بتحسين وتحفيز العمال من أجل رفع مستوى أداء والإنتاجية، من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الحوافز:

أدركت الإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات أنه من ضروري وجود سياسة تحفيزية لخلق توازن بين رغبات العمال وأهداف المؤسسة، من هذا المنطلق نتطرق إلى¹:

الفرع الأول: مفهوم الحوافز

اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد لمفهوم التحفيز، ويمكن وضع تعريف التحفيز:

أ. لغة : الحافز في اللغة من الفعل الثلاثي حفز، يقال حفزه حفزا أي دفعه من خلفه بالسوق أو غيره، ويقال حفزه إلى الأمر حثه عليه.

ب. إصطلاحا: الحوافز هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها أو إستخدامها لتحريك دوافع نحو سلوك معين وأدائه بنشاط محدد بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه.

ويمكن صياغة التعريف شامل للحوافز من التعريفين سابقين حيث:

الحوافز هي أساليب المعاملة والعوامل المتوفرة في إدارة المنظمة لتشجيع و.....العمال، لتغيير سلوكهم وتصرفاتهم للوصول إلى أهداف المنظمة وإشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم.

الفرع الثاني: أهمية الحوافز

الحوافز تعتبر أداة مهمة تستخدمها المنظمة لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين ومن أهم ما تقوم به الحوافز².

- مساعدة في رفع روح المعنوية وإشباع حاجات العاملين، الذي ينعكس على زيادة إنتاجهم وتعزيز إلتزامهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم.
- تحسين قيم وعادات جديدة تسعى المنظمة زرعها بين العاملين

¹ د. عفل نعيمة، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين رسالة لنيل الماستر، جامعة المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، السنة الدراسية 2014-115، ص16.

² نفس المصدر، ص 18-19.

- المساهمة في تنسيق وتنظيم حاجيات العمال حسب أولوياتها وإنسجامها مع أهداف المنظمة.
 - تنمية الطاقة الإبداعية لأهداف المنظمة او سياساتها وتعزيز قدراتهم ولسلامة عملية التحفيز ونجاحها في إلمام الجيد بمنظومة الإحتياجات والدوافع التي تحكم سلوك كل فرد مع الأخذ بعين الإعتبار الفروق الفردية بين الأشخاص.
 - المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيز أو توجيهه أو تعديله أو إلغائه
- المطلب الثاني: أنواع وأهداف الحوافز:

الفرع الأول: أنواع الحوافز

تم تقييم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية كالآتي¹:

1. الحوافز الإيجابية : وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتتكون من :
 - 1.أ الحوافز المادية: وتتمثل في العلاوات والزيادة في الأجر، لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشية، والمكافآت والمشاركة في الأرباح السنوية للمؤسسة.
 1. ب الحوافز المعنوية: وتتمثل في الترقية و تقدير الجهود العاملين وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان إستقرار العمل، وتفويض الصلاحيات.
 2. الحوافز السلبية: ويقصد بها العقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين من أجل تغير سلوك الموظفين وتحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافع لرفع أدائه وتحسين تصرفاتهم وتشمل:
 - 2.أ الحوافز المعنوية: كحرمان الشخص من نشر إسمه على لوحة الشرف.
 - 2.ب الحوافز المادية: خصم من راتب الشهري، تنزيل درجة الموظف، توقيف علاوته الدورية
- الفرع الثاني: أهداف الحوافز

- تستعمل المؤسسة نظام الحوافز من أجل تحقيق أهدافها والتي تتمثل في هدفين أساسيين وهما²:
1. ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها: تسعى المؤسسة دائماً إلى إنتاج أفضل كما ونوعاً وتقديم أفضل الخدمات، فالحوافز تؤثر مباشرة على رفع مستوى معيشة العامل وكذا زيادة دخله، وكذلك رفع المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص، والإتقان داخل المؤسسة.

¹ عازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة الماجستير، جامعة اشرق الأوسط سنة 2013، ص13.

² نفس المرجع السابق، ص14-16.

2. ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع: يترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه مما يؤدي إلى إنتاج أكبر وفضل سلع أو خدمة كانت، وطرحها للأفراد والمجتمع في الوقت والمكاني المناسب، ما ينعكس بإيجاب على سمعة المؤسسة داخل البيئة التي تعمل فيها، مما تحضى بالأفضلية على غيرها من المؤسسات.

المطلب الثالث: شروط ومتطلبات نجاح عملية التحفيز

الفرع الأول: شروط نجاح عملية التحفيز

لكي تحقق سياسة التحفيز الأهداف المتوقعة منها يجب توفر بعض الشروط على الإدارة مراعاتها ونذكر منها¹:

- إتفاق أهداف العمل وأهداف الأفراد.
- توافق الوظيفة مع ميول الفرد وقدراته.
- الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي.
- مراعاة عنصر التكاليف
- وضوح الحوافز وأسسها وشروط الحصول عليها
- تناسب الحافز مع الجهد المطلوب.
- إرتباط الحافز بالسلوك المطلوب وفورية التطبيق
- توجيه الحوافز للأداء الجيد وتنمية السلوك المرغوب.

الفرع الثاني: متطلبات نجاح عملية التحفيز

هناك العديد من العوامل التي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الإعتبار حين إصدار القرار بإقرار نظام الحوافز ومن هذه العوامل².

- يتطلب نظام الحوافز السليم ضرورة أن تكون هناك علاقة واضحة بين نوع المبادلات والجهد المبذول من ناحية وليت الأداء والإنتاج من ناحية أخرى.
- يجب أن تكون النتائج النهائية للأداء سواء على المستوى الفردي أو الجماعي قابلا للتنميط والقياس الكمي.
- يجب ان يكون نظام الحوافز مقبولا من جهة نظر الأفراد حتى يكون فعالا.

¹ سارة نبيل، شروط نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه، [https:// hrdiscussion. com](https://hrdiscussion.com) تم الإطلاع عليه يوم 2022/03/22.

² أحمد حمقاني بحث حول التحفيز <https://www.eshonel.org>، 2022/03/27، 14:25.

- يجب ان يكون نظام الحوافز هادفاً أي تحقق المؤسسة من ورائه أرباحاً وتقلل من تكاليفها.
- وحتى تصبح نظن الحوافز مقبولة من طرف الجميع فإن الأمر يتطلب إشتراك الكل في تحديد نظام الحوافز وتطبيقه.

المطلب الرابع: أسس منح الحوافز

منح الحوافز يكون مبنياً على مجموعة من الأسس لتحقيق الأهداف المرجوة منها ولا تكون سبباً في نتائج عكسية الموظفين، ويمكن إجمال هذه الأسس في الآتي¹:

الفرع الأول : إعتداد الحافز على السلوك: ويعني أن يأتي الحافز على أثر سلوك محدد وهذا يتطلب أن يكون في المنظمات سياسات وقواعد للحوافز توضح متى وكيف يمكن للموظف الحصول على الحافز سواء كان الحافز إيجابياً أو سلبياً وان يكون الموظفون على علم بهذه السياسات.

الفرع الثاني : التوقيت : ويأتي الحافز بعد سلوك مباشرة لأنه كلما طالقت الفترة بين السلوك والحافز أصبحت العلاقة بينهم علاقة غامضة ومتناقضة.

الفرع الثالث: حجم الحوافز: وهذا يتعلق بصغر أو كبر الحافز، والصغار والكبر مصطلحات نسبية ولكن المقصود بها (أن يكون الجزاء من حنث العمل) أي على قدر العمل، وقد يكون الحافز بدون فائدة إذا لم يعلم الموظف بسياسته وقواعد الحوافز بالمنظمة.

الفرع الرابع: نوع الحافز: من خلال أنواع الحوافز يجب على المشرفون على الحوافز الأكثر تأثيراً على الموظف الذي يرغب في تحفيزه

الفرع الخامس: الثبات: يعني المساواة في تطبيق الحافز فإذا عمل موظف عملاً جديداً وحصل على مكافأة نظرية ذلك العمل فإنه من الطبيعي أن يحصل أي موظف على نفس المكافأة إذا عمل نفس عمل الموظف السابق.

¹ براءة رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد ، الطبعة الأولى 2015، دار الراجحة للنشر والتوزيع عمان، دون سنة النشر والتوزيع عمان، دون سنة النشر، ض 30-31.

خلاصة الفصل:

يعتبر نظام الأجور الحوافز داخل المؤسسات من أكثر الأنظمة التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية لكونها تسعى دائما إلى تقديم الأفضل للعمال وإشباع حاجياتهم والتأثير عليهم من خلال تقديم أفضل الحوافز والحرص على توفير البيئة التي تساعد وتشجع الأفراد واندفاعهم للعمل وزيادة الإنتاجية داخل وحدة العمل، وتبقى هذه الأنظمة محل تنافس بين المؤسسات من أجل جلب اليد العاملة والحفاظ على قوة إنتاجها وتقديم الأفضل لزملائها.

الفصل الثاني

تمهيد:

تقييم الأداء للعاملين هو عبارة عن تقرير يبين مستوى العاملين وسلوكياتهم مقارنة مع المهام والواجبات المقدمة لهم، فهو يساعد المسؤولين على معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في كل فرد داخل المؤسسة والهدف وراء تقييم الأداء هو معالجة نقاط الضعف إن وجدت واستغلال نقاط القوة وتدعيمها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المسيطرة

المبحث الأول: تقييم الأداء داخل المؤسسة

فيما يخص المبحث الأول سنقوم بمعالجة ماهية تقييم الأداء داخل المؤسسة حيث قمنا بتقسيمه إلى أربعة مطالب وهي كالآتي:

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء

وهنا سنتطرق إلى عنصرين هما:

الفرع الأول: مفهوم الأداء

لقد تعددت التعريفات لمفهوم الأداء لتعدد الباحثين ويمكن تسطيرها فيما يلي¹:

- يعرف الأداء على أنه المخرجات والنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة.
 - كما يعرف أيضا على أنه العمليات التي تتضمن إتباع أساليب ووسائل يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه المؤسسة، بإستخدام موارد وامكانيات معينة.
- وبالرغم من إختلاف وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد للأداء، إلا أن هناك نقاط مشتركة وهي كما يلي:

الموظف: هو ما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم وإتجاهات ودوافع.

الوظيفة : هي ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

الموقف: هو ما نتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

¹ محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، ماجستير إدارة أعمال، جامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية للمملكة العربية السعودية، جدة، ص 638.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء:

تنقسم أهمية الأداء إلى ثلاثة مستويات وهي كالآتي:

على مستوى المنظمة¹:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين إتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين وإستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما ليس عدهم على التقدم و التطور.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.
- يساعد تقييم الأداء المنظمة في التعرف واكتشاف الفروق بين الأفراد فيما يتعلق لجودة أدائهم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- يوفر تقييم الأداء للمنظمة أساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت وإتخاذ قرارات الترقية والتدريب وغيرها.

على مستوى المدراء: فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع بإتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

على مستوى الفرد²:

- يحتاج الفرد بإستمرار إلى معلومات عن جودة أدائه السابق حتى يعرف مجالات القوة ومجالات الضعف فيما قام بإنجازه.
- إن تحسين الأداء المستقبلي للفرد لا يمكن أن يتم إلا من خلال قياس الأداء الحالي أو السابق له.
- إن تقييم أداء الفرد والإعتراف بجودته والإشارة له في حالة تميزه، يزيد من دافعية الفرد وكذلك الآخرين للوصول لمستويات أعلى للأداء.

¹ خالد عبد الرحيم مطر البهتي، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، (بتصرف)، ص 200-201.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، سنة 2006، ص 239.

المطلب الثاني: عناصر وأنواع الأداء

في هذا المطلب قمنا بمعالجة كل من عناصر الأداء وأنواع الأداء ويمكن شرحها فيما يلي¹:

الفرع الأول: عناصر الأداء

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر يمكن ذكرها فيما يلي:

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

الفرع الثاني: أنواع الأداء

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع كالآتي:

1. أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تساهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع وجرد المخزونات، وكل أداء يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد في حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو المنافسة، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام.
2. الأداء الظرفي: يشير هذا النوع إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ والأداء هنا ليس له دورا إضافيا في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على

¹ غازي حسن عودة الحلابية، أثار الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، (الحصول على إدارة ماجيستر)، جامعة الشرق الأوسط M EU، سنة 2013م، الأردن، ص 24-25.

الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، فمثلا يمكن أن يكون موجه نحو الزملاء ومساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

3. الأداء المعاكس أو المجابه: يختلف هذا النوع عن النوعين السابقين حيث يتميز سلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب وقد يشمل سلوكيات مثل الإنحراف، العدوان، سوء الإستخدام، المواجهة وغيرها.

المطلب الثالث: خطوات ومعايير تقييم الأداء

في هذا المطلب قمنا بصدد شرح النقاط التالية¹:

الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الأداء ويعتبر إستعداد وإلتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل شرطان مثلا زمان لعمل إدارة الأداء، إذ تمر عملية تقييم الأداء بأربع خطوات عامة وهي كالآتي:

1. تحليل نتائج الوظائف: عمليا ترتبط عملية تقييم الأداء ببعض نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية، فمن غير الممكن أن تحدد أهداف الأداء التعريف به قبل توضيح متعبة ماهية الوظيفة، فالركيزة الأولى للسير بعملية الأداء هو تحليل الوظيفة، بحيث نتائج تحليل الوظيفة نستخدم لتحديد عنوان وشروط الأداء.

2. التعريف بالأداء: أي تحديد مقاييس الأداء، فوضع الأهداف تعتبر من الأمور الجاذبة والموجهة لأداء الأفراد وقد أثبتت الدراسات التي قد أجريت على نظرية وضع الأهداف بأن الأهداف الواضحة والمحددة تحت الأفراد على الأداء الجيد والفعال.

3. تسهيل وتشجيع الأداء: يحصل التسهيل من خلال توفير الشروط التالية:

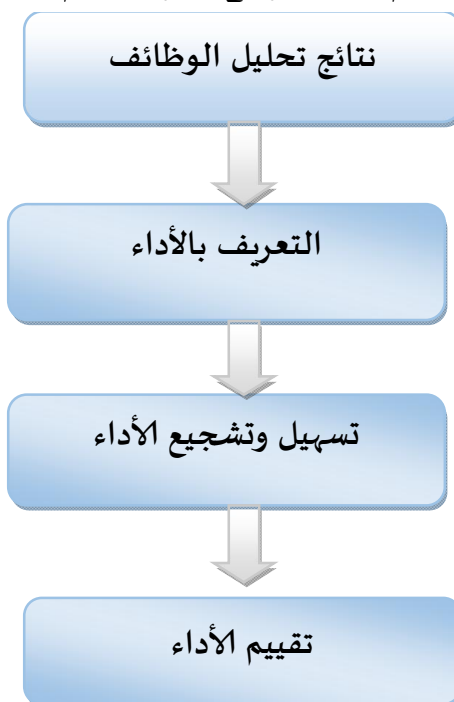
- إزاحة العوائق لإنجاح الأداء.
- ضخ الموارد الكافية واللازمة لإنجاز الأداء المميز.
- تحصيل التسهيل من إختيار الأفراد لإنجاز الأداء المميز.

¹ د. غفل نعيمة، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين. (م <كرة مكملة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية)، جامعة المسيلة، سنة 2014-2015، ص 70.

أما التشجيع فيحصل عبر تحفيز الأفراد ومدهم بالتعويضات والمكافآت في الوقت المستقبلي من أجل وضع رزنامة عمل تتناول الإتجاهات والأهداف المستقبلية الواجب إتباعها و.....

4. تقييم الأداء: أي تحديد مكامن قوى ومخابئ ضعف الأفراد، ويهدف إلى تحسين الأداء بالدرجة الأولى، ويكشف عن السلوكيات الإيجابية والسلبية للأفراد وكذا مناقشة الأداء المستقبلي من أجل وضع رزنامة عمل تتضمن الخطوات الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف.

الشكل رقم (2-1): يوضح خطوات تقييم الأداء



المصدر: دغفل نعيمة أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، (مذكرة مكملة نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية)ن جامعة المسيلة، سنة (2015 /2014) ، ص70.

الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء

يقصد بالمعايير الأداء performance standards : الأساس الذي ينسب إليه الفرد بالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا وان تحديد هذه المعايير ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الإعتبار لتطوير الأداء.

وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية ومن أمثلة تلك المعايير العمل القيادية، الإبداع، الأداء، حجم العمل، القدرة على إتخاذ القرارات، القدرة على تفويض السلطات.

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:¹

1. موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف.

2. ذاتي أو سلوكي : يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والإستفادة من التدريب وإمكانية الإعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين.

❖ إن معدلات الأداء يجب أن تترك لدى العاملين الحافز والرغبة في تحسين الإنتاجية وبالتالي يجب أن تكون المعدلات مرنة وبما يتناسب مع ظروف العمل والبيئة وهناك إستخدامات أخرى لمعدلات الأداء كإتخاذها أساسا في التوزيع السليم للعمل على أفراد القوى العاملة داخل المنظمة، والرقابة على أعمالهم والتعرف على نواحي الضعف لتوفير برامج التدريب المناسبة، وعلى نواحي القوى لتعزيزها . وتستخدم كذلك في تقدير الوقت اللازم لتنفيذ الخطط والرقابة الفاعلة على التنفيذ وغير ذلك من الاستخدامات

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعية أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المواد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية:

- (1) المقياس: validity: أي أن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان فيهما المقياس صادقة:
- في حالة عدم إحتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء، وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.

¹ خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، مرجع سابق، ص 202-204.

- في حالة إحتوائه على مؤشرات خارجة عن إرادة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.
- (2) ثبات المقياس: Reliability: يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج المقياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه وإن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.
- (3) التمييز: Discrimination : ونعني بها درجة حساسية المقياس باظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
- (4) سهولة استخدام المقياس: Easiness: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته:

تنقسم مؤشرات الأداء الفردي للمهام إلى عوامل معنية يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية مثل: دورات تدريبية سابقة، أو التدريب الداخلي في المؤسسة.

تمت الإشارة إلى محددات الأداء وتم تقسيمها إلى ثلاثة أنواع كالآتي¹:

1. معرفة تقريرية: تشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة الفلم والورقة.
2. معرفة إجرائية ومهارية: تتعلق هذه المعرفة بما يجب أدائه فعلاً وهي خليط بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة عليه، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، أو المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، والتحفيز.
3. الدافعية والتحفيز: هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي إختيار الأداء، ومستوى الجهد المبذول، إستمرار الجهد المبذول أي الإصدار في هذا الصدد فإن الأداء يتحدد بثلاث عوامل رئيسية كالآتي:
- أ. القدرات والخصائص الفردية: تتمثل بقدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
- ب. الجهد المبذول: يعكس درجة إنسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل درجة دافعية الفرد لأداء عمله.
- ج. إدراك الفرد لوظيفته: يعني تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

¹ غازي حسن عودة الحلابية، الشرق الأوسط MEU، مرجع سابق، ص 30.

المبحث الثاني: أثر نظام الأجور والحوافز في تفعيل أداء الأفراد

وفي هذا المبحث سوف يتطرق إلى أثر الحوافز في تفعيل أداء الأفراد داخل المؤسسات وما ينتج عنه من إرتقاء المؤسسة وتحقيقها للأهداف المسطرة، وقد قسمنا المبحث إلى ثلاثة مطالب وهي كالتالي:

المطلب الأول: الحافز في العمل:

منذ القرن التاسع عشر، نجد علماء مثل "توماس هوبز" يتحدثون عن الطبيعة البشرية وما تحتويه من ميول وقدرات فطرية وقد كان هوبز ينظر للبشر على أنهم كائنات إنسانية تسعى باستمرار نحو مصادر القوة وعوامل الربح، وينظبط سلوكها بشكل مباشر على طريق دوافع المصلحة الشخصية المشتركة، وعلى الرغم من الإعتماد الشائع بين الناس بأن المال هو المدخل إلى السعادة مما يجعلهم يطالبون بمزيد من النقود، وخاصة كلما شعروا بأن هناك في إحتياجاتهم الضرورية إلى أننا نسمع الناس يرددون عبارة " ليس بالخبر وحده يحيي الإنسان" مما يشير إلى أن النقود أو الحاجة المادية ليست هي الدافع الوحيد للعمل بل إن هناك دوافع غير مادية يهتم بها الناس وتؤثر في سلوكهم¹.

وبالإضافة إلى الإحتياجات المادية، فإننا نلاحظ أن بعض الناس قد يسهرون في أعمالهم ولولم تكن بهم حاجة إلى الضروريات المادية، حتى لو ضمنوا الأمن لأنفسهم وأبنائهم، وذلك لأنهم قد يحصلون من أعمالهم على مكافآت أخرى اجتماعية مثل الحصول على إحترام الناس وتقديرهم إذا أن العمل يعتبر من أهم مصادر الحصول على المكانة الاجتماعية.

لا شك في أن العملية الإنتاجية تتوقف على العوامل الفنية وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية للمشروع ولكن هذا غير كاف، فمهما بلغت تلك العوامل الفنية من الدقة والكمال فإن العملية الإنتاجية تتوقف في نهاية الأمر على الطريقة التي تؤدي بها الأفراد أعمالهم ولضمان حد معقول من الإنتاجية يتطلب الأمر توفؤ عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل هما: القدرة على العمل، والرغبة في العمل.

- القدرة على العمل: وتكتسب عن طريق التدريب والتعليم والخبرة العملية بالإضافة إلى الاشتهاد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينمها التعليم والتدريب.

¹ دغفل نعيمة، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 84-90.

- أما العنصر الثاني من عناصر الأداء فهو الرغبة في العمل والتحفيز لأدائه وتتحدد الرغبة في أداء العمل عن طريق الظروف الإجتماعية والمادية المحيطة بالعمل، كما تتحدد باحتياجات الفرد ومدى ملائمة نوع العمل لميولة واتجاهاته.

وهناك فرق بين الدافع إلى العمل من جهة، والحافز على العمل من جهة أخرى فالدافع إلى العمل شيء داخلي ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل.

أما الحافز على العمل فيوجد في الخارج، يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالعامل، تجذب إليها الفرد بإعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها ومن ثم يمكن تعريف الحافز إلى العمل على أنه : مجموعة العوامل أو الظروف التي تتوفر في جو العمل والتي تعمل على إشارة تلك القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.

ولتحسين أداء الأفراد في المؤسسات يجب تحفيزه، ففي النهاية تلعب الحوافز دورا كبيرا في تحسين أداء الأفراد العامل، فمعظم المنظمات تربط نظام الحوافز بالأداء حيث تمثل أهمية على المستوى الفردي، فالأفراد سيحفزون للأداء أكثر إذا كان لديهم إعتقاد بأن مستوى أدائهم يؤدي إلى حصولهم على المكافآت المرغوبة، لكن نجد أن الكثير من مدفوعات المنظمة لا تربط بين الأداء والحوافز، كذلك بالنسبة للترقية التي ترتبط بالأداء نجد أن الأفراد يحصلون عليها حسب الأقدمية.

وفي الأخير يمكن القول أن الإنسان في تقدمة ضمن عمله، ومواصلة الغطاء وزيادة مستواه ورفع كفاءة إنتاجه كما ونوعا، بجانب التدريب واكتساب الخبرة، يحتاج إلى حوافز العمل والتي تتمثل في الكسب المادي وفي الكسب المعنوي أو هما معا بهدف حفز العامل وبالتالي دفعه إلى زيادة إنتاجه.

المطلب الثاني: دوافع العمل

- تعتبر الدافعية الركيزة الأساسية لضمان استمرار العمال في إنجاز العمل فهي تعتبر المحرك الداخلي الذي يوجه العامل للعمل بطاقة كاملة.
- حيث يرى كل من القرتوقي أن الدافع هو محرك داخلي للسلوك يدفع الشخص القيام بالعمل.
- ويرى "علي السلمي" أن الدافع Mative شيء يتبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل أو أنه قوة داخلية تدفع العامل للبحث عن هدف وتوجه سلوكه وتصرفاته اتجاه ذلك الهدف.
- الدافع هو الحاجات والرغبات الظاهرة للوصول إلى هدف، فعندما تشبع حاجات الفرد يزيد إستقراره ويحصل على التوازن في سلوكه.
- الدافع هو الرغبة لدى الأفراد في بذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف، أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يشير أداء العمل، حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع أو الرغبة.

- ومنها فإن الدوافع تختلف عن الحوافز فالأولى تعتبر محركات داخلية للسلوك والأخرى تعتبر عوامل خارجية يشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من أدائه للعمل.

وفي الأخير يمكن القول أن دوافع العمل ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمنظمة وذلك أن الدوافع تشكل العامل المؤثر على أداء الأفراد فتشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة سواء كانت حوافز مادية أو معنوية.

المطلب الثالث: التحفيز الإيجابي وأثره في الإرتقاء في أداء المنظمة:

تعتمد المؤسسات أو المنظمات على ولاء منسوبها بإعتباره الدعامة الأساسية لإستراتيجياتها والتي يمكنها في ظل توافر الإمكانيات والتكنولوجيا المتاحة من الإلتزام بمعدلات عالية من الجودة وتقديم خدمة تنافسية في سوق العمل، تضمن لها الإحتفاظ بعملائها وإستقطاب أكبر عدد من العملاء الجدد، ولذلك فإن العمالة المحفزة ذات معدل الإنجاز المرتفع تعتبر من نقاط قوة المنظمة ويمثل غيابها نقطة ضعف من الصعب أن تعوض بتوفير رأس المال أو الموقع أو غير ذلك من نقاط القوة والنجاح في وظيفة التحفيز يتحقق إذا توفرت فيه نقاط القوة الآتية:

1. وجود روح معنوية مرتفعة تكفل إرطاء العاملين بالمؤسسة.
2. وجود مشاركة وإهتمام من العاملين بتقديم مقترحات وأفكار جديدة لكل المشكلات التي تواجه المنظمة أو المؤسسة .
3. وجود عدد معقول من الأفكار الجديدة الصالحة للتطبيق ووجود رغبة الإبتكار والإبداع
4. وجود معدل مرتفع للإلتزام بوقت العمل والحرص عليه وانخفاض معدل الغياب.
5. وجود تكتلات وجماعات غير رسمية معروفة لدى الإدارة وتعمل لصالح المنظمة.
6. وجود إقتناع من العاملين حكمة وخبرة وقدرة القيادة.
7. وجود إقتناع لدى العاملين بعدالة الأجور وعدالة توزيع الحوافز والمكافآت وأسس الترقية.
8. وجود رغبة التعلم والتطور وعدم مقاومة التغيير.
9. وجود أنظمة عادلة للثواب والعقاب.

هذه النقاط التسع لقوة التحفيز الإيجابي تضمن للمؤسسة الإرتقاء وتدعم في منسوبها الإخلاص والولاء لها. ويؤدي جاهل بعض هذه النقاط إلى إصابة بعض العاملين المجتهدين بالاحباط، وعدم حرصهم على سمعة المؤسسة مما يؤثر سلبا على إنتاجها وجود الخدمة التي تقدمها.

خلاصة الفصل:

لقد تطرأنا في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء وأهميته، بالإضافة وأنواع الأداء وكذا خطوات ومعايير تقييمية.

كما تعرضنا إلى العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته.

أما في المبحث الثاني فقد تعرضنا إلى أثر الحوافز بأنواعها في تحسين أداء العاملين وأثره في إرتقاء بأداء المؤسسة أو المنظمة.

ومن هنا نستخلص أن العنصر البشري أهم مورد تعتمد عليه المنظمة خصوصاً لرفع لنسبة الإنتاجية، كما يعتبر محدد مهم لأي عملية إنتاج لأن وفي النهاية تحقيق أهداف المؤسسة يتم عن طريق الأفراد وأن الأداء بتأثير بعدة عوامل للوصول إلى الكفاءة والفعالية داخل المنظمة.

الفصل الثالث

تمهيد:

تطمح كل مؤسسة في تقديم الأفضل لعملائها وتسعى لتحسين وتطوير خدماتها ولتحقق هذا المبدأ لا بد من الإهتمام بالعنصر البشري وتقديم الدعم والرفع من كفاءة العمال، وفتختص إدارة الموارد البشرية أو مصلحة المستخدمين بهذه العملية، من أجل التعرف أكثر على هذه المصلحة، فقمنا باختيار وحدة الذبح والتحويل – بوقيرات – كنموذج ميداني للدراسة.

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة الذبح والتحويل ORAVIO

وهنا سوف نتطرق إلى النقاط التالية:

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ظهور " ORAVIO "

عملت السلطة الجزائرية منذ الإستقلال على إيجاد هيكل تنظيمي، من أجل تنمية قطاع تربية الدواجن والأنعام من أجل تلبية حاجات السوق الداخلي بالمواد الإستهلاكية واللحوم بنوعها (البيضاء والحمراء)، ولهذا العرض تم إنشاء أول هيكل سنة 1967، هو الديواجن الوطني لتغذية الأنعام ONAB ولتراكم الوظائف على هذا الديوان وفي إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية (القطاع العمومي) في بداية الثمانينات قسم في 1981 إلى ثلاث دواوين.

الشكل (1.3): الهيكل البياني لإعادة الهيكلة ONAB

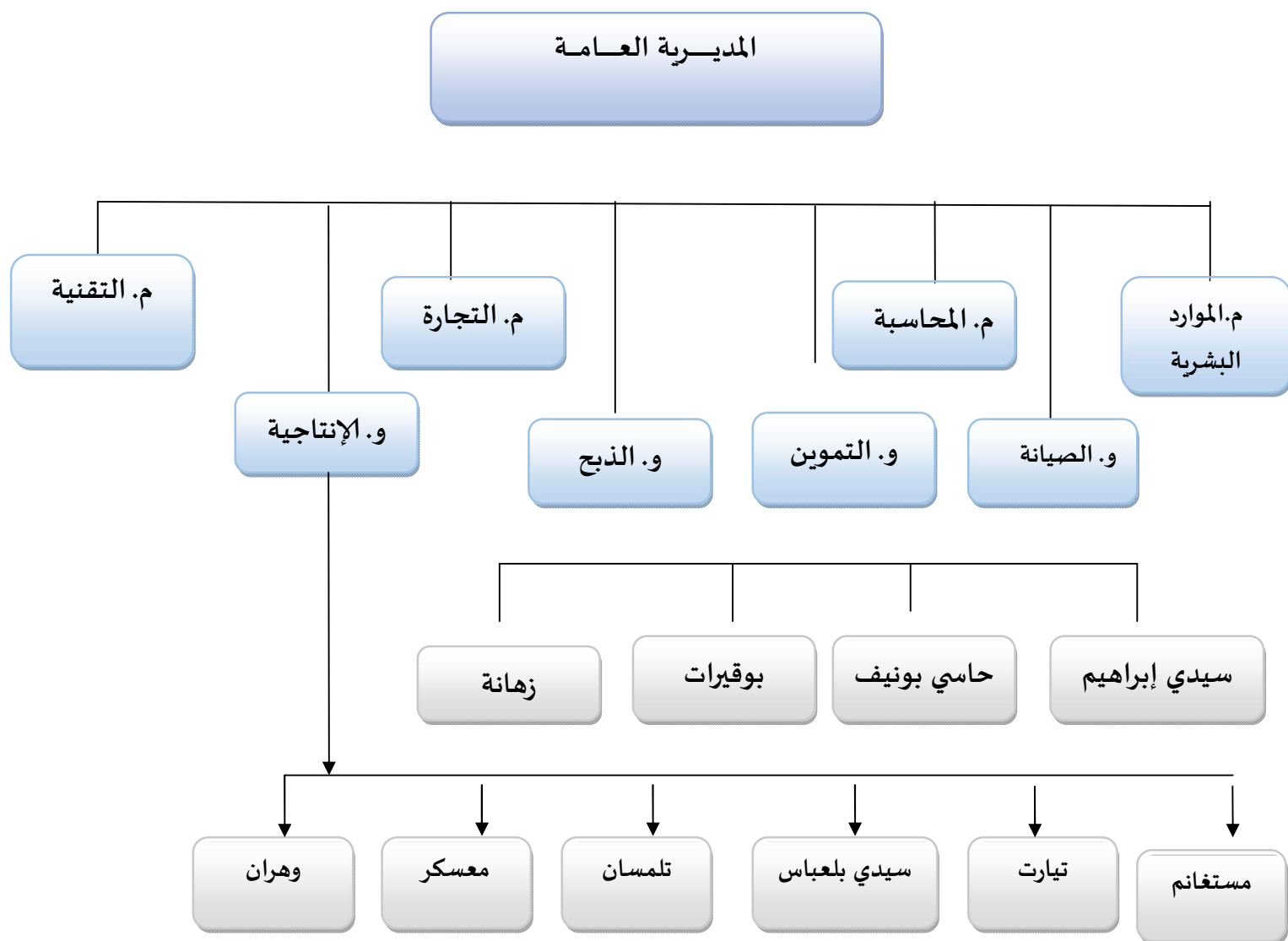
ONAB

الديوان الوطني	الديوان الوطني	الديوان الوطني
للحوم الحمراء	للحوم البيضاء	الديوان الوطني
ORAVI	ORAC	ORAVIEST

وحسب الهيكل البياني لإعادة ONAB ثم إنشاء ديوان جهوي لتربية الدواجن لغرب البلاد والذي أنشأ بموجب قرار وزاري من وزارة الفلاحة والصيد البحري سابقا تحت رقم 15-07-1981 وتم إختيار مدينة مستغانم مقرا لهذا الديوان.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي المؤسسة

الشكل (2-3) : الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة



المصدر: مؤسسة الذبح والتحويل، بوقيرات 12/03/2022 ، ص 78.

• تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ORAVIO بمستغانم:

من خلال الهيكل التنظيمي يتضح أنها تحتوي على عدة وحدات إنتاجية يجمعها مفر إداري في تنظيمها المالي والمحاسبي:

عدد الوحدات هي 32 وحدة موزعة على الغرب الجزائري:

30 وحدة إنتاجية.

01 وحدة تجارية.

01 وحدة صيانة.

بالنسبة للوحدات الإنتاجية تنقسم هي الأخرى على عدة وحدات تختلف المهام فيها من وحدة إلى أخرى فهناك:

14 وحدة لإنتاج الدجاج المخصب

05 وحدات لإنتاج الكتاكيت

04 وحدات لإنتاج البيض الموجه للاستهلاك

04 وحدات متخصصة بالذبح.

03 وحدات للإنتاج البيض المخصص للتخصين

المطلب الثالث: تعريف الوحدة (مذبحة الدواجن بوقيرات)

لمحة تاريخية عن الوحدة:

أنشأت وحدة بوقيرات سنة 1986 وتعتبر من أهم وحدات الذبح الدواجن بالغرب الجزائري.

وللوحدة مهام أخرى منها تحويل نصف الدجاج إلى مشقات الدواجن مثل: - pâte de volaille
cachir – mortadelle

مساحة الوحدة:

المساحة الإجمالية: 2 هكتار و 35 أورو و 10 سار

مساحة المباني: 4531.12 م²

قدرة الإنتاج:

الذبح 7200 وحدة / اليوم

الإنتاج المحول: 1 طن / اليوم

قدرة التخزين

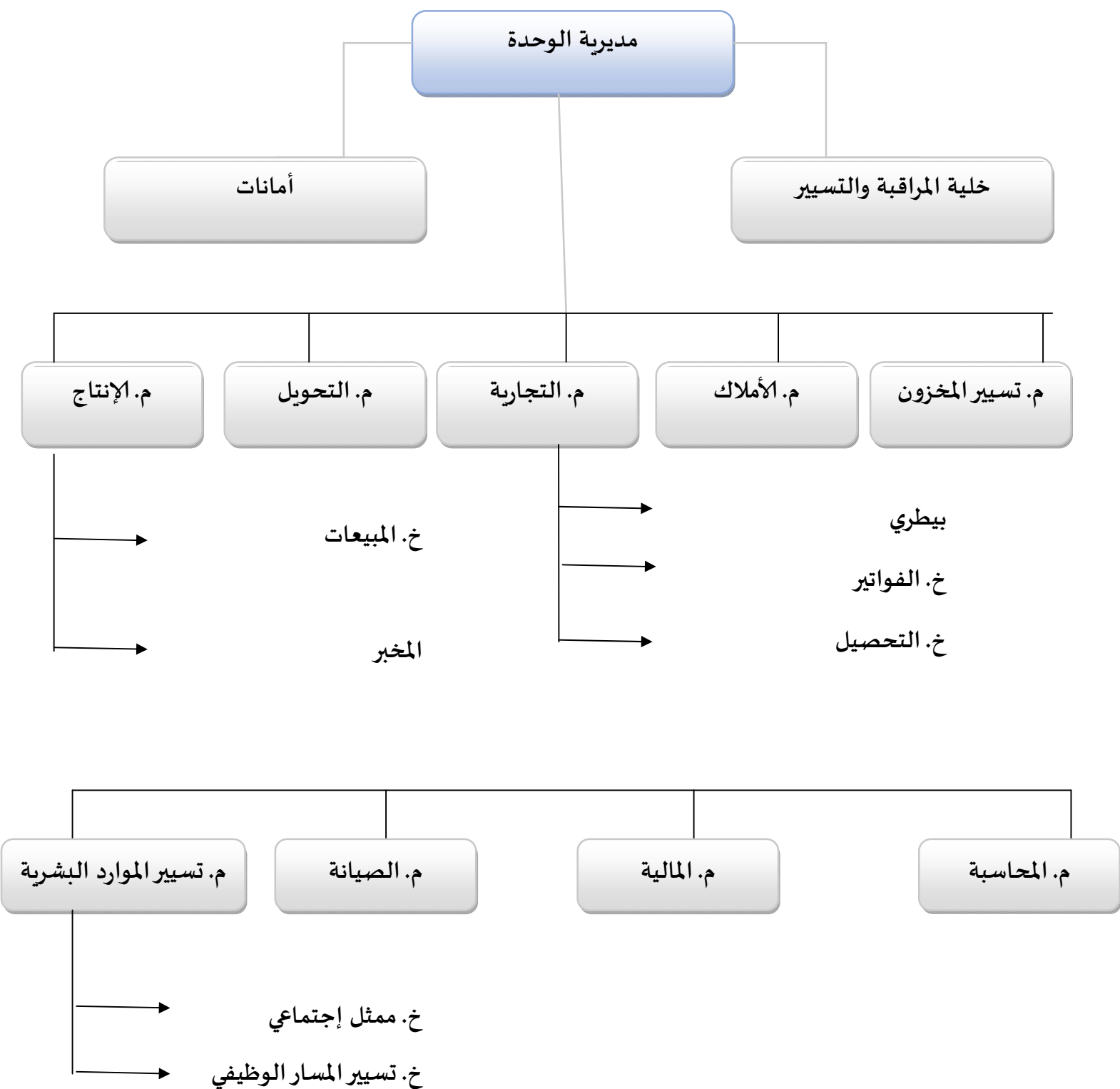
غرفة التجميد السريع: 100 م³

غرفة ذات درجة تحت الصفر: 2450 م³

غرفة ذات درجة فوق الصفر: 486 م³

الهيكل التنظيمي للوحدة:

الشكل (3.3): الهيكل التنظيمي للوحدة



تحليل المناسب:

1. **مصلحة التجارية:** هي المصلحة الأساسية في الوحدة لكونها هي التي تمثل النشاط الذي تهدف إليه الوحدة.
 - أ. **خلية المبيعات:** تقوم هذه الخلية بتدوين وصل السلع والمنتجات الموجهة للبيع وتتعامل مع الزبائن، وتتابع وصول السلع إلى أصحابها.
 - ب. **خلية الفواتير:** هي الخلية التي تقوم بتحرير فاتورة للزبون وتحرر وصل تسليم مقدم من طرف خلية المبيعات تحتوي على المعلومات التالية: (إسم الزبون، عنوانه، كمية السلع المباعة، سعر كل سلعة، إمضاء مسؤول المصلحة) وتسلم إلى الزبون النسخة الأصلية.
 - ج. **خلية التحصيل:** تقوم بمعالجة الفواتير المتعلقة بالزبائن التي لم تحصل على أموالهم حيث تقوم بمتابعة عملية الدفع، ويرسل إلى مصلحة المحاسبة.
2. **خلية المراقبة والتسيير:** تقوم هذه المصلحة بجمع كل المعلومات والأرقام الخاصة بكل المصالح التابعة للمؤسسة، حيث تقوم بمراقبة تسيير كل مصلحة، وتحليل جميع العمليات التي تقوم بها، ومدى تطابقها مع النظام الداخلي المعمول به داخل المؤسسة.
3. **مصلحة تسيير المخزون:** تقوم بمعالجة المدخلات والمخرجات المتعلقة بالمنتجات التامة ونصف التامة التي تقوم بإنتاجها الوحدة الأم (les cession SAO)

كما تقوم بإستلام المنتج وتخزينه في غرفة التبريد الخاصة به، وإعطاء كمية لمصلحة التحويل على حسب الطلب، لتحويلها إلى مشتقات الدجاج.

وكذلك للمصلحة مهام أخرى تتمثل في صرف المخزون، ويتم ذلك بحساب الكميات المباعة لكل منتج كل وحدة، وفي آخر الشهر تجمع المنتجات في وثيقة واحدة.
4. **مصلحة المالية:** تقوم هذه المصلحة بتسيير أموال الوحدة من تحصيلات ومصروفات خلال دورة النشاط.
5. **مصلحة المحاسبة:** مهامها جمع المعلومات الموجهة من المصالح الأخرى خلال الفترة المحاسبية، وتقوم بتصنيف، التخزين، التغيير والمراقبة.

6. مصلحة أملاك الدولة: تقوم مصلحة الممتلكات بمتابعة الملفات الخاصة بممتلكات الوحدة والإستثمارات المتمثلة في القارات ووسائل النقل والمعدلات والأدوات كما تقوم بمسابقة العميات الخاصة بالخدمات المتعلقة بالوحدة، فالتأمينات كراء وسائل النقل...إليه
7. مصلحة الإنتاج: تعتبر أهم مصلحة في الوحدة تقوم ب:
 - وزن شاحنات الدجاج الحي.
 - تسجيل وصل إستلام لتمويل الدجاج الحي.
 - تسجيل وصل إستلام الدجاج المذبوح لمصلحة التخزين.
- أ. المخبر: يوجد داخل الوحدة، مهامه فحص وتحليل بعض العينات لمعرفة مدى صلاحيتها للإستهلاك، حيث لا يباع أي منتج إلا بعد موافقة المخبر.
- ب. البيطري: يتمثل عمله في مراقبة نوعية الدجاج والتأكد من صحتها، من خلال شهادة بيطرية تبين وزن وكمية الدجاج ونوعيته، إن كان مجمد أو طازج.
8. مصلحة الصيانة: تقوم بمراقبة آلات الصيانة الوحدة وسلسلة التبريد في غرفة التخزين، وكذلك وضع برامج للعمال وتوزيع العمل حسب الأعوان وكذا تحرير طلبات الشراء المتعلقة يقطع الغيار.
9. مصلحة التحويل: تقوم هذه المصلحة بإنتاج مواد المستخدمة من اللحوم البيضاء، بالإضافة إلى الدجاج من طبيعة الأصلية إلى قطع تتماشى مع طلب المستهلك (شرائح الدجاج، فخذ الدجاج)
10. المدير: هو المسؤول الأول الذي يشرف على التسيير والتنظيم داخل الوحدة.
11. الأمانة: هي التي تقوم بعملية التنظيم في الجانب الإداري للمدير كما تقوم بالإستقبال جميع الإتصالات وهي حلقة وصل بين المدير وباقي المصالح.
12. مصلحة تسيير الموارد البشرية: تابعة لمديرية تسيير الموارد البشرية DRH و تتكون من خليتين:
 - أ. خلية الممثل الاجتماعي:

- التحقق من المراسلات الإجتماعية.
- التصريح بالعمال لدى الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي CNAS
- متابعة ملفات العمال المرضى وحوادث العمل
- توصيل الملفات إلى الصندوق الوطني للتقاعد

ب. خلية المسار الوظيفي:

- تهمين المترشحين
- حل النزاعات بين العمال بالطرق الإدارية
- المساهمة في تكوينات الخارجية العمال
- التوظيف حسب إحتياجات الوحدة
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى تكوين أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم¹

جدول رقم (1-3): يبين تعداد العمال بوحدة الذبح والتحويل

العدد	وضعية العمال
72	- الدائمين
41	- الغير الدائمين
113	- المجموع

جدول رقم (2-3): يبين تعداد العمال بوحدة الذبح والتحويل

العدد	المستويات
19	- الإطارات
08	- المتحكمين
86	- المنفذين

المصدر: مؤسسة الذبح والتحويل، بوقيرات، 2022/03/12، ص 84

¹ مؤسسة الذبح والتحويل ، بوقيرات، 2022/03/12، ص 77-84.

المبحث الثاني: نظام الأجور والحوافز في محل الدراسة

المطلب الأول: طريقة دفع الأجور داخل المؤسسة الذبح والتحويل – بوقيرات-

تبدأ عملية دفع الأجر في مؤسسة الذبح والتحويل "بوقيرات" لعمالها تمر بهذه خطوات نذكر منها:

1. تسجيل حضور العمال إلى المؤسسة عن طريق البصمة الإلكترونية
 2. تحويل إثبات الحضور إلى مصلحة المستخدمين
 3. حساب أيام الحضور في الشهر هو 30 يوما
 4. احتساب حقوق والتزامات العامل
 5. إقتطاعات الخاصة بالضمان الإجتماعي والضريبة على الدخل
 6. وفي الأخير الوصول إلى الراتب الشهري للعامل، وإستخراج كشف الأجر ومثال على هذا حساب الأجر لرئيس مصلحة داخل المؤسسة الذبح والتحويل، حالته الإجتماعية متزوج.
- أنظر إلى الملحق 1

مكونات الأجر كانت كالتالي:

- الأجر القاعدي وهو المبلغ الذي يتوافق مع المنصب أو الرتبة العامل، تضاف إليه نسبة المردودية الفردية للعامل، والمردودية الجماعية ثم تجمع مع مبلغ علاوة المنصب تضاف إليه مبلغ خبرة والكفاءة المنصب هذه المكونات تعطينا أجر المنصب.
- تصنيف لأجر المنصب مبلغ القفة نتحصل على الراتب الإجمالي
- من الراتب الإجمالي نقتطع الضريبة على الدخل والمقدرة ب 19% ونسبة الضمان الإجتماعي حوالي ثلاثة آلاف دينار، وأيضا المنتجات الدواجن المأخوذة في الشهر من طرف العامل.
- وتضاف إلى هذا الراتب مبلغ القيام بالمهمة وحقوق الزوجة
- وفي الأخير نتحصل على الأجر الصافي الذي يتقاضاه رئيس المصلحة.

المطلب الثاني: أنواع الحوافز الموجودة في المؤسسة "ORAVIO"

تعتمد مؤسسة الذبح والتحويل " بوقيرات " على تسيير الحسن للموارد البشرية، فتقوم بإتباع منهجية لتطوير العمال وكسب طاقتهم في العمل التي تمثله في تقديم الحوافز والمكافآت حسب الحاجة إليها، وتتمثل هذه الحوافز في:

- ترقية العمال والتي تكون من مصلحة إلى مصلحة أو الترقية بالدرجات حسب الأصناف من 01 إلى 25، وتكون لها شروط:
 1. الأقدمية في المنصب أكثر من 5 سنوات على الأقل
 2. وجود وظيفة شاغرة في الهرم التنظيمي
 3. يكون العامل قد أخذ تكوينا في الوظيفة
 4. لم يتحصل على ترقية من قبل.
 5. لم تنفذ في حقه عقوبات تأديبية خلال 3 سنوات الأخيرة.
 6. الزيادة في الأجر القاعدي 07% كل سنة
 7. منحة نهاية المسار الوظيفي
 8. المنح الاجتماعية مثل منحة الزواج، الوفاة، الإختتان
 9. منحة عيد الأضحى
 10. زيادة في الأجر حسب المردودية الفردية للعامل والمردودية الجماعية المؤسسة
 11. تقاسم ربح العام المؤسسة في نهاية كل سنة.
 12. توفير وسائل النقل
 13. زيادة في الأجر العامل إذا عمل في أيام الراحة وكذا الأعياد والمناسبات
- المطلب الثالث: أسباب منح الحوافز داخل المؤسسة:

من بين الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى منح الحوافز للعمال تتمثل في :

- إذا أحسن نقص في مجهودات العمال تقدم لهم الحوافز بمثابة تشجيعهم على إسترجاع قوتهم وطاقاتهم في العمل
- الزيادة في المردودية الإنتاجية العمال
- تمنح الحوافز لتوحيد الفرص داخل المؤسسة
- إشباع حاجات العمال بجميع أنواعها والشعور بالتقدير والاحترام من طرف المؤسسة

- تنمية روح التعاون بين العمال وتشجيع روح الفريق والتضامن.

المطلب الرابع : النتائج الإيجابية والسلبية لتقديم الحوافز في المؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول : النتائج الإيجابية

- الرفع من الإنتاجية العمال، وبالتالي تكون هناك الكثرة في كمية مما يعود على المؤسسة بالربح.
- تشجيع التنافس بين العمال داخل وحدة العمل
- تجعل العامل منضبط في عمله من ناحية الوقت والإنتاجية
- تزيد الحوافز في شعور العمال بالرضى الوظيفي.

الفرع الثاني: النتائج السلبية:

- قد يصبح الحافز سلبا في حين يشعر الموظف مستواه غير كافي للحصول على حافز، فيبحث عن طريق لجعل أدائهم يبدو جيدا على الرغم أن نتائجهم الفعلية لا تتماشى مع هدف الحافز
- عدم الإتيان ويكون هم العامل للحصول على أكبر كمية إنتاج ممكنة
- إرهاق العامل لتضاعف مجهود ذاته اليومية²

² مقابلة شخصية مع رئيسة الموارد البشرية، مؤسسة الذبح والتحويل، بوقيرات، بتاريخ 15 مارس 2022، (بتصرف)

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكننا القول بأن المؤسسة محل الدراسة وبخاصة مصلحة الموارد البشرية، من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، وبلوغ غايتها يجب عليها الإهتمام بالموارد البشري، من خلال تحفيزه ومعرفة متطلباته وإحتياجاته وإعطاءه جميع حقوقه هذا ما تسعى إليه وحدة الذبح والتحويل – بوقيرات- لمضاعفة مجهوداته وزيادة إنتاجيته داخل المؤسسة.

الخاتمة

من خلال دراستنا المقدمة تحت عنوان دور نظام الأجور والحوافز في تفعيل أداة الأفراد ومعالجة إشكالية البحث التي تدور حول كيف يؤثر كل من نظام الأجور والحوافز في تفعيل أداء الأفراد والفرضيات المرافقة استخلصنا بأن كل من نظام الأجور والحوافز في تفعيل أداء الأفراد والفرضيات المرافقة استخلصنا بأن فعالية الحوافز ترتبط على مدى رغبة الفرد بالحصول عليها من جهة ومدى إدراكها لعدالتها من جهة أخرى، وكما ذكرنا فيما سبق أن أداء العاملين بدل على ما يتمتع به العمال من مهارات وإمكانيات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يصل إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فعلى المؤسسة إستحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع مستوى أدائهم.

بعد تطرقنا إلى مختلف جوانب الموضوع ومن خلال الدراسة التي تتضمنها فصول وأجزاء البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

- ❖ تعتبر الحوافز مجموعة من الوسائل التي نستعملها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال، كما تهدف المؤسسة من تطبيق نظام الحوافز باختلاف أنواعها إلى تحقيق رضا العمال وتحقيق إشباع لحاجاته المادية والنفسية.
- ❖ تمنح الحوافز على أساس الأقدمية والجهود والأداء في العمل والكفاءة.
- ❖ يجب أن يكون لنظام الحوافز قواعد وخصائص ومتطلبات يتميز بها.
- ❖ يساهم نظام الحوافز في رفع الروح المعنوية ورضا عن العمل.

ومن خلال ما تقدم في البحث استطعنا إختيار الفرضيات ويتضح على النحو التالي:

الفرضية الأولى:

ينقسم نظام الحوافز إلى نوعين هما : أولا الحوافز المادية: وتتمثل في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي من أهم الحوافز المطلوبة في هذا الوقت وذلك بإعتبار النقود تشبع حاجيات الفرد تقريبا. ثانيا الحوافز المعنوية: حيث تعتبر أحد الركائز ذات أهمية من المنظومة وذلك لأن الإنسان إجتماعي بنظره وبطبعه، لا يمكن أن يعيش بدون إحترام وتقدير الآخرين له.

الفرضية الثانية:

يؤدي نظام الأجور والحوافز بأنواعهم إلى تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات حيث يتمثل هدفها القيام لرفع الروح المعنوية للفرد في المؤسسة فإن لها الأثر الواضح على الإنتاجية ورفعها وهذا سوف يؤدي إلى تحقيق المشروع لأهدافه.

الفرضية الثالثة:

يعتبر نظام الأجور والحوافز أداة فعالة تدفع العمال إلى بذل مجهودات أكبر مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، فكلما كان العامل راض عن ما تقدمه له المؤسسة كلما كان حماسه لأداء المهام أكبر.

التوصيات والإقتراحات:

باعتبار أن العنصر البشري عنصر الإبداع والتطوير إرتأينا تقديم مجموعة من التوصيات من أجل الإهتمام به وهي كالآتي:

- ❖ يجب أن يكون نظام الأجور والحوافز ذو أهمية بالغة داخل أي مؤسسة مهما كان نشاطها.
- ❖ يجب أن يكون هناك وعي لدى العمال على سياسة ضح الحوافز وذلك بزيادة أدائهم.
- ❖ خلق جو مناسب للعمال داخل المؤسسة يسوده الرضا لإعطاء فرصه للعمال لإثبات وجودهم.
- ❖ يجب أن يكون هناك معايير ومساواة في ضح الحوافز وأن تكون بأسس علمية وذلك لأفامي العنصرية في تقسيم الحوافز بين العمال داخل المؤسسة.
- ❖ توفير إمكانيات ووسائل داخل المؤسسة.
- ❖ يجب على المؤسسة توفير كل أنواع الحوافز للحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وروح العمل الجماعي بينهم.

آفاق البحث:

لقد تبين لنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع، بأن هناك جوانب هامة جديرة بالدراسة المكين أم تكون مواضيع دراسات لاحقة في المستقبل وهي:

- ❖ ما هو دور سياسة الترقية في تحقيق رضا العمال؟
- ❖ ما مدى تأثير نظام الحوافز في إدارة الجودة الشاملة؟
- ❖ الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالولاء الوظيفي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

- براء رجب نكزي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية ندخل إستراتيجي، الطبعة الثالثة، عمان، دار النسر والتوزيع، 2010.
- لسان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، عمان، دار مجد لاوي، 2004، 1428 هـ 2008 م.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر، 2006.

❖ المذكرات:

- دغقل نعيمة، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة جامعة المسيلة، رسالة لنيل شهادة ماستر، جامعة المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، السنة الدراسية 2014/2015.
- سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في الشركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، السنة الدراسية 2003/2004.
- غازي حسن حوذة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات قسم إدارة الأعمال، السنة الدراسية 2013.

❖ المحلات:

- محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، ماجستير إدارة أعمال، جامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الواحد والعشرون، 2 تموز 2020، المملكة العربية السعودية، حدة.

❖ الموقع الإلكتروني:

- أحمد حمقاني، بحث حول التحفيز 2022/03/27، 14:25
www.lshonel.org
- سارة نبيل، شروط نجاح نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه، 2022/03/22، 20:05
<http://hrdiscussion.com>

❖ المقابلات:

- مقابلة شخصية مع رئيسة الموارد البشرية بمؤسسة الذبح والتحويل بوقيرات.



المخلص:

من خلال البحث المقدم تحت عنوان " أثر نظام الأجور والحوافز في تفعيل أداء الأفراد"دراسة ميدانية بمؤسسة الذبح والتحويل - - بوقيرات - أكدت على دور الحوافز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة قيد الدراسة وذلك من خلال الإهتمام بالمورد البشري، ولهذا يجب على المؤسسة تطبيق أساليب عملية لتحفيزه على العمل والمثابرة فيه ويجب توفر شرطين أساسيين هما:

إرتباط الحافز بالأداء ورغبة الفرد العامل بالحصول على الحافز من أجل رفع مستوى الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية

الكلمات المفتاحية:

1/ الأجور 2/ التحفيز 3/ الأداء

Summary :

Through the research presented under the title "The Impact of the Wages and Incentives System in Activating the Performance of Individuals", a field study at the Slaughter and Transfer Institution - - Bougirat - emphasized the role of incentives in improving the performance of employees within the institution under study, through attention to the human resource, and for this the institution must apply methods A process to motivate him to work and persevere in it, and two basic conditions must be met:

The relationship of motivation with performance and the desire of the individual worker to obtain incentive in order to raise the level of performance and thus increase productivity.

key words:

1/ Pay 2/ Motivations 3/ Performance