جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل–

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

عنوان المذكرة:

تقييم الوظائف ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية

– دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الصناعية الجزائرية –

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالبتان:

•بوالشمط مريم

• عريس وهيبة

إشراف الأستاذ(ة):

براهمة نصيرة

الأستاذة: براهمة نصيرة	**مشرفا**
الأستاذ: بوربيع جمال	**رئيسا**
الأستاذة: بودريوة فوزية	**مناقشا**

السنة الجامعية: 2015 / 2016


بسم الله الرحمن الرحيم

الفهـــــــــــــــــرس

شكر وتقدير

ملخص الدراسة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة

العنوان	الصفحة
الباب النظري للدراسة	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
تمهيد	03
أولا: أهمية الموضوع	04
ثانيا: مبررات اختيار الموضوع	04
ثالثا: أهداف الموضوع	05
رابعا: طرح الإشكالية	05
خامسا: تحديد المفاهيم	11
الفصل الثاني: الخلفية النظرية	
تمهيد	18
أولا: المقاربات النظرية	19
1- نظرية أجر الكفاف	20
2- نظرية رصيد الأجور	21
3- نظرية الإنتاجية الحدية	23

4- نظرية العرض و الطلب	24
5- نظرية العدالة	26
6- نظرية المساومة الجماعية	27
7- نظرية القوة في تحديد الأجور	29
ثانيا: الدراسات السابقة	30
1- الدراسات الأجنبية	30
2- الدراسات العربية	31
3- الدراسات الجزائرية	36
الفصل الثالث: تقييم الوظائف	
تمهيد	45
أولا: معايير تقييم الوظائف	46
ثانيا: مسؤولية تقييم الوظائف	48
ثالثا: شروط تقييم الوظائف	48
رابعا: مراحل الإعداد لعملية تقييم الوظائف	50
خامسا: طرق تقييم الوظائف	51
سادسا: الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الوظائف	65
الفصل الرابع: نظام الأجور	
تمهيد	68
أولا: بعض المفاهيم المرتبطة بالأجور	69
ثانيا: خصائص نظام الأجور الفعال	71
ثالثا: الآثار المرتبطة عن التوزيع العادل لنظام الأجور	71

رابعا: أسس تحديد نظام الأجور	72
خامسا: أنواع الأجور	72
سادسا: أنظمة دفع الأجور	74
سابعا: مراحل إعداد نظام الأجور	76
ثامنا: عوامل عدم استقرار أنظمة الأجور	80
الباب الميداني للدراسة	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
تمهيد	83
أولا: مجالات الدراسة	84
1- المجال الزمني	84
2- المجال المكاني	85
3- المجال البشري	87
ثانيا: عينة الدراسة	90
ثالثا: فرضيات الدراسة	90
رابعا: منهج الدراسة	91
خامسا: أدوات جمع البيانات	92
1- الملاحظة	93
2- المقابلة	93
3- الاستمارة	94
4- الوثائق والسجلات	95
سادسا: أساليب التحليل الإحصائي	95

1- التحليل الكَمّي	95
2- التحليل الكيفي	96
الفصل السادس:استعراض و معالجة بيانات الدراسة	
تمهيد	98
أولا: تفريع و جدولة البيانات و تحليلها	99
ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة	121
ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة	127
رابعا: النتائج العامة للدراسة	130
خامسا: التوصيات والاقتراحات	130
خاتمة	132
قائمة المراجع	134
قائمة الملاحق	141

شكر وتقدير

لا يسعنا بعد الإنتهاء من إعداد هذا البحث إلا أن

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى أستاذتنا الفاضلة: "**براهمة نصيرة** "

التي تفضلت بالإشراف على هذا البحث،

حيث قدمت لنا كل النصح والإرشاد طيلة فترة الإعداد.

نسأل الله أن يبارك جهودها وأن يثقل بها موازين حسناتها، وأن يوفقها بمداد كرمه

في مسيرة عطائها العلمية والعملية،

فلها منا كل الشكر والتقدير.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم من قريب

أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

والله ولي التوفيق

ملخص الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة الموسومة بـ "تقييم الوظائف ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية- دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية - التطرق لموضوع نظام الأجور الذي يعد من أهم الأنظمة التي تحتاجها المنظمات لأنه يؤثر في كل القضايا المهمة ذات الصلة بعملها، إذ أن سياسات الأجور والرواتب من بين السياسات المهمة لكل فرد وكل منظمة ولابد من إتباع الأسس العلمية في تحديدها اعتمادا على تحديد قيمة الأعمال المختلفة فيها، خاصة وأن هذه العملية هدفها تمييز الأعمال في أعبائها ومسؤولياتها وفقا لمعايير معينة.

وقد تم تقسيم الدراسة إلى بابين، الباب النظري تضمن أربعة فصول، والباب الثاني ميداني تضمن فصلين، وانطلق من فرضية أساسية هي "توجد علاقة بين تقييم الوظائف ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية." وثلاث فرضيات فرعية هي:

- توجد علاقة بين المؤهل العلمي ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية.
- توجد علاقة بين الخبرة المهنية ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية.
- توجد علاقة بين ظروف العمل ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية.

ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب موضوع البحث وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات من بينها الملاحظة المقابلة، والاستمارة، ومجموعة من الوثائق والسجلات وكذلك الاعتماد على التحليل الكمي والكيفي للبيانات، وقد تم اختيار عينة قصدية بلغ عدد أفرادها 25 فردا نظرا لصغر حجم مجتمع البحث الذي اقتصر على قسم الموارد البشرية في المؤسسات المعنية بالدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- توجد علاقة بين المؤهل العلمي و نظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية.
- لا توجد علاقة بين الخبرة المهنية ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية.
- توجد علاقة بين ظروف العمل ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية.

Abstarct:

The system of wage is one of the most important system for any organisation to be succesful, since it influances its well-being and good functioning. There for, this system must be built on some scientific and stuctural grounds to determine the wages of the workers and employees taking into consideration the value of work.

Thus, this study which is entiteled "Evaluation of job and the system of wage in the Algerian Industrial organisations"aims at providing a deep understanding of the system of wage and its consistency, and considering the implementation of an overall wage structure where jobe evaluation is an important tool used in these organisations.

These research work consists of two parts:

A theoritical part devided into 04 chapters, all review the literature related to the theme, and a pratical part which is in turn deivided into two chapters in which the research questions methodology and the abtained results are carfully presented.

To address the issue of this reserch work, a qualitative approach was adopted and many tools were used, Direct filed observation and interview with the participants and a questionnaire deviced to a sampel of 25 employees in the human resource service of traget organisations.

The obtained results can be summarsied as follow :

a) There is a relationship between the employees qualificatios and the system of wage in the organisation.
b) Experience is not taken into consideration in the system of wage in the organisation.
c) Working conditions are considered while setting the system of wage in the organisation.

قائمة الأشكال

الشكل رقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل إعداد وتصميم نظام الأجور	79

قائمة الجداول

الجدول رقم	العنوان	الصفحة
01	العوامل المعتمدة كأساس لتقييم الوظائف	
02	ترتيب الوظائف على أساس طريقة الترتيب البسيط	
03	عدد الدرجات والوصف الخاص بها	
04	مصفوفة طريقة النقط	
05	توزيع الأجور على عوامل المقارنة لمجموعة الوظائف الدالة	
06	الوظائف الأمامية على خارطة مقارنة العوامل	
07	توزيع الأفراد العاملين حسب المديريات والمصالح في مدبغة الجلود	
08	توزيع الأفراد العاملين حسب الفئات المهنية في مدبغة الجلود	
09	توزيع عمال الشركة الإفريقية للزجاج	
10	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	
11	توزيع أفراد العينة حسب العمر	
12	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	
13	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	
14	توزيع أفراد العينة حسب المستوى المعيشي	
15	توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	
16	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	
17	توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي	
18	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان لا بد لشاغل الوظيفة أن يتمتع بمؤهلات فنية معينة	
19	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت أسئلة المقابلة تتجه إلى اختبار المؤهل العلمي للمترشح	
20	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان للسلطات الممنوحة لشاغل الوظيفة علاقة بزيادة الأجور	
21	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان للمؤهل العلمي أهمية في وضع نظام الأجور	
22	توزيع أفراد العينة حسب سبب افتقاد الإدارات للإطارات من المستوى العلمي	

	العالي	
23	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان نجاح أي مؤسسة في استقطاب اليد العاملة المؤهلة يعتمد على مستوى الأجور بها	
24	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان عنصر الأقدمية يؤخذ بعين الاعتبار أثناء التوظيف	
25	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان اكتساب المهارات المطلوبة في أداء العمل يرفع من قيمة الأجر	
26	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان التدريب الذي يتلقاه شاغل الوظيفة قبل أن يمارس وظيفته يؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد أجره	
27	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان ضعف قدرات وكفاءات العمال يقلل من أجوهم	
28	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت شهادات التقدير تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد الأجور	
29	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت الترقية تزيد من الأجر	
30	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة تعتمد نظام الترقية على أساس المهارات والخبرات	
31	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت زيادة جهد الموظف ينتج عنها زيادة أجره	
32	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان توفر المؤسسة على وسائل عمل ملائمة يحد من المطالبة بزيادة الأجور	
33	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان اهتمام الإدارة بيئة العمل يحقق الرضى الوظيفي للعمال بغض النظر عن الأجر المتحصل عليه	
34	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة تحافظ على استقرار عمالها من خلال رفع مستوى أجورهم	
35	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت هناك احتجاجات على الخدمات الاجتماعية المقدمة	
36	توزيع أفراد العينة حسب طريقة التعامل في حال تعرض أي عامل لحادث عمل	
37	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت سياسة الدوام المتبعة توافق الأجر الذي يحصل عليه العامل	

38	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت الساعات الإضافية تحتسب عند توزيع الأجور	
39	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان تأخر الموظفين عن العمل يتكرر عدة مرات خلال الشهر	
40	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت هناك معايير معتمدة في إزالة مفارقات الأجور	
41	توزيع أفراد العينة حسب الأسس المعتمدة في انتقاء احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية	

تمثل عملية تقييم الوظيفة جزءا من عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، ذلك أن الخطوة التي تلي تحديد الأهداف والسياسة العامة تتمثل في إنشاء المستويات المطلوبة من الموارد البشرية، أي الحصول على الأشخاص المناسبين الذين يمتلكون المهارات المناسبة ثم وضعهم في المكان المناسب وبالتالي يجب أن تكون عمليات الاختيار فعالة إلى جانب الأنظمة الضرورية لضمان الحفاظ على العاملين وتحفيزهم، ما يحتم تقرير الحجم الجزئي للوظائف لضمان أن تكون الأجور في مستوى يجذب الأشخاص، علاوة على ما هو أكثر أهمية وهو ضمان أن يشعر من يعملون في المؤسسة أن من يقوم بالمهام الأكبر يحصل على مرتبات أفضل.

إن عملية تقييم الوظائف تبنى على أساس الأداء المتوسط للفرد وهذه العملية من هذا المنطلق تركز على متطلبات الوظيفة وليس على قدرات الفرد، والترتيب الذي يتم التوصل إليه من خلال التقييم يعتبر وسيلة وليس غاية في حد ذاته، فالغرض من هذه العملية هو تحديد هيكل أجور للمؤسسة، غير أن الواقع العملي لا يؤيد هذه الفرضية دائما ففي كثير من الأحيان تتدخل الكثير من المتغيرات الخارجية في تحديد قيمة الوظيفة على غرار المؤهل العلمي، الخبرة المهنية وظروف العمل، وقد يؤدي ذلك إلى تعديل بعض النتائج التي يتم التوصل إليها نتيجة تقييم الوظائف ومن ثم تعديل هيكل الأجور، غير أنه حتى في حالة حدوث تعديلات في الأجور نتيجة متغيرات خارجية تظل عملية تقييم الوظائف الأساس الموضوعي الذي يتم الإعتماد عليه لتحديد هيكل الأجور.

وعلى هذا الأساس فإن إشكالية الدراسة جاءت لتطرح تساؤلا حول عملية تقييم الوظائف وعلاقتها بنظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية، وقد قسمت الدراسة إلى بابين، الباب النظري احتوى أربعة فصول والباب الميداني احتوى على فصلين.

الفصل الأول وكان عبارة عن فصل تمهيدي للجانب النظري للدراسة وقد تكون من أربعة عناصر، حيث تطرق إلى أهمية الموضوع ومبررات اختياره وأهدافه وطرح الإشكالية وتحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بالدراسة.

أما الفصل الثاني فقد تم فيه عرض التراث السوسيولوجي لمتغيرات الدراسة، حيث تناول بالدراسة المقاربات النظرية المتعلقة بمتغير الأجر، كما تم التطرق للدراسات السابقة والتي عرضت حسب الترتيب دراسات أجنبية، عربية، جزائرية.

في حين تناول الفصل الثالث المتغير المستقل(تقييم الوظائف) وتم التطرق فيه لمعايير التقييم ومسؤوليته، شروطه، ومراحل الإعداد لهذه العملية، والطرق المختلفة لتقييم الوظائف بالإضافة إلى الصعوبات التي تواجه هذه العملية.

أما الفصل الرابع فقد خصص للمتغير التابع (نظام الأجور) وبعض المفاهيم المرتبطة به،خصائص هذا النظام والآثار المترتبة عن التوزيع العادل لنظام الأجور، وأسس تحديد هذا النظام، وأنواع الأجور وأنظمة دفعها، ومراحل إعداد نظام الأجور ومن ثم عوامل عدم استقرار أنظمة الأجور.

فيما يتعلق بالباب الثاني فقد تناول الجانب الميداني للدراسة والذي تضمن فصلين، فصل خامس تعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة الذي تناول مجالات وعينة الدراسة وفرضياتها، والمنهج المتبع والأدوات المستخدمة في جمع البيانات هذا بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي، في حين عالج الفصل السادس بيانات الدراسة عن طريق تحليل بيانات الاستمارة ثم استعرض وناقش النتائج في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة والتوصل في الأخير للنتائج العامة، وتقديم التوصيات والإقتراحات حول الدراسة، وقد انتهت الدراسة بخاتمة وعرض لقائمة المراجع المعتمدة وبعدها قائمة الملاحق.

تمهيد

يعتبر الإطار النظري للدراسة مرحلة أساسية وجد هامة من مراحل البحث العلمي بشكل عام والبحث الاجتماعي بشكل خاص، حيث يحاول الباحث إبراز أهم القضايا والأطروحات والمسائل التي تعرض لها في بحثه، من خلال صياغة إشكالية البحث التي تعتبر البنية الأساسية التي يبنى عليها الموضوع باعتبارها أهم الخطوات التي يمر بها الباحث في بحثه، وعلى ذلك فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى أهمية الموضوع، مبررات اختياره، أهدافه، إشكالية البحث، المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة.

أولا: أهمية الموضوع

تتوقف أهمية الدراسة على قيمتها العلمية والنتائج التي ستحققها والتي يمكن أن تفيد في اكتشاف معارف يمكن الاستناد إليها في إثبات وجود ظاهرة أو مشكلة ما، وتكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- يعتبر موضوع الأجور من المواضيع الهامة في علم اجتماع العمل والتنظيم كما يعتبر ظاهرة تثير الكثير من النقاش والجدل في مختلف المؤسسات.
- الدور الكبير الذي أصبحت تلعبه الأجور في حل مشكلات العمل ورفع مستوى الأداء الإداري الضروري الناجح لأي مؤسسة وتمكنها من منافسة غيرها من المؤسسات ضمن القطاع الواحد أوعلى مستوى النسيج الاقتصادي والاجتماعي الوطني والدولي الذي يقوم على مبدأ المنافسة الحرة.
- تعد عملية تقييم الوظائف من أهم العمليات الإدارية التي تتحقق من خلالها العدالة التنظيمية في وضع نظام عادل للأجور.
- يعد موضوع تقييم الوظائف من المواضيع التي تتسم بطابع الحساسية نظرا للعلاقة المباشرة بتقرير ما يدفع للعاملين من رواتب وأجور أساسية.

ثانيا: مبررات اختيار الموضوع

من بين أهم مراحل تصميم البحوث الاجتماعية مرحلة اختيار الموضوع الذي يجعل منه الباحث مشكلة بحثية يتناولها بالبحث المنهجي والجهد الفكري حتى تكشف له عن جميع جوانبها، وبذلك يكون قد توصل إلى حلها، غير أن هذا الاختيار لا ينشأ من فراغ، وإنما هناك جملة من الدوافع والاعتبارات الذاتية والموضوعية التي تسبق اختيار موضوع الدراسة.

1.المبررات الذاتية:

- الفضول العلمي لمعرفة معايير تقييم الوظائف التي تنتهجها بعض المؤسسات الجزائرية.
- الميل الشخصي لهذا النوع من الدراسات ومحاولة إعطائها الطابع السوسيولوجي.
- إثراء الرصيد الفكري والمعلوماتي حول هذا الموضوع.
- الملاحظة اليومية لظاهرة الاهتمام بالأجور في العمل والتي أصبحت تشكل حقيقة داخل المجتمع.

2.المبررات الموضوعية:

إضافة إلى المعايير الذاتية هناك أيضا معايير موضوعية تتعلق باختيار موضوع البحث لا تقل أهمية عن الأولى والمرتبطة أساسا بتحديد الموضوع ومدى قيمته العلمية وهي:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الأكاديمي.
- القيمة العلمية للموضوع، فهو بحث ثري بمادته ومراجعه.
- التعرف على الواقع الفعلي ودراسته تحت مظلة هذه المشكلة ومعرفة ظواهرها وأسبابها.
- استحواذ موضوع طرق تقييم الوظائف ونظام الأجور على اهتمام العام والخاص.
- قابلية الموضوع للدراسة منهجيا ومعرفيا.
- واقع نظام الأجور في المؤسسات الجزائرية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية تكشف عن مشكلات تتعلق بسوء التنظيم وصعوبة تسيير الموارد البشرية وعدم التحكم في توظيف الإمكانات المالية والمادية، لذا وجب دراسة هذا الموضوع لدى يطرح نفسه بقوة في واقع الإدارة الجزائرية.
- موضوع الأجور يمس الشريحة الأكثر أهمية وهو المورد البشري الذي يعتبر أساس العملية الإنتاجية داخل المؤسسة الصناعية.

ثالثا: أهداف الموضوع

الغرض الأساسي من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة الموجودة بين تقييم الوظائف ونظام الأجور وذلك من خلال:

- معرفة العلاقة الموجودة بين المؤهل العلمي ونظام الأجور.
- الكشف عن العلاقة الموجودة بين الخبرة المهنية ونظام الأجور.
- معرفة العلاقة الموجودة بين ظروف العمل ونظام الأجور.

رابعا:طرح الإشكالية

يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية وليد ظروف إدارية أفرزتها الثورة الصناعية التي بدأت إبان النصف الثاني من القرن الثامن عشر نتيجة سلسلة من الاكتشافات العلمية، وكان اهتمام أصحاب المصانع آنذاك منصبا على التقدم الصناعي والمشكلات الاقتصادية وتهيئة القوى العاملة للبيئة الصناعية

دون توجيه أي اهتمام ولو بسيط إلى المشكلات التي سيواجهها العنصر البشري الذي انتقل من البيئة الزراعية الحرفية إلى البيئة الصناعية الجديدة، وقد اقتصرت في البداية نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري على أنه آلة صماء يمكن تشغيلها واستغلالها كيفما يشاؤون، ونتيجة لهذا الوضع وفي منتصف القرن التاسع عشر بدأت التكتلات العالمية بالظهور في شكل اتحادات وتنظيمات عمالية تدافع عن مصالح العمال خاصة تلك المتعلقة بالأجور وساعات العمل وظروفه، وفي أواخر القرن التاسع عشر وصلت المنافسة الإنتاجية إلى أوجها بين الدول الصناعية من خلال التركيز على الإنتاج وخفض التكلفة، وبقيت النظرة للعمال على حالها لم تتغير، وخلال هذه الفترة ظهرت حركة الإدارة العلمية التي لم تبتعد في نظرتها للعمال عن النظرة التي سادت أثناء ظهور الثورة الصناعية حيث اتسمت هذه الحركة بالتخصص وتقسيم العمل وتنميط العمليات، وانعكس ذلك بالنظر إلى العمال على أنهم آلة يتم تحفيزهم ماديا من أجل الزيادة في الإنتاج كما تزود الآلة بالطاقة، واستمر الوضع على هذا الحال إلى أن ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي نادت بعدم اعتبار العامل آلة يمكن تشغيلها في أي وقت، وأن الوقت قد حان للإهتمام بالعنصر البشري في الإنتاج، فقد غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري في مؤسساتهم وجعلتها أكثر عقلانية وإنسانية عما سبق حيث أن الإهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية يعود في جزء كبير منه إلى إدراك القيادات الإدارية أهمية العنصر البشري وتأثيره المباشر والجوهري على بقية عناصر الإنتاج الأخرى في مؤسسات الأعمال، ويعتمد نجاح أي مؤسسة من المؤسسات بالدرجة الأولى على ما تمتلكه من موارد بشرية فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري.

لقد أصبح لإدارة الموارد البشرية دور حيوي في الوقت الحاضر نتيجة النمو الكبير في حجم المؤسسات وتنوع أنشطتها وتعقدها، فأصبحت تباشر عدة وظائف تبدأ بالاستقطاب للقوى العاملة من كافة المصادر المتاحة والاختيار والتعيين بالإضافة إلى تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف وتحديد الأهمية النسبية لكل منها كمدخل لتحديد ووضع الأجور بما يتلائم وأعباء الوظيفة، وقد ظهر الاهتمام بدراسات التقييم الموضوعي للوظائف مع بداية القرن العشرين، ومن أولى هذه الدراسات تلك التي قام بها E.O.Griffen hagen لتقييم وظائف إدارة البلديات في ولاية شيغاغو الأمريكية عام 1909 وفي هذا التاريخ أيضا أعدت هيئة الخدمة المدنية بالولاية خطة لتقييم الوظائف الحكومية وتجدر الإشارة إلى أن دراسات تقييم الوظائف عرفت في الواقع قبل هذا التاريخ، إلا أن استخدامه بغرض تحديد الأجور لم يتم

إلا بعد ذلك، فقد استخدمه تايلور عام 1881 في دراسته الخاصة بالوقت والحركة، [1] وابتداء من فترة الحرب العالمية الأولى وجهت الجهود نحو تقييم الوظائف كأساس لتحقيق أجورها العادلة وكان ذلك ضمن سلسلة الاهتمام بشؤون الأفراد مثل اختيار الأفراد وتدريب الأعداد الهائلة التي تتوافر لديها خبرات معينة وتحفيزهم على الإنتاج وغيرها من مشكلات إدارة الأفراد التي خلفتها ظروف الحرب، ورغم أن ابتكار طرق تقييم الوظائف قد بدأ تباعا منذ أوائل العشرينيات من القرن الحالي إلا أن شيوع استخدامه كأساس لتحديد الأجور لم يبدأ إلا أوائل الثلاثينيات من هذا القرن، حيث ظهرت التشريعات العمالية التي كفلت للعاملين تقاضي أجور عادلة، كذلك كان لظهور الحركة النقابية وأثرها على قوة المفاوضات الجماعية دورها الكبير في دفع الإدارة للإسراع بتطبيق أنظمة لتقييم الوظائف بالمشروعات على نطاق أوسع كأسلوب منطقي لمعالجة مشكلات تحديد الأجور وتبرير الاختلافات بين أجور الوظائف المختلفة، وكأداة فعالة لرقابة الأجور والتأكد من تحقيقها لأهدافها كمحفزات للعاملين لكي يبدلوا ما بوسعهم من الجهد لصالح العمل.

ويعتبر تقييم الوظائف ذو أهمية قصوى في مجال العمل، إذ تمتد آثاره إلى جميع جوانب الإنتاج من حيث دفع الكفاية الإنتاجية للعاملين، ومن ناحية مراعاة الصحة النفسية لهم وتقبلهم للعمل وإقبالهم عليه بما يحقق الإشباع المهني لديهم، وهي عملية نظمية تصممها وتنفذها إدارة الموارد البشرية بهدف تحديد الأهمية النسبية لجميع وظائف المؤسسة وأعمالها باستخدام طرق وإجراءات رسمية، حيث في ضوء هذه القيمة يتم تحديد التعويض المالي الذي تستحقه بشكل تتحقق معه العدالة والمساواة في الدفع في ضوء نتائج تحليلها وتوصيفها التي تبين مدى ودرجة صعوبتها، وحجم مسؤولياتها وخطورتها ومتطلبات أدائها، ومن بين العوامل التي تساعد إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها تطبيقها الأسس والقواعد والنظم الخاصة بالتنظيمات الناجحة والتي من أبرز سماتها التحديد الواضح للاختصاصات والمسؤوليات بالنسبة لمختلف العاملين بهذه التنظيمات، ويترتب على ذلك تقييم أعمالهم بطريقة علمية سليمة بحيث يتكافئ التقييم مع مسؤولياتهم في كل الظروف، ويستهدف هذا التقييم التقدير الموضوعي العادل لقيمة العمل والجهد المبذول، ويؤدي في النهاية إلى تحديد الفئة المالية المناسبة للوظيفة بحيث يمكن وضع سياسة عادلة للأجور.

(1) محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ط1، 1993، ص ص 378، 779.

ويعتبر نظام الأجور من أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام العديد من العلماء والباحثين والمفكرين وخصوصا بعد ظهور الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن 18 وانتشارها في سائر بلدان العالم بدرجات متفاوتة، هذا بالإضافة إلى التحولات العميقة التي يشهدها العالم اليوم في مختلف مجالات الحياة، حيث يعد نظام الأجور حجر الأساس لكل مؤسسة، وبناء نظام فعال يتطلب مجهودا كبيرا أو عملا دقيقا، فمن المهم أن يخدم هذا النظام مصالح المؤسسة والموظفين فيها ذلك أنه يؤثر على الاستقطاب والحفاظ على العاملين ذوي الخبرات المميزة، وتحتل الأجور جانبا رئيسيا من اهتمامات العاملين باعتبارها وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم وحاجاتهم المادية والاجتماعية كالمظهر والمركز والمكانة، وهي بالتالي أحد العوامل المؤثرة على رغبتهم في العمل والاستمرار فيه ومن ثم مستويات أدائهم، أما بالنسبة للمنظمة فتمثل الأجور أحد العناصر الأساسية في جانب التكاليف المباشرة للعمل وبالتالي تصبح عملية تصميم وتطبيق نظام فعال للأجور نشاط أساسيات من أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تؤثر على مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، وتأسيسا على ذلك لا بد أن يعكس أجر الفرد توازنا بين ما يساهم به من جهد وما يحصل عليه من مقابل، فإذا اختل هذا التوازن لصالح المؤسسة وكان الفارق كبيرا سيعكس حالة من عدم العدالة والتذمر عند الفرد والتفكير بترك المؤسسة، أما إذا حصل العكس ستزداد خسائرها وتتقلص أرباحها، وبالتالي فمفهوم الأجر يمتد ليشمل تحديدا ما يتقاضاه الموظف بطريقة مباشرة وفقا لنظام الأجور المقرر وما تقدمه المنظمة من ميزات إضافية مادية ومعنوية تزيد من أجره بطريقة غير مباشرة ترفع من مستوى معيشته، هذا إلى جانب تحديد أسس تقدير العلاوات الدورية للأجور الإضافية، وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق سياسة موضوعية وعادلة للأجور يرتكز أساسا على تطبيق نظام لتقييم الوظائف بهدف تحديد أهميتها النسبية على ضوء واجباتها ومسؤولياتها وشروط شغلها بما يكفل منح الأجر مقابل ما يتضمنه العمل أو الوظيفة من أعباء ومسؤوليات، وتبرز أهمية الأجور كونها الوسيلة التي تمكن الفرد داخل المؤسسة من الحصول على دخل ما في الوقت الذي تمثل فيه عنصرا من عناصر التكلفة للمؤسسة مصدرا مهما لمعيشة الفرد ومستوى رفاهيته وقدرته على تأمين خدماته واحتياجاته المالية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه، علاوة على ذلك فهي تشجعه على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية، خاصة وأن أي نظام للأجور والمرتبات الأساسية يهدف إلى بناء هيكل ونظام عادل للدفع يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم، ومستوى أدائهم في هذه الوظائف، وبالرغم من وضوح هذا الهدف إلا أن تطبيقه ليس بهذه الدرجة من السهولة.

والجزائر كغيرها من الدول تسعى إلى دمج وتفعيل أوسع وأعمق لمواردها البشرية وجعلها محور عمل وذلك من خلال تطوير مهاراتها وقدراتها كونها عناصر مهمة في العملية الإنتاجية وتحقيقها لغايتها النهائية إنما هو مرتبط بفعالية ومردودية المواد البشرية الموجودة بها، ولا يمكن الوصول إلى هذه الفعالية إلا بوجود ميكانيزمات وآليات تهدف إلى تنظيم دفع وتنشيط وتوجيه الأفراد في المؤسسة وتعمل على إحداث تفاعل واندماج الفرد داخلها، ليصبح جزءا لا يتجزأ منها، يتبنى أهدافها وينشط في اتجاه تحقيق هذه الأهداف، ولا يتم ذلك إلا من خلال إتباع نظام للأجور يساعد على مضاعفة الكفاءة بعدما كان في السابق يحكم نظام الأجور قواعد قانون فيفري 1950 والأجر الأدنى المضمون للقطاعات المعنية، هذا القانون الذي يخص القطاع الفلاحي والذي جددها قرار سنة 1964 بتعديل أجور هذا القطاع القضاء على التباين والاختلاف المحسوس في قواعد توزيع الأجور والمكافآت، إلا أنه وبصفة عامة ومنذ الاستقلال إلى صدور قانون 1948 فإن الأجور خلال هذه الفترة مرت بوضعية مزرية حيث شهدت تفاوتات وفروقات أي عدم التنسيق بين الأجور على مستويات عديدة في القطاعات، فقد كانت تمنح أجور مرتفعة بالنسبة للقطاع العام أما في القطاع الخاص فهناك تفاوت في فروع صناعية مختلفة، كذلك فروقات بين الجنسين فالمرأة كانت لها أجور أقل من التي تدفع للرجل وكذلك التفاوتات في المناطق الجغرافية لكن هذه الفروقات في الأجور سمحت بإعادة النظر في قانون جديد يمكن من التنسيق بين الأجور ورفع المستوى المعيشي والحفاظ على القدرة الشرائية للعامل، وبالفعل تم الوصول إلى ذلك بحيث خصص المجلس الوطني في إحدى دوراته لدراسة الأجور والأسعار سنة 1970، وكلفت الحكومة بمسؤولية دراسة مشاكل الأجور وتزويد الأجر الأدنى المضمون بين القطاعين الزراعي والمهني إلى أجر وطني أدنى مضمون، وفي سنة 1978 ظهر قانون 78/12 المسمى بالقانون العام للعمال الجزائريين المطبق سنة 1985 بحيث يهدف إلى وضع قواعد عامة لتنظيم عالم الشغل وتوحيد النظام القانوني الذي يحكم العمال في مختلف القطاعات العامة منها والخاصة اقتصادية كانت أو إدارية، هذه القواعد التي جاءت بحلول لمشاكل الأجور المطروحة والقضاء على الفوارق لنفس الكفاءة والمسؤولية تحت شعار لكل حسب عمله والأخذ بمبدأ التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجور وذلك عن طريق اعتماد طريقة للترتيب من حيث العمل والتي تتكفل بمنصب العمل وما يتعلق به من تأهيل ووزن المسؤولية.[1]

(1) محمد أحمد اسماعيل: تطورنظام الأجو في الجزائر، على الموقع http://www.facebook.com/arab.hpm نظر يوم 2016/03/17 على الساعة 10:11، ص1.

إن هذا القانون الجديد جاء لتنظيم الأجور وفق ما يمليه قانون العمل والتأكيد على العمل كشرط أساسي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والقضاء على الفوارق في الأجور حسب عمل تشريع واحد، وأصبح الأجر يحدد بصفة حرة بين العمال والمؤسسات عن طريق التصنيف المهني لمناصب العمل المحددة من قبل القانون رقم 11/90 المؤرخ في أفريل 1990، ولازالت الدولة الجزائرية تحاول جاهدة ومن خلال مجموعة الإصلاحات التي عرفتها المؤسسات الاقتصادية التوصل لوضع نظام للأجور يتناسب مع ما يقدمه الموظفون لهذه المؤسسة من إمكانات وقدرات ومهارات وخبرات، فهي تساهم في تحسين أدائهم لاسيما وأنها الوسيلة الأساسية لإشباع رغباتهم المتعددة وخاصة المادية منها، ولا بد أن يكون هذا النظام مبني على أسس علمية مدروسة انطلاقا من دراسة علمية لتقييم الوظائف العامة بحيث يساعد على تحقيق أهداف شركات ومؤسسات القطاع العام، والأفراد بشكل يساعد على النهوض بهذا القطاع وتحديثه وتطويره بما يتماشى مع التطورات الحالية.[1]

ومما سبق فإن إشكالية البحث تستفهم حول:

هل توجد علاقة بين تقييم الوظائف ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية؟

ومن أجل تحقيق الهدف العام للدراسة فإن طبيعة المشكلة المطروحة في هذا البحث أملت علينا جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين المؤهل العلمي ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية؟
- هل توجد علاقة بين الخبرة المهنية ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية؟
- هل توجد علاقة بين ظروف العمل ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية؟

(1) محمد أحمد اسماعيل: تطور نظام الأجو في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص1.

خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة

تعد مرحلة تحديد مفاهيم الدراسة المحرك الذي يقود البحث ويوجهه نحو الجوانب المراد التركيز عليها في الدراسة.

ويعرف المفهوم على أنه " تجريد أو وسيلة مختزلة لتمثيل عدد من الحقائق بهدف تبسيط التفكير وذلك عن طريق تجميع مجموعة من الأحداث أو الظواهر تحت عنوان عام واحد"، [1] وعليه فموضوع الدراسة اقتضى تحديد مجموعة من المفاهيم وهي:

1.تقييم الوظائف:

تعتبر عملية التقييم من بين العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وذلك للتأكد من أن باقي العمليات تسير وفقا للخطة المرسومة من أجل اكتشاف الأخطاء والتعرف على العقبات وتدليلها لتصحيح المسار، ويعرف التقييم على أنه "فحص منهجي لمشروع مخطط جار أو مستكمل، والهدف من التقييم هو الإجابة عن أسئلة إدارية معينة والحكم على القيمة الكلية لجهد مبذول لتحقيق غاية واستخلاص الدروس التي تفيد في تحسين اتخاذ الإجراءات ووضع الخطط في المستقبل" [2] فهذه العملية توفر للمنظمة بيانات قيمة ومهمة لأغراض التخطيط المستقبلي، كما أنها تفرض الاعتماد على معايير ومؤشرات واضحة من أجل الابتعاد عن الطرق الذاتية، وفي ذلك أن التقييم "هو عملية تحديد ما إذا كان قد تم تحقيق أي تقدم من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعة ضمن مدة زمنية معينة وتكاليف معقولة"، [3] فهذه العملية تخضع إلى مجموعة من المعايير التي على أساسها يتم تحديد متطلبات كل وظيفة وإسهامها للمنظمة ثم تصنيفها وفقا لأهميتها، حيث تعرف الوظائف بأنها "وحدة عمل تحتوي على أنشطة متشابهة التعقيد ثم تجميعها مع بعضها في المضمون والشكل"، وتنفيذها يؤدي إلى الإسهام في الوصول إلى أهداف المنظمة المنشودة.[4]

(1) منير حجاب: الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 3، 2000، ص 24.

(2) سميرة الشوبكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2006، ص 112.

(3) زيد منير عبودي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، ، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006، ص 123.

(4) نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 95.

وفي تعريف تقييم الوظائف تقدير القيمة النسبية لكل وظيفة وأهميتها داخل المنظمة، وتنتج هذه الأهمية من الاختلاف في مسؤوليات وواجبات الوظيفة ومتطلبات شغلها بالمقارنة مع الوظائف الأخرى فقد "عرف كل من Prichard و Marsil تقييم العمل بأنه عملية يتم من خلالها تكوين رأي عن الحجم النسبي للوظائف وأهميتها داخل إحدى المؤسسات "،[1] فهذه العملية تقوم على المقارنة في المقام الأول بحيث تمثل النقاط التي يتم تخصيصها لوظيفة معينة مؤشرا لحجم هذه الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى في المؤسسة، ويتم ذلك باعتماد مجموعة من المعايير المعينة التي تحتوي عليها طريقة تقييم الوظيفة المعتمدة، وفي ذلك يمكن القول أنها عملية "يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة على ضوء عدة اعتبارات أبرزها المهارة والمسؤولية، الجهد الفكري، الفعلي وظروف العمل"،[2] إذ أن القاعدة الأساسية في عملية المقارنة هي أن الوظائف التي تحتاج مؤهلات أعلى ومسؤوليات أكبر، وتتضمن مهام وأنشطة عمل أعقد تستلزم بالضرورة أجر أفضل من باقي الوظائف الأخرى، فعلى سبيل المثال يتضمن عمل كاتب أول متطلبات أكثر تعقيدا ومهارة ومجهود أكبر في العمل، وذلك بدرجة أكبر من وظيفة الفرد الذي يعمل سكرتير والتي تتطلب مهارة ومجهود أقل في العمل، وبالرغم من أهمية الوظيفتين للمنظمة إلا أن هناك قيمة نسبية أكبر لإحداهما مقارنة بالأخرى، وبهذا يمكن تحديد أجور الوظائف بما تتضمنه من إجراءات وترتيبات تهدف إلى إعطاء كل وظيفة ما تستحقه من أجر بناء على مستوى صعوبة العمل ودرجة المسؤولية مقارنة بغيرها من الوظائف.

لقد تعددت التعاريف التي تطرقت لتقييم الوظائف إلا أن التعريف الذي يعبر عن هذه العملية والذي يمكن الأخذ به هو اعتبارها "مهمة إدارة الموارد البشرية لأنها تعطي لكل وظيفة تحتاجها المنظمة، فإذا أرادت المنظمة أن تحدد الرواتب بمنهج عقلاني وليس عن طريق تقليد المنظمات الأخرى فعليها أن تقوم بذلك، وبموجب عملية التقييم يتم تحديد العلاقة المتوافقة والنظامية بين نسب المكافآت لجميع الوظائف في المنظمة"[3].

ومن التعارف السابقة الذكر نعرف تقييم الوظائف إجرائيا على أنه يعني تحديد أهميتها النسبية فيما بينها في ضوء عناصر ومقومات هذه الوظائف من الواجبات والمسؤوليات ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها كأساس لكفالة العدالة في منح الأجور وإيجاد وسيلة فعالة للرقابة عليها.

(1) باري كشواي: إدارة الموارد البشرية(ترجمة خالد العامري)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص144.
(2) بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص123.
(3) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، لبنان، 2003، ص160.

2.نظام الأجور:

إذا كانت دراسة الوظائف تعني تحليل ووضع وصف لها ثم تقييمها، فإن الهدف الأساسي لكل هذا العمل هو التوصل إلى تحديد الأهمية النسبية لهيكل الوظائف في المنظمة، وهذه النتيجة تعتمد أساسا في تصميم نظام الأجور.

ويشار إلى النظام على أنه مجموعة من الأجزاء التي ترتبط مع بعضها البعض وفق علاقات متبادلة تسير على معايير محددة لأجل إنجاز هدف معين، كما ينظر إلى النظام على أنه "ترتيب منطقي للمعطيات أو الأشياء أو الأفراد أو المبادئ أو علاقة مترابطة تأثرا وتأثيرا مستمر بين الأساليب والإجراءات والأفراد وغيرها، فأي تغيير في جزء من النظام يؤدي إلى تغيير بدرجة أو بأخرى في بقية الأجزاء"[1]، وبما أن النظام هو مجموع العناصر المتفاعلة والمترابطة فيما بينها لأجل تحقيق هدف معين فان الأجور تعتبر أحد أهم العوامل التي تمكن المنظمات من الجدب والاحتفاظ بفريق عمل كفئ وقادر على تحقيق أهدافها كما تعكس سياسات المنظمات في تحديد الأجور وفلسفتها لجعل هذا المستوى منسجما مع إمكانياتها المالية ومبادئها في تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين، والتنافس مع المنظمات الأخرى لجدب أفضل الكفاءات.

"ويعرف الأجر في اللغة على أنه عوض العمل والإنتفاع"[2]، أي المقابل الذي يحصل عليه العامل لقاء العمل الذي يؤديه، في حين يعرف اصطلاحا "على أنه المقابل المادي لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد"،[3] وقد تناول علماء الاجتماع والاقتصاد والقانون مفهوم الأجر من زوايا مختلفة حيث عرفه علماء الاجتماع وخبراء العمل بأنه"دخل العامل الذي يستحقه نظير عمله مهما كانت حالة المؤسسة حتى ولو منيت بخسارة، وهو محدد مقدما قبل البدء في العمل"، [4] بحيث يمكنه من تأمين احتياجاته الأساسية بالدرجة الأولى، والادخار الذي يمكنه من الاستثمار ولو على المدى الطويل، بحيث يكون هذا الدخل قادرا على تحفيز الأفراد لبذل المزيد من الجهد لإنتاج أفضل، في حين يعرفه علماء الاقتصاد على أنه

(1)حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، ص 160.

(2) محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص170.

(3) محمد حافظ حجازي: تا، ص 171.

(4) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص223.

"يطلق على جميع أنواع وأشكال المكافآت التي يتحصل عليها الأفراد"، [1] وهنا له وجهان الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المنظمة وتحصل على مقابل لها على شكل إنتاجية من الفرد، والثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسد احتياجاته وذلك لقاء الجهد الذي يبذله في عمله بالمنشأة، أما نظرة علماء القانون فلم تختلف هي الأخرى عما جاء به العلماء الآخرون حيث وضعوه في إطار عام "يشمل نصيب العامل أو الموظف من الدخل، وهو يتحدد بما يتضمن مستوى من الحياة لائقا طبقا للمستوى الاقتصادي والحضاري للبلد، ويتفاوت هذا الأجر أو المرتب بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي"،[2] فهو إذن يتضمن كل ما يحصل عليه العامل الخاضع لقوانين العمل بغض النظر عن طبيعة ومدة علاقة العمل.

لقد تعددت التعاريف التي تعبر عن الأجور إلا أن التعريف الأكثر إحاطة بالموضوع هو أنها العوائد المالية والفوائد والخدمات التي تقدم للعاملين في المنظمة.[3]

ومن التعاريف السابقة الذكر نعرف الأجور إجرائيا على أنها تشير إلى جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله في العمل واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة وإسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة.

3.المؤهل العمي:

لا تستطيع المجتمعات الحديثة أن تواكب التطور اعتمادا على قدرات فردية لأن حجم التنوع والتباين في الحاجات الإنسانية لأفراد المجتمع كبير، بحيث لا يمكن تغطيته إلا من خلال المنظمة والتي تعمل على تكوين المفاهيم والاتصالات وصنع القرارات، ورسم اتجاهات الرأي والتدرج الاجتماعي والتغير والتطوير والتمحور حول الهدف بما يسهم في تقدم البشرية وتطورها ومن بين العمليات التي تقوم بها المنظمة تقييم الوظائف، وكما سبق وأشير بأن عملية تقييم الوظائف تشير إلى تحديد الأهمية النسبية للوظائف المختلفة ووضع هيكل أجور لها حسب ترتيبها وقيمتها على ضوء عدة اعتبارات أبرزها المؤهل

(3) منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية(التدريب، الحوافز)، دارالابتكارللنشر والتوزيع،عمان، الاردن، ط1، 2013، ص 136.

(2) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 224.

(3) زاهد عبد الرحيم: مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 111.

العلمي، "بحيث تختلف المواصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة لأخرى فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية مثل الباكالوريوس لتمكين الشخص من القيام بعمله المطلوب للوظيفة بشكل فعال يتناسب تناسبا طرديا مع مستوى الأجر"، [1] فالمؤهل العلمي يتضمن عدد سنوات التعليم والتدريس سواء كان تدريبا فنيا أو إداريا.

4.الخبرة المهنية:

ينظر إلى الخبرة المهنية على أنها عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المطلوب أي أنها "أحد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف التي تستخدم عند التعيين أو الترقية، وتختلف مدة الخبرة المطلوبة باختلاف نوعية أداء الوظيفة وصعوبتها"[2].

5.ظروف العمل:

لقد أصبح الإهتمام بتوفير ظروف عمل جيدة داخل المنظمة من الأمور المسلم بها، حيث أنها لا تساعد فقط على تحسين الكفاية وزيادة الإنتاج بل أنها ترفع الروح المعنوية بين العمال وتقلل حوادث العمل وتخفض التكاليف، "وتشير ظروف العمل إلى الظروف التي يعمل بها العمال، والمؤشرات المتعلقة بها كالضوضاء، الزحام، الرطوبة، التهوية، الحرارة، النظافة، ويدخل في نطاق ظروف العمل المخاطر وحوادث العمل التي يحتمل أن يتعرض لها الفرد أثناء تأديته للعمل"، [3] كل هذه الظروف لها دور هام على فعالية الأفراد وتحمسهم أو تذمرهم وتعرضهم للإجهاد وانخفاض كفايتهم الإنتاجية، وبهذا يمكن القول أنه إذا كانت الإمكانات المالية للمؤسسة جيدة فإنه لا توجد أية مشكلة فيما يتعلق بتوفير ظروف العمل المناسبة.

6.المؤسسة الصناعية:

فالمؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها فإنها تنشأ لتحقيق غاية معينة أو هدف رئيسي يتم تحقيقه عبر جملة من الأهداف الفرعية التي تصب في مسار الهدف الرئيسي، وفي تعريف لها "هي وحدة

(1) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 109.

(2) حبيب الصحاف وآخرون: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 130.

(3) خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار الستيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2007، ص177.

فنية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية قصد الوصول للأهداف المسطرة وهي من أشكال النشاط الاقتصادي، هدفها توفير الإنتاج"، [1] فالمؤسسة بوظائفها المختلفة هي قلب البيئة الاقتصادية الديناميكية التي ميزتها التطور والتغير.

كما يمكن النظر إليها على أنها "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني"،[2]فهذا الجانب من تعريف المؤسسة يتمثل في أن هدف المؤسسة هو دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج قصد تحقيق نتيجة عامة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني الذي توجد فيه.

(1) ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، ط2، 2004، ص 124.

(2) عبد الرزاق بن حبيب: اقتصادية وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 28.

تمهيد

يعتبر الإطار النظري الخلفية العلمية التي يحتاج الباحث للعمل بها حتى يتمكن بالتالي من أن يعد بحثا علميا له أهداف وفروض علمية يكون لتحقيقها أثر في البناء المعرفي، كما أن جدية البحث السوسيولوجي في حد ذاته تتأتى من قدرة الباحث على اختيار النظريات والدراسات المناسبة لبحثه ومنطلقاته النظرية ، لذلك سيتم في هذا الفصل استعراض مجموعة من النظريات الاقتصادية المتعلقة بنظام الأجور كون نظريات التنظيم غير كافية لمعالجة موضوع تقييم الوظائف ونظام الأجور، هذا بالإضافة إلى التطرق لمجموعة من الدراسات السابقة منها الأجنبية، العربية والجزائرية، والتي سيتم الإستعانة بها لاحقا في مقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية التي سيتم التوصل إليها لاحقا.

أولا:المقاربات النظرية

ساهمت نظريات التنظيم(الكلاسيكية، النيوكلاسيكية، الحديثة) بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي، فقد عملت على التحديد الدقيق للمهام والأدوار لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال اعتمادها على مجموعة من الطرق والأساليب والإجراءات المحكمة خاصة فيما تعلق بزيادة مستويات الإنتاج والأجور التي تدفع للعمال، وقد نادى تايلور(1856-1915) صاحب نظرية الإدارة العلمية بضرورة الإهتمام بعاملين هامين أولهما عامل الأجر الذي لابد أن يحسب ويدفع حسب مجهود كل عامل، والعامل الثاني هو تثمين التدريب كأداة فاعلة لتحقيق المردودية، وبهذا فقد ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية، حيث افترض أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط ،[1] أيضا ماكس ڤيبر(1864-1920) في حديثه ع لى أنه لا يوجد تناقض بين الأهداف الشخصية للأفراد والأهداف العامة للتنظيم ، كما أن الناس يتصرفون في مواقع العمل وفق منطق رشيد بهدف تغطية الفوائد التي يحصلون عليها من التنظيم ،[2] أما نظرية العلاقات الإنسانية لصاحبها التون مايو (1880-1949) فقد كانت على النقيض من ذلك حيث دعت إلى الإهتمام بالعمال والخدمات المقدمة لهم وليس فقط الجانب المادي، وفي ذات السياق افترض دوجلاس ماكريجور(1906-1964) في نظريته y.x أن الإنسان يعمل من أجل إشباع رغباته الاقتصادية ومن ثم يكون الأجر والحوافز المالية الأساس في تحفيزه على العمل.[3]

وبالرغم من الإسهامات التي قدمتها نظريات التنظيم (الكلاسيكية، النيوكلاسيكية، الحديثة) فيما يتعلق بكيفية زيادة الإنتاج وتوزيع الرواتب والأجور ، إلا أنها غير كافية لمعالجة موضوع تقييم الوظائف في علاقته بنظام الأجور ، وهذا م استدعى التطرق إلى نظريات إقتصادية حاولت تفسير العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة خاصة وأن غلبة الطابع الإقتصادي لموضوع الأجور أدى إلى زيادة الإهتمام بها من قبل علماء الإقتصاد مقارنة بزملائهم في مجالات العلوم الاجتماعية الأخرى، وهذا ما يوضح وجود نظريات تميل أكثر نحو هذا التخصص في محاولتها لتفسير موضوع الأجر و المواضيع المرتبطة به.

(1) منيرين أحمد بن دريدي: إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية(التدريب، الحوافز)، مرجع سبق ذكره، ص 59.
(2) علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2004، ص 80.
(3) المرجع نفسه، ص 82.

1. نظرية أجر الكفاف:

تقوم هذه النظرية على أن أجور العامل أو الموظف تتحدد بمقدار الحد الأدنى للمعيشة الذي يسمى (بحد الكفاف) دون زيادة أو نقصان، ترتفع الأجور أو تنخفض بمقدار زيادة أو انخفاض الحد الأدنى في المجتمع، ويبرر أصحاب هذه النظرية رأيهم هذا باعتقادهم أن استلام العاملين لدخل يفوق ما يلزم لسد حاجاتهم الأساسية سيؤدي بهم إلى إنفاقها على شراء السلع الكمالية أو ما يسمى بسلع الرفاهية، فيرتفع مستواهم المعيشي ويكثر تزاوجهم ويكثر الإنجاب فيزداد عددهم عما هو مطلوب فيزداد عرض طلب العمل وتقل الأجور تبعا لقانون العرض والطلب، في حين إذ أعطى العاملون أجورا تقل على حد الكفاف، فإن ذلك سيؤدي إلى عدم استطاعتهم تلبية حاجاتهم الضرورية فتكثر مشاكلهم الصحية والمعاشية وتكثر فيهم الأمراض والوفيات، فيقل عددهم وبذلك ينخفض العرض بنحو كبير عن الطلب على الأيدي العاملة مما سيؤدي إلى اضطرار أرباب العمل لزيادة الأجور تبعا لقانون العرض والطلب أيضا ،[1] ويتفق منظرو الاقتصاد على إرجاع أصول هذه النظرية إلى أفكار "ريكاردو" (1772–1823) وآدم سميث التي تتفق في هذا الشأن بآراء مالتوس حيث يعتقدون أن الأجور لا يمكن أن تخرج عن نطاق المستوى اللازم للمحافظة على الحد الأدنى من الحياة المعيشية للعامل بفعل قانون العرض والطلب في سوق العمل.[2]

تواجه هذه النظرية العديد من الانتقادات رغم وجود عدد من الأنصار والمؤيدين لها من أرباب العمل، ومن بين هذه الانتقادات:

- أن ارتفاع المستوى المعيشي للعاملين عن طريق زيادة رواتبهم وأجورهم لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة النسل والإنجاب، فقد أثبتت الإحصائيات أن أكثر الشعوب رفاهية أقلها إنجابا والعكس صحيح.
- أن ارتفاع أجور العاملين وارتفاع مستوى معيشتهم سينعكس بدوره على زيادة الطلب على السلع والخدمات وهذا بدوره يؤدي إلى التوسع في الإنتاج كما ونوعا، أفقيا وعموديا، وتكون نتيجة ذلك زيادة الطلب على الأيدي العاملة.

(1) نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 191.

(2) بوجمعة كوسة: الأجور والأداء الوظيفي لدى المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، فرع علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سطيف، 2013، ص 194.

- أن انخفاض أجور العاملين ورواتبهم سيؤدي إلى انخفاض ولائهم ورغبتهم في العمل، وقلة إنتاجهم والبحث عن منافذ أخرى لزيادة دخلهم عن طريق ترك العمل في منظماتهم الحالية والعمل في غيرها، أو الإشتغال في أعمال إضافية، وكل هذا يؤدي إلى نتائج في غير صالح رب العمل والمنظمة فتنخفض بذلك الإنتاجية والأرباح.[1]

1.نظرية رصيد الأجور:

تعتبر نظرية رصيد الأجور من بين النظريات التي لا تعترف بأهمية دور النقابات العمالية والمساومة الجماعية في رفع الأجور الكلية، فالأجور في مضمون هذه النظرية تعتمد على عاملين رصيد الأجور أو رأس المال الإحتياطي للعمل وعدد العمال المشتغلين لذلك لا يمكن زيادة الأجور ما لم تحصل زيادة في رصيد الأجور، أو انخفاض في عدد العمال المشتغلين، غير أن هذه النظرية تفترض ثبات رصيد الأجور، وطالما أن النقابات العمالية لا تملك السيطرة على زيادة أو نقصان حجم السكان، ونظرا لثبات رصيد الأجور، فإن النقابات العمالية لا تستطيع رفع الأجور في صناعة ما إلا على حساب خفض الأجور في صناعة أخرى.[2]

وتعود الأصول التاريخية الأولى لهذه النظرية إلى "جون ستيوارت مِل"(1806-1873) حيث أنها تقوم على فكرة أساسية مؤداها وجود قدر من رأس المال الإنتاجي في بلد ما على المدى القصير يمثل مخصص الأجور والذي يحدد بقسمة هذا الرصيد على مجموع العمال بحيث لا يسمح بأن تزيد نسبة أجورهم على ذلك القسط المخصص، وحتى إذا استفاد عمال في قطاع معين من زيادة أجورهم فإن ذلك يحسب على نقابتهم باعتبارها جماعة ضغط قوية استطاعت أن تحقق زيادات للمنتمين إليها ولكن على حساب أجور قطاعات أخرى، "حيث اعتبر جون ستيوارت مِل أن هذه الإجراءات التي تقوم بها النقابات تؤدي إلى الإضرار بمصالح الطبقة العاملة ككل وخاصة زيادة البطالة، وبالرغم من ذلك دافع عن حقوق العمال وحريتهم في تكوين الاتجاهات والنقابات"،[3] كما تؤكد هذه النظرية أن أجور العمال ترتفع فقط في حالتين عندما يزيد رأس المال وعندما ينخفض عدد العمال.

(1) نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 192.
(2) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 226.
(3) بوجمعة كوسة: الأجور والأداء الوظيفي لدى موظف المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص ص 197، 198.

ويعتمد هذا الاتجاه أيضا مثل نظرية الكفاف على قانون "مالتوس" للسكان وعرض العمل، غير أنه يختلف في كون الأجور ترتفع وتنخفض من العلاقة بين رصيد الأجور وعدد العمال، أي بالنمو السكاني، مادام ذلك الرصيد المخصص ثابتا، وكلما انخفضت الأجور بزيادة عدد العمال ساءت حالتهم المعيشية، وعليهم بتخفيض عددهم أو الحفاظ عليه، في مستوى معين يسمح لهم بتحقيق نوع من الحياة المقبولة.[1]

لقد وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات من بينها ما يلي:

- يبين اقتصاد الأجور العمالية أن إنتاجية العمل تتوقف إلى حد كبير على المستوى العام للأجور وعليه إذا ارتفعت الأجور زادت كفاية العمل ومن المحتمل أيضا أن يزيد طلب أصحاب الأعمال لذلك العمل، وبالتالي فإن ارتفاع الأجور له أثر ليس فقط على العمل، وإنما على حجم رصيد الأجور ذاته.
- إذا كان الأجر ثابت، فإن هذا لا يعني بالضرورة ثبات عدد الوظائف، وتفسير ذلك أن رصيد الأجور له علاقة عكسية مع أرباح الرأسماليين، فإذا ارتفع رصيد الأجور بالعمل النقابي مثلا فسيكون ذلك على حساب الأرباح وبالتالي فقد يضطر الرأسمالي للمحافظة على أرباحه بالإستغناء عن الكثير من نفقاته ويتوسع في الاستثمار وهذه نتيجة تنفي القول بثبات رصيد الأجور وعدد الوظائف معا.
- عدم اهتمام هذه النظرية بالعمل والعمال وتناسيها لحقيقة أن العامل هو أساس العملية الإنتاجية.
- عدم القدرة على تحديد وقياس الأجور.
- بما أن الأجور ثابتة فإنه لايمكن المطالبة برفع الأجور إلا على حساب الفئة الضعيفة غير المنخرطة في النقابة.
- زيادة الأجور سيعود بالضرورة على العمال وذلك نتيجة للارتفاع في الأسعار المصاحبة للزيادة في الأجور لكن ليس بالضرورة أن يصاحب ارتفاع الأجور الزيادة في الأسعار على المدى الطويل.
- إن التقدم التكنولوجي أو المساهمة في رفع إنتاجية العمل يؤديان إلى رفع الكتلة الأجرية، كما أن تغيير التوزيع الوظيفي للدخول (التوزيع بين الأجور والأرباح) يؤدي إلى رفع الكتلة الأجرية وبالتالي لايمكن القول بثبات رأس اتلمال المخصص للأجور. [2]

2.نظرية الإنتاجية الحدية:

(1) ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي(دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص 48.

(2) سراج وهيبة: دراسة اقتصادية قياسية على مدى عدالة الأجور في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص ص، 25، 26.

ترتبط هذه النظرية الحديثة بالكلاسيك بين الجدد أو الحديين والتي ترى أن العمل المقدم يكون في اتجاه متزايد يقابله تدفق رأس المال، أو ما يحصل عليه صاحب المؤسسة ويوجه إلى طلب العمل، وفي كل لحظة يقيس ما ينتجه العمل الجديد من إيراد، بعد تصفية التكاليف الأخرى مع الأجر الذي يتحصل عليه، إلى أن يصل هذا الإيراد إلى قيمة ما يدفعه كأجر للعمال الجدد، فإنه يتوقف عنده ولا يطلب عملا أكبر.

وهذه النظرية إذن تعالج الطلب على العمل باعتباره مرتبطا بإنتاجيته وليس على قرارات مسبقة من طرف الرأسماليين أو أصحاب المؤسسات وبالتالي العامل يتحصل على القيمة الإنتاجية الحقيقية ،[1] و يمكن القول أن هذه النظرية تقوم على أساس أن الأجور تتحدد عند نقطة تلاقي منحنى العرض الكلي مع منحنى الطلب الكلي عليه، 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 العامل لعمله كمتغير مستقل وبين الأجر كمتغير تابع، وبناءا على هذا الافتراض تؤدي الزيادة في عرض العمل إلى انخفاض الأجر والعكس صحيح مع بقاء الأشياء الأخرى على حالها.[2]

ولذلك هناك من يرى أن النظرية الحدية في تحديد الأجور على غرار "صلاح الدين نامق" و"التي تعبر بصدق عن كنه الاقتصاد التحليلي الرأسمالي، وهي النظرية التي كتب حروفها الأولى في أوائل القرن العشرين "ألفريد مارشال" (1842-1924) ولا زالت إلى يومنا هذا الأساس النظري لتحديد الأجور في الفكر الرأسمالي النظري".[3]

وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات من بينها:

- يعاب عليها ما يعاب على نظرية رصيد الأجور، حيث ركزت على الطلب على العمل وأهملت كيفية تحديد إنتاجية العمل.
- ليس صحيحا ما تذكره النظرية أن العامل يحصل بأجره على إنتاجيته الحقيقية، وأن العامل لا يقع ضحية استغلال من جانب الرأسماليين، فقد بين المنظرون الرأسماليون أنه في سوق منعزلة بذاتها لا تميل الأجور إلى التوافق مع الإنتاجية الحدية للعمل.

(1) ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي(دراسة نظرية وتطبيقية)، مرجع سبق ذكره، ص ص 49، 50.
(2) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 226.
(3) ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي(دراسة نظرية وتطبيقية)، مرجع سبق ذكره، ص 50.

- يعاب عليها أيضا وضع الفرضية القاسية الخاصة بالمنافسة التامة، إضافة إلى إهمالها أثر ارتفاع الأجور على الإنتاجية فقد ينجم عن هذا الارتفاع في الأجور من خلال سياسة أجرية ارتفاع في الميول الحدية للاستهلاك والتي قد تتسبب في طلب إضافي على السلع والخدمات مما يشجع الطلب على العمالة من جديد من خلال زيادة الطلب على سلع هذه النوع من العمالة، وذلك رغم الارتفاع المسجل في الأجور.
- لتفادي رفع معدلات التضخم نحو الارتفاع يجب أن تكون سياسة الدخول صارمة في هذا المجال بحيث يجب أن تبقى دائما معدلات ارتفاع الأجور أقل من معدلات زيادة الإنتاجية.
- صعوبة تطبيق هذه النظرية علميا لاعتمادها على فرضيات غير واقعية، مثل المنافسة التامة وتجانس وحدات العمل، إضافة إلى فرضية إمكانية قياس الإنتاجية الحدية للعمل.[1]

3.نظرية العرض والطلب:

إن نظرية العرض والطلب لم تأت من فراغ بقدر ما جاءت نتاج ظهور الثورة الصناعية أواخر النصف الثاني من القرن 18 في أوروبا الغربية واتساعها في العديد من بلدانها، وخصوصا بعد تطور حجم الأسواق وسيادة مبدأ المنافسة واتساع شبكة المبادلات التجارية والمواصلات وزيادة نفوذ العمال الصناعيين، أين ظهر ما يعرف بقانون العرض والطلب الذي يخضع لحرية الأفراد في التعاقد.

"فيقصد بعرض العمل عدد القادرين على العمل والراغبين فيه خلال فترة معينة كما يقصد به حجم القوى العاملة في مجتمع معين، ويعني أيضا مقادير العمل بحيث يكون العامل على استعداد لتقديمها مقابل أجر معين، أما الطلب فهو مقدار القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة وأرباب العمل ويحتل الطلب على العمل أهمية أكبر من العرض".[2]

ويشار في هذه النظرية إلى أن هناك علاقة طردية بين الأجر وجانب العرض من القوى العاملة حيث يؤدي انخفاض الأجر إلى انخفاض في العرض أي قلة في اليد العاملة، مما يؤدي إلى نقص في اليد المؤهلة والنوعية، وعندما تشتد المنافسة بين المنظمات تضطر إلى تقديم إغراءات لجذب العمالة

(1) سراج وهيبة: دراسة إقتصادية قياسية على مدى عدالة الأجور في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص ص 26، 27.

(2) منى الطحاوي: إقتصاديات العمل، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1984، ص ص 12، 34.

الجيدة، كما تشير إلى أن هناك علاقة بين الأجر وجانب الطلب من العمالة حيث أن ارتفاع الأجر ينتج عنه زيادة في جانب الطلب من العمالة ثم انخفاض الطلب على العمالة من قبل المنظمة.[1]

ويعتبر "آدم سميث "(1723-1790) من رواد هذه النظرية ، حيث يرى أن الأجور تتحدد طبقا لتفاعل عاملي العرض والطلب على العمل، فالعم ال عادة ما يتوجهون نحو الأعمال التي تتطلب مهارة وخبرة ويكون مستوى الأجر مرتفع، ودائما يسعون للبحث عن مناطق عمل بديلة ومناسبة أ ي يقل فيها عرض العمل ويكون الطلب عنه مرتفع حيث حدد مستويات الأجور طبقا لمجموعة من العوامل التي تتلخص في كل من طبيعة المهنة وصعوبتها البيئية والفردية، والتكاليف اللازمة للحصول على المهارات والخبرة للمهن المختلفة، وتناسب الأجور مع موسمية العمل"،[2] هذا بالإضافة إلى أنه حلل طبيعة الأجور وعلاقتها بالعمل ونوعية وطبيعة المجتمعات التي كان يعاصرها بالفعل وخاصة عند تفسيره للعلاقة بين نمو رأس المال، والثروة وتحديد مستويات الأجور حيث عمل على عقد مقارنة تحليلية بين طبيعة المجتمعات التي شبعت بالثروة، فالأولى تسعى إلى تحقيق التوافق الطبيعي، أما الثانية فإنها تميل إلى جعل الأجور على مستوى حد الكفاف الذي عرفه "سميث" بأنه الحد الأدنى من الأجر الذي يكفي لحفظ صحة العامل وقوته الإنتاجية.[3]

وفي ضوء هذا تبين أن "آدم سميث" كان ينتمي إلى الطبقة البورجوازية الرأسمالية، كان ينظر إلى العمل من زاوية اقتصادية، حيث كانت الفكرة الأساسية لديه هي البحث عن سبيل تطور الثروة، إذ اعتبرها وسيلة لتطور الأمم وازدهارها، فاعتبر العامل وسيلة من وسائل نمو وزيادة هذه الثروة ويكفي إعطائه مقابل أو أجر يؤمن له صحته ويضمن استمراره في العمل وزيادة الإنتاجية ، وهذا ما يحدث في وقتنا الحالي إذ يتقاضى العامل أو الموظف أجر أو مرتب لا يفي بالغرض ولا يؤمن له حياته وحياة أسرته.

4.نظرية العدالة:

ظهرت هذه النظرية وتطورت على يد رائدها الأول "لستاسي أدمز" سنة 1963م حيث تشير إلى أن الأفراد يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الإنجاز الذي

(1) محمد الصيرفي: هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2006، ص 316.
(2) عبد الله عبد الرحمن: علم الاجتماع الإقتصادي، ج1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 177.
(3) عبد الرحمن يسري: تطور الفكر الإقتصادي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997، ص 197.

يقومون به،[1] ووفقا لهذه النظرية فإن الفرد يقارن نفسه بالغير في ضوء متغيرين أساسين فالمتغير الأول يتضمن النواتج أو المخرجات، والمتغير الثاني يتمثل في المدخلات حيث تتمثل النواتج فيما يحصل عليه الفرد من عمله كالأجر، والمزايا الإضافية أما المدخلات فتتمثل فيما يقدمه في المقابل الفرد للمنظمة مثل: وقت العمل، مقدار الجهد المبذول، مؤهلاته وخبراته،[2] بمعنى آخر فإن هذه النظرية تشير إلى أن الأفراد العاملين تحركهم رغبتهم لأن يعاملوا بالعدل في علاقتهم الوظيفية، وأن الدافعية تفعل فعلها عندما يقارن الإنسان أو الفرد العامل نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات الآخرين ومخرجاتهم وعلى هذا الأساس فهذه النظرية تقوم على أربعة مفاهيم أساسية هي:

- **الإنسان:** وهو الفرد الذي تصيبه العدالة أو يمسه الظلم
- **المرجع المقارن:** وهناك يقوم الشخص بمقارنة نفسه بفرد أو بمجموعة من الأفراد الذين يقومون بنفس المهام التي يقوم بها، وأن يقارن الشخص نفسه بالنظام والذي يشتمل على سياسات الأجور وسياسات الإدارة
- **المدخلات:** وهي الخصائص التي يحملها الفرد إلى العمل من مهارات وخبرات وقدرات ومؤهلات علمية
- **المخرجات:** وهي العائدات التي يتلقاها الشخص من عمله مثل: الأجر والمزايا الإضافية.[3]

وفي ضوء ما ذكر فإن هذه النظرية تدعو إلى معاملة العمال بالإنصاف والعدالة في التوزيع للموارد وفرص المكافآت المتعلقة بالأداء والترقيات لأن العاملين في ظل الإنصاف والعدالة تولد لديهم الراحة والشعور بالإنتماء للمنظمة أو المؤسسة التي يعملون بها، وكذا تحقيق الإندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسات، كما أن غياب العدالة والإنصاف في التوزيع داخلها يؤدي بالعاملين أو الموظفين إلى الشعور بالإحباط وضعف الروح المعنوية لديهم، وبالتالي ترك المؤسسة والبحث عن مكان عمل لديهم.

وبالرغم مما توصلت إليه هذه النظرية إلا أنها انتقدت لسببين رئيسيين هما:

(1) بن زيدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، عنابة، 2010، ص 65.

(2) رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني: إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات،(ترجمة جير الدجرينبرج وروبيرت بارون)، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2004، ص 175.

(3) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص ص 110، 111.

- هذه النظرية لا توضح كيف يغير الموظفون سلوكهم فهم يعملون استجابة للإفراط في التعويض وبذلك يحصلون على أكثر مما يستحقون
- نظرية العدالة على الإنصاف المدرك للكمية يعود إلى توزيع المكافآت بين الأفراد وهذا ما يعرف بالتوزيع العادل.[1]

5. نظرية المساومة الجماعية:

وتعود هذه النظرية في الأصل إلى مؤسسها "كارل ماركس" (1818-1883) الذي دعى إلى ضرورة تكتل العمال لمواجهة الرأسمالية، فالمؤسسة الجماعية تعد السبيل لضمان تحقيق مكاسب لا تستطيع المساومة الفردية تحقيقها، حيث تفترض هذه النظرية وجود حد أعلى وحد أدنى لمعدلات الأجور، استنادا لحاجة الع امل الملحة للعمل، واضطرار هم من جهتهم لقبول الوظائف المعروضة ليتمكنوا من الحصول على أجورهم لإشباع حاجاتهم المختلفة.[2]

تستخدم المساومة الجماعية في كثير من الدول على نطاق واسع ومقبول كأساس تعتمد عليه المنظمات في تحديد معدلات الأجور والمزايا المادية الإضافية الأخرى وتعتبر الزيادة المستمرة في مستويات الأجور المدفوعة للعاملين والتوسع في برنامج الخدمات الإضافية هي نتيجة سقوط مساومات النقابات والاتحادات العمالية أكثر من أي مجهود فردي آخر، وكذا تهديدات الجهود المنظمة قد ساعدت على إيجاد معدلات أجور متناسقة وموحدة داخل المنظمات المتشابهة وكل هذه المجهودات المبذولة ساعدت أيضا على إصدار تشريع يغطي الأجور وساعات العمل ،[3] من خلال هذه النظرية يتضح دور المساومة الجماعية في ضمان وتحقيق مكاسب العمال، وكذلك في تحديد ورفع الأجور مع الحفاظ على التوازن بين مصالح كلا الطرفين.

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

(1) العاني هيثم محمد: الإدارة بالحوافز(التحفيز والمكافآت)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص ص 109، 110.

(2) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 226.

(3) مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2006، ص 406.

الأجور والمطالبة المتنامية برفعها، فإن العوامل الإقتصادية تلعب دور أكبر في حسم هذه المسألة، ولهذا نجد العديد من الطرق والأساليب التي تسعى الدول إلى إتباعها، بحيث تختلف من دولة إلى أخرى، كما تسعى النقابات والإتحادات العمالية دائما إلى العناية بالجوانب الإنسانية المختلفة من تأمين وضمان للجوانب الاجتماعية للعمال وللأسرة وكذلك الاهتمام بواقع العمل.[1]

كما أثبت الواقع أيضا عجز وفشل هذه النظرية في العديد من الدول في تحقيق العدالة بالمساومة الجماعية، وهي بذلك تقضي على روح الابتكار والإبداع والمبادرة كما لا تأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية، وتساوي بين القدرات والأجور مما أدى بكثير من الدول التي انتهجت النظام الإشتراكي إلى إعادة النظر في نظامها الاقتصادي.

5. نظرية القوة في تحديد الأجور:

"بعد ما شاهدته النظريات السابقة في تحديد الأجور من انتقادات من طرف العمال كجهة متضررة والتطورات التي شهدها عالم العمل من تصاعد النشاط النقابي، وأفكار ماركس المدافعة عن العمال، كان التوجه نحو طريقة أخرى لتحديد الأجور وذلك بواسطة المفاوضة أو المساومة الجماعية وهي ترتكز أساسا على أفكار ماركس في مجال الأجور في نقده للاستغلال الرأسمالي للعامل وكذا على طاقات وقوة النقابات في المفاوضة والتأثير، ولتدعيم الدور الذي تقوم به الدولة في هذا المجال"،[2] أي أن النقابات لها دور مهم وكبير في تحديد مستوى الأجور سواء كان على مستوى المنظمات المتشابهة في منظمة جغرافية واحدة أو على المستوى الوطني، كما تتأثر المفاوضات التي تتم بين الأطراف المعنية، خاصة التي تكون بين أرباب العمل والنقابات الممثلة للعمال بجملة من العوامل من أهمها الظروف السائدة في البلد وخاصة الظروف الإقتصادية منها، أيضا البنية الصناعية التي تميز المنظمة والهامش الممكن لحركة الأجور، كما تتأثر أيضا بقوة الأطراف المعارضة.

إن نجاح هذه النظرية يختلف من مجتمع لآخر، وباستقرار النظام السياسي والإقتصادي والاجتماعي لكل دولة ومدى قوة النقابات فيها، واتجاه المفاوضات "حسب التنمية التي تستمد منها النظرية رؤيتها في تحديد الأجور، نجد أن القوة لا تتمثل في جو المفاوضات والمكاسب المحققة ودور الإقناع في

(1) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 226، 227.

(2) بوجمعة كوسة: الأجور والأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص ص 203، 204.

ذلك، ولكن أيضا استعمال أوراق الضغط في المفاوضات وفي الورقة الرابحة قوة إنجاح المفاوضة من عدمها، والتي غالبا ما تكون مجسدة في الوعاء النقابي أو ما تمثله النقابة من العمال، ودعمهم لها من خلال الامتثال لقراراتها، سواء فيما يخص الإضرابات أو نسب الإنتاجية أو غيرها من أوراق الضغط، كما يمكن لطرف آخر استعمال أوراقه التفاوضية استنادا إلى قوة المؤسسة المالية أو ضعفها المالي ومعاناتها أو بإغراءات خدماتية أو غيرها من الأساليب".[1]

ثانيا: الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة قدرا كبيرا من الأهمية في المعرفة العلمية والبحث العلمي لأن هذا الأخير يستمد فروضه وتساؤلاته من نتائج الجهود العلمية السابقة باعتبار أنه عملية تواصلية يغذي بعضها بعضا، فمن الضروري مراجعة البحوث والدراسات السابقة التي تمس الموضوع سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، وقد تم استعراض الدراسات السابقة على أساس جغرافي بدءا بالدراسات الأجنبية ثم العربية ثم الجزائرية، ومن أهم الدراسات التي لها صلة بالموضوع نجد:

1. الدراسات الأجنبية:

1.1. دراسة "severine lemiere" et "Rachal silvera" بعنوان (evaluer les emplois pour reduire les ingalites salariales entre femmes et homes) "عملية تقييم الوظائف للحد من اللامساواة في الرواتب بين الرجال والنساء" وهي دراسة ميدانية في مقاطعة برينس جورتيك، نوقشت في جامعة باريس سنة 2008 لنيل شهادة الماجستير، وهي تكملة لدراسة سابقة بعنوان "ما هي العوامل الرئيسية للفروقات في الأجور بين الرجال والنساء".

وقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على كيفية تقييم الوظائف بطريقة موضوعية من أجل الحد في الفروقات في الأجور بين الرجال والنساء بحيث يجب أن يحصل العامل على أجر عادل يتوقف مع ما يقوم به من أعمال، ويجب أن يحصل العامل على أجر متساوي مع زميله الذي يؤدي نفس العمل أو حتى عمل مغاير.

(1) بوجمعة كوسة: الأجور والأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر، مرجع سبق ذكره ، ص ص 204، 205.

ومن أجل الإحاطة بالموضوع خلصت الدراسة إلى وضع فرضية عامة الهدف منها هو الحصول على إجابات عن هذا التساؤل تمثلت في أن سلم تقييم الوظائف المعتمد في التوظيف يقوم أساسا على مبدأ اللامساواة بين الرجال والنساء في الأجور، والذي يطبق على جميع الأعمال، وبالتالي هناك معايير سواء فيما تعلق بتحليل العمل أو تقديمه هي مصدر هذه الفروقات، وقد هدفت الدراسة إلى التوصل إلى منهجية كاملة لتقييم الوظائف بدون تمييز بين الرجال والنساء.

وفي إطار سعي الدراسة لتحقيق وإثبات هذه الفرضية فقد تم الاعتماد على منهجية بحث اتبعت فيه الإجابة على التساؤل المحوري في الإشكالية وذلك باستخدام المنهج المقارن من خلال مقارنة الأعمال بحيث أن نسبة النساء أكبر من نسبة الرجال في المؤسسة وما هي معايير تصنيف ذلك وهذه الدراسة تسعى لتطوير منهجيات مقارنة من أجل تبنيها في المؤسسات الفرنسية وقد تمت المقارنة في القطاع العام بين كل من المؤسسات التالية: شركة توزيع المياه، الثانويات، المستشفيات.

أما الأدوات المستخدمة فكانت الملاحظة المباشرة للطرق المعتمدة في تقييم الوظائف في العمل والملاحظة بالمشاركة مع العمال، كما تم إجراء بعض المقابلات مع الموظفين في القطاع العام من أجل وصف أهداف الدراسة ومعرفة معايير التقييم المعتمدة، ومقابلة مع مسؤولي قسم الموارد البشرية للمقارنة بين المؤسسات الثلاث، مقابلة مع ممثلي النقابات العمالية، كما تم تحليل السجلات والوثائق الداخلية للمؤسسات والإطلاع على مختلف الوثائق الخاصة بكشف الرواتب والأجور والنظام الداخلي للمؤسسات، وتم اختيار عينة البحث المتمثلة في أفراد العاملين بالقطاع العام للمؤسسات الثلاث ويعود السبب في ذلك للتنوع الموجود في الجنس من رجال ونساء.

وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة لمجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الجهد الذي تبدله المرأة يساوي الجهد الذي يبذله الرجل وبالتالي لابد من القضاء على المفارقات في الأجور بغض النظر عن الصنف الوظيفي لكل واحد منهما.
- لابد من مراجعة وتحليل المعايير المعتمدة في عملية تقييم الوظائف بعيدا عن اللامساواة والعنصرية.

– قد يكون مصدر الفروقات في الأجور معايير متعلقة بعملية تقييم الوظائف في حد ذاتها.[1]

2.الدراسات العربية:

1.2. دراسة سومر أديب ناصر: جاءت بعنوان "أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية" ، وهي دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، نوقشت في جامعة تشرين سنة (2003–2004) لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

وقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أنظمة الأجور وعلاقتها بأداء الأفراد في هذا القطاع من خلال دراسة أثر الأجور على إنتاجية الأفراد ومعدل دوران العمل والغياب عنه، هذا بالإضافة إلى أسس وكيفية حسا ب بعض أنواع التعويضات النقدية الأخرى التي يتم منحها للأفراد في قطاع الغزل والنسيج وتأثيرها على الأداء.

ومن أجل الإحاطة بالموضوع خلصت الدراسة إلى طرح مشكلة هامة وجوهرية وهي: هل مستويات الأجور الحالية قادرة على تحفيز الأفراد وتحسين أداءهم؟

بالإضافة إلى هذا الأشكال أدرجت الباحثة مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

– هل هناك تدني في مستويات الأجور الحالية ؟
– هل مستويات الأجور الحالية قادرة على تحفيز الأفراد أم لا ؟
– هل يؤدي تدني مستويات الأجور الحالية إلى تخفيض إنتاجية الأفراد ؟
– هل يؤدي تدني الأجور الحالية إلى زيادة معدل دوران العمل والغياب عنه ؟
– هل ستؤدي زيادة الأجور الحالية إلى تحسين أداء الأفراد ؟
– أيهما يحفز أكثر التعويضات النقدية أم التعويضات غير النقدية ؟
– هل تساعد التعويضات الحالية على تحسين أداء الأفراد ؟

وقصد الحصول على إجابات عن هذه التساؤلات اتخذ الباحث الفرضيات التالية كانطلاقة له والتي تمثلت في:

---

(1) دراسة "**severine lemiere**" et "**Rachal silvera**" بعنوان evaluer les emplois pour reduire les ingalites) salariales entre femmes et homes) "عملية تقييم الوظائف للحد من اللامساواة في الرواتب بين الرجال والنساء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستر، باريس، 2008.

- إن مستويات الأجور الحالية غير قادر على تحفيز الأفراد وتحسين أدائهم.
- إن زيادة مستويات الأجور الحالية يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد.
- إن تدني مستويات الأجور الحالية لا يؤدي إلى زيادة معدل دوران العمل والغياب عنه.
- إن التعويضات النقدية تحفز الأفراد أكثر من التعويضات غير النقدية.
- لا تساعد التعويضات الحالية على تحسين أداء الأفراد.

وفي إطار سعيه لتحقيق وإثبات هذه الفرضيات فقد اعتمد على منهجية بحث اتبعت فيه الإجابة على التساؤل المحوري في الإشكالية، وكذا التساؤلات الفرعية المرتبطة به من خلال منهج تحليلي وصفي بالنسبة للجانب النظري مستخدما في ذلك مراجع ذات علاقة مباشرة بالموضوع إلى جانب الاعتماد على منهج المسح الإحصائي في الجانب العملي الميداني.

أما الأدوات المستخدمة فكانت الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات وتضمنت مجموعة من الأسئلة، كما تم إجراء بعض المقابلات الشخصية للتأكد من دقة الإجابات الواردة في هذه الاستمارة حيث تم اختيار عينة عشوائية من الأفراد العاملين في هذا القطاع يبلغ حجمها 234 موزعين على مختلف المستويات الإدارية، ويتكون مجتمع الدراسة من القطاع العام الصناعي السوري، أما فيما يتعلق بعينة البحث فقد تم تمثيلها بشركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، وهي الشركة العامة للخيوط القطنية، شركة جبلة للغزل، شركة نسيج اللاذقية، معمل غزل جبلة الجديد.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- مستويات الأجور الحالية لا تلبي حاجيات العامل السوري بشكل كامل، وهناك عوامل أخرى تحفز بدلا من الأجور.
- زيادة الأجور في الشركات متفاوت ومرهون بالقدرة الإنتاجية للمؤسسة وزيادته تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- معظم العاملين في الشركات محل الدراسة في حالة استقرار رغم تدني الأجور.
- التعويضات الحالية قليلة للغاية ولا تحفز الأفراد العاملين، وغياب الحوافز غير النقدية.

- مركزية القوانين على الشركات الإنتاجية تحد من وجود فروق بين الأجور في المؤسسات.[1]

2.2. دراسة محي الدين عثمان يحي : جاءت بعنوان "دور المجلس الأعلى للأجور في رسم سياسة الأجور في الخدمة العامة"، وهي دراسة ميدانية نوقشت في جامعة الخرطوم سنة 2005 لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة.

وقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مدى تحقيق المجلس الأعلى للأجور لأهدافه ومهامه واختصاصاته المتمثلة في وضع سياسات الأجور في الخدمة العامة، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الاقتصادية والاجتماعية والمالية في الدولة.

ومن أجل الإحاطة بالموضوع خلصت الدراسة لطرح مشكلة هامة وجوهرية تتمثل في التأكد من نجاح المجلس الأعلى للأجور في تحقيق الأهداف والمهام الموضوعة له.

وقد وضع الباحث أربع فرضيات تم اختبارها من خلال الدراسة الميدانية وهي:

- لا توجد سياسات واضحة ومستقرة وعادلة للأجور في الخدمة العامة.
- عمل المجلس الأعلى على رصد ومتابعة متغيرات الأجور من خلال تكاليف المعيشة والأسعار التي تصدر من الجهات المختصة.
- إن عدم مقدرة الدولة على رفع أجور عادلة للعاملين في الخدمة العامة أثرت على فاعلية المجلس الأعلى للأجور.
- لم يستطع المجلس الأعلى للأجور تحقيق المهام والاختصاصات التي أدت لإنشائه.

وفي إطار سعيه إلى تحقيق وإثبات هذه الفرضيات فقد اعتمد على منهجية بحث اتبع فيها الإجابة على التساؤل المحوري في الإشكالية من خلال استخدام أسلوب التحليل النظري باعتماده على المراجع العلمية والدراسات والبحوث والتقارير الرسمية، بالإضافة إلى أسلوب المسح الميداني باستطلاع آراء مائة من العاملين في الخدمة العامة، ومن ثم معالجتها بالحاسب الآلي وذلك باستخدام مقياس النسب المئوية، كما تم استخدام الجداول والرسوم البيانية لتوضيح نتائج الدراسة.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

(1) سومر أديب ناصر: أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2004.

- يوجد فرق بين الأجر النقدي والأجر الحقيقي إذ أن الأجر النقدي أو الاسمي هو المبلغ الذي تسلمه العامل لقاء العمل الذي يقوم به، أما الأجر الحقيقي فهو قيمة الأجر النقدي ومقدرته على إشباع الحاجات، أو هو مقدار السلع والخدمات التي يمكن للعامل أن يشتريها بأجره النقدي.
- باستثناء مشروع تقويم وترتيب الوظائف الذي تم تطبيقه في السودان عام 1977 لم تقم أي محاولات للإصلاح في مجال الأجور، و يهدف المشروع للوصول إلى طريقة منهجية وعلمية لتسعير الوظائف ومن ثم بناء هياكل الأجور.
- الحد الأدنى للأجور يغلب عليه الجانب الاجتماعي باعتباره التزام من جانب الدولة وقد جاءت به معظم قوانين الأجور في العالم.
- المبادئ الأساسية التي تستند عليها الأجور هي العدالة والمساواة والكفاية، ومن أهم عوامل تحديد الأجور مستوى الأجور السائد في البلد، الأجر المتساوي للعمل، تكاليف المعيشة، مقدرة الدولة على الدفع، الحد الأدنى للأجور، قانون العرض والطلب وعملية تقويم وترتيب الوظائف.
- في ضوء سياسة الدولة الـنامية إلى تحديد الأسعار والتي أثرت على الأجور فإن الأمر يتطلب إتباع أساليب جديدة مثل نظام الأجر بالإنتاج أو تحديد الأجور.[1]

3.2. دراسة منال سالم شوق الرشيدي : جاءت بعنوان: "الحماية القانونية للأجور في قانون العمل الأردني والكويتي" دراسة مقارنة ونوقشت في جامعة الشرق الأوسط سنة 2010 لنيل شهادة الماجستير في القانون.

وقد جاءت هذه الدراسة للمقارنة بين قانون العمل الأردني وقانون العمل الكويتي بشأن الحماية القانونية للأجور، حيث تم إلقاء الضوء على مراحل تطور قانون العمل في كلا البلدين وبيان ماهية عقد العمل وتحديد عناصره.

ومن أجل الإحاطة بالموضوع خلصت الدراسة إلى طرح مشكلة هامة وجوهرية وهي: معرفة مدى الحماية القانونية للأجر في عقد العمل، والوقوف على النظام القانوني لأجر العامل، وما هي المشكلات القانونية المتمثلة لتحديد الأجر في عقد العمل الفردي بشكل خاص في القانونين الأردني والكويتي؟ وهل

(1) محي الدين عثمان: دور المجلس الأعلى للأجور في رسم سياسة الأجور في الخدمة العامة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير للإدارة العامة، جامعة الخرطوم، 2005.

هناك آلية محددة في القانون تواكب التطور السريع لعقود العمل لحماية هذا الأجر؟ وهل هذه القوانين المعدلة في القانون الأردني والكويتي فيها مخالفة لبعض النصوص الدستورية أو المواثيق الدولية الخاصة بتنظيم عقود العمل؟

بالإضافة إلى هذه الإشكالات أدرجت الباحثة مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم الأجر في القانون الأردني والكويتي؟
- ما هي أنواع الأجور والملحقات التابعة له، وما هي البدلات التي تدخل في عناصر الأجر؟
- ما إمكانية تعديل الأجور بتغير الحياة الاقتصادية في البلدين؟
- ما هي أوجه القصور في نصوص قانون العمل الأردني والكويتي لحماية الأجور؟
- ما مدى قانونية (الشرط الجزائي) الذي يتم الاتفاق عليه في عقد العمل، ويؤدي إلى حرمان العامل من الحصول على حقوقه المالية في حالة إنهاء العقد من قبله؟
- هل يعد هذا الشرط سلاحا ذو حدين على العامل يستغله صاحب العمل متى ما أراد أن يحرم العامل من إنهاء عقد العمل لظروف خاصة تعيق الأخير من الاستمرار بهذا العمل؟
- ما مدى سلطة صاحب العمل على إيقاع الجزاء التأديبي على العامل في حالة إخلاله بأحد التزاماته؟

وقد قامت هذه الدراسة على بيان أهم عوامل القوة والضعف في قانون العمل الأردني والكويتي وفقا لأحدث التعديلات الواردة عليها وكيفية ترابطها في بعض الجوانب واختلافها في بعض الأمور.

وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الأجر هو العنصر الأساسي في عقد العمل، بل هو غاية العامل الأساسية عند إبرامه عقد العمل التوفير سبل ديمومته ومن هم تحت إعالته.
- تحديد مفهوم الأجر والعناصر والملحقات التابعة له، وتحديد البدلات التي تدخل من ضمن هذه العناصر، وذلك بموجب القرار رقم (5 لسنة 2003) الصادر عن الديوان الخاص بتفسير القوانين والمنشور في عدد الجريدة الرسمية رقم (46005) بتاريخ 2003/06/16، وذلك من أجل تحقيق حماية أكبر للحقوق العمالية التي يسعى العامل من خلالها لتوفير فرص العيش الكريم.
- ذهاب كل المشرعين الأردني والكويتي بمد الحماية القانونية للأجور العمالية في حالة عدم استيفائها من صاحب العمل، إذ جعل هذه الديون من قبل الديون التي لها الامتياز على باقي ديون صاحب العمل.

– بيان أن القرارات الصادرة من سلطة الأجور لها نفس قوة القرارات والأحكام القضائية العادية في التنفيذ.[1]

3.الدراسات الجزائرية:

1.3. دراسة بوجمعة كوسة : جاءت بعنوان: "الأجور والأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر ـالأسلاك المشتركة نموذجا ـ"، وهي دراسة ميدانية بمديريات ولاية سطيف، نوقشت في جامعة سطيف سنة 2013–2014، لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، فرع علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.

وقد جاءت هذه الدراسة من أجل تسليط الضوء على موضوع أداء موظفي الإدارات العمومية بالجزائر، وهذا بسبب الإهمال والتسيب والفساد الإداري الذي بات ينخر أعماق الإدارة الجزائرية في ظاهرة تنظيمية تستدعي محاولة معرفة السبب والذي افترضه الباحث على أن هـ الأجور المتدنية التي يتقاضاها موظفي الإدارات العمومية.

ومن أجل الإحاطة بالموضوع خلصت الدراسة إلى طرح مشكلة هامة وجوهرية وهي: هل تعتبر الأجور إحدى العواقب التي تحول دون رفع أداء موظفي الإدارات العمومية في الجزائر؟ وهل يربط الموظفين معدلات أدائهم بزيادة وانخفاض الأجور خاصة في ظل سيادة ثقافة "غير كافي" أو "قليل" لدى جميع الشرائح العمالية؟

بالإضافة إلى هذا الإشكال أدرج الباحث مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

– هل يؤثر نظام الأجور على نوعية وجودة الموظفين الذين تستقطبهم وتوظفهم المؤسسات الإدارية؟

– هل تؤثر الأجور في مستوى الدافعية نحو الإنجاز والتحكم فيه؟

– ما مدى تأثير الأجور على انضباط الموظفين في العمل؟

– هل زيادة الأجور تزيد من الرضا الوظيفي لدى الموظفين وتقوي درجة انتمائهم لمؤسستهم؟

وقصد حصوله على إجابات عن هذه التساؤلات اتخذ الباحث فرضية رئيسية كانطلاقة له والتي تمثلت في:

– يعتبر تدني الأجور من الأسباب الرئيسية في انخفاض أداء موظفي الإدارات العمومية.

(1) منل سالم شوق الراشدي: الحماية القانونية للأجور في قانون العمل الأردني والكويتي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستيرفي القانون، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

ومجموعة من الفرضيات الفرعية والتي تمثلت في:

- هناك علاقة ارتباطية بين تدني الأجور وجودة المدخلات لدى موظفي الأسلاك المشتركة.
- كلما زادت الأجور كلما ارتفعت مستويات الدافعية نحو العمل والإنجاز لدى موظفي الأسلاك المشتركة.
- يؤثر تدني الأجور بشكل سلبي على انضباط موظفي الأسلاك المشتركة.
- هناك علاقة ارتباطية بين تدني الأجور وبين الرضا الوظيفي لدى موظفي الأسلاك المشتركة.

وفي إطار سعيه لتحقيق وإثبات هذه الفرضيات فقد اعتمد على منهجية البحث اتبع فيها الإجابة عن التساؤل المحوري في الإشكالية وكذا التساؤلات الفرعية المتعلقة به، من خلال المنهج الوصفي وذلك باستخدام المسح بالعينة لملائمته لطبيعة الدراسة، كما اعتمد على المنهج التاريخي من خلال تتبعه لتاريخ تطور الأداء الوظيفي والأجور وظهور العمل عبر عدة محطات تاريخية، وأيضا المنهج المقارن زيادة على ذلك المنهج الإحصائي.

أما الأدوات المستخدمة لتيسير عملية البحث فكانت الملاحظة بالمشاركة والمقابلة، والاستمارة، السجلات والوثائق، بالإضافة إلى استخدامه الأساليب الإحصائية، ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي ولاية سطيف التابعين لقطاع الوظيف العمومي وبالضبط في المديريات الولائية، حيث حصره الباحث في فئة الأسلاك المشتركة ويقدر عددهم بـ 4048 موظف، يتوزعون على مختلف المؤسسات ذات الطابع الإداري العلمي والثقافي، وفيما يتعلق بعينة البحث فقد قدر عدد موظفي الأسلاك المشتركة بالمديريات الولائية لولاية سطيف بـ 1900 موظف أي ما يقارب 25 %.

وقد توصل الباحث خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وجود تفاوت طفيف للغاية بين أجور الفئات الإدارية التابعة للأسلاك المشركة رغم التفاوت المعتبر في المستوى العلمي والمؤهلات العلمية، فبين رتبة ورتبة أعلى منها يكون الفارق في الأجر لا يزيد عن 20000 لكثير من المراتب.
- تبين نتائج الفرضية الثالثة وجود علاقة بين انضباط الموظفين والأجر الذي يتلقونه، وبحسب الملاحظة بالمشاركة ونتائج الاستمارة وكذا سجل الاقتراحات الخاص بالمتعاملين مع المديريات من موظفين ومقاولين وموردين.

– وجود علاقة موجبة جزئية ضعيفة جدا بين الأجر والرضا الوظيفي قدرت نسبه بـ 0.2 وفي علاقة طردية غير منتظمة، بحسب ما دلت عليه نتائج الاستمارة الخاصة بالموظفين وأيضا نتائج المقابلة مع المسؤولين، حيث بلغ مدى تأثير الأجر على الرضا 2.06 % من إجمالي إجابات المسؤولين.[1]

3.2. دراسة مارية فلاح: جاءت بعنوان "دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، وهي دراسة ميدانية على قطاع البريد، نوقشت في جامعة منتوري قسنطينة سنة 2007–2008 لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات المحلية والتنمية D.P.G.S".

وقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على ضرورة القيام بمراجعة وتقييم الأعمال وتكييفها أو تعديلها عند الحاجة وبالتالي تحقيق هيكل للأجور بأقصى كفاية إنتاجية في ضوء حسن استخدام الموارد المعالجة.

ومن أجل الإحاطة بالموضوع خلصت الدراسة إلى طرح مشكلة هامة وجوهرية هي: هل يمكن تحقيق أكبر قدر من العمل بأقل جهد وأقل تكلفة وبعائد أكبر دون تقييم للوظائف ووضع نظام دفع (الأجور) عادل؟

وتهدف هذه الدراسة إلى ربط المعلومات والأفكار النظرية بالواقع العملي كما ركزت على عملية تقييم الوظائف كأساس لتصميم نظام الأجور التي تعد محور الدراسة.

وفي إطار سعيها لتحقيق أهداف البحث فقد اعتمدت الباحثة على منهجية بحث إتبعت فيه الإجابة على التساؤل المحوري في الإشكالية من خلال المنهج التحليلي الوصفي بالنسبة للجانب النظري باعتباره منهجا مناسبا، حيث تعرضت فيه بالوصف والتحليل لبعض النظم التي اعتمدت كأساس من طرف المفكرين لتحديد الأجر، وكيفية تقييم الوظائف التي على أساسها يتحدد أجر كل وظيفة مستعينة بمختلف المراجع من كتب، مجلات، مذكرات، في حين اعتمدت الدراسة الميدانية على منهج دراسة الحالة.

أما الأدوات المستخدمة لتيسير عملية البحث فكانت المقابلة الشخصية والوثائق الرسمية (القانون الداخلي للمؤسسة، الهيكل التنظيمي) والاستمارة (مجموعة الأسئلة حول موضوع البحث وزعت على العمال).

(1) كوسة بوجمعة: الأجور والأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر،مرجع سبق ذكره.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية توصلت الباحثة إلى كون عملية تسيير الموارد البشرية وهي أحد أهم الوظائف الإستراتيجية في منظمات الأعمال حيث أن التركيز يكون أكثر في الدول المتقدمة والنامية وهذا لتحقيق تطورها، نموها، ونجاحها.

وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **النتائج النظرية:**

– رغم ما أدخل من تعديلات في الأجور إلا أن هذا الأخير (الأجر) لا يزال متوسط إن لم نقل ضعيف (وفق الآراء) فهو لا يلبي الحاجات الأساسية، وهذا يعد الشغل الشاغل لكافة العمال والاختلاف واضح خاصة مع اتصالات الجزائر.

– فيما يخص نظام الترقية فوفق المادة 39 من الاتفاقية الجماعية للبريد: "يعين العامل في منصب أعلى حسب المناصب المتوفرة ، قدرات واستحقاقات العامل والمؤهلات المهنية والشهادات المحصل عليها"، إلا أن ما تراه الباحثة هو العكس فالإطارات إلى يومنا هذا لا تزال مهمشة والفرق واضح.

– فيما يخص الحوافز، فيرى العمال أنهم لا يستفيدون من هذا الحق كما في المؤسسات الأخرى والتي تقدم حوافز مادية في شكل مبالغ مالية (كتوزيع الأرباح في نهاية السنة) عن المردودية الفردية والجماعية وحوافز أخرى في المناسبات (عيد العمال، وعيد المرأة) تكريما لما يقدمونه وتعزيزا لمكانتهم في المؤسسة (كتقديم ساعات، أدوات منزلية أو حتى مبالغ مالية).

- **النتائج الميدانية:**

إن الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة على مستوى قطاع البريد مكنتها من التعرف على واقع الأجور التي يتقاضاها مختلف العمال، بما فيها من منح وحوافز، كما مكنتها من التوصل إلى جملة من النتائج وهي:

– يولي العمال أهمية كبيرة للأجور ويعتبرونها المحفز المادي الأساسي الأول، فهي اليوم لا تلبي إلا الحاجات الدنيا التي ذكرها ماسلو في ترتيبه للحاجات ولا تزال بعيدة كل البعد عن القيمة الحقيقية التي يقدمها العمال، وذلك لعدم وجود نظام مرن للأجور يراعي الأعباء الوظيفية ومتطلبات الحياة، ومن جهة أخرى ترى الباحثة ان المؤسسة أهملت جانب التحفيز المعنوي الإيجابي كالمشاركة في اتخاذ القرارات

حتى إن كانت روتينية، كما لم تهتم برفع معنويات العمال حيث لاحظت نقص في بعض المزايا والخدمات المتعلقة بالترقيه لإزالة ضغط العمل والروتين.

– أما من جانب الموارد البشرية فهناك سوء استغلال الطاقات المتاحة، خاصة الإطارات، لذا من المستحسن تدارك الاختلال الذي يؤثر على الأداء المطلوب وذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب (لا يكون بطريقة عشوائية، المحاباة، القرابة...).

– إن الفرد يسعى دوما من خلال تنمية ذاته للحصول على وظائف أفضل ومسؤوليات أكبر تفتح الطريق نحو التقدم وظيفيا، أما المنشأة تسعى من جهتها للتعرف على هذه الكفاءات النشيطة والطموحة لتخطيط وتطوير مستقبلها الوظيفي بغرض تحقيق أهداف إنتاجية.[1]

3.3. دراسة سراج وهيبة: جاءت بعنوان :"دراسة اقتصادية قياسية على مدى عدالة الأجور في الجزائر، وهي دراسة ميدانية على مؤسستين مختلفتين تنتميان إلى القطاع الإنتاجي (الاقتصادي)، مؤسسة الإسمنت ومؤسسة سونلغاز نوقشت في جامعة الشلف سنة 2007–2008 لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، وقد جاءت هذه الدراسة من أجل تسليط الضوء على قياس مستويات الأجور بين القطاعات الاقتصادية في الجزائر ومحاولة معرفة مدى عدالة توزيعها".

ومن أجل الإحاطة بالموضوع خلصت الدراسة إلى طرح مشكلة هامة وجوهرية وهي: ما مدى عدالة الأجور في الجزائر من حيث كفايتها لتحقيق مستوى معيشي لائق من حيث توزيعها رأسيا وأفقيا؟

بالإضافة إلى هذا الإشكال أدرجت الباحثة مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

– ماذا نعني بالأجر القاعدي، وكيف يتم تحديده؟
– ما هي المعايير المعتمدة في تحديد الأجور؟
– فيم تكمن أهمية توزيع الأجور بعدالة؟
– ما هي انعكاسات تطور الأسعار على كلفة المعيشة؟
– هل تلعب المتغيرات الاقتصادية دورا في تطور الأجور؟ وما دور سوق العمل في ذلك؟
– هل فروقات الأجور في الجزائر معنوية أفقيا ورأسيا؟

(1) مارية فلاح: دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الجماعات المحلية والتنمية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.

وقصد حصولها على إجابات عن هذه التساؤلات اتخذت الباحثة الفرضيات التالية كانطلاقة لها والتي تمثلت في:

- تعتبر الأجور من أهم المحفزات بالنسبة للعمال والتي تدفعهم لزيادة إنتاجهم وتحسين آدائهم.
- القدرة الشرائية للأجر الأدنى المضمون غير كافية معيشيا.
- يعبر الأجر القاعدي الذي يخصص لوظيفة ما عن الموازنة بين الأهمية النسبية للوظيفة ومعدل الأجر الذي يدفع مقابل آدائها.
- ربط الأجر بالإنتاج والكفاءة العلمية حتى تكون الفوارق في الأجور موضوعية وعادلة.
- لا يوجد فرق جوهري بين الأجور للفئات العمالية ذات المراكز المتشابهة.
- توجد فروقات جوهرية بين الفئات العمالية ذات المراكز غير المتشابهة.
- توجد علاقة موجبة بين الأجور والإنتاجية.

وفي إطار سعيها لتحقيق وإثبات هذه الفرضيات فقد اعتمدت على منهجية بحث اتبعت فيها الإجابة على التساؤل المحوري في الإشكالية وكذا التساؤلات الفرعية المرتبطة به، من خلال المنهج الإستنباطي بالنسبة للجانب النظري مستخدمة في ذلك أداة التوصيف من أجل تحديد العلاقات بين مختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع، أما فيما يخص الدراسة الميدانية فاعتمدت على المنهج الاستقرائي من أجل بناء نموذج قياسي يحدد مدى عدالة توزيع الأجور في الجزائر.

وباعتبار موضوع البحث هو معرفة مدى عدالة الأجور في الجزائر من خلال القيام بعملية مقارنة للأجور موزعة بين مختلف القطاعات، ونظرا لاستحالة التطرق لجميع القطاعات اقتصرت الباحثة في دراستها على المقارنة بين الأجور في مؤسستين تنتميان إلى القطاع الإنتاجي (الاقتصادي) وهما مؤسسة الإسمنت ومؤسسة سونلغاز واعتمدت على البيانات المقطعية لسنة 2007.

وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- إن دراسة علاقة الأجور بالدخل الوطني أوضحت بأن الأجور تشكل نسبة ضئيلة جدا من الدخل الوطني (نسبة 24 %) مما يعني أن النسبة الأكبر توجه للأرباح باعتبار أن الدخل الوطني من حيث التوزيع هو مجموع الأجور والأرباح ولكن الأمرالأسوء هو أن هذه النسبة في تناقص مستمر خاصة

بالنسبة للسنوات الأخيرة وهي معاكسة لإتجاهات الأجور في معظم دول العالم حيث أن هذه النسبة كبيرة وتزداد مع الزمن.

- إن العمالة الأوفر حظا من التعليم أكثر إنتاجية وتحصل على معدلات أعلى من الأجور إلا أن فروق الأجور، مما يدل على أن زيادة الإنتاجية لم تترجم بقدر متساوي إلى زيادة في الأجور.
- إن الحد الأدنى للأجور غير كاف لتحقيق مستوى معيشي لائق خاصة في ظل مستويات الأسعار السائدة.
- وجود فوارق جد معتبرة بين الأجور التي يتقاضاها عمال مؤسسة الإسمنت وعمال مؤسسة سونلغاز حيث اتضح بأن أجور العمال مؤسسة الإسمنت أعلى مقارنة بأجور مؤسسة سونلغاز الأمر الذي لا يسمح بوجود استقرار وظيفي.
- إن المستوى الذي وصل إليه علم الاقتصاد نظريا إلى جانب التجربة العملية المتراكمة تسمح بالتأكيد على أن التطور والنمو الاقتصادي، ما هو إلا وسيلة لتأمين مستوى معيشي لائق لمجموع العاملين عامة والأجراء خاصة.
- إن هدف السياسة الاقتصادية هو تلبية مصالح الناس وحاجاتهم الأساسية، وعليه فإن السياسة الأجرية هي محور أي إصلاح اقتصادي حقيقي وأصبح تعديلها مطلب ضروري وملح لنجاح أي تطور للإقتصاد الوطني.
- أما النتيجة العامة المتوصل إليها فهي عدم وجود عدالة في الأجور التي يتقاضاها العمال الجزائريين من أربعة أوجه: الأجر الحقيقي غير كاف لمتطلبات المعيشة، حصة الأرباح من الدخل الكلي سائدة على حصة الأجور، لا توجد عدالة أفقية في توزيع الأجور بين المؤسسات وزيادة الإنتاجية لا تترجم إلى زيادة كلية في الأجور.[1]

(1) سراج وهيبة: دراسة إقتصادية قياسية على مدى عدالة الأجور في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الشلف، 2008.

تمهيد

تقييم الوظائف وسيلة واقعية وعادلة في تحديد هيكل الأجور، تستند عليه إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال استخدام النتائج المحصلة من عملية تحليل وتوصيف الوظائف لترتيبيها جميعا في المنظمة تصاعديا أو تنازليا في هيكل يعكس قيمة كل وظيفة قياسا إلى الوظائف الأخرى الأعلى أو الأدنى منها في هيكل الوظائف ، وسيركز الفصل على معايير تقييم الوظائف ، ومسؤولية تقييم الوظائف وشروطها ، ومراحل الإعداد لهذه العملية والطرق المتبعة لتقييمها والصعوبات التي تواجه هذه العملية.

أولا: معايير تقييم الوظائف

هناك مجموعة من المعايير المعتمدة في تقييم الوظائف وهي:

1. التعليم: مستوى الكفاءة المطلوبة.
2. الخبرة: سنوات الخبرة مضافة لسنوات التعليم.
3. التعقيد: درجة وضوح المهام الوظيفية وتتبع التعليمات والإشارات.
4. نطاق العمل: مدى إشراف الوظيفية على الوظائف الأخرى.
5. حل المعضلات: مستوى إعطاء الأحكام والمبادرات والتحليلات التي من شأنها إيجاد حلول للمشاكل.
6. الإشراف المستلم: مدى تلقي الوظيفة للإشراف والتوجيه.
7. تأثير القرارات: مدى التأثير في القرارات النمطية.
8. التواصل والعلاقات:درجة التواصل والعلاقات مع الناس والموظفين،داخل المنظمة.
9. الصلاحيات(التفويض): درجة الصلاحيات الممنوحة للغير من الدرجة الدنيا.[1]

كما يمكن إدراج مجموعة من المعايير الأخرى وهي موضحة في الجدول التالي:

(1) مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية(مدخل نظري وتطبيقي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 168.

جدول رقم (1): يوضح العوامل المعتمدة كأساس لتقييم الوظائف.

الصفات الأساسية	أمثلة
المهارة	-الوقت اللازم لتحقيق أعلى مستوى من المهارة،الوقت اللازم للعمالة الماهرة للتكيف مع احتياجات الوظيفة. -المتطلبات العلمية والمهنية للوظيفة. -درجة المهارة والدقة اللازمة.
المجهود	-المجهود العضوي اللازم. -درجة التكرارية في العمل. -الملل الناتج عن درجة التنوع والتشتت في المجهود العضلي اللازم.
المسؤولية	-أثمان قطع الغيار والأجهزة المستخدمة. -المسؤولية الفنية والمادية والنقدية والمعنوية والقانونية والوظيفية والمهنية.
ظروف العمل المادية	-درجة التعرض للحوادث. -درجة التعرض لمخاطر الصحة المهنية. -درجة التلوث. -الإشعاعات النووية والكيماوية. -درجة الميكنة والأوتوماتيكية.
ظروف العمل المعنوية	-المناخ التنظيمي،حجم العمالة، نطاق الإشراف، الأجر والحافز. -الفروق الأجرية. -أسلوب الإشراف. -العلاقات الإنسانية. -روح الفريق.

المصدر: زاهد محمد ديري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط $_1$، 2011، ص ص 212، 213.

ثانيا: مسؤولية تقييم الوظائف

إن عملية تقييم الوظائف ليست بالأمر البسيط، بل تحتاج إلى خبرات واختصاصات متنوعة لاسيما في الوظائف المعقدة، وعليه فإن أفضل شيء هنا هو إسناد هذه المسؤولية إلى لجنة متخصصة، ويفضل أن تضم اللجنة في عضويتها ممثلين عن الإدارات المختلفة في المنظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية وترتبط إداريا بالمدير العام أو نائبه، وميزة هذه اللجنة أنها مؤقتة ويمكن إعادة تشكيلها كلما تطلب الأمر تصنيف بعض الوظائف نتيجة التطورات الحديثة التي طرأت عليها.[1]

على أنه يجب يراعى في اختبار أعضاء اللجنة بالإضافة إلى تنوع الخبرات والخلفيات والمامهم الكامل بالوظائف التي ستقيم بالمنظمة وأيضا "ينبغي أن يكون أعضاء اللجنة أشخاصا يتميزون بالرأي الراجح والمصداقية داخل المؤسسة،كما من المفيد أن تضمن أنه مهما كثرت الوظائف أو اتسع نطاقها فإن معرفة هؤلاء الأعضاء سوف تشملها وتغطيها، وبطريقة متشابهة فإنه ينبغي أن تكون اللجنة ممثلا للموظفين في المؤسسة، غير أنه ينبغي أن تكون اللجنة صغيرة قدر الإمكان، وإلا فإنها من الممكن إن تصبح غير سهلة القيادة وربما تستنزف أكثر من اللازم من الوقت و المصادر "،[2] كما يمكن أن تستعين المنظمة في بعض الأحيان باستشارة خبير خارجي متخصص في هذا المجال نظرا لتراكم الخبرة لديه.

ثالثا: شروط تقييم الوظائف

يشتمل تقييم الوظائف على عدد من الأبعاد توضح نطاقه ومداه وهي كالتالي:

1. وصف تقييم الوظائف على أنه عملية نظمية، أي أنه نظام يتكون من:

1.1.مدخلات: وتشمل على معلومات عن الوظائف التي يحتاجها التقييم من أجل تحديد قيمتها وأهميتها، وتتوفر هذه المعلومات من نتائج تحليل الوظائف وتوصيفها، كما تشتمل على المق يمين الذين سيقومون بعملية التقييم، وطرق ومعايير هذا التقييم والتي على أساسها تتحدد قيم الوظائف والأعمال وأهميتها

2.1.نشاط: ويمثل الجهد الذي يقوم به المقيمون في دراسة المعلومات المتوفرة عن الوظائف، ومن ثم تقييمها من خلال استخدام طريقة ومعايير تقييم محددة

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 329.
(2) باري كشواي: إدارة الموارد البشرية،(ترجمة خالد العامري)، مرجع سبق ذكره، ص 157.

3.1.مخرجات: وتمثل نشاط التقييم التي تحدد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية

2. يركز التقييم على الوظائف وليس على شاغليها أو من يؤديها فهو يقيم الوظيفة، وهذا يعني أن التقييم ليس له علاقة بكفاءة من يؤديها ، وبالتالي فالحوافز المالية التي تدفع للعاملين على أساس جهدهم في العمل ليس لها علاقة أو ارتباط بنتائج تقييم الوظائف ذلك لأنها تدفع لهم على أساس كفاءتهم في القيام بالأعمال الموكلة إليهم.

3. لا يحدد التقييم التعويض المالي الذي تستحقه الوظائف والأعمال، بل يحدد أهميتها النسبية فهو عملية سابقة لتحديد هيكل التعويضات المالية وفي ضوء نتائج هـ تتحدد الرواتب والأجور وهو بهذا يمثل جوهر عملية تحديد التعويضات والأجور في المنظمات.

4. يشير مصطلح أهمية الوظيفة النسبية إلى أن أهمية الوظائف تتباين من فئة وظيفية لأخرى ومن مستوى إداري لآخر وهذا ما يجعل تعويضاتها المالية متباينة داخل المنظمة الواحدة نتيجة اختلاف قيمها التي يحددها التقييم.[1]

5. تحتاج عملية التقييم إلى مقيمين من ذوي الخبرة، يستخدمون معايير أو طرق محددة لهم بشكل مسبق، وتسمى هذه المعايير بالعوامل التعويضية التي تختلف أهميتها من فئة وظيفية لأخرى ومن منظمة لأخرى.

6. تعتمد عملية تقييم الوظائف والأعمال على الرأي والحكم الشخصي للمقيمين ومدى خبرتهم الشخصية، وبالتالي لا يمكن تحقيق الموضوعية الكاملة فيها، فموضوعية التقييم مسألة نسبية وذلك بسبب خضوع التقييم لاعتبارات شخصية تختلف من مقيم لآخر وحسب المعايير وطرق التقييم المستخدمة.

7. تمثل نتائج تحليل وتوصيف الأعمال والوظائف القاعدة الأساسية التي يقوم عليها التقييم فهو يوفر المعلومات الكافية عن طبيعتها وماهيتها وخطورتها وصعوبتها، التي تعتبر معايير أساسية يستخدمها التقييم للوصول إلى تحديد أهميتها النسبية.

8. يشارك إدارة الموارد البشرية في تقييم الوظائف عادة مديرو الوحدات أو الإدارات الأخرى في المنظمة لكونهم على دراية ومعرفة بطبيعة الوظائف التي تؤدى في وحداتهم الإدارية، وبالتالي فمسؤولية التقييم

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2009، ص 211.

مشتركة بين إدارة الموارد البشرية التي تقع عليها مسؤولية مباشرة في هذا المجال، وبين مديري الإدارات الذين تقع عليهم مسؤولية غير مباشرة، أي أنها تتم من خلال لجان مشتركة.[1]

رابعا: مراحل الإعداد لعملية تقييم الوظائف

لتطبيق أي خطة لتقييم الوظائف بصورة فعالة من الضروري توفير استمرارية كافة مواردها من قبل جميع العاملين في التقييم هذا أولا ثم تأتي المراحل التالية:

-تهيئة واستحضار قائمة الوظائف وتوصيف كل وظيفة في المنظمة، حيث تعد هذه القائمة والتوصيف بالاستناد إلى تحليل الوظائف إذ أنها تبنى على ما تتطلبه الوظيفة من مؤهلات علمية وعملية وخبرة.

-تهيئة وتصنيف الوظائف إلى فئات ودرجات فلابد عند إجراء التقييم أخذ المعطيات الشمولية للوظيفة بعين الإعتبار من حيث درجة تعقيد الوظيفة ومتطلباتها.

-تحديد العناصر المهمة لأداء الوظيفة كتحديد أهمية التعليم الخبرة، الخصائص البدنية أو غيرها ،[2] وهذه الخطوة مرتبطة أساسا بالتركيز على عوامل كل وظيفة على حدة مع الاستغناء عن العوامل غير المتوفرة فيها.

-اختيار طريقة التقييم، فنجاح طريقة معينة يرجع إلى عدة عوامل أهمها العناصر التي تتضمنها الوظيفة، طبيعتها وظروف تطبيقها في المنظمة ومنها الكمية والكيفية ،[3]وتختلف هذه الطرق من حيث التعقيد والملائمة للمنظمات وتختار المنظمة من بينها الطريقة المناسبة.

-تشغيل لجان التقييم الذين يتولون الجوانب الفنية للتقييم ، وتكون هناك لجنة عامة يعين لها رئيس تكون مهمتها تهيئة الظروف المناسبة لنجاح العملية، وهذا الرئيس يملك الخبرة بوضع المنظمة و حاجياتها، بالإضافة إلى خبرة إدارة الموارد البشرية مما يجعله مؤهلا لتحديد قيمة كل وظيفة للمنظمة ولابد على المقيم تجنب الأخطاء التالية:

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 212.

(2) سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص 321.

(3) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 141.

– تقييم الوظيفة بناء على الإنطباع العام عنها بأنها ذات قيمة عالية أو منخفضة.
– التأثر بمسمى الوظيفة، أي الميل لتقييم الوظيفة تحت تأثير اسمها ،[1] لأن هذا يجعل المقيم يعطي أهمية لوظيفة على حساب وظيفة أخرى.
– الليونة في تقييم الوظيفة أي لابد التركيز على الوظيفة وإتباع الخطوات الخاصة بالتقييم والتوصل للتقييم الفعلي لها.
– الخشونة في التقييم أي التقليل من أهمية بعض العوامل الداخلة في عملية التقييم ،[2] حتى يتم وضع الوظيفة في أضيق نطاق ليتم اتخاذ القرار بتحديد العناصر الأساسية الخاصة بالوظيفة.
– إجراء التقييم الفعلي والإنتهاء بجدول التقييمات وهو الهدف النهائي من العملية بأكملها.
– بعد ذلك يتم استخدام هذا الجدول في تحديد هيكل الأجور والرواتب بطريقة عادلة في ضوء العوامل المختلفة التي تؤثر في ذلك ،[3] وبالتالي القضاء على التفاوت في مستويات الأجور فهذه العملية تقدم وسيلة عملية لمقارنة الوظائف ببعضها.

خامسا: طرق تقييم الوظائف

لا توجد طريقة واحدة مثلى لتقييم الوظائف بل هناك عدة طرق يمكن استخدامها لكل منها مزاياها وسلبياتها، وهناك أربعة طرق رئيسية يمكن استخدامها في عملية تقييم الوظائف ويمكن تصنيفها في أسلوبين يتضمنان تلك الطرق وهما:

1. الأساليب الوصفية:

تتضمن هذه الأساليب طريقتين هما طريقة الترتيب البسيط، وطريقة التصنيف أو التدرج كطرق وضعية لأن التقييم هنا يتم من خلال وصف عام لكل وظيفة، كما نستخدم هذه الأساليب طريقة اختيار عوامل محددة لتحديد الأهمية النسبية للوظائف ومقارنتها مع الوظائف الأخرى وهي كما يلي:

(1) زيد منير عبودي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 123.
(2)المرجع نفسه، ص 123.
(3) سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 321.

1.1.طريقة الترتيب البسيط:

تعتبر هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الوظائف وأقدمها وأقلها تكلفة، وتستخدم في المنظمات الصغيرة الحجم التي يكون فيها عدد الوظائف كثيرة، وبموجبها يتم تقسيم أو ترتيب الوظائف تنازليا أو تصاعديا في مراتب حسب قيمتها حيث تعطي المرتبة الأولى للوظيفة ذات القيمة الأعلى والمرتبة الأخيرة للوظيفة ذات القيمة الأدنى، إذ يجري ترتيب للوظائف على مستوى الوحدات ثم الأقسام ثم الإدارات في المنظمة ككل، وهذه الطريقة تعتمد على حصر الوظائف المطلوب تقييمها في المنظمة ثم مراجعة الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية لكل وظيفة يراد وضع تقييم لها وبالتالي تحديد المسؤول أو المسؤولين عند إجراء تقييم وتزويدهم بالوصف الوظيفي وأسماء الوظائف.[1]

وتطلب المنظمة من المسؤولين بأن يقوموا بترتيب الوظائف من المرتبة الأولى في الوظيفة ذات القيمة الأعلى في المنظمة ثم المرتبة الثانية والثالثة وهكذا إلى المرتبة الأخيرة، وهي مرتبة الوظيفة ذات القيمة الأدنى، ثم يقومون بتنفيذ الترتيب في ضوء العوامل المهمة التي تؤدي إلى نجاح عمل أداء المنظمة، أي أنهم يعطون كل وظيفة مرتبتها في ضوء قيمتها لنجاح المنظمة، وأخيرا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بوضع تلخيص هذه التقييمات في جدول فتحسب لكل وظيفة متوسط ترتيبها وتستخدم هذا المتوسط كأساس لتحديد المرتبة النهائية للوظيفة.[2]

- **الخطوات التفصيلية لتطبيق طريقة الترتيب البسيط:**

- تحديد وظائف نمطية متميزة يمكن مقارنة الوظائف الأخرى بها بسهولة، ويجب تجميع هذه الوظائف المعيارية في مختلف المستويات التنظيمية الموجودة.
- كل وظيفة يراد تقييمها تقارن بهذه الوظائف النمطية ويجب أن يكون هناك حكم شخصي لتحديد العلاقة بين هذه الوظيفة والوظيفة النمطية.
- يكون من السهل علميا أن تتم كتابة وصف الوظائف المراد تقييمها على بطاقات واستخدام عدة أشخاص لترتيب تلك البطاقات، ثم مناقشة كل هذه النتائج في اجتماع يعقد لهذا الغرض.

(1) بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 2008،ص 129.

(2)المرجع نفسه، ص 129.

- قد يكون من المفضل عمل مقارنات ازدواجية ثنائية بين كل وظيفة على حدة وبقية الوظائف الأخرى مجتمعة وهذا قد يؤدي إلى التحسين من نتائج هذه الطريقة.[1]

جدول رقم (02): يوضح ترتيب الوظائف على أساس طريقة الترتيب البسيط.

ترتيب الوظائف على مستوى المنظمة		ترتيب الوظائف على مستوى إدارة الموارد البشرية	
اسم الوظيفة	الترتيب	اسم الوظيفة	الترتيب
المدير العام	1	إدارة الموارد البشرية	
معاون المدير العام	2	مدير إدارة الموارد البشرية	1
مدير إدارة الموارد البشرية	3	معاون المدير للتدريب والتطوير	2
مدير إدارة الإنتاج	4	معاون المدير لخدمات العاملين	3
مدير المبيعات	5	مسؤول التوظيف والعقود	4
محاسب	6		
محلل برامج	7		
عامل ماهر	8		
عامل عادي	9		
عامل تنظيف	10		

المصدر: مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص 298.

- **مزايا وعيوب طريقة الترتيب البسيط:**

"تمتاز طريقة الترتيب البسيط ببساطتها وعدم تعقيدها وسهولة فهم القائمين بالتقييم لها، وانخفاض تكاليفها قياسا بالطرق الأخرى"،[2]هذا بالإضافة إلى أنه من الممكن أن يتم قياس حجم الاختلاف بين الوظائف، كما

(1) مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص ص 335، 336.

(2) صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي: تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 222.

يجعل توزيع النقاط من السهل القيام بعملية تطوير بنية للدرجات الوظيفية أو معدلات الأجور، كما تمتاز بالمرونة الواضحة والسرعة في التقييم ولا تأخذ الوقت الكثير في عملية التقييم، لكن هذه الطريقة تمتاز أيضا ببعض العيوب أهمها:

- أنها تعتمد على التقدير الشخصي للمقيم والذي قيد يكون منحازا وغير موضوعي، كما قد يصعب وضع تفسير للترتيب النهائي للوظائف الذي يؤثر بالتالي على مستوى الأجر للوظائف.

- التحيز لبعض الوظائف في التقييم، وانخفاض فعالية الطريقة عند كبر حجم المنظمات حيث يتعذر استخدامها في حالة وجود أعداد هائلة من الوظائف، وأخيرا قد يحيز القائمون بالتقييم لبعض الوظائف فيظهرونها أكثر أهمية مما تستحق وذلك في حالة ما إذا كان شاغلوا الوظائف ومرتباتهم معروفين لهم وهنا يؤثر على النتائج النهائية للتقييم.[1]

2.1.طريقة التصنيف أو التدرج:

وبموجب هذه الطريقة يتم تصنيف الوظائف في مجموعات تمثل كل منها درجة معينة (درجة أولى، درجة ثانية...) أو فئة محددة تشترك في واجبات ومسؤوليات متشابهة أو متقاربة (وظائف فنية، وظائف استشارية، وظائف إدارية)، ووفقا لهذه الطريقة يتم البدء بإيجاد الوظائف التي تتشابه في واجباتها ومسؤولياتها ويتم وضعها قي درجة أو فئة،وتنتهي الطريقة بسلسلة من الدرجات أو الفئات تمثل كل مجموعة صفات جوهرية للعمل الذي يقوم الفرد العامل بأدائه (مهارة مثلا).[2]

- **خطوات تنفيذ طريقة التصنيف أو التدرج:**

يمكن توضيح تنفيذ خطوات هذه الطريقة فيما يلي:

(1) مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 387.

(2) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 158.

- **تحديد عدد الدرجات أو الفئات:** ينبغي على إدارة المنشأة أن تحدد عدد الدرجات أو الفئات التي توضع فيها الوظائف، وقد يختلف هذا العدد من منشأة لأخرى تبعا لإختلاف أنواع وعدد الوظائف المطلوب تقييمها، وسياسة الترقيات والانتقال من درجة لأخرى.
- **تحديد مواصفات أو شروط كل درجة:** بعد تحديد عدد الدرجات يكتب وصف وتعريف دقيق لكل درجة لأن هذا الوصف يوضح المقياس أو المعيار الذي ستوضع بمقتضاه الوظائف في الدرجات المناسبة لها.
- **توزيع الوظائف على الدرجات:** بعد تعريف الدرجات وتوصيفها بدقة، تدرس وتقارن البيانات الواردة في بطاقات توصيف الوظائف ثم البيانات والشروط الخاصة بالدرجات، وتوضح الوظيفة في الدرجة المناسبة.[1]

جدول رقم (03): يوضح عدد الدرجات والوصف الخاص بها.

الدرجة	الوصف الخاص بكل درجة
الدرجة الأولى	وتشمل الوظائف العليا والتي تتولى وضع سياسات المشروع
الدرجة الثانية	وتشمل وظائف الإدارة، كمديري الإدارات الرئيسية، مدير البيع، مدير الحسابات، ومدير المشتريات، مدير الأفراد ....الخ
الدرجة الثالثة	وتشمل وظائف التنفيذ، كمديري الأقسام، ومدير فروع البيع.
الدرجة الرابعة	وتشمل الوظائف الفنية كوظائف المهندسين وأخصائي المبيعات.
الدرجة الخامسة	وتشمل الوظائف الكتابية ...الخ.
الدرجة السادسة	وتشمل الوظائف التي تحتاج المهارة وتدخل ضمنها الوظائف الكتابية التي تتطلب تدريبا يدويا وعقليا، ككاتب الآلة الكاتبة.
الدرجة السابعة	وتشمل الوظائف التي لا تحتاج إلى مهارة ويشغلها أشخاص غير مهرة.

المصدر: محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت،ط1،1993، ص 388.

(1) محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 387.

- **مزايا وعيوب طريقة التصنيف أو التدرج:**

تمتاز هذه الطريقة بالسهولة في استخدامها، وبساطة مفاهيمها وأسسها وإجراءاتها وقلة تكاليفها، فهي لا تستدعي غالبا الإستعانة بالخبراء من خارج المنظمة.[1]

أما أوجه القصور التي تعاب على هذه الطريقة فتتمثل فيما يلي:

استمرار الاعتماد على التقدير الشخصي لعدم استخدام عناصر كمية تساعد في الوصول إلى التقييم الدقيق للوظائف، كما أنها تصنع تعريفات عامة للدرجات وغير مفصلة بحيث تتيح الفرصة للمقومين لضم وظائف عديدة ضمن الدرجة الواحدة مما سيؤدي إلى صراعات بين الفرد العامل والإدارة[2]، ومن الملاحظ أن هذه السلبيات تؤدي إلى الوصول إلى مستويات أجور بشكل غير دقيق نظرا لعدم وجود تعريفات دقيقة للوظائف والدرجات.

2.الأساليب الكمية:

تتضمن هذه الأساليب أيضا طريقتين هما مقارنة العوامل وطريقة النقط، وتعتبر كلا الطريقتين كطرق كمية لأن التقييم يسعى لإعطاء أوزان كمية لعناصر كل وظيفة كما أنهما أكثر تفصيلا حيث تأخذ بعين الاعتبار عوامل مختارة للوظيفة وفيما يلي شرح لكل منهما:

1.2.طريقة النقط:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا وموضوعية في تقييم الوظائف، كما تسمى أيضا بطريقة تقييم الوظائف بالنقاط الموزونة، حيث توفر أساسا ثابتا ومستقرا في عملية التقييم، فالوظائف قد تتغير مع مرور الوقت لكن مقاييس القيم المحددة في ظل هذه الطريقة تبقى مستقرة ويمكن استخدامها [3]، حيث تقوم هذه الطريقة على إعطاء درجات كمية للوظائف وفق درجة احتوائها على عوامل التقييم، ويشير العديد من

(1) صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي: تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص225.
(2) بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص131.
(3) المرجع نفسه، ص137.

الباحثين بأن طريقة النقط أفضل من غيرها من وسائل التقييم الأخرى نظرا لأخذها العوامل المرتبطة بكل عمل بدلا من استخدام الأجور كمعيار، وكلما كان عدد النقاط التي تحصل عليها الوظيفة أعلى كان الأجر أو الراتب المحدد لها أعلى.

- **خطوات تنفيذ طريقة النقط:**

- تحديد عوامل التقييم والتي تمثل نفس العوامل التي تم استخدامها في طريقة مقارنة العوامل ثم تجزئة تلك العوامل إلى عوامل فرعية أو تفصيلية ويتم تعريف كل منها بدقة فمثلا عامل المهارة يمكن تجزئته إلى:
- مستوى التأهيل
- التدريب والخبرة
- المبادأة
- تحديد مستويات العوامل حيث يتم وضع مستويات عديدة لكل عامل من العوامل وهذه المستويات تساعد المحللين في تقييم الدرجات المختلفة من المسؤولية والمهارة والعوامل الأساسية الأخرى.
- تخصيص نقاط لكل عامل فرعي وفق تدرجات تعكس مدى صعوبة الوظيفة مما يعني ضبط أوزان العناصر المشتركة وفق أهميتها.
- توزيع النقاط على المستويات المحددة، عندما يتم تحديد النقاط اللازمة لكل عنصر من عناصر العمل، وتقدير قيمة كل عنصر مع تحديد أجر كل وظيفة أمامية.
- إيجاد العلاقات بين عدد النقاط التي تحتويها كل وظيفة أمامية والأجر المدفوع لها وبذلك تنتج مصفوفة تتضمن عدد نقاط كل عمل من الوظائف الأمامية والأجر المحدد لها.
- عند ما يتم الانتهاء من مصفوفة النقط التي تم تصميمها من الممكن أن تحدد القيمة المناسبة لكل وظيفة، حيث يبدأ تقييم كل وظيفة عندما يستلم الاختصاصيون أو المستشارون وصف كل وظيفة ويقومون بمراجعة المؤهلات الضرورية لتنفيذها ثم يسجلون عدد النقاط لكل مؤهل ويحتسب مجموع النقاط التي تستحقها كل وظيفة، وعليه تنتهي عملية التقييم بعدد من النقاط لكل وظيفة تمثل قيمتها،

وبالتالي الأجر الذي تستحقه هذه العملية تشبه إلى حد ما وضع سعر لكل مؤهل تحتاجه المنظمة في ضوء أهميته النسبية لها ودرجته تم يستخدم هنا السعر في احتساب الراتب الذي تستحقه كل وظيفة.[1]

جدول رقم (04): يوضح مصفوفة طريقة النقط.

العوامل الأساسية	المستويات			
	الحد الأدنى	مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى عالي
1. المسؤوليات.	500			
أ –عن الأجهزة.	5	20	50	65
ب –عن الأموال.	10	25	55	65
ج –عن سلامة الآخرين.	15	30	60	100
2. المهارة.	250			
أ –مستوى التأهيل.	10	20	30	45
ب –التعليم والتدريب.	15	25	35	70
2. الجهود.	1500			
أ –الجسدية.	5	10	15	35
ب –الفكرية.	10	15	20	45
3.ظروف العمل.	100			
أ –الظروف غير الجيدة.	5	10	15	20
ب –الظروف المصحوبة بمخاطر.	5	10	15	20

المصدر: بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، ط1،2008، ص ص139، 140.

(1) محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص58.

- **مزايا وعيوب طريقة النقط:**

تمتاز هذه الطريقة بأنها سهلة الشرح للعاملين والمشرفين، وأنها أكثر دقة في التقييم كما أنها تأخذ بعين الاعتبار سائر عوامل الوظيفة.

كما تمتاز أيضا بالمرونة في اختيار عوامل التقييم وتجنب أساليب التقدير الشخصية والضغوط والتحيز مع الآخرين، والسرعة والدقة والموضوعية [1]، لأنها تعتمد على تفتيت الوظائف إلى جزيئات تعطي قيم تحول إلى قيم نقدية.

أما أوجه القصور التي تعاب على هذه الطريقة أنها تستغرق وقتا للتصميم والإنجاز وعدم إمكانية الاستعانة بطرق مطبقة لدى الغير لأن لكل منظمة خصائص متباينة تقتضي معاملتها بشكل مستقل لوضع تصميم خاص بها، هذا بالإضافة إلى أنه لا يوجد ما يثبت أن أسلوب النقاط يضمن الثبات والصدق للنتائج، وصعوبة تطبيقها في مجالات عديدة.[2]

2.2.نظرية مقارنة العوامل:

تم التوصل إلى طريقة مقارنة العوامل للتغلب على النقائص المدركة في طريقة النقط، وتشبه هذه الطريقة طريقة النقط فيما عدا أنها تتضمن مقياس نقدي بدلا من مقياس للنقط، فمثل طريقة النقط يتم اختيار وظائف رئيسية تتميز بأنها منطقية وعادلة من وجهة نظر القائمين بالتقييم، ثم بعد ذلك تحديد العوامل الرئيسية المستحقة للدفع من وجهة نظر المنظمة، ومن ناحية أخرى تختلف طريقة مقارنة العوامل عن طريقة النقط في أنها لا تقسم العامل الرئيسي إلى عوامل فرعية أو درجات، أيضا هناك اختلاف آخر بين الأسلوبين وهو أن في طريقة مقارنة العوامل كل عامل يرتب وفقا لأهميته النسبية لكل وظيفة من الوظائف الرئيسية ويتم هذا من خلال تحديد ترتيب كل وظيفة رئيسية في عامل واحد وفي وقت واحد بدلا من ترتيب الوظيفة في كل العوامل في وقت واحد.[3]

(1) حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص284.

(2) المرجع نفسه، ص285.

(3) أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص ص150، 151.

وبهذا يمكن القول أن طريقة مقارنة العوامل تجمع في الواقع بين خصائص طريقة الرتب وذلك بترتيبها للوظائف تحت كل عامل من عوامل التقييم وطريقة النقط بتفتيتها للوظيفة إلى عواملها المكونة لها وإجراء وتقدير كمي لأهمية كل عامل على حدة، وتكون قيم العوامل مجتمعة في الوظيفة ممثلة للأهمية النسبية للوظيفة ككل،[1] وهذه الطريقة شائعة الاستعمال في المشروعات الصناعية وخاصة بالنسبة للوظائف الإشرافية والمهنية.

- **خطوات تنفيذ طريقة مقارنة العوامل:**

وهي تتضمن النقاط التالية:

- تحديد عوامل المقارنة المشتركة بين الوظائف مثل: الخبرة، المسؤولية، المجهود الفكري والجسماني المطلوب وظروف العمل ...الخ.
- اختيار مجموعة من الوظائف الرئيسية التي تمثل جميع وظائف المؤسسة.
- تحديد وزن لكل عامل من العوامل المقارنة ثم تحديد الأجر المعطى عن هذه العوامل، وبذلك يتم تحديد أجر الوظيفة.
- القيام بترتيب الوظائف وفق عوامل التقييم (المقارنة).
- مقارنة الوظائف المراد تقييمها بالوظائف الرئيسية التي تم تقييمها ثم يتم احتساب القيم النقدية الخاصة بكل عامل من العوامل المقارنة المرتبطة بكل وظيفة.
- القيام بجمع القيم النقدية لعوامل المقارنة لكل وظيفة للحصول على الحد الأدنى لأجر الوظيفة.[2]

(1) رولا نايف المعايطة وصالح سليم الخموري: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص67.

(2) فرج عبد القادر طه:علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة ، ط9، 2001، ص362.

جدول رقم (05): يوضح توزيع الأجور على عوامل المقارنة لمجموعة الوظائف الدالة.

العوامل الأساسية	الوظائف الدالة			
	مهندس ميكانيكي	مشغل حاسوب	سكرتير	موظف
1. المسؤولية.	12	10	8	5
2. المهارة.	6	2	4	2
3. الجهد الفكري.	6	3	2	2
4. الجهد العضلي.	4	2	6	3
5. ظروف العمل.	2	1	2	1
المجموع	30	18	21	13
الأجور	30	18	21	13

المصدر: بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية،دار الراية للنشر والتوزيع،عمان الأردن،ط$_1$ 2008، ص134.

وفي عملية توزيع الأجر الحالي على العوامل لا بد من مراعاة نقطتين أساسيتين هما:

- أن تكون كمية الأجر المحددة لكل عامل تعكس أهمية هذا العامل مقارنة بالعوامل الأخرى ضمن الوظيفة نفسها، فمثلا حدد لوظيفة موظف أمن – كما هو موضح في الجدول أسفله–دينارين لعامل المهارة ودينار واحد لعامل ظروف العمل، فهذا يعني أن عامل المهارة أكثر أهمية بمرتين من عامل ظروف العمل.
- إن المبلغ الموزع والمخصص لكل عامل ضمن الوظيفة الواحدة يجب أن يعكس درجة الأهمية النسبية لذلك العامل بين مختلف الوظائف الأخرى، فمثلا إذا كانت أهمية عامل "الجهد العضلي" بالنسبة لمهندس ميكانيكي هي ضعف الجهد العضلي بالنسبة لمشغل حاسوب فهذا يعني أن يكون أجر هذا العامل الضعف.[1]

(1) بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص134.

ولابد من وضع الوظائف الأمامية على خارطة مقارنة العوامل، حيث يتم نقل المعلومات المستخرجة في جدول توزيع الأجور على العوامل الأساسية لكل وظيفة إلى خارطة مقارنة العوامل حيث توضع الوظائف الأمامية في الأعمدة وفقا لمقدار الأجور المحددة لكل عامل أساسي، كما هو موضح في الجدول التالي:[1]

جدول رقم (06): يوضح الوظائف الأمامية على خارطة مقارنة العوامل.

الأجور	المسؤولية	المهارة	الجهد الفكري	الجهد العضلي	ظروف العمل
8		مهندس مكائن			
7		عمل صيانة المكائن			
6 5.5 5	المهندس عامل صيانة المكائن مشغل حاسوب		مهندس مكائن مشغل حاسوب صيانة المكائن	مهندس ميكانيكي موظف أمن	
4 3.5 3	سكرتير	سكرتير مشغل حاسوب موظف أمن	سكرتير موظف أمن مشغل حاسوب	صيانة المكائن مهندس ميكانيكي مشغل حاسوب	موظف أمن صيانة المكائن
2 1	موظف أمن		موظف أمن		مشغل حاسوب سكرتير

المصدر: بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،ط1،2008، ص135.

من خلال الجدول يلاحظ أن الوظائف المختارة موزعة بين الأعمدة الخمسة التي تمثل عوامل المقارنة وفقا لقيمة الأجر المستحق لكل عامل، ففي خانة المسؤولية تأتي وظيفة موظف أمن بمحاذاة الأجر

(1)بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص135.

المخصص وهو دينارين مما يشير إلى الأهمية النسبية لهذا العامل ومقدار الأجر الذي تعطيه المنظمة وفقا لقيمة الأجر المستحق لكل عامل.

ثم لابد من تقييم الوظائف الأخرى حيث أن عناوين الوظائف الأمامية في كل عمود تعد بمثابة مقاييس يعتمد عليها لتقييم الوظائف الأخرى وذلك بوضعها ومطابقتها على المقاييس الخاصة بالعوامل في كل عمود، فمثلا لو تم تحديد أجر عامل الصيانة تقوم لجنة تقييم الوظائف بمقارنة كل عامل مع العامل الأساسي الذي يقابله في الوظائف الدالة أي مع أي وظيفة أمامية أخرى على الخارطة. [1]

وعند إكمال جميع المقارنات يمكن أن تحدد اللجنة قيمة عمل صيانة المكائن كالآتي:

- المسؤولية: 5.5
- المهارة: 7
- الجهد الفكري: 5
- الجهد العضلي: 4
- ظروف العمل: 3.5
- المجموع: 25

- **مزايا وعيوب طريقة مقارنة العوامل:**

تمتاز هذه الطريقة بأنها مرنة في اختيار عوامل التقييم وفق طبيعة الوظائف ومتطلبات العمل، كما أن من الضرورة إتباعها في تحديد الأهمية النسبية للوظائف وبنفس الوقت تحديد الأجر (الراتب) لكل منها، كما أنها محدودة التحيز للوظائف والأفراد والأجور، وتحتاج مقارنات دقيقة لكل وظيفة مع غيرها ومن ثم فهي تتمتع بالسهولة.

(1) بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص136.

ومن بين عيوبها أنها من الصعب شرحها للعاملين، كما أن تعميمها يحتاج إلى خبرات متخصصة، وتتطلب التدريب المكثف، وتحتاج وقتا طويلا للتطبيق، ولا تصلح للتطبيق على الوظائف الكتابية ويقتصر استخدامها للتطبيق على الوظائف الإنتاجية والصناعية.[1]

وبالرغم من اقتراح البعض من كتاب إدارة الموارد البشرية إلى استخدام أكثر من طريقة في التقييم وفي آن واحد مبررين ذلك بأن استخدام أكثر من معيار أو طريقة ومقارنة نتائجها وتحديد مدى التقارب يدل على موضوعية علمية التقييم إلا أن اختيار طريقة التقييم يجب أن يتم في ضوء المحددات التالية:

1. المتطلبات والإعتبارات القانونية والإجتماعية تبعا لإستعمال الطريقة إذ قد يلزم القانون أو العرف الإجتماعي استخدام النقط بدلا من غيرها.
2. الشكل التنظيمي: أي أن حجم المنظمة يلعب دورا أساسيا في تحديد الطريقة، ففي المنظمات الصغيرة الحجم والمحدودة الوظائف ينصح باستخدام طريقة الرتب مثلا.
3. علاقات الإدارة بالعاملين: حيث أن اتفاق الإدارة والعاملين على طريقة محددة يجعل استخدامها بشكل أسرع وأسهل، وهنا تجب الإشارة إلى أن موافقة العاملين على طريقة التقييم كشرط ضروري لنجاح العملية.
4. التكلفة المتمثلة بكلفة الوقت المستغرق لعملية التقييم والمال الذي سوف يصرف على تلك العملية.[2]
5. عدد الوظائف الموجودة داخل المنظمة.
6. توجه الإدارة العليا في المنظمة نحو تحقيق العدالة الداخلية والخارجية عند دفع معدلات الأجور.
7. درجة فهم وإدراك المحللين ولجان التقييم لمختلف طرق التقييم.
8. ظروف التوظيف في سوق العمل، وفيما إذا كانت هناك ندرة أو فائض في العمالة المتاحة للتشغيل وأيضا المرغوب فيها.[3]

(1) حنفي علي: الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص216.

(2) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص160.

(3) سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية(مدخل إستراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية)، القاهرة، 2009، ص ص277، 278.

سادسا: الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الوظائف.

تواجه عملية تقييم الوظائف مجموعة من الصعوبات منها مايلي:

1. **استهلاك الوقت والبيروقراطية:** من الممكن أن تستهلك عملية تقييم الوظائف الكثير من الوقت، كما يمكن أن تكون عملية بيروقراطية ذلك لأن بعض المؤسسات تقع في الفخ حيث تجتذبها العملية وتميل إلى نسيان أنها مجرد وسيلة لبلوغ غاية أهم، وهكذا فإنه قد توجد لجان موسعة لتقييم الوظائف تجتمع لأيام عدة لهذا الغرض، لكن هذه الاجتماعات تميل إلى أن تصبح مجرد تبادل الأحاديث أو ميدان لخوض المعارك الكلامية ثم يتم بعد ذلك تقديم طابور طويل من التظلمات على نتائجها.
2. **تقييم العمل عملية غير ضرورية:** وينطبق ذلك على بعض المؤسسات حيث لا يكون من الضروري القيام بعملية تقييم الوظائف، حيث تكون بعض المؤسسات أصغر كثيرا من أن تبرر استخدام خطة تحليلية، ومن جهة أخرى فإن بعض المؤسسات يتحكم فيها سعر السوق تماما ويتعين عليها أن تدفع كل ما هو ضروري حتى تتمكن من جذب الأشخاص غير أن بعض المؤسسات تلجأ لهذه العملية لتحاول أن تضفي قدرا من الأهمية على وظائفها.
3. **تقييم العمل عملية ذاتية:** من غير الممكن أن تكون هذه العملية موضوعية تماما، وذلك لأن الآراء التي سوف يتم تكوينها عن الوظائف سوف تميل إلى الجمع بين التحيز الشخصي والمؤسسي. [1]
4. **تجزئة معدلات الأجور تعني أن العملية فقدت أهميتها:** من الطبيعي أن يتم تحديد معدلات أجور تختلف باختلاف ظروف السوق للأنواع المختلفة من الوظائف، ومع ذلك فإنه لا يزال من المهم للمؤسسة أن تحافظ على المساواة وأن يكون لديها سياسة أجور متوافقة وشاملة متعلقة بالمرتبات لكل الوظائف، من الممكن أن تنعكس اختلافات السوق عن طريق الفروق بين الأجور لمجموعات معينة من الموظفين.[1]
5. **تقييم العمل والمرونة المطلوبة:** أحد الصعوبات التي تواجه هذه العملية أنه من غير الممكن أن تعكس المرونة المطلوبة في الوظائف، لكن يمكنها ذلك بشرط أن تظهر هذه المرونة في وصف متطلبات العمل.
6. **تقييم العمل والتقليل من شأن الأداء الفردي:** تتعرض هذه العملية لحجم الوظيفة فقط، وبالتالي ينبغي أن يخضع الأشخاص الذين يشغلون الوظائف إلى عملية شاملة لإدارة الأداء.

(1) باري كشواي، ترجمة خالد العامري: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص160.

7. **تقييم العمل وتكلفة الاستمرار:** يمكن أن يكون الإستمرار في استخدام هذه العملية مكلفا ولكن هناك عدد من خطط تقييم العمل تتطلب قدرا أقل من الإستمرار ومن ثم فإن هذه الخطط أقل تكلفة.

8. **إشراف قسم شؤون الأفراد على العملية وليس المديرين التنفيذيين:** من بين الصعوبات التي تواجه العملية أنه يتم الإشراف عليها بواسطة أقسام شؤون الأفراد، وذلك بسبب ما تتسم به هذه العملية من تعقيد، حيث لابد أن يقوم المديرون التنفيذيون بالإشراف عليها للحفاظ على المصداقية، وعلى ذلك ينبغي أن يتم تطوير هذه العمليات حتى يتم تطبيقها بواسطة المديرين دون الحاجة لمعرفة متخصصة في مجال شؤون الأفراد.[1]

(1) باري كشواي، ترجمة خالد العامري: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص161.

تمهيد

تعتبر الأجور من أهم الوسائل التي تستخدمها المنظمات في المحافظة على إثارة دافعية العاملين ولإدارة الموارد البشرية دور فعال في تصميم وإدارة نظم الأجور فيها من أجل تحقيق العدالة في توزيعها، حيث يشير مصطلح الأجور بصفة عامة إلى جميع أشكال العوائد المالية والعينية والخدمات والفوائد الملموسة التي يتلقاها الموظفون والعاملون كجزء من علاقاتهم بالعمل، و في ضوء ما ذكر سنعرض في هذا الفصل بعض المصطلحات المتداخلة مع مصطلح الأجر، خصائص نظام الأجور، الآثار المترتبة عن التوزيع العادل لنظام الأجور وأسس تحديد هذا النظام وأنواعه وأنظمة دفع الأجور ومراحل إعداد نظام الأجور، هذا بالإضافة إلى عوامل عدم استقرار أنظمة الأجور.

أولا: بعض المصطلحات المتداخلة مع مصطلح الأجر

توجد مجموعة من المصطلحات المتداخلة التي يتم الخلط فيها مع مصطلح الأجر، ولعل أهم هذه المصطلحات: الراتب، المكافأة، الحافز.

1. **الراتب:** يعتبر الراتب المقابل المادي الذي يدفع على فترات زمنية معينة والذي يدفع لأصحاب اللياقات البيضاء.

والراتب في اللغة: "من الترتب أي يستقر، أو الراتب رزق ثابت دائم، وفي الإصطلاح: فهو المقابل المادي الذي يدفع عل فترات زمنية محددة بغض النظر عن ساعات العمل المؤداة، وهو لذوي اللياقات البيضاء كناية عن الموظفين داخل المكاتب (يرتدون القمصان البيضاء وأربطة عنق)"، [1] وعليه فالراتب هو المقابل النقدي يكون ثابت يدفع للموظفين الإداريين، دون الأخذ بعين الاعتبار ساعات العمل المؤداة.

2. **التعويض:** "ويطلق على معنيين عام وخاص، معناه العام هو جبر الضرر الذي لحق المضرور، ومعناه الخاص هو تعويض عن الضرر في المسؤولية في عقود المعاوضات المالية، ويعرف بأنه: المال الذي يلتزم المدين بدفعه إلى الدائن بسب عدم قيامه بتنفيذ العقد". [2]

فالتعويض أيضا يعتبر مقابل يدفعه أحد طرفي عقد العمل أي (العامل ورب العمل)، بسب ارتكاب أحدهما خطأ في حق الآخر، فيتحمل مسؤولية الدفع، كما يكون التعويض بسب حادث عمل وقع وعند تتضرر العامل يتحمل رب العمل هذه التكاليف.

3. **المكافأة:**"هو المبلغ من المال يعطي للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج"،[3] أي أن المكافأة عبارة عن مبلغ يضاف إلى المبلغ الرسمي الثابت الذي يحصل عليه العامل مقابل عمله المتميز، أو مستوى أدائه المرتفع.

(1) محمد حافظ حجازي : إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 171.
(2) عادل فجال: الإنهاء غير المشروع لعقد العمل، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، 2009، ص 351.
(3) هاشم حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 140.

وتعرف المكافاة أيضا على أنها: "ما تدفع بالإضافة إلى المرتب أو أجر العامل لأداء عمل وبدل جهد أكبر من المستوى المطلوب"، [1] فعندما تطلب المؤسسة من العامل الموظف القيام بعمل ما، فيحقق ما يطلب منه وأكثر بأقل تكلفة وجهد وأداء جيد، فتقدم له مقابل على ذلك والمتمثل في المكافأة من أجل المحافظة على هذا التميز، والاحتفاظ به في المؤسسة في حذ ذاته كعنصر مهم.

4. **الحافز:** "هو فرصة أو وسيلة مثل المكافأة والعلاوة وغيرها من الحوافز التي يتم توفيرها للفرد لتثار بها رغبته وتخلق لديه الدافعية"، [2] إذن فالحوافز بمثابة محرك للفرد العامل من أجل بدل جهد و طاقة أكبر للحصول على مستوى أداء عالي وتحقيق الربحية، وهي نوعان حوافز مادية وحوافز معنوية (كالترقيه، السكن، النقل...).

ثانيا: خصائص نظام الأجور الفعال

عندما تتوفر مجموعة من الخصائص الفعالة لنظام الأجور داخل أي منظمة فهذا يؤدي بلا شك إلى نجاحها وتطورها، ولعل أهمها:

1. أن يكون نظام الأجور واضحا للعاملين، وهذا يقتضي أن يتسم بالبساطة وسهولة الفهم لمن يديره ولمن يطبقه ويستفيد منه.
2. أن يرتبط نظام الأجور بشكل مباشر بالإنتاجية ومدى التقدم والنمو في أعمال المنظمة والنتائج التي تحققها.
3. أن يكون نظام الأجور تنافسيا وهذا بدوره يتطلب دراسة نظم الأجور السائد في السوق والصناعة والمنظمات الأخرى المنافسة.
4. أن يتسم بالسرعة، فيتم دفع الأجور والمكافآت بالسرعة المنافسة لتحقيق الأعمال، أو مع الفترة الزمنية المحددة والمتفق عليها.
5. أن يستند إلى مجموعة من المعايير العادلة والمحفزة على العمل والإنتاج، وأن تتضمن هذه المعايير الإستقرار والحماية من التغيرات المستمرة.
6. أن تكون هناك متابعة ومراجعة دقيقة للإلتزام والنظام الموضوع للأجور بحيث تراعي الإنحرافات وتتخذ بالنسبة لها الإجراءات الصحيحة.[3]

(1) بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إبتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2005، ص 58.

(2) هاشم حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 140.

(3) عبد الحميد المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007، ص 78.

ثالثا: الآثار المترتبة في التوزيع العادل لنظام الأجور

تترتب عن نظام الأجور جملة من الأهداف والتي يمكن إدراجها في النقاط التالية:

1. يساعد على جذب أعداد ونوعية الموظفين المطلوبين لتشغيل المنظمة.
2. يساعد أيضا على تسهيل تحقيق مكانة تنافسية في تسويق المنتجات والخدمات.
3. ربط نظام الأجور بالوقت والتكلفة، وكذا بموارد المنظمة وأولوياتها الخاصة بالعاملين.
4. يجب أن يكون البرنامج مقبولا، ويحصل على موافقة الموظفين كما له دوره الإيجابي في تحفيزهم على الأداء بأفضل طاقاتهم وقدراتهم.
5. يجب أن يحصل البرنامج في القطاع الخاص في موافقة الجمهور ومن بينهم المساهمين والعملاء والحكومة.
6. التحكم في ميزانية الأجور.
7. ربط الأجور بالفائدة العائدة على المنظمة.
8. المحافظة على المساواة في الأجور بين الموظفين.
9. تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية للمشروع بمعنى أن تحصل الإدارة على أقصى إنتاجية ممكنة مقابل الإنفاق على قوة العمل.[1]
10. زيادة الرضا عن العمل والمنظمة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين، إضافة إلى التماسك الثقافي بين الفرد والمنظمة.
11. التقليل من معدلات دوران العمل والغيابات والتأخرات، والشكاوى والتنظيمات من قبل الأفراد العاملين. [3]

رابعا: أسس تحديد نظام الأجور

هناك مجموعة من الأسس التي يجب دراستها عند إعداد نظام الأجور بالمنظمة، وهذه الأسس هي:

(1) زاهد عبد الرحيم: مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص ص 114 ،115.

(3) سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي:إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط3، 2007، ص287.

1. أن تكون الإختلافات في الأجور فيما بين الوظائف المختلفة مبنية على اعتبارات موضوعية، تعكس الإختلافات في متطلبات كل وظيفة من حيث الخبرة والمهارة والتعليم وظروف أداء العمل.
2. ينبغي أن تتناسب معدلات الأجور المدفوعة مع مستويات الأجور السائدة في سوق العمل، وأن تتماشى مع القوانين وتشريعات العمل الحكومية.
3. ينبغي أن يعد هيكل الأجور في المنظمة بما يسمح بأخذ الإختلافات الفردية في الإعتبار، كالإختلافات في سنوات الخبرة، ويكون ذلك عن طريق نظم الأجور التشجيعية، أو استخدام نظام مناسب للترقية.
4. ينبغي أن يحقق نظام الأجور هدف أساسي هو الإرتباط بين ما يدفع كمقابل وبين الأداء الفعلي.[1]
5. الفترات التي يزداد فيها الأجر يجب أن تكون محددة، كذلك الدرجة التي يمكن أن تؤثر بها الأقدمية في هذه الزيادة.
6. قدرة برنامج الأجور على اكتساب موافقة الموظفين أثناء تحفيزهم على بذل أقصى ما لديهم من القدرات.
7. تعد الأجور جزءا من نظام التعويضات الإجمالية التي يتسلمها العاملون فالتعويضات المستلمة تتكون من ثلاثة أجزاء أو مكونات، المكون الأول الأجر الذي يعتمد على عملية تقييم الوظائف، أما المكون الثاني فهو الحوافز المدفوعة وفق مستوى أداء العامل، وفي حين المكون الثالث يتضمن الفوائد والخدمات (التعويضات المباشرة). [2]

خامسا: أنواع الأجور

من خلال التعاريف السابقة للأجر، يمكن استخلاص نوعين من الأجور : الأجر النقدي والأجر العيني.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الأزارطة، الإسكندرية، 2002، ص 329.

(2) نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، ، الجزائر، 2011، ص ص 61 ،62.

1. الأجر النقدي:"هو مقدار ما يحصل عليه العامل من مبالغ نقدية مقابل ما يقوم به من أعمال"[1]، أي أن هذا النوع من هذه الأجور لا يقدم إلا في شكل مبلغ مالي، يندرج تحت هذا النوع من الأجر شكلين هما: الأجر الثابت و الأجر المتحرك.

أ. **الأجر الثابت:** هو المبلغ الذي يدفع بشكل مستقر يرتبط بأيام العمل التي تؤدى، ويدفع للعمال المؤقتين عن الأيام الفعلية أو حسب المبلغ المتفق عليه مقدما عن كل يوم عمل، أما بالنسبة للعمال الدائمين فيدفع لهم المبلغ كل شهر وفقا للنظام الموضوع والذي يحدد لكل وظيفته بغض النظر عن أيام العمل، بشرط أن تكون أيام الغياب في حدود المدة المسموح بها وفقا للقانون، ويسمى أيضا هذا المبلغ بالأجر الأساسي

ب. **الأجر المتحرك:** تدفع علاوة على الأجر الثابت مبالغ الإضافية، وهذا بعد مرور السنوات الخدمة، واستمرار العامل في المنظمة وزيادة اكتسابه الخبرة والمهارة في ميدان العمل، وتزايد أعبائه العائلية تتم دفع تلك الزيادات ومن أمثلتها:

- **الأجر التشجيعي:** الذي يعطي للعامل نتيجة لتحقيق زيادة في الإنتاجية عن المستوى المطلوب منه
- **المكافآت التشجيعية:** ترتبط بالإبتكارات والإبداعات التي يقدمها العامل للمنظمة
- **الأجور الإضافية :** وهي المبالغ التي تدفع مقابل الساعات الإضافية التي تفرض طبيعة أو ظروف العمل بقاء العامل في المنظمة
- **الأرباح:**التي قد تدفعها المنشأة أو المنظمة للعاملين بصفة سنوية نتيجة لتحقيق أرباح على مستوى الشركة. [2]

2. **الأجر العيني:**" فهو مقدار السلع والخدمات التي يستطيع الموظف شرائها لإشباع حاجاته المتعددة بواسطة أجره النقدي". [3]

حيث تتحمل المنظمة تكاليف مجموعة من الخدمات التي تقدم للعاملين من أجل تخفيف الأعباء عنهم، مثل تكاليف العلاج الطبي للعمال وأسرهم، تكاليف وسائل النقل، الإطعام، الملابس الوقائية، أثناء العمل وغيرها من الخدمات.

(1) مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2006، ص 175.

(2) صلاح الدين عبد الباقي: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 324- 326 .

(3) مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 175.

سادسا: أنظمة دفع الأجور

يوجد نظامان أساسيان لتحديد الأجور، وهما نظام الأجر الزمني ونظام الأجر بالإنتاج أو ما يطلق عليه أحيانا نظام الأجر التشجيعي، وفيما يلي يتم شرح كل نظام على حدى:

1. نظام الأجر الزمني:

يتم بمقتضاه دفع الأجر عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد العامل في عمله، وفي هذا النظام لا يتغير الأجر بتغير إنتاجية الفرد العامل، ويتم تطبيق هذا النوع في مجالات وأعمال عدة منها:

الأعمال التي يصعب فيها تحديد المستويات أو معايير قياسية لها، أي الحالات التي يصعب فيها ربط الإنتاج بالأداء كوحدات كمية مثل الأعمال الإدارية والاستشارية والهندسية، وكذا الأعمال التي يكون فيها الإهتمام بالجودة أكبر من الكمية والحالات التي تتضح فيها العلاقة بين الإنتاج أو المخرجات وبين الجهد المبذول من قبل الفرد أو مجموعة العمل، ويتأثر هذا النوع من الأنظمة بجملة من العوامل ولعل أبرزها ما يلي:

- ظروف العرض والطلب على العمالة في سوق العمل، أي كلما توفرت اليد العاملة في السوق كلما كانت مستويات الأجور المدفوعة منخفضة والعكس صحيح.
- الظروف المالية للمؤسسة وقدرتها على دفع أجور تنافسية لإجتداب أيدي عاملة ماهرة والمحافظة عليها.
- عدالة الأجر النسبي للعاملين.
- قوة المساومة بين النقابات العمالية والإدارة، وأثر ذلك في تحديد مستويات معينة للأجور في اتفاقيات العمل الجماعية.

ويعتبر هذا النظام من الأنظمة الشائعة الإستخدام، وبالرغم من هذا إلا أنه لا يخل من السلبيات فهو نظام غير مشجع لروح الإبتكار والمبادأة في أوساط العاملين كما يغفل نقطة مهمة وهي الفروق الموجودة بين الأفراد من حيث المهارات والقدرات. [1]

(1) زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للنشر والتوزيع، الكويت، ط2، ص ص 509، 510.

2. نظام الأجر على أساس الإنتاج أو الأجر التشجيعي:

عندما تحاول المنظمة رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، فهي تطبق نظام الأجر على أساس الإنتاج أو ما يسمى بالأجر التشجيعي، فهذا النظام يعتمد على ربط مقدار الدخل بالإنتاج الذي يحققه العامل، حيث يختلف هذا الأجر باختلاف سياسة الأجور التشجيعية المطبقة، فهناك سياسة تقوم على أساس الإنتاج الفردي، وأخرى تقوم على أساس الإنتاج الجماعي :

1.2.سياسة الأجر على أساس الإنتاج الفردي:

طبقا لهذه السياسة يتقاضى الفرد اجره على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها بصفة فردية.

2.2.سياسة الأجر على أساس الإنتاج الجماعي:

يتم في ضوء هذه السياسة حساب الأجر على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي وتوزيع المكافأة أو التعويض الجماعي بين الأفراد الذين ينتمون للجماعة حسب الأسس المتفق عليها، وتشجع هذه الطريقة العمل الجماعي.

يتميز هذا النظام بجملة من السمات أبرزها ما يلي:

- إمكانية قياس الإنتاج بدرجة دقيقة.
- وجود علاقة وثيقة بين مجهود العامل وبين كمية الإنتاج التي ينتجها.
- يمكن التنبؤ مقدما بتكلفة العمل لكل وحدة منتجة بشيء من اليسر والسهولة.

بالرغم من الخصائص التي تميز هذا النظام إلا أنه لا يخل من عيوب وهي:

- صعوبة وضع المعايير أو مقاييس الإنتاج لبعض الأنشطة.
- عدم التركيز على عامل الجودة (خاصة إذا كانت السلعة تتطلب مواصفات إنتاجية معينة من الجودة).
- هذا النظام مناسب للعمالة الماهرة وغير مناسب للعمال محدودي الكفاءة.[1]

(1) جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص ص 520، 521.

سابعا: مراحل إعداد نظام الأجور

تمر عملية وضع نظام الأجور بعدة مراحل ضرورية مبينة كما يلي:

1. تحيد الأهداف والإستراتيجيات:

تبدأ هذه المرحلة باتخاذ الإدارة العليا قرارات رئيسية تحدد الخطوط العريضة للأهداف والسياسات العامة التي ينبغي أن ينبني عليها ذلك النظام، وعادة ما تتجه هذه السياسة إلى اتباع هيكل أجور متكافئ وعادل في الداخل وجذاب ومنافس في الخارج.[1]

وبمعنى آخر يجب على المؤسسة أن تقوم بعملية تقييم الوظائف بطريقة دقيقة وواضحة من أجل بناء نظام أجور فعال، وتحديد أهدافه الآنية والمستقبلية، وحتى تحافظ على استقرارها واستمرارها، وتضمن مكانة تنافسية بين المنظمات الأخرى.

2. مسح بيئة المنظمة:

ويتمثل مسح بيئة المنظمة على مستويين: المستوى الخارجي و المستوى الداخلي.

1.2.على المستوى الخارجي: ويشمل:

- **القيود والتشريعات الحكومية:** أي مستوى الأجر المحدد يتأثر بالقوانين والتشريعات والأنظمة الحكومية من تحديد حد أدنى وأعلى الأجور.
- **قوانين العمل والعمال:** تحدد قوانين العمل عادة مستويات الأجور وعدد ساعات العمل والعطل الرسمية والإجازات السنوية والمرضية والاضطرارية مدفوعة الأجر، مع تحديد السن القانوني للعمل.
- **قوانين ضريبة الدخل:** إذ أن مستوى الضريبة العالي يؤثر على إرادات المنظمة وقدرتها على توفير أجور عالية للعمال التي تمكنهم من إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية.
- **سوق العمل:** عندما يكون هناك وفرة من العمالة في السوق تتجه المنظمة إلى خفض الأجور، وعندما يحدث العكس وتصبح ندرة في اليد العاملة ترتفع الأجور.[2]
- **ضغوط النقابات العمالية:**

(1) منير زيد عبودي: إدارة الموارد البشرية ،مرجع سبق ذكره، ص ص 196 ،197.

(2) حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية،مرجع سبق ذكره، ص ص 270 ـ 272.

تتأثر مستويات الأجور في المنظمات بمدى نفوذ نقابات العمال ومدى انظمام العاملين إليها،إذ أن مختلف التشريعات والأنظمة الحكومية والقوانين المتعلقة بالعمل، لها دور كبير في تحديد مستوى الأجور لمختلف الوظائف، حيث تعتمد هذه الأنظمة والقوانين في تحديد نظام الأجور على عملية تقييم الوظائف ودراسة كل ما يتعلق بها، وأخذها بعين الإعتبار، والتي يضمن من خلالها العمال مختلف حقوقهم وضمان المؤسسة استقرارها وحصولها على يد عاملة ماهرة ومؤهلة.

2.2.على المستوى الداخلي: ويشمل:

1.2.البيئة الداخلية:

يتطلب تحليل البيئة الداخلية تقييم الوضع الحالي وتحليل وتقييم الوظائف وتعرف عملية تقييم الوظائف بالجهد المنظم لتحديد الأهمية النسبية أو القيمة للأعمال المختلفة، وتحديد قيمة كل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى.

3. تصميم نظام الأجور:

1.3.تحديد المسؤوليات وأبعاد الدراسة المسحية:

يتم القيام بدراسة مسحية للوظائف المشابهة لدى المؤسسات المنافسة للتعرف على مستوى الأجور والمكفآت التي تمنحها، وبمعنى آخر بعد تقييم الأهمية النسبية لكل وظيفة يصبح بالإمكان تحديد أجر كل وظيفة حيث تكون هذه العملية معدة من قبل المؤسسة والجهة الحكومية.

2.3.تحديد المسؤوليات والبيانات المطلوب جمعها:

ينبغي تحديد المعلومات الخاصة بالأجور لمختلف الوظائف موضوع الدراسة مثل عدد الدرجات والفئات والحد الأدنى والأقصى للأجر والزيادات والمكفآت، وغيرها في مختلف المستويات الوظيفية، أي بعد تحديد عدد الدرجات والفئات يخصص لكل منها معدل أجر يتفق وقيم الوظائف.[1]

(1) منير زيد عبودي: إدارة الموارد البشرية: مرجع سبق ذكره، ص ص 196،197.

3.3.تصميم هيكل الأجور:

يتم تصميم هيكل الأجور عند مقارنتها مع نظام الأجور السائد في المؤسسات الأخرى التي تم دراستها، وفي ضوء تلك الدراسة يتم تكوين تصور لسياسة الأجور وتحديد النظام أو الهيكل الذي يناسبها.، أي بعد القيام بعملية تقييم الوظائف يتم تصميم هيكل الأجور، ووفقا لما هو سائد في المؤسسات الأخرى، ويختلف مستوى الأجور من المؤسسة لأخرى حيث يعتبر هذا الإختلاف سياسة تنتهجها المؤسسات من أجل جدب أكبر قدر من اليد العاملة المؤهلة والماهرة.

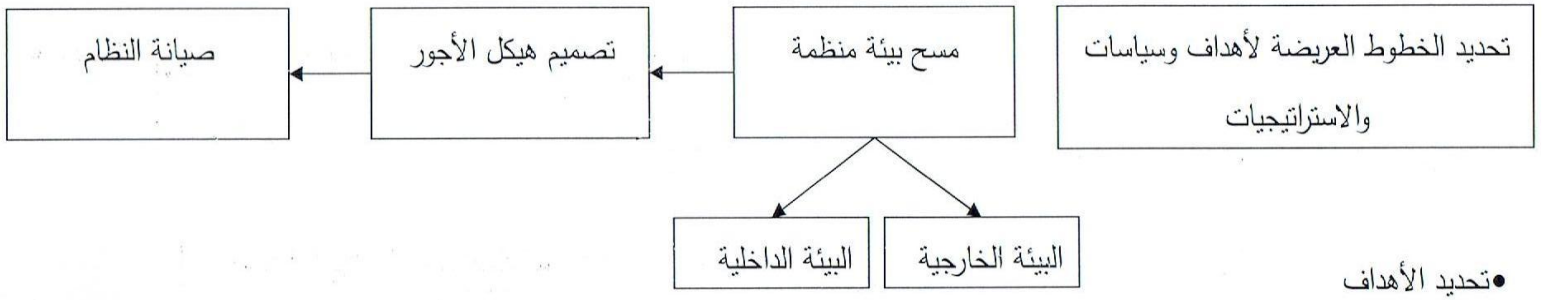
4. صيانة نظام الأجور:

إن الإبقاء على نظام أجور فعال وعادل في المؤسسة يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تتبع مجموعة من الخطوات منها:

- المتابعة المستمرة لأنظمة الأجور لدى المؤسسات في نفس المجال لكي تتعرف على ما يطرأ عليها من تغيرات وتطورات أو تعديلات لتضمن تناسب الأجور فيما بينها.
- معالجة المشاكل الناجمة عن تطبيق نظام أجور جديد.
- المتابعة المستمرة للتشريعات الحكومية الخاصة بالضرائب والضمان الاجتماعي والتي لها صلة بنظام الأجور.
- القيام بعملية تقييم الوظائف بطريقة صحيحة وواضحة في عملية تحديد الأجور من أجل ضمان توزيع عادل للأجور.[1]

(1) منير زيد عبودي: إدارة الموارد البشرية: مرجع سبق ذكره، ص ص،198،197.

الشكل رقم 02: مراحل إعداد وتصميم نظام الأجور.



المصدر: حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 271.

ثامنا: عوامل عدم استقرار أنظمة الأجور

توجد مجموعة من الصعوبات التي تواجه نظام الأجور ويمكن إدراجها في النقاط التالية:

1. حاجة نظم الأجور إلى الصيانة وليس فقط حاجتها للتطوير.
2. تتغير الوظائف في المنشأة نتيجة إضافة واجبات جديدة لها أو حذف البعض منها، وذلك طبقا لحاجة المنشأة نفسها، وكذلك تتغير نتيجة للتغيرات التي تحدث في أساليب العمل ومعداته.
3. قد يكون التغيير التنظيمي في المنشأة كبيرا مما يتطلب معه إعادة النظر ومراجعة هيكل الأجور الداخلي المطبق في المنشأة، وعليه، فقد يكون من الضروري وضع وتحديد عوامل جديدة للأجور، أو على الأقل تحديد معايير جديدة لعوامل الأجور القديمة.
4. إن البيئة الخارجية التي تعمل المنشأة في ضوئها هي أيضا يمكن أن تتغير مثل سوق العمل والصناعة نفسها وبالتالي الإتفاقيات الجماعية يمكن أن تتغير مما يتطلب إجراء تعديلات في هيكل الأجور الداخلية.
5. إدارة هياكل الأجور الداخلية لم تعطى لها العناية الكافية التي أعطيت لنظام تقييم الوظائف.[1]

(1) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2007، ص ص221، 222.

تمهيد

يكتسي الجانب الميداني للبحث أهمية بالغة في العلوم الاجتماعية، ذلك أن قيمة البحث لا تكمن في جمع التراث النظري حول المشكلة موضوع البحث فقط، بل يتعداه إلى نزول الباحث إلى الميدان لإستقصاء الحقائق، وفهم الإرتباطات والعلاقات الموجودة بين ظواهر المجتمع، ويستخدم الباحث مجموعة من التقنيات والأساليب تختلف باختلاف طبيعة البحث مستندا في ذلك على أحد المناهج الإجتماعية.

وقد جاء هذا الفصل لتوضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة والتعرض لأهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع وتحليل البيانات الميدانية، هذا بالإضافة إلى التعرض لمجالات الدراسة ومدى ملائمة المنهج المتبع للموضوع الدراسة.

وقد شكلت هذه العناصر مجتمعة سندا منهجيا ساعد في معالجة الموضوع ميدانيا وتوفير بيانات هامة عنه، وكانت في نفس الوقت بمثابة الجسر الذي تم من خلاله العبور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومن ثم التوصل إلى نتائج وإجابات مقنعة لأسئلتها.

أولا: مجالات الدراسة

إن تحديد مجالات الدراسة عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث السوسيولوجي ذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث أنه كلما كان تحديد مجالات الدراسة دقيق كلما كان من السهل التحكم فيما بعد في المشكلة القائمة بالبحث، ويمكن التطرق لثلاث مجالات رئيسية: المجال الزمني ، المجال المكاني، المجال البشري.

1. تحديد المجال الزمني : يمثل المجال الزمني الفترة أو المدة التي استغرقتها الدراسة للوصول إلى نتائج تتعلق بموضوع البحث، فقد أنجزت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2015ـ2016، وقد تم جمع المادة النظرية خلال مدة دامت 3 أشهر انطلاقا من شهر ديسمبر إلى غاية شهر فيفري بعد الإطلاع على مختلف المراجع المتعلقة بالموضوع، ليتم تحرير القسم النظري فيما بعد انطلاقا من شهر أفريل ثم إعداد استمارة البحث.

وفيما يتعلق بالجانب الميداني للدراسة فيمكن تقسيمه إلى عدة مراحل هي:

1. 1.المرحلة الإستطلاعية: التي تمت بداية بزيارة أولية للمؤسسات المعنية بالدراسة بغرض الحصول على إذن للقيام بالبحث، وكان ذلك يوم 24 فيفري 2016 وضبط مواعيد الدراسة الميدانية، وقد ساعدتنا هذه الزيارة خاصة في ضبط فرضيات الدراسة.

1. 2.المرحلة الثانية: سمحت لنا هذه الزيارة التي قمنا بها يوم 05 أفريل 2016 بجمع المعلومات الأولية عن المؤسسات وعدد العمال الموجودين بكل منها، هذا بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي لكل منها وأيضا الإتفاق على اليوم الذي توزع فيه الإستمارة.

1. 3.المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة قمنا بتوزيع الإستمارات على المؤسسات وكان ذلك يوم 12ـ04ـ 2016.

1. 4.المرحلة الرابعة: والمتمثلة في معالجة المعلومات وتحليل وتفسير البيانات المتوصل إليها بداية من شهر أفريل إلى غاية نهاية هذه الدراسة.

2. تحديد المجال المكاني: ويقصد به المجال الجغرافي أو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، وقد تمت هذه الدراسة في ثلاث مؤسسات صناعية وهي كالتالي:

1.2. مدبغة الجلود:

هي وحدة صناعية أنشئت من طرف المؤسسة البلغارية في إطار التعاون الجزائري البلغاري، حيث انطلقت الأشغال في 14 جوان 1956، لتنتهي سنة 1967، وهي سنة بداية الوحدة للإنتاج الذي قدر أنذاك ب 11 طن يوميا، وذلك بتشغيل 367 عامل وبرأس مال تأسيسي قدر ب 360.000.000 دينار جزائري، وشهدت هذه الوحدة عدة تحولات كان أخرها في 1 جانفي 1998 أين تحولت من مؤسسة cepie وحدة جيجل إلى مؤسسة مدبغة جيجل.

تبعد المدبغة عن العاصمة ب 350 كلم وعن ولاية قسنطينة ب 130 كلم، أما محليا فهي تقع في هضبة الحدادة بمنطقة بني قايد جنوب غرب مدينة جيجل التي تبعد عنها ب 3 كلم، وتتربع على مساحة قدرها 15500 متر مربع، كما تتوسط مجمع سكني، لهذه المدبغة أسهم تقدر ب 1600 سهم، حيث يقدر السهم ب 5000 دينار، وهي مقيدة بقانون تجاري مرتبط بمجمع الجلد المستقل عن الشركة القابضة العمومية للصناعات الفلاحية والغذائية والمنتوجات المصنعة .

تقوم المدبغة بمعالجة جلد الأبقار والأغنام (بنسبة قليلة) ، إنتاجها ذو جودة عالية، حيث أنها حازت على شهادة الجودة لكل نشاطاتها، كما أنها تتعامل مع موردين من داخل الوطن وخارجه.

تهدف المدبغة إلى تحقيق الربح ومتطلبات المجتمع وأيضا ضمان مستوى مقبول من الأجور للعمال.[1]

(1) مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، يوم05 أفريل2016 على الساعة 10:30.

2.2.الشركة الإفريقية للزجاج :

نشأت الشركة الإفريقية للزجاج سنة 1982 تحت إسم ENAVA بالمنطقة المسماة"أولاد صالح" بالطاهير ولاية جيجل، وهي شركة عمومية إقتصادية ذات أسهم" EPE – SPA " برأس مال قدره ب 500000000 دج، والهدف الأساسي للشركة الإفريقية للزجاج هو تلبية حاجيات ومتطلبات الإقتصاد الوطني من مواد الزجاج في مختلف القطاعات كالبناء والصناعات الكهرومنزلية.

2. 3.مؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط:

مؤسسة عياشي السعيد لإنتاج البلاط هي مؤسسة إنتاجية ذات طابع تجاري، تقع بالمنطقة الصناعية أولاد صالحـ بلدية الأمير عبد القادر، دائرة الطاهير، ولاية جيجلـ تبعد عن عاصمة الولاية ب 15 كلم شرقا، وهي مهيأة ببنية تحتية كاملة، وتوجد وسط هياكل قاعدية أساسية مثل مطار فرحات عباس، ميناء جن جن، خط السكك الحديدية، والطريق الوطني رقم 43 .

شرع في إنجاز المؤسسة منذ سنة 1996، وكانت بداية النشاط بتاريخ 15 أكتوبر 1997، برأس مال 500000000 دج، حيث تتربع على مساحة إجمالية مقدرة ب 1 هكتار، منها 3200 م^2 بنايات ومنشآت، وقد مرت بعدة مراحل تطويرية ، وصولا إلى ماهي عليه الآن، كما أنها تحتل مراتب متقدمة في قطاع إنتاج البلاط وطنيا، ورائدة محليا.

والهدف الأساسي لهذه المؤسسة هو تلبية رغبات ومتطلبات السوق والمساهمة في التنمية المحلية من خلال اليد العاملة المشغلة وإبراز صورة جيدة عن الإقتصاد المحلي لولاية جيجل.[1]

(1) وثائق الشركة المتحصل عليها من إدارة مؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط.

3.تحديد المجال البشري:

يمثل المجال البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي يطبق على أفراده أدوات جمع البيانات المختلفة، والتي تساعد الباحث للوصول إلى نتائج واقعية وموضوعية، لذا لابد من تحديد المجتمع الأصلي تحديد واضحا ودقيقا.

1.3.الإمكانيات البشرية لمدبغة الجلود:

بلغ عمال مدبغة جيجل 150 عامل يتوزعون على مختلف المديريات، الأقسام والمصالح والورشات، حيث ينقسم عمال الورشات الإنتاجية إلى فرقتين(صباحية ومسائية) تعملان بالتناوب على مدار 16 ساعة يوميا، أما في حالة نقص الإنتاج فهي تكتفي بفرقة واحدة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 07: يوضح توزيع الأفراد العاملين حسب المديريات والمصالح في مدبغة الجلود.[1]

المديريات والأقسام	عدد الأفراد العاملين
المديرية العامة.	03
مديرية الموارد البشرية.	03
مصلحة الوسائل العامة.	05
مديرية المحاسبة والمالية.	04
مديرية التجارة.	05
مديرية الإنتاج.	81
مديرية الصيانة.	15
مصلحة الوقاية والأمن.	22
مصلحة تسيير المخزون.	07
المديرية التقنية.	05
المجموع	150

يوضح الجدول أعلاه توزيع الأفراد العاملين حسب المديريات والمصالح ويظهر أن المؤسسة تعمل على تنظيم نشاطاتها وتقسيم مهامها حسب العملية الإنتاجية وذلك يظهر خاصة على مستوى مديرية الإنتاج التي يوجد بها 81 عامل، وهنا يظهر أن المؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى، تليها مصلحة الوقاية والأمن ب 22 عامل، أي أن المؤسسة تهتم بسلامة عمالها، وباقي العمال موزعين على مختلف المصالح الأخرى والمديريات.

أما فيما يتعلق بتوزيع الأفراد حسب الفئات فيوضح ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم(08): يوضح توزيع الأفراد العاملين حسب الفئات المهنية في مدبغة الجلود. [1]

الفئة	عدد الأفراد العاملين
الإطارات	33
أعوان التحكم	08
أعوان التنفيد	109

يظهر الجدول أعلاه توزيع الأفراد العاملين حسب الفئات المهنية والتركز الأكبر لأعوان التنفيد حيث بلغ عددهم 109، وهذا يبين أن المؤسسة تسعى بالدرجة الأولى لتحقيق إنتاجية عالية في حين أن عدد الإطارات هو 33 إطار و08 فقط من أعوان التحكم.

(1) مصلحة الموارد البشرية لمدبغة الجلود.

- **الهيكل التنظيمي:**

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الذي يوضح التقسيمات أو الوحدات والأقسام الإدارية التي تتكون منها المؤسسة، فهو" الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات وتحدد أليات التنسيق وانماط التفاعل اللازمة بين أقسام المختلفة والعاملين فيها". [1]

ويحتوي الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة على مجموعة من المديريات والأقسام والمصالح، أنظر الملحق رقم01 لمدبغة جيجل، الملحق رقم 02 للشركة الإفريقية للزجاج، الملحق رقم 03 لمؤسسة إنتاج البلاط.

2.3.الإمكانات البشرية للشركة الإفريقية للزجاج:

بلغ عدد عمال الشركة الإفريقية للزجاج 299 عامل موزعين على مختلف المديريات والأقسام والمصالح.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع عمال الشركة الإفريقية للزجاج. [2]

الفئة	العدد	النسبة المئوية
الإطارات	48	%16.05
عمال المؤهلين	59	%19.73
عمال التنفيد	192	%64.21
المجموع	299	%100

يظهر الجدول أعلاه توزيع عمال الشركة الإفريقية للزجاج حسب الفئات المهنية والتركز الأكبر لعمال التنفيذ ب 192 عامل، وهذا ما بين أن المؤسسة هي الأخرى تهدف إلى تحقيق إنتاج أكبر بأكبر عدد من

(1) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2008، ص50.

(2) وثائق الشركة المتحصل عليها من مديرية الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج.

العمال تليها فئة المؤهلين ب 59 عاملن وهذا يدل على أن المؤسسة تستقطب اليد العاملة المؤهلة أما فئة الإطارات فقد بلغ عددهم 48 عامل.

وفيما يتعلق بالإمكانات البشرية لمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط لم يتم الحصول عليها.

ثانيا: عينة الدراسة

لعل من أهم المشاكل التي يواجهها أي باحث في البحث العلمي هي تحديد عينة البحث، فهذه العملية لها جانب كبير من الأهمية، إذ تعتبر "جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة تمثل المجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث وتغني الباحث من مشقات دراسة المجتمع المحلي"،[1] فالعينة في أي بحث علمي تعتبر دعامة أساسية لا مناص منها كمصدر للحصول على المعلومات من الواقع، كما يمكن أن تعبر عن "مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة الأصلي"،[2] فالباحث يسعى من خلالها إلى التوصل لإستنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي الذي نبعث منه المشكلة.

وانطلاقا من هذا فإن العينة التي تم اختيارها في هذه الدراسة هي العينة القصدية أو الهدفية "ويتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم و أيضا لكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة، كما يتم اللجوء لهذا النوع من ال عينات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي" ،[3] وقد تم في هذه الدراسة اختيار عينة قدر عددها ب25 فردا، ومن بين الأسباب التي دفعت لإختيار هذا النوع من العينات هو طبيعة موضوع الدراسة والذي اقتصر فقط على قسم الموارد البشرية ما استدعى اللجوء إلى ثلاث مؤسسات .

(1) جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، (مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2002، ص85.

(2) إبراهيم عبد العزيز الدعيلج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص91.

(3) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي،(القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2 1999، ص147.

ثالثا: فرضيات الدراسة

لكي يستطيع الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية وضع إجابة عن جملة الأسئلة التي أثارتها إشكالية بحثه فإنه يقوم بصياغة فروض علمية لتحديد العلاقة بين متغيرين، وعليه تعرف الفرضية بأنها "عبارة عن إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث، وتخضع للإختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية، وللفرضية علاقة مباشرة بنتيجة البحث بمعنى أن الفرضية هي حل لإشكالية كونت مشكل"،[1] أو هي "تفسيرات مقترحة للعلاقة بين متغيرين أحدهما المتغير المستقل وهو السبب، والآخر المتغير التابع وهو النتيجة".[2]

ومنه فهذه الدراسة تطرح فرضية رئيسية مفادها:

– توجد علاقة بين تقييم الوظائف ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية.

ويندرج تحت هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية تدور حول الجوانب الرئيسية لموضوع الدراسة:

– توجد علاقة بين المؤهل العلمي ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية.
– توجد علاقة بين الخبرة المهنية ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية.
– توجد علاقة بين ظروف العمل ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية.

رابعا: منهج الدراسة

يعتبر المنهج "أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك".[3]

(1) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، قسنطينة الجزائر، ط3، 2008، ص145.

(2) أمين ساعاتي: تبسيط كتابة البحث العلمي من الباكالوريوس ثم الماجستير وحتى الدكتوراه، المركز السعودي للدراسات الإستراايجية، جدة، ط1، 1991، ص 28

(3) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي(القواعد والمراحل والتطبيقات)، مرجع سبق ذكره، ص35.

وبما أن مناهج البحث متعددة ومتنوعة فإن اختيار المنهج يرتبط أساسا بطبيعة موضوع البحث، وقد تم اختيار المنهج الوصفي وهو المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة على اعتبار أنه "الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق جديدة، أو التأكد من صحة حقائق قديمة، آثارها والعلاقات التي تصلها بها وتفسيرها والكشف عن الجوانب التي تحكمها"،[1] فهو إذن أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة "وطريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي والذي يؤثر في كافة الأنشطة الثقافية والسياسية والعلمية وتسهم في تحليل ظواهره" ،[2] وهو من أكثر المناهج ملائمة للواقع الاجتماعي وخصائصه وهو الخطوة الأولى نحو تحقيق الفهم الصحيح لهذا الواقع، حيث أن هذا المنهج يهدف لتحقيق الأهداف التالية:

- جمع المعلومات الدقيقة عن مجتمع الدراسة.
- صياغة عدد من النتائج.
- كما يعتمد المنهج الوصفي على القياس الكمي للظواهر الاجتماعية، وهذا القياس الكمي يعتمد على المسح بالعينة للحصول على المعلومات مأخودة من جمهور معين.

وقد وقع الاختيار على هذا المنهج لأن الموضوع المتناول في الدراسة يحتاج إلى الوصف والتحليل والكشف عن العلاقات وفحصها، والوصول إلى استنتاجات وتوصيات قد تساهم في فهم الواقع، وهذا بالإضافة إلى أنه تم تتبع خطوات هذا المنهج بدءا من اختيار موضوع البحث ووضع الإطار العام والعناصر الخاصة به، إلى صياغة الفروض وتحديد عينة البحث واختيار أساليب جمع المعلومات من ملاحظة، مقابلة، استمارة، بالإضافة إلى تصنيف البيانات ووصف النتائج وتحليلها وتفسيرها ومن ثم الوصول إلى تعميمها كخطوة لاحقة في هذا المنهج.

(1) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي(القواعد والمراحل والتطبيقات)،مرجع سبق ذكره، ص46.

(2) عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 1999، ص105.

خامسا: أدوات جمع المعلومات

تعتبر وسائل جمع المعلومات حجر أساس في عملية البحث العلمي، وتتعدد هذه الوسائل حسب الغرض الذي يستعمل كل نوع منها، وقد يستخدم الباحث أكثر من طريقة وأداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة أو الإجابة عن أسئلتها أو لفحص فرضياتها وبذلك فإن تعدد الوسائل يجعلها تكمل بعضها بعضا ، وانطلاقا من هذا فقد تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات من ملاحظة، مقابلة، استمارة، هذا بالإضافة إلى بعض الوثائق المتعلقة بالمؤسسات التي تمت فيها الدراسة.

1. الملاحظة:

تعد الملاحظة إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقف هواتجاهاته ومشاعره، وتعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحيانا باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات (الاستمارة، المقابلة، الوثائق) ،[1] حيث تعرف الملاحظة على أنها "مشاهدة الظواهر في أحوالهاالمختلفة وأوضاعها المتعددة لجمع البيانات وتسجيلها وتحليلها والتعبير عنها بأرقام " [2] بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات.

وبناءا عليه فقد تم الإستعانة بالملاحظة أثناء توزيع الاستمارة من أجل التعرف على جماعات العمل وخاصة تلك التي تمثل عينة البحث ومراقبة سلوك الأفراد أثناء ملئهم لاستمارة البحث.

2. المقابلة:

تعد المقابلة من الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات وأكثرها استخداما نظرا لمميزاتها خصوصا إذا كانت البيانات متعلقة بمشاعر الأفراد وثقافاتهم ومعتقداتهم الخاصة، حيث تعرف المقابلة بأنها "تفاعل

(1) ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي(النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص112.

(2) مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي إعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2000، ص174.

لفظي يتم بين شخصين في موقف المواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث أو التي تدور حول آرائه ومعتقداته " [1] وبعد أن يشعر الباحث بأن المبحوث على استعداد للتعاون يبدأ بطرح الأسئلة التي يحددها مسبقا، ثم يسجل الإجابة بكلمات المبحوث وهكذا يلاحظ أن المقابلة عبارة عن استبانة شفوية.

وبناءا عليه فقد تم الإستعانة بالمقابلة في قسم الموارد البشرية حيث اشتملت على المحاور التالية:

- المعايير المعتمدة في تقييم الوظائف لوضع نظام الأجور.
- الجهات المسؤولة عن عملية تقييم الوظائف.
- كيفية تحديد الأهمية النسبية للوظائف داخل المنظمة.

3. الاستمارة:

تعتبر الاستمارة إحدى وسائل البحث العلمي التي تستعمل على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم، أو اتجاهاتهم أو دوافعهم أو معتقداتهم، والاستمارة "أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي تتطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث"،[2] وبناءا عليه فقد تم إعداد استمارة بحث موجهة إلى قسم الموارد البشرية في المؤسسات المعنية بالدراسة الميدانية، حيث احتوت الاستمارة على 32 سؤال كانت مزيج بين أسئلة مغلقة ونصف مغلقة والمفتوحة من أجل فسح المجال للمبحوث ليبدي وجهة نظره ، وقد تم توزيع 25 استمارة 10 منها في مؤسسة الدباغة بجيجل و 10 في المؤسسة الإفريقية للزجاج، و 05 في مؤسسة إنتاج البلاط وقد احتوت الاستمارة على أربع محاور أساسية، تناول كل منها ما يلي:

- **المحور الأول:** تعلق بالبيانات الشخصية وضم الأسئلة من [1-8].

(1) عبد الله الشريف: مناهج البحث العلمي (دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية)، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 1996، ص 129.

(2) جودة عزت عطوي: أساليب البحث العلمي (مفاهيمه، أدواته، طرقه، الإحصائية)، مرجع سبق ذكره، ص 99.

- **المحور الثاني:** تمحور حول المؤهل العلمي ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية وضم الأسئلة من [9-14].
- **المحور الثالث:** خصص للخبرة المهنية ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية وضم الأسئلة من [15-22].
- **المحور الرابع:** تعلق بظروف العمل ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية وضم الأسئلة من [23-32].

4. الوثائق والسجلات:

بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة والاستمارة باعتبارها أدوات لجمع المعلومات يستخدم الباحثون الوثائق أو المصادر المختلفة (المطبوعة وغير المطبوعة) التي تضم المعلومات، وتقدم هذه الوثائق أو المصادر الكثير من المعلومات المهمة للباحث حول دراسته.[1]

إن أهمية الوثائق والسجلات تكمن في كونها توفر على الباحث الكثير من الوقت والجهد، حيث تم الإطلاع على بعض الوثائق الخاصة بكل مؤسسة وتم بذلك التزود ببعض المعطيات الضرورية للبحث، وقد تمثلت هذه البيانات فيما يلي:

- بيانات متعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسات.
- بيانات متعلقة بالهيكل التنظيمي العام لكل مؤسسة.
- بيانات متعلقة بالإمكانيات المادية والبشرية لكل مؤسسة.

سادسا: أساليب التحليل الاحصائي

من أجل التعرف على جوانب الظواهر الاجتماعية وتفسيرها يحاول الباحثون جمع العديد من البيانات المتاحة عن هذه الظواهر، ولهذا يلجأون إلى العديد من الطرق الخاصة بجمع البيانات التي تتنوع من تدوين

(1) ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي(النظرية والتطبيق)، مرجع سبق ذكره، ص119.

الملاحظات أو فحص الوثائق والسجلات أو تسجيل المقابلات إلى استخدام الاستمارة وتنظيم هذه البيانات في شكل جداول باعتماد أسلوبي التحليل الكمي والتحليل الكيفي.

1.التحليل الكمي: وهو الذي يعبر عن العمليات المرتبطة بالإحصاءات بحيث تم تكميم البيانات وحساب التكرارات والنسب المئوية وذلك بعد تجميعها وتصنيفها وترتيبها للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة، وهذا حتى تصبح اجراءات الدراسة سهلة من حيث التحليل والتفسير ، ويعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب شيوعا لعرض البيانات وذلك نظرا لسهولته من ناحية وقدرته على استيعاب كم كبير من البيانات بعد اختزالها بصورة كمية من ناحية أخرى، بالإضافة لذلك فإن استعمال الجداول لعرض البيانات يسهل من عملية تحليلها ويساعد في استخلاص بعض النتائج الأولية من خلال القيم الرقمية للمتغيرات.[1]

2.التحليل الكيفي:

إذا كان تكميم النتائج مهم في التحليل الكمي فإن التحليل الكيفي لا يقل أهمية، حيث يعطي للأول معنى عن طريق تفسير وتحليل النتائج بعيدا عن الذاتية، وهو الذي يعبر عن عملية تحليل وتفسير البيانات حسب الشواهد الواقعية من خلال ما يصرح به المبحوثون أو ما يقومون به من إشارات أثناء المقابلة حيث تساهم هذه التفسيرات في الإجابة الوافية عن الفرضيات المطروحة بشكل موضوعي ومنهجي، كما تم استعمال هذا الأسلوب في تحليل البيانات المحصل عليها من الملاحظة المقابلة والوثائق المتحصل عليها.[2]

(1) ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي(النظرية والتطبيق)، مرجع سبق ذكره، ص151.

(2)منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، مرجع سبق ذكره، ص162.

تمهيد

تعتبر مرحلة تحليل البيانات أحد أهم المراحل الأساسية في الدراسة أو البحث العلمي ذلك أنه يتم فيها استعراض وتحليل البيانات المختلفة التي تم جمعها باستخدام أحد طرق جمع البيانات الوصفية أو الكمية، وقد تناول هذه الفصل بالدراسة عملية تفريغ وجدولة البيانات وتحليلها، ومناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة وتحليلها ومناقشة فرضياتها والدراسات السابقة التي تم التطرق إليها، هذا بالإضافة إلى النتائج العاملة للدراسة وكذا التوصيات والاقتراحات.

أولا: تفريغ وجدولة البيانات وتحليلها

المحور الأول: عرض وتعليق على خصائص عينة البحث

جدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	14	% 56
أنثى	11	% 44
المجموع	25	% 100

تشير المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه الخاص بالجنسين أن نسبة الذكور الموجودة في عينة البحث والمقدرة بـ 56 % والتي تقابل 14 فردا من عينة البحث تزيد عن نسبة الإناث والمقدرة بـ 44 % والتي تقابل 11 فردا من عينة البحث.

إن هذا التباين الحاصل في متغير الجنس يرجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة نشاط المؤسسة إضافة إلى طبيعة المجتمع المحلي رجولي ، كما يعود السبب إلى أن العمل الإداري يتسم بطول الدوام وقلة العطل مما يشكل عائق للمرأة خاصة إذا كان لديها التزامات عائلية، إضافة إلى بعد المؤسسات المعنية بالدراسة وهذا ما شكل عائقا أمام المرأة التي تفضل مناصب عمل قريبة.

جدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	التكرارات	النسبة
]18-30[	11	%44
]31-43[	10	%40
]44-56[	04	%16
57 فما فوق	00	%00
المجموع	25	%100

تشير المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه بأن الفئة العمرية الأكبر نسبة هي فئة ما بين]18-30[سنة وقدرت بـ 44% أي 11 فردا، ونسبة 40% شملت أفراد العينة الذين تراوحت أعمارهم ما

بين [31-43[سنة أي ما يقابل 10 أفراد، وعليه فإن فئة الشباب فرضت نفسها بقوة في المؤسسة، وهذا راجع إلى سياسة التوظيف المنتهجة من طرف الدولة، في السنوات الأخيرة بتشجيعها لتجديد روح المؤسسات وتشجيع الشباب الكفئ سواء الجامعيين أو ذوي تخصصات المهن الأخرى، كما نلاحظ أن 16% هي نسبة متواضعة للفئة العمرية التي تتراوح ما بين [44-56[سنة والتي تقابل 04 أفراد حيث تعبر عن التحولات التي ميزت المؤسسات حاليا والتي تعرف حالة من التجديد في مواردها البشرية من خلال تشجيع توظيف إطارات من الجيل الجديد لتعويض الأفراد الذين قاربوا على التقاعد، أما الفئة العمرية من 57 سنة فما فوق فنسبها منعدمة في المؤسسة لاعتمادها على تشغيل فئة الشباب كما سبقت الإشارة لذلك.

وهذا ما سيكون له تأثير واضح على المهارات والمعارف التي امتلكوها خلال سنوات العمل الطويلة إضافة إلى درايتهم الكاملة بكل مجريات العمل داخل المؤسسة، مما يمنحهم الأفضلية على بقية المبحوثين.

جدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة
أمي	00	%00
ابتدائي	00	%00
متوسط	00	%00
ثانوي	04	%16
جامعي	21	%84
المجموع	25	%100

تشير المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه والمتعلقة بالمستوى التعليمي أن الفئة الغالبة هي فئة الجامعيين بنسبة تقدر بـ 84% أي ما يقابل 21 فرد، بالمقابل نسبة 16% فقط أي ما يقابل 04 أفراد للموظفين الذين لديهم مستوى ثانوي، وتبرز النسبة المرتفعة الجامعيين أن شروط التوظيف للإطارات تتم على أساس الشهادات أي مستوى تأهيل عالي أن الوظائف الإدارية الموجودة في المؤسسات تحتاج

إلى مستويات تكوينية جامعية، في حين أن النسبة المعدومة تعلقت بأفراد العينة ذوي المستوى الأمي، الابتدائي والمتوسط و يعود السبب في ذلك إلى أن هذه الفئة نجدها أكثر داخل المؤسسة.

وعليه فإن طبيعة العمل الإداري يتطلب توفر مستوى تعليمي عالي لما يتضمنه من دقة ورصيد معرفي مقبول، وهذا يؤكد حرص المنظمة على الإستفادة من الخبرات الأكاديمية في تسيير أعمالها، كما أن هذه النسبة المعتبرة سوف تساعد المؤسسات على التغيير وتطوير أساليب جديدة في العمل الإداري.

جدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة
أعزب	13	%52
متزوج	12	%48
أرمل	00	%00
مطلق	00	%00
المجموع	25	%100

تشير المعطيات الكمية في الجدول أعلاه الخاص بالحالة الاجتماعية أن غالبية أفراد العينة بنسبة 52% أي ما يقابل 13 فردا عازبين في حين نسبة 48% من أفراد العينة أي ما يقابل 12 فردا متزوجين، في حين أن النسبة المعدومة فقد تعلقت بأفراد العينة الأرامل والمطلقون، وهذا راجع إلى المستوى المعيشي المتوسط لمعظم أفراد العينة والمقدر بـ 84% والرغبة في الاستمرار في العمل من أجل التفكير في بناء أسرة بحكم المسؤوليات المادية التي يتطلبها ذلك وبالنظر إلى مفهوم الالتزامات الأسرية التي يتحمل فيها الفرد المسؤولية لعائلته بغض النظر عن كونه أعزب أو متزوج.

جدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى المعيشي.

المستوى المعيشي	التكرارات	النسبة
منخفض	01	%04
متوسط	21	%84
مرتفع	03	%12
المجموع	25	%100

تشير المعطيات الكمية في الجدول أعلاه الخاص بالمستوى المعيشي إلى أن 84% أي ما يقابل 21 فردا من أفراد العينة مستواهم المعيشي متوسط حيث أن 12% أي ما يقابل 3 أفراد من أفراد العينة

مستواهم المعيشي مرتفع، و 04% أي ما يقابل فردا واحدا مستواه المعيشي مرتفع وهذا راجع إلى أجر كل فرد، وعليه فإن هذا التباين في المستوى المعيشي يعود إلى الموقع القيادي لبعض الإطارات في تلك المؤسسات.

الجدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة.

مكان الإقامة	التكرارات	النسبة
ريفي	01	%04
شبه ريفي	02	%08
حضري	22	%88
المجموع	25	%100

تشير المعطيات الكمية في الجدول أعلاه المتعلق بمكان الإقامة إلى أن نسبة 88% من أفراد العينة أي ما يقابل 22 فردا مكان إقامتهم حضري، ونسبة 08% من أفراد العينة أي ما يقابل فردين مكان إقامتهم ريفي، في حين أن أقل فئة هي من أفراد العينة الذين مكان إقامتهم ريفي وتقدر نسبتهم بـ 04% وتقابل فردا واحدا من أفراد العينة، ويعود السبب في ذلك إلى موقع المؤسسة .

جدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة
]5-15[	18	%72
]16-26]	05	%20
]27-37]	02	%08
57 فما فوق	00	%00
المجموع	25	%100

من بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 72% من أفراد العينة أي ما يقابل 18 فردا تراوحت مدة خدمتهم في المؤسسة ما بين [5-15[سنة وهذا يدل على أن لها من الخبرة ما يؤهلها للأخذ بآرائها فيما يخص موضوع الدراسة وهذا ما يزيد من درجة وعيهم وخبرتهم بأنشطة المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 20% أي ما يقابل 05 أفراد من عينة البحث الذين تراوحت مدة خدمتهم ما بين [16-26[سنة،

أما نسبة 08% أي ما يقابل فردين من الفئة المبحوثة تراوحت مدة خدمتها ما بين [27-37[سنة، والنسبة المعدومة فقد تعلقت بأفراد العينة من 57 فما فوق، وعليه يظهر أن هناك حركية دائمة في تنمية وتسيير الموارد البشرية إضافة إلى سياسات وبرامج التحديد المنتهجة كمخطط التوظيف لسنة 2016.

جدول رقم (17): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي.

الصنف الوظيفي	التكرارات	النسبة
إطار	20	%80
عون تحكم	03	%12
عون تنفيذ	02	%08
المجموع	25	%100

تبين أرقام الجدول أعلاه المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي أن رتبة الإطارات هي الغالبة على الوظائف الأخرى بنسبة 80% ما يقابل 20 فردا،أي أن المفردة قادرة على أن توكل إليها مهمة تقييم الوظائف شرط دخولها ضمن عينة الدراسة وهذا ما يفسر النسبة المرتفعة للإطارات، في حين نجد أن نسبة 12% من أفراد العينة أي ما يقابل 03 أفراد هم أعوان تحكم، أما أعوان التنفيذ فقد قدرت نسبتهم ب 08% أي ما يقابل فردين من عينة البحث وهذا يعود إلى أن عملية تقييم الوظائف لوضع نظام الأجور تتم من طرف مصلحة الموارد البشرية لأنها تمتلك كافة المعلومات الخاصة بكل الوظائف وعمال المؤسسات موضوع الدراسة، كما أن لمصلحة الموارد البشرية مشاركة مباشرة في إدارة بعض النشاطات المتعلقة بالمؤسسة بالتنسيق مع لجنة خاصة.

المحور الثاني: المؤهل العلمي ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية

جدول رقم (18): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان لابد لشاغل الوظيفة أن يتمتع بمؤهلات فنية معينة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	24	%96
لا	01	%04
المجموع	25	%100

تكشف أرقام الجدول أعلاه أن نسبة 96% من أفراد العينة أي ما يقابل 24 فردا يرون أن شاغل الوظيفة يجب أن يتمتع بمؤهلات فنية معينة، في حين عبرت نسبة 04% فقط من أفراد عينة البحث أي ما يقابل فردا واحدا بأن شاغل الوظيفة لا يجب أن يتمتع بمؤهلات فنية، وهذا ما يفسر وجود نسبة كبيرة قدرت ب 84% من الجامعيين كونهم لديهم معارف وخبرات وأيضا مؤهلات لشغل مناصب الإطارات.

وعليه فإن التوظيف في المؤسسات الجزائرية يتم اعتماد على معايير وشروط لابد من توفرها في الوظيفة خاصة منها المتعلقة بالخبرة المهنية في مجال العمل وتناسب التخصص مع الوظيفة وأقدمية الفرد ومستوى تأهيله و أيضا في شاغل الوظيفة في حد ذاته.

جدول رقم (19): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت أسئلة المقابلة تتجه إلى اختبار المؤهل العلمي للمترشح، وفي حال الإجابة بنعم هل يؤخذ بعين الإعتبار عجز الفرد عن الإجابة عن تلك الأسئلة في تحديد أجره .

الاحتمالالت	في حال الإجابة بنعم هل يؤخذ بعين الإعتبار عجز الفرد عن الإجابة عن تلك الأسئلة في تحديد أجره .			التكرارات	النسبة
	الاحتمالات	التكرارات	النسبة		
نعم	نعم	7	%36.84	19	%76
	لا	12	%63.16		
لا	/	/	/	06	%24
المجموع	/	19	%100	25	%100

تشير المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 76% والتي تمثلها 19 مفردة من أفراد العينة الذين أجابوا بأن أسئلة المقابلة تتجه لاختبار المؤهل العلمي للمترشح، إذ تمثل نسبة 63.16% منها الأفراد الذين صرحوا بأن عجز الفرد عن الإجابة عن تلك الأسئلة لا تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد أجورهم، في حين تمثل 36.84% نسبة الأفراد الذين أجابوا بأن عجز الفرد في الإجابة عن تلك الأسئلة تؤخذ بعين الاعتبار، في حين قدرت نسبة العمال الذين أجابوا بأن أسئلة المقابلة المطروحة لا تتجه لاختبار المؤهل العلمي للمترشح بـ 24% التي تمثلها 06 مفردات وهي نسبة منخفضة، ويرجع هذا الاختلاف في النسب إلى أن المؤسسات تعتمد أثناء توظيفها للإطارات على اختبار المؤهل العلمي للمترشح من أجل انتقاء أفضل الأفراد الذين يسهمون في بنائها واستقرارها من جهة ومن جهة أخرى تطبيق مبدأ الشفافية في التوظيف، وعليه فالمؤسسات الجزائرية أغلبية إطاراتها حاملة لمؤهلات علمية.

جدول رقم (20): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان للسلطات الممنوحة لشاغل الوظيفة علاقة بزيادة الأجور في حال الإجابة بنعم هل هذه السلطات تكون بقدر حجم المؤهل العلمي الذي يحمله.

الاحتمالات	في حال الإجابة بنعم هل هذه السلطات تكون بقدر حجم المؤهل العلمي الذي يحمله.			التكرارات	النسبة
	الاحتمالات	التكرارات	النسبة		
نعم	نعم	10	%71.43	14	%56
	لا	4	%28.57		
لا	/	/	/	11	%44
المجموع	/	14	%100	25	%100

من خلال الأرقام الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه تبين أن غالبية أفراد العينة أجابوا بأن منح السلطات لشاغل الوظيفة لها علاقة بزيادة الأجور والتي قدرت نسبتهم بـ 56%، تمثل نسبة 71.43% منها الأفراد الذين صرحوا بأن السلطات الممنوحة تكون بقدر حجم المؤهل العلمي الذي يحمله الفرد مما يدل على أن المؤسسات تهتم بشكل كبير في التوظيف بالمؤهل العلمي، في حين تمثل نسبة 28.57% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن السلطات الممنوحة لشاغل الوظيفة تكون حسب الأقدمية والخبرة في العمل وكذا المنصب الذي يشغله، في حين تمثل نسبة 44% الأفراد الذين أجابوا بأن السلطات الممنوحة لشاغل الوظيفة ليس لها علاقة بزيادة الأجور، وعليه فإن أي عامل أو موظف في المؤسسة يحصل على أجر بقدر المنصب الذي يشغله، وبحجم السلطات المتعلقة به وكذا المؤهل العلمي الذي يؤهله لشغل هذا المنصب.

جدول رقم (21): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان للمؤهل العلمي أهمية في وضع نظام الأجور.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
مهم	13	%52
متوسط الأهمية	07	%28
غير مهم	05	%20
المجموع	25	%100

تشير المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يقرون بأن المؤهل العلمي له أهمية في وضع نظام الأجور والذين تقدر نسبتهم بـ 52%، في حين تمثل نسبة 28% أفراد العينة الذين أجابوا بمتوسط الأهمية، أما نسبة 20% فهي تمثل الأفراد الذين يرون أن المؤهل العملي غير مهم في وضع نظام الأجور، وهذا التباين في النسب راجع إلى كون أفراد العينة إطارات يشغلون مناصب إدارية عليا، وعليه فإن للمؤهل العلمي دور كبير في وضع نظام الأجور، وأن المؤسسات توظف الإطارات على أساسه.

جدول رقم (22): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سبب افتقاد الإدرات للإطارات من المستوى العلمي العالي.

الفئات	التكرارات	النسبة
ضعف الأجور	06	%24
سوء التسيير	03	%12
نقص في الإطارات	04	%16
عدم الاهتمام الإطارات	08	%32
بدون إجابة	04	%16
المجموع	25	%100

تشير المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه المتعلقة بسبب افتقاد الإدارات للإطارات من المستوى العلمي العالي أن نسبة 32% تمثل أفراد العينة الذين أجابوا بعدم الاهتمام بالإطارات وهي

النسبة المرتفعة، في حين تمثل نسبة 24% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن ضعف الأجور هي سبب عدم إقبال الكفاءات ذات المستوى العالي على العمل في الإدارات والاستقرار بها، في حين أن 16% من أفراد العينة أجابوا بأن السبب يعود إلى أن هناك نقص في الإطارات داخل المؤسسات، في حين تمثل نسبة 16% الأفراد الذين أجابوا بأنهم لا علم لهم بذلك، وقد قدرت نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بأن السبب يعود إلى سوء التسيير ب 12%، وهذا يعني أن المؤسسات الجزائرية تفتقر للأساليب والإجراءات العلمية في التوظيف، هذا بالإضافة إلى عدم اهتمامها بالعمليات الإدارية من تنظيم وتوجيه وغياب رقابة المسؤولين فيما يتعلق بالاستقطاب واختيار الموارد البشرية.

جدول رقم (23): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان نجاح أي مؤسسة في استقطاب اليد العاملة المؤهلة يعتمد على مستوى الأجور بها.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	24	%96
لا	01	%04
المجموع	25	%100

تشير الأرقام الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه بأن نسبة 96% التي تمثلها 24 مفردة من أفراد العينة أجابوا أن نجاح المؤسسة في استقطاب اليد العاملة المؤهلة يعتمد على مستوى الأجور بها، وهذا راجع إلى أن الأجور المرتفعة داخل أي مؤسسة هي سبب رئيسي ومصدر لجذب اليد العاملة المؤهلة، في حين تمثل نسبة 04%التي تقابلها مفردة واحدة الأفراد التي أجابت بأن استقطاب اليد العاملة المؤهلة لا يعتمد على مستوى الأجور، بمعنى أن الأجور المرتفعة في أي مؤسسة تعد حافزا تشجع العاملين والموظفين المؤهلين على قبول طلب هذه المؤسسات والاستقرار بها مما يترتب عن ذلك تحقيق فعاليتها وكذا تحسين سمعتها في سوق العمل، وعليه فالأجور المرتفعة تخلق جو تنافسي بين المؤسسات من أجل جذب اليد العاملة المؤهلة والكفاءات القادرة على مواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط من تكنولوجيا وغيرها.

ثالثا: الخبرة المهنية ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية

جدول رقم (24): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان عنصر الأقدمية يؤخذ بعين الاعتبار أثناء التوظيف.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	23	%92
لا	02	%08
المجموع	25	%100

إن تفحص الأرقام الواردة في الجدول أعلاه يوضح أن نسبة 92% من أفراد العينة يرون بأن عنصر الأقدمية يؤخذ بعين الاعتبار أثناء التوظيف، في حين نجد أن نسبة 08% من أفراد العينة يرون بأن عنصر الأقدمية لا يؤخذ به أثناء عملية التوظيف، والسبب في ذلك أن العمال الذين لديهم أقدمية في العمل يمتلكون رصيد معرفي وخبرة بمجال العمل، هذا بالإضافة إلى أنه تكون لديهم كفاءات عالية لأنهم طوال تلك السنوات كونوا ثقافة خاصة بالعمل وكيفية آدائه.

جدول رقم (25): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان اكتساب المهارات المطلوبة في آداء العمل يرفع من قيمة الأجر.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	12	%48
لا	13	%52
المجموع	25	%100

تكشف أرقام الجدول أعلاه أن نسبة 52% من أفراد العينة أجابوا بأن اكتساب المهارات المطلوبة في آداء العمل بكفاءة عالية لا يرفع قيمة الأجر، في حين أن نسبة 48% من أفراد العينة أجابوا بأن اكتساب المهارات في أداء العمل يرفع قيمة الأجر، وهذا يدل على أنه مهما زادت كفاءات ومهارات الأفراد

أثناء آدائهم لوظائفهم فإن ذلك لا يغير مستوى الأجر الذي يتحصل عليه العامل، فالتوظيف يراعي المؤهل العلمي لشاغل الوظيفة، ولا يراعي حجم المهارات التي يمتلكها للقيام بالأعمال بكفاءة عالية.

وعليه فإن المؤسسات تسعى لسد المناصب الشاغرة بغض النظر عن الاعتبارات التي لابد من التركيز عليها في شاغل الوظيفة، فحسب بعض الإجابات حول الأسئلة الأخرى فهي تولي أهمية بالغة لعنصر الأقدمية في التوظيف، وفي إجابات أخرى لا تركز على المهارات أثناء القيام بالعمل وهذا التباين يخلق مشاكل بين الإدارات وبين طالبي العمل.

جدول رقم (26): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان التدريب الذي يتلقاه شاغل الوظيفة قبل أن يمارس وظيفته يؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد أجره.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	10	%40
لا	15	%60
المجموع	25	%100

تشير المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 60% من أفراد العينة يرون بأن التدريب الذي يتلقاه شاغل الوظيفة قبل ممارسة وظيفته لا يؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد أجره، في حين أن نسبة 40% من أفراد العينة يرون بأن تحديد الأجر مرتبط بتدريب شاغل الوظيفة، وهذا راجع إلى أن التدريب يكون من أجل تكوين رصيد معرفي وخبرات يستفيدون منها في أماكن العمل هذا بالإضافة إلى زيادة ثقافتهم وتكوينهم الإداري، بغض النظر عن الأجر الذي يحصلون عليه، وعليه فإن المؤسسات تسعى من خلال التدريب إلى تحسين أداء عمالها وزيادة إنتاجيتها، فمنحهم فرصة للتدريب سيشعرهم بالأهمية ويولد لديهم الاحترام والتقدير للرؤساء وبالتالي الرغبة في العمل بالمنظمة رغم كل الظروف.

جدول رقم (27): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان ضعف قدرات وكفاءات العمال يقلل من أجورهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	09	%36
لا	16	%64
المجموع	25	%100

تشير المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه إلى أن 64% تمثل نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بأن ضعف قدرات وكفاءات العمال لا يقلل من أجورهم، في حين تمثل نسبة 36% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن ضعف قدرات وكفاءات العمال يقلل من أجورهم، وهذا راجع إلى أن المؤسسات الجزائرية تعتمد على سلم توزيع الأجور دون الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية، وعليه فإن المؤسسات تسعى من خلال ذلك تحقيق المساواة بين العمال في توزيع الأجور.

جدول رقم (28): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت شهادات التقدير تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد الأجور.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	07	%28
لا	18	%72
المجموع	25	%100

تشير المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه إلى أن نسبة 72% من أفراد العينة الذين يتحصلون على شهادات التقدير على المجهودات التي يقدمونها لا تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد أجورهم، في حين أن نسبة 28% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن شهادات التقدير لها دخل في تحديد أجورهم، هذا يدل على أن المؤسسات لا تهتم بتشجيع روح المبادرة والابتكار داخل المؤسسة، وهذا يؤدي

إلى الإحباط وانخفاض الروح المعنوية لدى العمال، وشعورهم بالإهمال من قبلها، وعليه يمكن القول أنه من أجل تحقيق الانسجام داخل المؤسسات لابد من التركيز على الحوافز المعنوية وليس فقط المادية.

جدول رقم (29): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت الترقية تزيد من الأجر وفي حال الإجابة بنعم كيف تكون الزيادة.

الاحتمالات	في حال الإجابة بنعم كيف تكون الزيادة			التكرارات	النسبة
نعم	الاحتمالات	التكرارات	النسبة	23	%92
	منخفضة	09	%39.13		
	متوسطة	12	%52.17		
	مرتفعة	02	%08.69		
لا	/	/	/	02	%08
المجموع	/	23	%100	25	%100

تشير المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه إلى أن نسبة 92% من أفراد العينة أجابوا بأن معدل أجورهم يزيد عند ترقيتهم، منهم نسبة 52.17% صرحوا بأن الزيادة تكون متوسطة في حين أن نسبة 39.13% أجابوا بأن هذه الزيادة تكون منخفظة، ونسبة 08.69% تمثل أفراد العينة الذين أجابوا بأن الزيادة تكون مرتفعة، أما أفراد العينة الذين عبروا بأن الترقية لا تزيد من مستوى أجورهم فقد قدرت نسبتهم بـ 08%، مما يدل على أنه باختلاف الوظائف في الهرم الإداري تختلف مستويات الأجور، وقد يعود التباين في حجم الزيادة إلى حجم المؤهل العلمي والأقدمية في المنصب لكل عامل وعليه فإن الترقية تفتح المجال أكثر من أجل تطوير المسار الوظيفي لكل عامل كما أن فتح فرص الترقية في المؤسسات يساعدها على استقطاب يد عاملة أخرى ذات خبرات ومهارات، هذه من جهة من جهة أخرى فإن هذا يسمح بتطوير قدرات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسات وظهورها في سوق المنافسة بقوة.

جدول رقم (30): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة تعتمد نظام الترقية على أساس المهارات و الخبرات.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	15	%60
لا	10	%40
المجموع	25	%100

توضح المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 60% والتي تقابلها 15 مفردة تمثل أفراد العينة الذين صرحوا بأن المؤسسات تعتمد نظام الترقية على أساس المهارات والخبرات، في حين تمثل نسبة 40% والتي تقابلها 10 مفردات الأفراد الذين أجابوا بأن نظام الترقية لا يكون على أساس ذلك، وهذا الاختلاف في النسب راجع إلى أن المؤسسات تعتمد على الخبرة والمهارة أثناء الترقية من أجل الحصول على الكفاءات واليد العاملة المؤهلة والماهرة، وكذا ضمان استقرارها داخل المؤسسات، وعليه فالترقية تساهم في تحسين مستوى أداء العاملين مما يؤثر ذلك إيجابا على نفسية ومعنويات العمال، وبالتالي زيادة ولائهم لرؤسائهم ومؤسساتهم.

جدول رقم (31): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت زيادة جهد الموظف ينتج عنها زيادة أجره.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	05	%20
لا	20	%80
المجموع	25	%100

تشير المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة من أن أفراد العينة عبروا عن أن زيادة الجهد الذي يبذلونه داخل المؤسسة لا ينتج عنها زيادة في الأجر وقدرت نسبتهم بـ80% أي مايقابل 20 فردا، فيما ترى فئة قليلة بنسبة 20% أي ما يقابل 05 أفراد أن زيادة الجهد ينتج عنها زيادة

الأجر وغالبيتهم من ذوي الخبرة المهنية والأقدمية في المؤسسة، وكذلك طبيعة المناصب التي يشغلونها والتي لا تتطلب بذل مجهود أكبر.

وعليه تؤكد هذه النتائج على عدم عدالة الأجور، حيث نجد في أغلب الأحيان أن الأجر الذي يتحصل عليه العامل المجتهد أو الذي يعمل في منصب صعب وحساس هو نفس الأجر الذي يتحصل عليه العامل الذي يعمل في منصب لا يتطلب مهارات عالية لأن العامل يكافئ على أساس الكفاءة، وذلك راجع إلى المركزية الشديدة لنظام الأجور في القطاع العمومي، الشيء الذي أثر بشكل كبير على مستوى شعور العاملين بالرضى عن الأجر وانخفاض دافعيتهم للعمل، مما يترتب عليه معدلات التأخر وعدم الإنضباط والتي ظهرت نتائجها في الجدول رقم(30).

و بالتالي فإن المؤسسات تهمل الجهد الإضافي الذي يقدمه العامل ولا تهتم بتقديره من خلال منح علاوات وهذا يؤدي بهم إلى تراجع كفاءتهم وتدني مستوى أدائهم، فيفكرون في البحث عن بدائل أفضل ولو خارج الوطن، حيث نجد عبارة "أعمل بقدر الراتب المدفوع" سائدة في الإدارات الجزائرية، وهذا ما يدل على أن المؤسسات غير قادرة على الحفاظ على السير الجيد للعمل ووتيرة الإنتاج.

المحور الثالث: ظروف العمل ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية

جدول رقم (32): يوضح أفراد العينة حسب ما إذا كان توفر المؤسسة على وسائل عمل ملائمة يحد من المطالبة بزيادة الأجور.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	08	%32
لا	17	%68
المجموع	25	%100

تشير المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه بأن نسبة 68% من أفراد العينة يرون بأن توفر المؤسسة على وسائل عمل ملائمة لا يحد من المطالبة بالأجور، وعلى ما يبدو فإن العمال غير مهتمين بتوفر الوسائل المساعدة على العمل داخل المؤسسة بقدر اهتمامهم بالأجور التي يتقاضونها، ولكن هذا لا ينفي القول بأن الوسائل الملائمة في العمل لا تحد من المطالبة بالأجور فقد كان هناك من العمال من يرى ذلك فقد قدرت نسبتهم 32%، وعليه فإن أكثر الأمور التي يطلبها العمال في العمل هي

الأجور لأنها هي التي توفر لهم مستوى معيشي أفضل من أجل تأسيس وبناء أسرة حيث لاحظنا أن 52% من أفراد العينة عازبين بسبب الأجور المتدنية التي لا تكفي لسد احتياجاتهم مع المتطلبات المرتفعة التي نعيشها في الوقت الحالي

جدول رقم (33): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان اهتمام الإدارة ببيئة العمل يحقق الرضى الوظيفي للعمال بغض النظر عن الأجر المتحصل عليه.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	14	%56
لا	11	%44
المجموع	25	%100

تشير المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه بأن نسبة 56% من أفراد العينة يرون بأن اهتمام الإدارة ببيئة العمل يحقق الرضا الوظيفي لدى العمال بغض النظر عن الأجر المتحصل عليه، في حين أن نسبة 44% من العمال يرون عكس ذلك، وهذا ما يدل على أن المناخ الجيد داخل مكان العمل يساعد العمال على الشعور بالأمان وليس هذا فقط بل أيضا يمكنهم من العمل بدافعية أكبر وتأدية واجبات العمل بإخلاص دونما اعتبار للأجر المتحصل عليه أو وسائل العمل المتوفرة في المؤسسة وهذا ما اتضح في الجدول رقم (32)، وعليه فاهتمام الإدارة ببيئة العمل يرفع من الروح المعنوية لدى العمال ويحقق استقرار العمالة بها.

جدول رقم (34): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة تحافظ على استقرار عمالها من خلال رفع مستوى أجورهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	16	%64
لا	09	%36
المجموع	25	%100

تشير المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه بأن نسبة 64% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تحافظ على استقرار عمالها وذلك من خلال رفع مستوى أجورهم، في حين أن نسبة 36% من أفراد العينة يرون بأن استقرار المؤسسة لا يعتمد بالضرورة على رفع أجور العمال، وهذا يعني أن

المؤسسات تسعى للحفاظ على العمالة التي لها خبرة وكفاءة بالعمل من خلال رفع الأجور وحتى تقلل من نسبة دوران العمل.

وعليه فسياسة رفع الأجور تستعمل كإغراء من أجل الاحتفاظ بالعمال وكلما زاد تقدمهم في المؤسسة وزادت سنوات الخبرة والأقدمية لديهم زادت أجورهم، وبالتالي ضمان استقرارهم بها وزيادة ولائهم لها بما يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة معا.

جدول رقم (35): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت هناك احتجاجات على الخدمات الاجتماعية المقدمة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	18	%72
لا	07	%28
المجموع	25	%100

يتضح من خلال الأرقام الإحصائية الموجودة في الجدول أن نسبة 72% تمثل أفراد العينة الذين أجابوا بوجود احتجاجات على الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسات، في حين تقدر نسبة الأفراد الذين أجابوا بالنفي بـ 28%، وهذا راجع إلى أن المؤسسات الجزائرية رغم أنها تقدم خدمات للعمال إلا أنها قاصرة لا تفي بالغرض، وبالتالي فهي لا تهتم باستقرار بيئة عملها فبعض المؤسسات تفتقد لكل الظروف الملائمة التي تدفع العمال إلى تحسين آدائهم والاستمرار في العمل كنقص وسائل النقل والسكن والصحة وكذا الإطعام، وعليه فالمؤسسات التي تكثر بها الاحتجاجات تدل على عدم رضا العاملين فيها، وكذا عدم الالتزام بمختلف اللوائح والتعليمات المتعلقة بالنظام الداخلي لها، والعكس إذا كانت المؤسسة تهتم بعمالها وموظفيها فهي تضمن ولائهم لها.

جدول رقم (36): يوضح توزيع أفراد العينة حسب طريقة التعامل في حال تعرض أي عامل لحادث عمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
منح إجازة مرضية مؤقتة	12	%48
تعويض العمال	01	%04
كلاهما معا	12	%48
المجموع	25	%100

تشير المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه المتعلقة بحوادث العمل وكيفية التعامل معها أثناء تعرض العامل لها في المؤسسة حيث تمثل نسبة 96% مجموع أفراد العينة الذين أجابوا بأن التعامل مع الوضع في حال التعرض للحادث يكون بمنحهم إجازة مرضية مؤقتة، كما تمثل أيضا الأفراد الذين أجابوا بأن التعامل مع الوضع يكون بمنح إجازة مرضية مؤقتة وكذا التعويض في نفس الوقت، في حين تمثل 04% نسبة الأفراد الذين أجابوا بتعويض العمال فقط، وهذا التباين في النسب راجع إلى أن المؤسسة من خلال منح العمال إجازة مرضية وتعويضهم تسعى إلى كسب ثقتهم وكذا تحسين سمعتها أمامهم وكما تعمل على إثارة القوى الكامنة لديهم لأن اهتمامها بالجانب المادي يعتبر من المحفزات التي تدفعهم للعمل بأكبر جدية وأكثر مما يطلب منهم وبنوعية أفضل،وعليه فشعور العمال بالانتماء إلى المؤسسة يدفعهم للإخلاص في العمل.

جدول رقم (37): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت سياسة الدوام المتبعة توافق الأجر الذي يحصل عليه العامل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	16	%64
لا	09	%36
المجموع	25	%100

تبين الأرقام الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه المتعلقة بسياسة الدوام والأجر الذي يحصل عليه العامل أن نسبة 64% تمثل أفراد العينة الذين أجابوا بأن سياسة الدوام المتبعة داخل المؤسسات توافق الأجر الذي يتحصلون عليه، في حين تمثل 36% نسبة الأفراد الذين صرحوا بالنفي أي بأن سياسة

الدوام لا توافق الأجر المدفوع، وتفسر النسبة العالية للاتجاهات الإيجابية التي أبداها أفراد العينة بأن المؤسسات تدفع الأجر للعاملين بقدر حجم الساعي المحدد، دون الأخذ بعين الاعتبار الجهد المبذول وعليه فالمؤسسات الجزائرية تسعى من خلال هذا الحفاظ على استقرار العمالة بها، وكذا محاولتها الحفاظ على استقرار بيئة العمل كالتقليل من الغيابات والإضرابات وخفض معدل دوران العمل بها.

جدول رقم (38): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت الساعات الإضافية تحتسب عند توزيع الأجور.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	20	%80
لا	05	%20
المجموع	25	%100

تشير المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 80% من أفراد العينة صرحوا بأن الساعات الإضافية تحتسب عند توزيع الأجر، في حين أن نسبة 20% من أفراد العينة يرون بأن الساعات الإضافية لا تحتسب عند توزيع الأجر، وهذا يدل على أن المؤسسات تهتم بالمجهودات الإضافية التي يقدمها العمال كما أنها تثمن ذلك بالزيادة في الأجر، وهذا يعتبر تحفيز للعمال من أجل العمل بدافعية أكبر وبالتالي إحساسهم بالرضى عن العمل.

جدول رقم (39): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان تأخر الموظفين عن العمل يتكرر عدة مرات خلال الشهر، وفي حال الإجابة بنعم إلى ما يعود ذلك .

الاحتمالات	في حال الإجابة بنعم إلى ما يعود ذلك			التكرارات	النسبة
نعم	الاحتمالات	التكرارات	النسبة	13	%52
	بيئة العمل	06	%46.15		
	الأجر الشهري	06	%46.15		
	سوء المعاملة	01	%07.69		
لا	/	/	/	12	%48
المجموع	/	13	%100	25	%100

تشير المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه بأن نسبة 52% من أفراد العينة يرون بأن تأخر الموظفين يتكرر عدة مرات خلال الشهر، منهم نسبة 46.15% صرحوا بأن السبب في التأخر يعود إلى بيئة العمل والأجر الشهري بنسب متساوية، ونسبة 7.69% من أفراد العينة صرحوا بأن التأخر بسبب المعاملة السيئة التي يتعرضون لها، أما نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بأن تأخر الموظفين لا يتكرر عدة مرات خلال الشهر فقد قدرت بـ 48%، وهذا يدل على أن هناك اعتقاد سائد بأن الأجور قد تكون سببا في عدم مواظبة العمال وانضباطهم واحترامهم لمواقيت العمل.

وعلى العموم فإن الأفراد يتأخرون باستمرار وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على عدم انضباط العمال داخل المؤسسة وبالتالي هذا يدل على عدم الرضى.

جدول رقم (40): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت هناك معايير معتمدة في إزالة مفارقات الأجور، وفي حال الإجابة بلا هل يعتمدون على مبدأ الأجر المتساوي للعمل المتساوي.

الاحتمالات	في حال الإجابة بلا هل يعتمدون على مبدأ الأجر المتساوي للعمل المتساوي			التكرارات	النسبة
لا	الاحتمالات	التكرارات	النسبة	12	%48
	الأقدمية	04	%33.33		
	مبدأ الأجر المتساوي للعمل المتساوي	05	%41.66		
	سلم الأجور	03	%25		
نعم	/	/	/	13	%52
المجموع	/	12	%100	25	%100

تشير المعطيات الكمية في الجدول أعلاه المتعلق بوجود معايير معتمدة في إزالة مفارقات الأجور، حيث أن نسبة 48% من أفراد العينة أجابوا بعدم وجود أية معايير في إزالة مفارقات الأجور منهم نسبة 41.66% أقروا بأنهم يعتمدون على مبدأ أن الأجر المتساوي يمنح للعمل المتساوي، ونسبة 33.33% صرحوا بأن مفارقات الأجور يتم إزالتها من خلال الاعتماد على مبدأ الأقدمية في العمل وقد أثبت ذلك نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بأنه يتم الأخذ بمبدأ الأقدمية حيث قدرت نسبتهم بـ 92% وهذا في السؤال (رقم 15)، في حين أن نسبة 25% من أفراد العينة صرحوا بأنه يتم الإعتماد على سلم الأجور، أما نسبة أفراد العينة الذين صرحوا بوجود معايير معتمدة من قبل المؤسسة في إزالة مفارقات الأجور فقد قدرت بـ 52%، فهذه المعايير هي من تحدد السلوك الملائم وتخلق الترابط والتناسق بين الأفراد بعضهم البعض، ومن خلال هذه النتائج يلاحظ أن توزيع الأجور في المؤسسات الجزائرية يتم بناءا على عنصر الأقدمية في العمل.

جدول رقم (41): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأسس المعتمدة في انتقاء احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

الفئات	التكرارات	النسبة
الخبرة والكفاءة	10	%40
الوساطة والمحسوبية	02	%08
نقص الموارد	04	%16
طبيعة نشاط المؤسسة	02	%08
بدون إجابة	07	%28
المجموع	25	%100

تشير المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 40% من أفراد العينة أجابوا بأن انتقاء احتياجات المؤسسة يتم بناءا على معيار الخبرة والكفاءة في التوظيف وحاجة المؤسسة لتلك الفئة، في حين أن نسبة 18% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تقوم بانتقاء احتياجاتها نتيجة نقص الموارد البشرية، في حين أن نسبة 08% من أفراد العينة أجابوا بأنه يتم انتقاء احتياجات المؤسسة بناء على الوساطة والمحسوبية بالإضافة إلى طبيعة نشاط المؤسسة، وهذا يدل على أنها تستقطب اليد العاملة التي تتناسب مع مجالات خبرتهم وتخصصهم مع نشاطها، فالموارد البشرية تعد من أهم الموارد بالمنظمة فهو يحقق زيادتها وقدرتها على تغيير وتطوير إتجاهاتها المتعلقة بالعمل تتماشى مع ثقافتهم وتساهم في تنمية قيمهم داخلها، وعليه يلاحظ في السنوات الأخيرة صحوة على مستوى المؤسسات وهذا بالتوجه لتوظيف الإطارات المؤهلة بهدف الرفع من مستوى التسيير باعتباره أساس انخفاض الإنتاجية.

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة للوصول إلى استنتاجات مبنية على بيانات ونتائج موضوعية تم التوصل إليها من خلال دراسته الواقع الميداني لعملية تقييم الوظائف و نظام الأجور في

المؤسسة محل الدراسة، وقد تم طرح هذه النتائج في ضوء الفرضيات التي ساعدت مؤشراتها على الوصول إلى أهداف الدراسة و هي كالتالي:

1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

- **المؤهل العلمي و نظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية:**

في ضوء عملية تقييم الوظائف ترتفع مجموعة من الوظائف من حيث الدرجة الوظيفية وتنخفض مجموعة أخرى، في حين تظل مجموعة أخرى في المعدل نفسه،ومن خلال الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل المؤسسة يتم وضع سلم للأجور أي حسب توزيع محدد بمراعاة عدة اعتبارات أبرزها المؤهل العلمي.

– تبين نسبة 96% أن شاغل الوظيفة لابد أن يتمتع بمؤهلات فنية معينة من أجل شغل مناصب إدارية عليا في المؤسسة، وهذا يدل على أن المؤسسة تركز اهتمامها على المؤهلات التي يحملها شاغل الوظيفة لأنها تعتمد على معايير عند استقطاب وانتقاء الاحتياجات من الموارد البشرية لأن هذه الفئة تكون قادرة على تحمل المسؤولية و تقديم أداء مُرضي.

– تشير نسبة 76% أن أسئلة المقابلة تتجه لاختبار المؤهل العلمي الذي يحمله المترشح وذلك يدل على أن المؤسسات تهتم بانتقاء الأفراد الأكفاء الذين لديهم درجة علمية تؤهلهم لشغل مناصب عليا تتناسب و مستوى الأجر المتحصل عليه.

– تبين نسبة 56% أن السلطات الممنوحة لشاغل الوظيفة تكون بقدر حجم المؤهل العلمي الذي يحمله، مما يدل على أن توزيع المهام والسلطات يتم حسب الدرجة العلمية لكل موظف.

– توضح نسبة 52**%** أن للمؤهل العلمي أهمية في وضع نظام الأجور فمثلما تعتمد عليه في توزيع الصلاحيات و السلطات، فإنه يعتبر من المعايير الأساسية المعتمدة في توزيع الأجور على العمال.

– توضح نسبة 32% أن سبب افتقاد الإدارات للإطارات العليا من المستوى العلمي العالي يعود بالدرجة الأولى إلى عدم الإهتمام بهذه الفئة، وهذا يدل على أن الأجور التي تمنح لهذه الفئة ضعيفة ولا تتناسب مع مستواهم العلمي و بالتالي اللجوء إلى البحث عن دخل مرتفع في أماكن عمل أخرى.

– تبين نسبة 96% أن نجاح أي مؤسسة في استقطاب اليد العاملة المؤهلة يعتمد على مستوى الأجور بها، وهذا يدل على أن مستوى الأجور المرتفع هو القادر على جدب أفضل الكفاءات.

من خلال النتائج المتوصل إليها تبين أن شاغل الوظيفة لابد أن يتمتع بمؤهلات فنية معينة من أجل شغل مناصب إدارية عليا، وذلك بعد إجراء مقابلة يتم فيها اختبار المؤهل العلمي الذي يحمله المترشح للوظيفة، بحيث تكون السلطات الممنوحة له بقدر حجم ذلك المؤهل والذي يعتبر من بين المعايير التي يتم اعتمادها في وضع و تحديد نظام الأجور الذي يتم على أساسه استقطاب أفضل الكفاءات للمؤسسة.

وهذا ما يثبت صدق الفرضية الأولى التي مفادها" توجد علاقة بين المؤهل العلمي ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية".

2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

- **الخبرة المهنية و نظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية:**

تعتمد عملية تقييم الوظائف على تحليل النتائج التي توصلت إليها هذه العملية والتي توفر معلومات مفيدة عن واجبات ومسؤوليات كل وظيفة، والمتطلبات الواجب توافرها في

الفرد الذي سيشغلها من أجل النجاح في أداء مهامها، وذلك من أجل تحديد الأجور المناسبة لكل وظيفة حسب ما يتوفر لدى شاغلها من خبرة وكفاءة بالعمل.

– تبين نسبة 92% أن عنصر الأقدمية يؤخذ بعين الإعتبار أثناء التوظيف وهذا يدل على أن المؤسسات الجزائرية تسعى بالإعتماد على الطاقات الفكرية و التي تكون أكثر قابلية للعمل و أكثر مسايرة للتطورات الحاصلة و الإبتكارات الجديدة.

– تبين نسبة 52% أن اكتساب المهارات المطلوبة في أداء العمل كفاءة عالية لايرفع من قيمة الأجر، وعليه فإن ذلك يدل على أن زيادة الأجر غير مرتبط بالمهارات و الخبرات التي يكتسبها الموظف أثناء أداء وظيفته وهذا ما يؤكده الجدول(22) بأن الزيادة في الجهد لا تؤدي إلى الزيادة في الأجر.

– تبين نسبة 60% أن تحديد الأجر لايأخذ بعين الإعتبار التدريب الذي يتلقاه شاغل الوظيفة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد التدريب كمعيار لزيادة كفاءة العمال وتجديد مهاراتهم وتطويرها من أجل تحقيق أهدافها وليس كمعيار لتحديد الأجور.

– تبين نسبة 64% أن ضعف قدرات وكفاءات العمال لايقلل من أجورهم، وهذا يدل على أن كل وظيفة في المؤسسة لها الأجر محدد لا يتأثر بالفروقات الفردية إلا في حالة ما إذا كان العامل له أقدمية في المؤسسة والمؤهل العلمي الذي يحمله.

– تبين نسبة 72% أن شهادات التقدير التي يحصل عليها العمال لا تؤخذ بعين الإعتبار عند تحديد الأجر، وهذا يدل على أن المؤسسة مهتمة بعمالها من الناحية المعنوية كسياسة تحفيزية من أجل كسب ثقتهم وولائهم.

– تبين نسبة 92% أن الأجر يزيد عند الترقية وهذا من أجل المحافظة على استقرار اليد العاملة المؤهلة وتطوير مسارها الوظيفي.

– تبين نسبة 60% أن المؤسسة تعتمد في نظام الترقية المهارات والخبرات وذلك يعود إلى التوجه المستقبلي للمؤسسة وسعيها لتحقيق الأهداف المسطرة.

– تبين نسبة 80% أن زيادة الأجر غير مرتبط بزيادة الجهد الذي يقدمه الموظف مما يدل على أن المؤسسة تتبع مبدأ "إعمل بقدر الراتب المدفوع".

من خلال النتائج المتوصل إليها يتبين أن اكتساب المهارات المطلوبة في آداء العمل بكفاءة عالية والتدريب الذي يتلقاه شاغل الوظيفة لا يؤخد بعين الإعتبار أثناء تحديد مستوى الأجر، إضافة إلى أن شهادات التقدير التي يتحصل عليها العمال لا تحتسب عند تحديد الأجر، كما أن الزيادة في الجهد المبذول لا يزيد من قيمة الأجر.

وهذا ينفي صدق الفرضية الثانية التي مفادها" توجد علاقة بين الخبرة المهنية ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية."

3. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

- **ظروف العمل ونظام الأجور داخل المؤسسة:**

تمثل نتائج عملية تقييم الوظائف القاعدة الأساسية التي يقوم عليها التقييم، فهو يوفر المعلومات الكافية عن طبيعتها وخطورتها وصعوبتها وظروف العمل بها والتي تعتبر جميعا معايير أساسية يستخدمها التقييم للوصول إلى تحديد قيمها وأهميتها النسبية لوضع أجور تتماشى وهذه الظروف.

–تبين نسبة 68% أن توفر المؤسسة على الوسائل الملائمة للعمل لا يحد من المطالبة بزيادة الأجور، وهذا يدل على أن اهتمام العمال يكون منصبا على الأجور أكثر من اهتمامهم بوسائل العمل المتوفرة.

-تبين نسبة 56% أن اهتمام الإدارة ببيئة العمل يحقق الرضى الوظيفي لدى عمالها بغض النظر عن الأجر المتحصل عليه، وهذا يدل على أن رضى العمال يتحقق من خلال المناخ الملائم للعمل الذي توفره المؤسسة لهم.

- تبين نسبة 64% أن استقرار العمال في المؤسسة مرتبط برفع مستوى أجورهم، أي أن المؤسسة تقلل من نسبة دوران العمل من خلال وضع نظام أجور يتماشى مع الأهمية النسبية لكل وظيفة.

-توضح نسبة 72% وجود احتياجات على الخدمات اجتماعية المقدمة من قبل المؤسسات، مما يدل على عدم استقرر بيئة العمل ووجود تذمر في وسط العمال مما يدفعهم إلى الغياب والإضراب.

-تبين نسبة 48% أن تعويض العمال أثناء تعرضهم لحادث عمل داخل المؤسسة يتم بمنحهم إجازة مرضية مؤقتة أو من خلال منح إجازة مرضية مؤقتة وتعويضهم معا.

-تبين نسبة 64% أن سياسة الدوام المتبعة توافق الأجر الذي يحصل عليه العامل، أي أن الأجر الذي تدفعه المؤسسة يتماشى مع الأهمية النسبية للوظيفة فهو في مقابل ذلك يحدد بناءا على الحجم الساعي للوظيفة.

-تبين نسبة 80% أن الساعات الإضافية تحتسب عند توزيع الأجور، وعليه فالمؤسسة تهتم بالساعات الإضافية التي يقضيها العمال داخلها، وذلك بدفع قيمة أجرية لهذه الساعات على الأجر الرئيسي المحدد مسبقا.

-تبين نسبة 52% أن تأخر الموظفين عن العمل يتكرر عدة مرات خلال الشهر نتيجة الأجر الشهري بالدرجة الأولى وبيئة العمل، وهذا ما يدل على انضباط العمال واحترامهم لتعليمات المبرمجة من قبل الإدارة مرتبط أشد الإرتباط بالأجر الذي يتحصلون عليه وبيئة العمل الذين يعملون فيها حسب ما إذا كانت مريحة.

-تبين نسبة 52% وجود معايير معتمدة في إزالة مفارقات الأجور أي أن الهدف من وجود هذه المعايير هو تحقيق العدالة والمساواة بين العمال.

-توضح نسبة 40 % أن الخبرة والكفاءة من بين الأسس المعتمدة في انتقاء احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

من خلال النتائج المتوصل إليها تبين أن اهتمام الإدارة ببيئة العمل يحقق الرضى الوظيفي لعمالها وأن استقرارهم بها مرتبط بمستويات الأجور المحددة بها، وأيضا مرتبط بالتعويضات الممنوحة لهم أثناء تعرضهم لأي حادث عمل داخل المؤسسة، كما أن سياسة الدوام المتبعة والساعات الإضافية توافق الأجر الذي يحصل عليه العامل، وهذا يدل على وجود معايير معتمدة في إزالة مفارقات الأجور، هذا بالإضافة إلى اعتمادها على الخبرة والكفاءة كأسس معتمدة في انتقاء احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

وهذا ما يثبت صدق الفرضية الثالثة التي مفادها "توجد علاقة بين ظروف العمل ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية".

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

بعد القيام بعملية تفريغ البيانات وتحليلها والتعليق عليها من خلال المعطيات المتوصل إليها تمت مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة وهي كالتالي:

1. المنهج:

لقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وقد اتبعت معظم الدراسات التي تم التطرق إليها نفس المنهج أو أحد فروعه سواء تعلق الأمر بالمنهج التحليلي الوصفي كما هو الحال في دراسة" **سومر أديب ناصر**" ، وأسلوب المسح الميداني وذلك في دراسة"**محي الدين عثمان يحي**" ، وقد تم استخدام المسح بالعينة والمنهج التاريخي والمنهج

المقارن بالإضافة إلى المنهج الإحصائي في ما تعلق بدراسة" **كوسة بوجمعة**" ، أما منهج دراسة حالة فقد تم استعماله في دراسة" **مارية فلاح**" ، كما تم اعتماد منهج الاستقرائي في دراسة"**سراج وهيبة**" ، وقد اقتصرت كل من دراسة" **منال سالم شوق الراشيدي**" ، ودراسة" **severine lemi**" et "**Rachal silvera**"، على المنهج المقارن.

وعليه يمكن القول أن هذه الدراسة والدراسات السابقة تم الإعتماد فيها على المنهج الوصفي التحليلي رغم اختلاف تطبيقاته، وهذا من خلال استخدام العينة القصدية في الدراسة.

2. أدوات الدراسة:

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات المنهجية من أجل جمع المعلومات الدقيقة عن ميدان الدراسة تمثلت في الملاحظة، المقابلة والوثائق والاستمارة، وهذا ما اعتمدته الدراسات السابقة الأخرى رغم تباين المجال الزماني والمكاني لها وتخصصات كل منها.

حيث تم استخدام المقابلة والاستمارة في دراسة " **سومر أديب ناصر**" ،"**محي الدين عثمان يحي**" ،"**منال سالم شوق الراشيدي**" ، في حين تم الاعتماد على الاستمارة والوثائق والسجلات في دراسة كل من " **كوسة بوجمعة**"،" **مارية فلاح**" ، أما دراسة "**سراج وهيبة**"، فقد اعتمدت على الاستمارة كأداة لجمع البيانات، وقد اعتمدت دراسة " **severine lemie** " et"**Rachal silvera**"، على الملاحظة ،المقابلة والسجلات والوثائق.

3. النتائج:

إن النتائج المتوصل إليها تتفق مع جميع الدراسات السابقة، حيث توصلت إلى أن عملية تقييم الوظائف لها دور في تحديد نظام الأجور، منها دراسة " **severine lemie** "

et"**Rachal silvera** " التي توصلت إلى أن هناك معايير معتمدة في عملية تقييم الوظائف لابد من مراعاتها لوضع نظام عادل للأجور.

حيث أكدت دراسة "**سومر أديب ناصر**"، على أن مستويات الأجور الحالية لا تلبي حاجيات العمال بشكل كامل، وهناك عوامل أخرى تحفز بدل الأجور.

كما أكدت دراسة "**محي الدين عثمان يحي**" على أن المبادئ الأساسية التي تستند عليها الأجور هي العدالة والمساواة.

أما فيما يتعلق بدراسة " **منال سالم شوق الراشيدي**" فقد توصلت إلى أن الأجر والعناصر والملحقات التابعة له من الحقوق الأساسية لأي عامل لتوفير فرص العيش.

وفيما يخص دراسة "**كوسة بوجمعة**" فقد توصلت هي الأخرى إلى أن هناك تفاوت طفيف بين أجور الفئات الإدارية رغم التفاوت المعتبر في المستوى العلمي والمؤهلات العلمية.

كما توصلت دراسة "**مارية فلاح**" إلى نتيجة عامة هي أن العمال يولون أهمية كبيرة للأجور ويعتبرونها المحفز الأساسي الأول، هذا بالإضافة إلى أن الفرد يسعى دوما من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل ومسؤوليات أكبر تفتح له الطريق نحو التقدم وظيفيا، أما المنشأة تسعى من جهتها للتعرف على هذه الكفاءات النشيطة والطموحة لتخطيط وتطوير مستقبلها الوظيفي بغرض تحقيق أهداف إنتاجية.

في حين توصلت دراسة " **سراج وهيبة**" إلى أن العمالة الأوفر حظا من التعليم أكثر إنتاجية وتحصل على معدلات إلى من الأجور.

رابعا: النتائج العامة للدراسة

من خلال عرض وتحليل المعطيات الميدانية، ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة والتي أثبت فيها صدق فرضيتين من أصل ثلاثة فرضيات، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية العامة للدراسة إلى حد ما والتي مفادها :

وجود علاقة بين عملية تقييم الوظائف ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية.

-المؤهل العلمي له علاقة بنظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية.

-الخبرة المهنية ليست لها علاقة بنظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية.

-ظروف العمل لها علاقة بنظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية.

خامسا: التوصيات والإقتراحات

بعد استعراض أهم النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والميداني وبناءا على أوجه القصور التي تم التعرض لها في الدراسة تم تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات وهي كالتالي:

- توفير وتهيئة جو عمل مناسب للعمال للقيام بأعمالهم.
- استقطاب أحسن الكفاءات الماهرة ووضعها في المناصب المناسبة.
- وضع نظام أجور عادل يتماشى مع الأهمية النسبية للوظيفة.
- توفير الخدمات الاجتماعية داخل المؤسسات.
- الاهتمام بالقدرات والكفاءات.
- الاهتمام بالدورات التدريبية التي يتلقاها شاغل الوظيفة في عملية وضع نظام أجور فعال داخل المؤسسات.
- تقدير الجهد الذي يبذله الموظف وتقديم تحفيز له لقاء ذلك بزيادة أجره.
- الأخذ بعين الاعتبار شهادات التقدير التي يحصل عليها العمال أثناء توزيع الأجور.

يجسد النشاط الخاص بتقييم الوظائف وتحديد ما تستحقه من أجور أو رواتب أبرز فعاليات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، حيث تظهر أهمية هذه العملية في كونها من الوسائل الفعالة التي تساعد على الوقوف بشكل علمي وموضوعي على القيمة النسبية لأية وظيفة في المنظمة بهدف تحديد الأجر العادل لها باستنادها لمجموعة من المعايير المحددة وذلك يؤدي دورا مهما في العلاقة بين مقدار الأجر الذي يتقاضاه العامل وبين مساهمته في تحقيق الأهداف، التي تسعى إليها المنظمة، كما أن وجود نظام فعال للأجر والرواتب يؤثر تأثيرا كبيرا على الكفاءة الانتاجية في المنظمة ويشجع على تحفيز العاملين وخلق روح الإبداع والمبادرة لديهم، ولهذا ينبغي على النظام الذي يوضع للأجور والرواتب أن يحقق الموازنة بين مصالح المنظمة من جهة، وحاجات العمال من جهة أخرى وأن أي إختلال في هذه الموازنة ينعكس سلبا على أداء طرفي المعادلة ويؤدي إلى هدر في طاقاتها وإمكانيتها المادية و البشرية، وذلك لأن الأجور المتدنية تخلق حالة من عدم العدالة وتشييع روح التذمر وتدفع العاملين إلى مغادرة المنظمة للبحث عن فرص عمل أخرى بديلة، وبذلك فإن المنظمة التي تسود فيها عدالة في الأجور هي الأكثر جذبا للموظفين وهي ربما تكون الأفضل في أدائها.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة تقييم الوظائف بوضع نظام الأجور داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية، حيث دلت النتائج المتحصل عليها على أن هذه العملية تعتمد على عدة معايير في وضع نظام الأجور، كالمؤهل العلمي والخبرة المهنية.

إذ يعتبر هذا النظام من أهم الأنظمة و أكثرها أثرا في اسقرار الفرد واندماجه في عمله وتحقيق الرضا الوظيفي لديه وأن الأهداف المتوخاة من أنظمة الأجور والرواتب تساهم بشكل فعال في جدب الأفراد ذوي الكفاءات والمؤهلات القادرة على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

قائمة المراجع:

أولا: المعاجم والقواميس

1) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، 2003.
2) زيد منير عبودي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة، 2006.
3) سمير الشوبكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط$_2$، 2000

ثانيا: الكتب

4) إبراهيم عبد العزيز الدعيلج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط$_1$، 2010.
5) أمين ساعاتي: تبسيط كتابة البحث العلمي من الباكالوريوس ثم الماجستير وحتى الدكتوراه، المركز السعودي للدراسات الإستراايجية، جدة، ط$_1$، 1991.
6) أنس عبد الباسط عباس: إدراة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط $_1$، 2011.
7) باري كشواي: إدارة الموارد البشرية،(ترجمة خالد العامري)، دارالفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط $_1$، 2003.
8) بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، مصر، ط$_1$، 2005.
9) بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط $_1$، 2008.
10) بن حبيب عبد الرزاق: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات جامعية، الجزائر، 2009.
11) بن زيدي منير: إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، عنابة، 2010.
12) جمال الدين محمد المرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
13) جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، (مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط$_1$، 2002.

14) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.

15) حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.

16) حنفي علي: الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008.

17) خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.

18) دادي عدون ناصر: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية، الجزائر، 2003.

19) دادي عدون ناصر: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، ط2، 2004.

20) ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي(النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000.

21) رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني: إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات،(ترجمة الدجرينبرج وروبرت بارون)، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2004.

22) رولا نايف المعايطة وصالح سليم الخموري: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.

23) زاهد عبد الرحيم: مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.

24) زاهد محمد ديري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001.

25) زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، ط3، 2008.

26) زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للنشر والتوزيع، الكويت.

27) زيد منير عبودي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

28) سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2007.

29) سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2007.

30) سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، القاهرة، 2009.

31) صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي: تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

32) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الأزارطة، الإسكندرية، 2002.

33) عادل فجال: الإنهاء غير المشروع لعقد العمل، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، 2009.

34) العافي هيثم محمد: الإدارة بالحوافز(التحفيز والمكافآت)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.

35) عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1999.

36) عبد الحميد المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007.

37) عبد الرحمن يسري: تطور الفكر الاقتصادي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997.

38) عبد الله الشريف: مناهج البحث العلمي (دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية) مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 1996.

39) عبد الله عبد الرحمن: علم الاجتماع الإقتصادي،ج1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002.

40) علي السلمى: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2004.

41) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.

42) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2009.

43) فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، ط 9، 2001.

44) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.

45) مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية(مدخل نظري وتطبيقي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.

46) محمد الصيرفي: هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط 1، 2006.

47) محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، 2005.

48) محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ط1، 1993.

49) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي،(القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 1999.

50) محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2004.

51) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2008.

52) مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي في إعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000.

53) مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.

54) مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.

55) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.

56) منى الطحاوي: اقتصاديات العمل، مكتبة نهضة الشروق، القاهرة، 1984.

57) منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية(التدريب، الحوافز)، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.

58) منير حجاب: الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 3، 2000.

59) مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2.

60) نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

61) نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

62) نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.

63) هاشم حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.

64) يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.

ثالثا: المجلات والرسائل الجامعية

65) **دراسة** "**severine lemiere**" et "**Rachal silvera**" بعنوان(evaluer les emplois pour reduire les ingalites salariales entre femmes et homes) "عملية تقييم الوظائف للحد من اللامساواة في الرواتب بين الرجال والنساء"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستر، باريس، 2008.

66) سراج وهيبة: دراسة اقتصادية قياسية على مدى عدالة الأجور في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الشلف، 2007.

67) سومر أديب ناصر: أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2004.

68) كوسة بوجمعة: الأجور والأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، فرع علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سطيف، 2013.

69) مارية فلاح: دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الجماعات المحلية والتنمية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.

70) محي الدين عثمان: دور المجلس الأعلى للأجور في رسم سياسة الأجور في الخدمة العامة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الخرطوم، 2005.

71) منال سالم شوق الرشيدي: الحماية القانونية للأجور في قانون العمل الأردني والكويتي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في القانون، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

رابعا: المواقع الإلكتونية

72) محمد أحمد اسماعيل: تطورنظام الأجو في الجزائر، على الموقع
http://www.facebook.com/arab.hpm نظر يوم 2016/03/17 على الساعة10:11.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى- تاسوست- جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

بيان الاستمارة:

تقييم الوظائف ونظام الأجور بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

ملاحظة:

- ❖ معلومات هذه الاستمارة تبقى سرية وتستخدم لأغراض علمية .
- ❖ ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

- **إعداد الطالبتان:**
  - بوالشمط مريم
  - عريس وهيبة
- **تحت إشراف الأستاذ(ة):**

براهمة نصيرة

السنة الجامعية: 2015 - 2016

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. العمر: 18- 30 سنة ☐ 31- 43 سنة ☐

44 - 56 سنة ☐ 57 سنة فما فوق ☐

3. المستوى التعليمي: أمي ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐

ثانوي ☐ جامعي ☐

4. الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐

أرمل ☐ مطلق ☐

5. المستوى المعيشي: منخفض ☐ متوسط ☐ مرتفع ☐
6. مكان الإقامة: ريفي ☐ شبه ريفي ☐ حضري ☐
7. الأقدمية في العمل: من 5-15 سنة ☐ 16-26 سنة ☐

27-37 سنة ☐ 38 فما فوق ☐

8. الصنف الوظيفي: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

المحور الثاني: المؤهل العلمي ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية

9. في رأيك هل يجب أن يتمتع شاغل الوظيفة بمؤهلات فنية معينة؟

نعم ☐ لا ☐

10. أثناء طرح أسئلة المقابلة هل تتجه الأسئلة إلى اخت بلو المؤهل العلمي للمترشح؟

نعم ☐ لا ☐

-في حال الإجابة بنعم، هل يؤخذ بعين الاعتبار عجز الفرد عن الإجابة عن تلك الأسئلة في تحديد أجره؟

.....

11. هل منح السلطات لشاغل الوظيفة لها علاقة بزيادة الأجور؟

نعم ☐ لا ☐

- في حال الإجابة بنعم، هل هذه السلطات تكون بقدر حجم المؤهل العلمي الذي يحمله؟

.....

12. في رأيك ما هي أهمية المؤهل العلمي في وضع نظام الأجور؟

مهم ☐ متوسط الأهمية ☐ غير مهم ☐

13. في اعتقادك لماذا تفتقد الإدارات للإطارات من المستوى العلمي العالي؟

.....

14. هل تعتقد أن نجاح أي منظمة في استقطاب اليد العاملة المؤهلة يعتمد على مستوى الأجور بها؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: الخبرة المهنية ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية

15. هل يؤخذ عنصر الأقدمية بعين الاعتبار أثناء التوظيف؟

نعم ☐ لا ☐

16. في اعتقادك هل اكتساب المهارات المطلوبة في أداء العمل بكفاءة عالية يرفع من قيمة الأجور؟ نعم ☐ لا ☐

17. هل تلقي شاغل الوظيفة تدريبا معينا قبل أن يمارس وظيفته يؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد أجره؟ نعم ☐ لا ☐

18. هل ضعف قدرات وكفاءات العمال يقلل من أجورهم؟

نعم ☐ لا ☐

19. هل شهادات التقدير التي يتحصل عليها العمال تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد أجورهم؟ نعم ☐ لا ☐

20. هل يزيد الأجر عند الترقية؟. نعم ☐ لا ☐

-في حال الإجابة بنعم، تكون الزيادة:

منخفضة ☐ متوسطة ☐ مرتفعة ☐

21. هل تعتمد المؤسسة نظام الترقية على أساس المهارات والخبرات؟

نعم ☐ لا ☐

22. هل تعتقد أن الزيادة في الجهد الذي يقدمه الموظف ينتج ع نها الزيادة في الأجر؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع: ظروف العمل ونظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية

23. هل توفر المؤسسة على وسائل عمل ملائمة يحد من المطالبة بزيادة الأجور؟

نعم ☐ لا ☐

24. هل ترى أن اهتمام الإدارة ببيئة العمل يحقق الرضا الوظيفي لدى العمال بغض النظر عن الأجر المتحصل عليه؟ ☐ ☐

25. في اعتقادك هل تحافظ المؤسسة على استقرار عمالها من خلال رفع مستوى أجورهم؟ نعم ☐ لا ☐

26. هل توجد احتجاجات على الخدمات الاجتماعية المقدمة ؟

نعم ☐ لا ☐

27. أثناء تعرض أي عامل لحادث عمل، كيف يتم التعامل مع الوضع؟

- منح إجازة مرضية مؤقتة ☐
- تعويض العمال ☐
- كلامها معا(منح إجازة مرضية مؤقتة، تعويض العمال) ☐

28. هل توافق سياسة الدوام المتبعة الأجور التي يتحصل عليها العمال؟

نعم ☐ لا ☐

29. هل تحتسب الساعات الإضافية عند توزيع الأجر؟

نعم ☐ لا ☐

30. هل يتكرر تأخر الموظفين عن العمل عدة مرات خلال الشهر؟

نعم ☐ لا ☐

-في حال الإجابة بنعم يعود ذلك إلى:

بيئة العمل ☐

الأجر الشهري ☐

سوء المعاملة ☐

31. هل هناك معايير معتمدة في إزالة مفارقات الأجور؟

نعم ☐ لا ☐

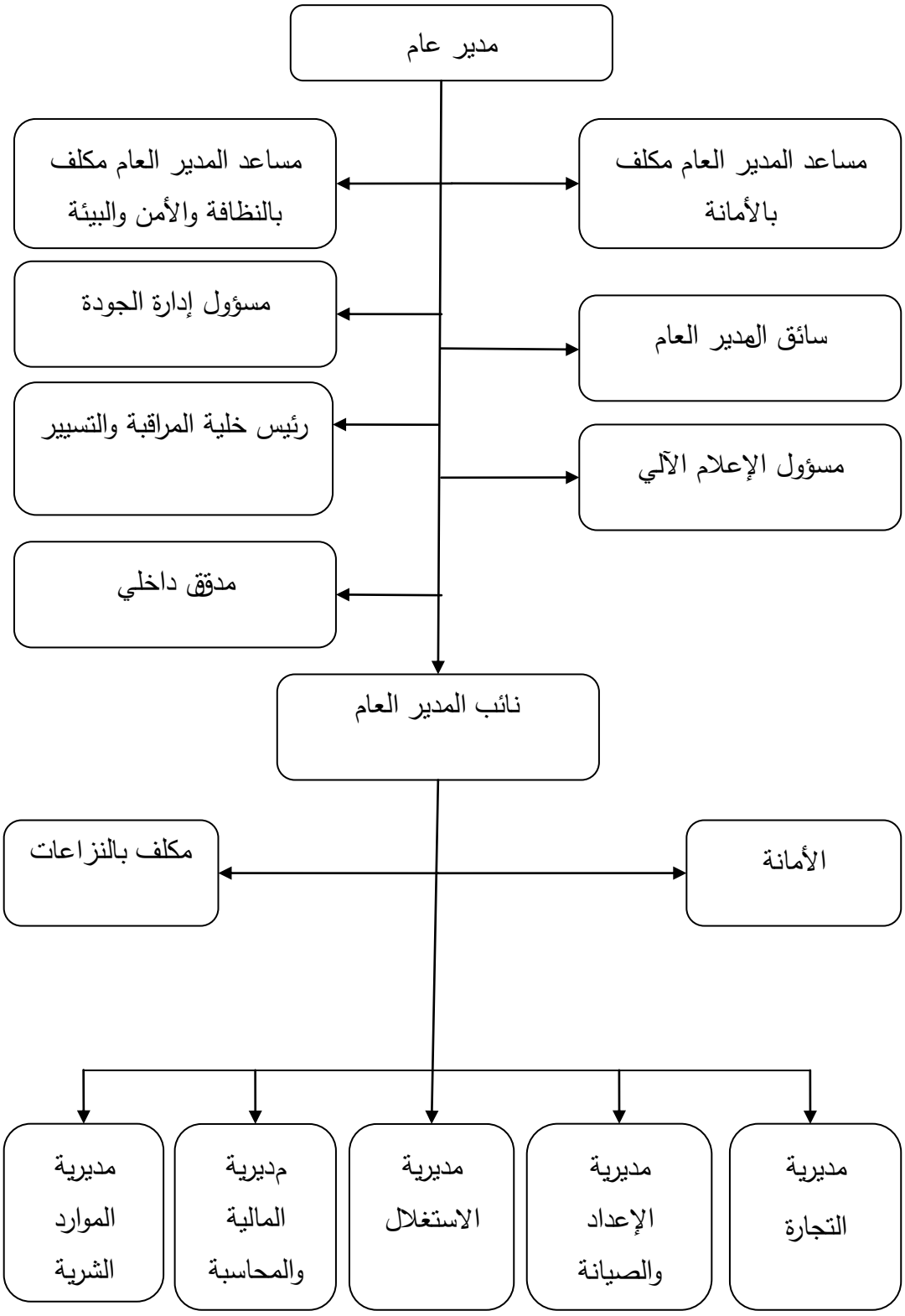
-في حال الإجابة بلا، هل تعتمدون على مبدأ الأجر المتساوي للعمل المتساوي؟

.....

32. على أي أساس يتم انتقاء احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية؟

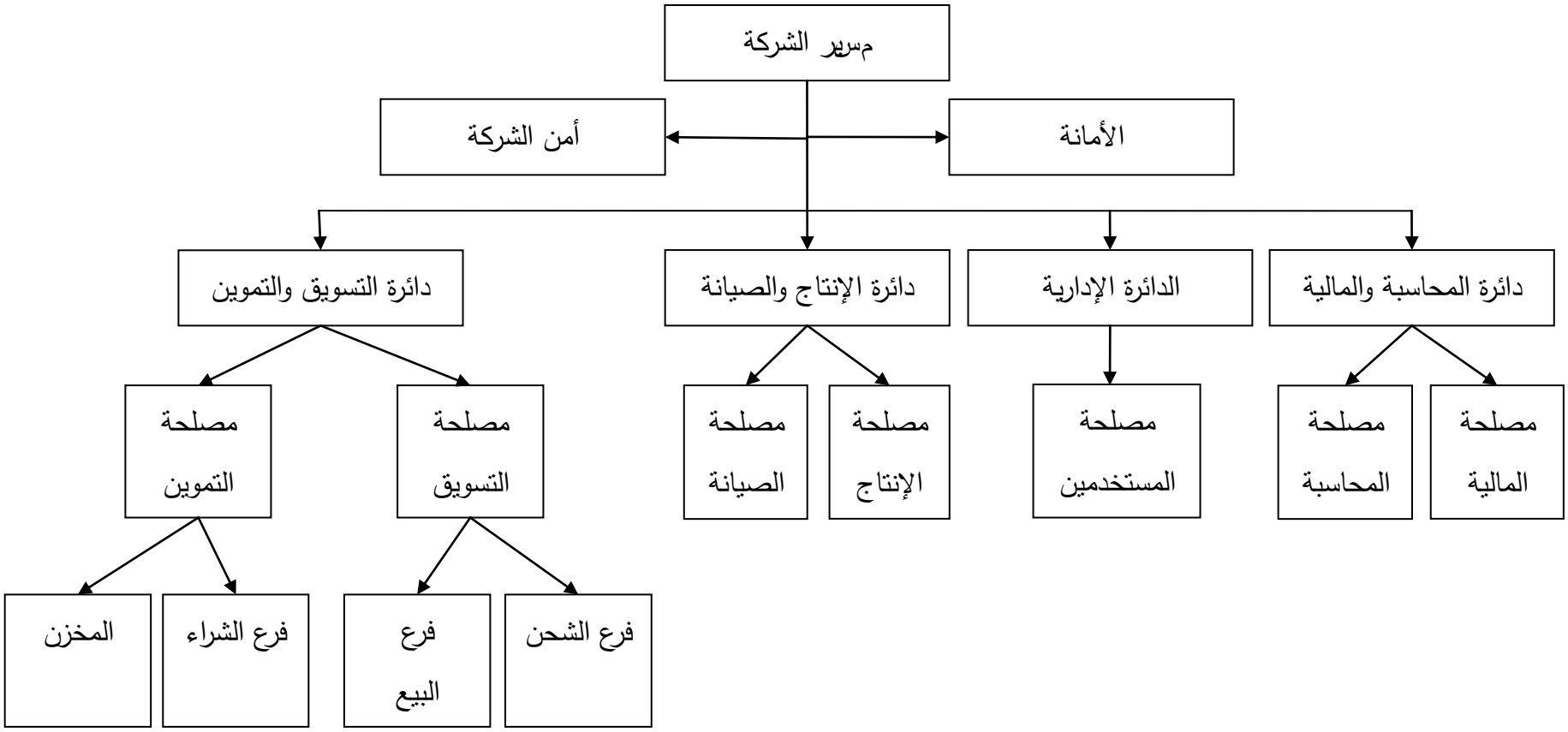
....

الملحق رقم(02): الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج



المصدر: مديرية الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج.

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط.



المصدر: إدارة مؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط.

الرئيس المدير العام
السكرتارية (الأمانة)
مديرية الإنتاج
مديرية المالية و المحاسبة
مديرية الموارد البشرية
مديرية التجارة
مديرية الصيانة
دائرة الوقاية و الأمن
دائرة التدخل و الصيانة
دائرة التجفيف
دائرة التطوير
دائرة القياس و المراقبة
دائرة التموين
دائرة تسيير المخزون
دائرة المشتريات
دائرة المبيعات
دائرة تسيير المستخدمين
دائرة الشؤون الاجتماعية و الوسائل العامة
دائرة المحاسبة العامة
دائرة المحاسبة التحليلية
مصلحة تسيير المواد الكيميائية و قطع الغيار – الجرد الدائم
مصلحة المشتريات
مصلحة المبيعات
مصلحة الأجور
مصلحة تسيير المستخدمين
مصلحة الشؤون الاجتماعية و الوسائل العامة
مصلحة محاسبة المواد
مصلحة المحاسبة التحليلية
مصلحة القياس و المراقبة
مصلحة التطوير
ورشة تحضير الخلوط و التغليف
ورشة المصارة
ورشة التبخير و إعادة التبخير
ورشة الإنشاء
ورشة التجفيف
مصلحة التدخل و الصيانة
مصلحة الميكانيك
مصلحة الحراسة و الوقاية المدنية
مصلحة النظافة و الأمن
مصلحة المحافظة على البيئة