

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 2

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

أطروحة دكتوراه

**الأجور والأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات العمومية
الإدارية في الجزائر - الأسلاك المشتركة نموذجا -**

دراسة ميدانية بمديريات ولاية سطيف

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، فرع علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.

إشراف الأستاذة:

نادية عيشور

إعداد الطالب:

بوجمعة كوسة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	التخصص	الجامعة الأصلية	الصفة
نادية عيشور	أستاذة التعليم العالي	علم الاجتماع	جامعة سطيف 2	مشرفا ومقررا
نور الدين بومهرة	أستاذ التعليم العالي	علم الاجتماع	جامعة قالمة	رئيسا
مصطفى عوفي	أستاذ التعليم العالي	علم الاجتماع	جامعة باتنة	مناقشا
الطاهر سعود	أستاذ محاضر-أ-	علم الاجتماع	جامعة سطيف 2	مناقشا
أنور مقراني	أستاذ محاضر-أ-	علم الاجتماع	جامعة سطيف 2	مناقشا
لزهر العقبي	أستاذ محاضر-أ-	علم الاجتماع	جامعة بسكرة	مناقشا

السنة الجامعية: 2014/2013

شكر و عرفان

أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الكبير، إلى
لمشرفة الأستاذة الدكتورة " نادية عيشور " التي
تكرمت بقبول الإشراف وساعدتني وأمدت لي
كل العون في هذا العمل العلمي .

جزاها الله كل خير،

كل خير، كل خير.

كما أتقدم بالشكر إلى مديري المديرية

ورؤساء

المصالح والمكاتب الذين أمدوا لي يد العون

والمساعدة.

إلى الأساتذة الكرام الذين قبلوا تحكيم

الاستمارة.

إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل العلمي

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	مقدمة
	الجانب النظري للدراسة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
16	1 1 الإشكالية
23	1 2 فرضيات الدراسة
24	1 3 أهمية الدراسة
26	1-4 أسباب اختيار الموضوع
29	1 5 أهداف الدراسة
31	1 6 ضبط المفاهيم
39	1-7 الدراسات السابقة
52	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي والمؤسسي وإشكالات التقييم
54	<u>تمهيد</u>
55	2-1- تطور مفهوم الأداء.
55	2-2- مفهوم الأداء.
58	2-3- محددات الأداء الوظيفي.
61	2-4- أبعاد الأداء.
63	2-5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
68	2-6- تقييم الأداء.
92	2-7- ضعف الأداء في المنظمات.
97	2-8- حركة تكنولوجيا الأداء البشري.
99	2-9- إدارة الأداء.
112	2-10- المراقبة الإدارية وقيادة الأداء.
114	2-11- سوسيولوجية الإدارات العمومية الجزائرية وموظفيها
122	خلاصة الفصل

	الفصل الثالث: الأجور وأنظمة دفع رواتب الموظفين
125	تمهيد
126	1-3-تعريف الأجر .
127	2-3-الراتب والأجر القاعدي والأجر الأساسي والأجر الرئيسي .
130	3-3-أهمية الأجر
132	4-3-مداخل فلسفة الأجر والرواتب .
132	1-4-3- فلسفة الاستحقاق .
133	2-4-3-فلسفة الأداء .
134	5-3- أبعاد التعويضات المالية .
138	6-3-تحليل الوظائف وبناء هيكل الأجر والرواتب .
143	7-3-الأسس التي تقوم عليها الأجر .
145	8-3- شروط دفع الأجر .
146	9-3-طرق دفع الأجر
149	10-3-العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر .
150	11-3-الحوافز وأنواعها ومراحلها وشروطها
157	12-3- الأجر كمصدر لضغوط العمل .
159	13-3- نظام الأجر الجديد الخاص بموظفي الوظيفة العمومي بالجزائر
160	خلاصة الفصل
161	الفصل الرابع: التراث النظري والقانوني للأداء الوظيفي والأجر .
163	تمهيد
164	1-4-المداخل النظرية لدراسة الأداء الوظيفي .
164	1-1-4- نظرية الإدارة العلمية .
166	2-1-4- نظرية التقسيم الإداري .
170	3-1-4- مدرسة العلاقات الإنسانية .
173	4-1-4- نظرية العدالة .
174	5-1-4- نظرية التدعيم .
176	6-1-4- نموذج " برونر و لولير "
177	7-1-4- النظرية اليابانية Z
180	8-1-4- مدخل الموارد البشرية .
182	2-4- التنظيم القانوني للأداء وتقييم الأداء .
192	3-4- التراث النظري للأجر .
192	1-3-4- نظرية العرض والطلب .
193	2-3-4- نظرية أجر الكفاف .
197	3-3-4- نظرية رصيد الأجر .
189	4-3-4- نظرية الإنتاجية الحدية .
201	5-3-4- النظرية الكينزية .

202	4-3-6- نظرية عدالة الأجور .
203	4-3-7- نظرية القوة في تحديد الأجور .
205	4-3-8- نظرية المساومة الجماعية .
206	4-4- الحماية القانونية للأجور .
215	خلاصة الفصل
216	الجانب الميداني للدراسة
217	الفصل الخامس : مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية للدراسة
219	تمهيد
219	5-1- مجالات الدراسة.
219	5-1-1- المجال المكاني للدراسة.
234	5-1-2- المجال البشري للدراسة.
235	5-1-3- المجال الزمني للدراسة.
237	5-2- المنهج وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية .
237	5-2-1- المنهج.
239	5-2-2- أدوات جمع البيانات.
245	5-2-3- الأساليب الإحصائية المستخدمة.
247	5-3- العينة .
248	5-3-1- حجم العينة أسلوب اختيار العينة .
249	5-3-2- خصائص العينة.
260	خلاصة الفصل
261	الفصل السادس: عرض البيانات ونتائج الدراسة الميدانية
263	-تمهيد
263	6-1- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.
263	6-1-1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالاستمارة.
316	6-1-2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمقابلة .
336	6-2- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.
336	6-2-1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.
351	6-2-2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
354	6-2-3- مناقشة النتائج في ضوء التراث النظري.
358	6-3- النتائج العامة للدراسة
360	خلاصة الفصل
	التوصيات والاقتراحات
	خاتمة
	المراجع
	ملخص البحث
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	نموذج متغيرات الأداء	75
02	طريقة المقارنة في تقييم الأداء	87
03	ترتيب الوظائف لشعبة الإدارة في الأسلاك المشتركة	140
04	مصنوفة المقارنة المزدوجة	141
05	أهم الفروق بين نظرية Z ونظرية A	177
06	جنس العينة الخاصة بالموظفين	249
07	سن العينة الخاصة بالموظفين	250
08	المستوى التعليمي لموظفي عينة الدراسة	252
09	الأقدمية المهنية الخاصة بموظفي عينة الدراسة	253
10	الحالة العائلية لموظفي عينة البحث	254
11	الراتب الشهري الخاص بموظفي أفراد العينة	255
12	توزيع أفراد العينة على الوظائف الإدارية	256
13	توزيع أفراد العينة من الموظفين على المديرات اللواتية	257
14	عينة المقابلة من المسؤولين ومستواها التعليمي حسب الجنس	258
15	توزيع وظائف المسؤولين حسب الجنس	259
16	توزيع أعمار عينة المسؤولين على الرتب التي يشغلونها	260
17	اهتمام المديرات بموظفيها	263
18	كفاءة الموظفين الحاليين وقدرتهم على تغطية نقص التعداد البشري	264
19	مراعاة التوظيف للاحتياجات الحقيقية من الموظفين	265
20	موضوعية أسس ومعايير التوظيف بالمديرات	266
21	تحقق مبدأ تكافئ الفرص في التوظيف	267
22	نتائج ك ² الخاص بتكافئ الفرص	268
23	كفاءة الموظفين حديثي التعيين	269
24	نتائج ك ² الخاصة بفروق إجابات الفئة المبحوثة حول نظرهم لمستوى الموظفين حسب أقدميتهم	270
25	مصادقية عملية التثبيت	271
26	فعالية نظام الأجور في استقطاب الموظفين	272
27	كون عامل الاستقرار الوظيفي سببا في التحاق الموظفين بالمديرات	273
28	كون عامل الصدفة والحاجة للعمل سببا في التحاق الموظفين بالمديرات	274
29	تلاءم الوظيفة مع تخصص الموظفين ومؤهلاتهم	275
30	استمتاع الموظفين بأداء مهامهم الوظيفية	277
31	التحكم الجيد للموظفين في مهامهم الوظيفية وتحقيق الأهداف	278
32	شعور الموظفين بأن لديهم تجربة في تنفيذ مهامهم الوظيفية بطرقهم الخاصة	280

281	قدرة الموظفين في الانتقال من مهمة وظيفية لأخرى	33
282	شعور الموظفين بالضغط خلال فترة العمل نتيجة كثرة المهام المسندة لهم	34
283	نسبة الأخطاء التي يرتكبها الموظفون نتيجة كثرة المهام المسندة لهم	35
284	غموض المهام المسندة إلى الموظفين	36
285	قيام الموظفين بأعمال يفقدون التكوين فيها	37
286	وجود مشاكل وظيفية مرتبطة بنقص الوسائل والتجهيزات المكتبية	38
288	الحاجة للتكوين والرسكلة نتيجة النقائص في الأداء	39
289	ارتباط تقييم الأداء بعلاوة المردودية	40
290	ارتباط عملية تقييم الأداء بالترقية الوظيفية	41
291	ثقة الموظفين في عملية تقييم الأداء وموضوعية معاييرها	42
292	إلتزام الموظفين بمواقيت العمل	43
294	إشعار الموظفين للإدارة في حالة تغييبهم	44
295	اعتقاد الموظفين بأن الإلتزام الصارم بمواقيت العمل من أمر شكلي	45
296	اعتقاد الموظفين بعدم وجود عدالة في تطبيق سياسة الرقابة والعقاب لأسباب انضباطية	46
297	مدى سلبية نظام الرقابة في تحقيق الأهداف التنظيمية	47
298	مدى تضايق الموظفين من نظام الرقابة و تشتيت تركيزهم في العمل	48
299	مدى اعتقاد الموظفين بضرورة التخلي عن نظام الرقابة لرفع الأداء	49
300	مدى مساهمة تدني الأجور في تغييبات الموظفين	50
301	مدى مساهمة بيئة العمل الغير مشجعة على تغييبات الموظفين	51
301	مدى مساهمة سياسة التساهل وللإعقاب على عدم انضباط الموظفين	52
302	مدى ميل الموظفين إلى طريقة العمل المتبعة من قبل رئيسهم.	53
303	مدى شعور الموظفين بتحقيق ذواتهم حينما يقومون بأعمالهم.	54
304	المساندة التي يتلقاها الموظفون من قبل رئيسهم في حالة مجابتهم مشاكل في العمل.	55
305	حرص المسؤول على إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرار .	56
306	شعور الموظفين بالفخر لإنجازاتهم.	57
307	افتخار الموظف بمكانته الاجتماعية بالمديرية التي يعمل بها	58
308	دافعية الأجر للعمل بإخلاص بالمديريات التي يشتغل فيها الموظفون.	59
309	مدى تشبث الموظفين بعملهم ومديرياتهم.	60
310	دافعية العلاقة الجيدة بين الموظف ورئيسه للعمل بجد وإخلاص.	61
311	مدى إسهام العلاقة الجيدة بين الموظفين في الأداء بجد وإخلاص.	62
312	مدى رغبة الموظفين في تغيير العمل لأجر أفضل.	63
313	مدى شعور الموظفين بالحيوية والنشاط أثناء اتجاهم للعمل.	64
314	مدى شعور الموظفين بالملل عند أدائهم لمهامهم الوظيفية.	65
315	رغبة قيام الموظفين بمهامهم الوظيفية.	66
316	أسس تخطيط الموارد البشرية بالمديريات.	67
317	مدى موضوعية المعايير التي تضبط عملية التوظيف.	68

318	أسباب افتقاد الإدارات لإطارات عالية المستوى.	69
319	مظاهر نقص كفاءة الموظفين.	70
321	تناسب الوظائف والمهام مع التأهيل العلمي والقوانين الأساسية.	71
322	مدى إطلاع المسؤولين على النصوص الخاصة بالمهام الوظيفية لمرووسيهيم.	72
323	مدى مراعاة رغبات الموظفين في شغل الوظائف.	73
324	أسباب ارتكاب الموظفين للأخطاء.	74
325	مدى وجود نقائص لدى الموظفين مرتبطة بالأداء.	75
326	صعوبات تقييم أداء الموظفين في المديریات .	76
327	رؤية المسؤولين للتصنيف المهني للموظفين الأقل من 10.	77
328	مدى تمتع المسؤولين بالصلاحيات الرقابية على انضباط الموظفين	78
329	يوضح إن كانت الرقابة الصارمة والعادلة تفرض انضباط الموظفين.	79
330	نوع العقوبات المفروضة على الموظفين وأسبابها.	80
331	أسباب الصورة السلبية للمواطنين اتجاه السلوكات السلبية للإدارة وموظفيها	81
332	مدى استجابة الموظفين للعمل خارج المواقيت الرسمية.	82
333	طرق ومهارات كسب رضا الموظفين لأداء أفضل.	83
334	مدى اعتقاد المسؤولين أن الأجور المتدنية هي سبب ضعف أداء الموظفين.	84
335	نتائج الفرضية الأولى الخاصة بالاستمارة الموجهة للموظفين حول تأثير الأجور على جودة المدخلات من الموارد البشرية.	85
338	نتائج الفرضية الأولى باختبار "بيرسون	86
338	فروق إجابات الموظفين حول جودة المدخلات حسب فئات الدخل	87
339	نتائج الفرضية الأولى الخاصة بالمقابلة الموجهة للمسؤولين حول تأثير الأجور على جودة المدخلات من الموارد البشرية	88
340	نتائج الفرضية الثانية الخاصة بالاستمارة الموجهة للموظفين حول تأثير الأجور على جودة مستويات الدافعية نحو العمل والإنجاز .	89
342	العلاقة بين الأجر والتحكم في العمل والإنجاز باختبار "كريسكال واليس"	90
343	نتائج الفرضية الثانية الخاصة بالمقابلة الموجهة للمسؤولين حول تأثير الأجور على دافعية الموظفين نحو الأداء والتحكم في مهامهم الوظيفية.	91
344	نتائج الفرضية الثالثة الخاصة بالاستمارة الموجهة للموظفين حول تأثير الأجور على انضباط الموظفين.	92
345	العلاقة بين الأجر والانضباط	93
346	نتائج الفرضية الثالثة الخاصة بالمقابلة الموجهة للمسؤولين حول تأثير الأجور على انضباط الموظفين .	94
348	نتائج الفرضية الرابعة الخاصة بالاستمارة الموجهة للموظفين حول تأثير الأجور على انضباط الموظفين	95
350	العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي لدى الموظفين	96
350	نتائج الفرضية الثالثة الخاصة بالمقابلة الموجهة للمسؤولين حول التأثير السلبي للأجور على انضباط الموظفين .	97

المقدمة

مقدمة

تعتبر مداخل الأفراد إحدى مؤشرات التنمية البشرية، إذ بها يحقق الفرد حاجاته المختلفة، مقابل ذلك عليه أن يعمل وأن يقدم أقصى ما لديه من جهد لقاء ما يحصل عليه من مقابل إن كان أجيرا، وبذلك تتحقق وتلتقي عدة مصالح، مصلحة للشخص العامل، ومصلحة للمنظمة، ومصلحة للتنمية الاقتصادية، وأخرى للتنمية الاجتماعية والسلام والازدهار والرقى .

وتختلف طريقة دفع الأجور وقيمتها تبعا لاختلاف المنظمات وقطاعات العمل، والقوة الاقتصادية للبلاد ،والنضالات العمالية، والنظام الاقتصادي المتبع من قبل الدولة ،والقدرة الشرائية، والتضخم ،والعرض والطلب من العمالة في سوق العمل... عوامل من شأنها أن تشكل تباعدا بين المجهود الذي يبذله العامل أو الموظف وحقيقة ما يستحقه من أجر .

إن اهتمام الدول بمواردها البشرية يعني حتما اهتمامها بالمداخل التي تتلقاها هذه الموارد لتحقيق حياة أفضل، ويمر ذلك عبر تدخلها في تحديد الحد الأدنى للأجور التي تدفعها مختلف المؤسسات لأجرائها، وهذا للحفاظ على قدرتهم الشرائية من جهة، وقدرة واستمرارية المؤسسات من جهة ثانية، مما قد يجعل الضرر يقع إما على رب العمل أو العامل إن كانت مصلحة أحد الطرفين غير محققة، ويرفع من حدة الصراع بينهما في أشكال عدة ، أبسطها امتناع العمل أو الموظف ببذل أقصى ما يملك من جهد بدني أو فكري، أو عدم تحمسه في تحقيق أهداف المنظمة، أو عدم رضاه الوظيفي ، فيضطر إلى تغيير عمله مرة أو أكثر متى كانت شروط العمل غير مهيأة والأجور قليلة أو غير متوافقة مع الأجر الذي يتلقاه.

وإن كان لأرباب العمل في القطاع الاقتصادي سلطة التأديب بحكم عنصر التبعية والخضوع التي هي احد عناصر علاقة العمل. فالأمر يختلف في المؤسسات الإدارية، إذ يعتبر التحكم في سلوك الموظف وتوجيهه ايجابيا من الأمور الصعبة، تبعا لثقافة كل مجتمع وثقافة كل منظمة، وهو حال المؤسسات ذات الطابع الإداري في الجزائر، أين نقف على مظاهر سلبية

عديدة تخص أداء الموظفين، مقابل ذلك يشتكي الموظفون من تهميش قطاع الوظيف العمومي وقلة الأجر المدفوع لموظفيه. لذلك واعتمادا على التراث النظري ارتأينا تسليط الضوء على متغير الأداء الخاص بموظفي الإدارات العمومية، وأخذنا حالة موظفي مديريات الولاية سطيف نموذجا، وعلى متغير الأجر لما يشكله من أهمية في تحفيز الموظفين نحو أداء أفضل، وكذا لاتقادنا بالتوجه والنزعة المادية التي أصبحت تميز الفرد الجزائري عموما والموظف و العامل خصوصا .

ومن هذا المنطلق قسمنا دراستنا إلى جزئين، جزء نظري احتوى أربعة فصول، وآخر ميداني واحتوى فصلين اثنين.بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة.

أما الفصل الأول، فكان عبارة عن فصل تمهيدي، يتعلق بالإطار المفاهيمي للدراسة من إشكالية وفرضيات وأهداف الدراسة، وأهمية الموضوع، وكذا ضبط المفاهيم والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو إحدى متغيرات موضوع دراستنا.

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه موضوع الدراسة، ونعني به المتغير التابع للدراسة؛ وهو الأداء الوظيفي في المنظمات بصفة عامة وفي المؤسسات الإدارية بصفة خاصة، من خلال قراءتنا لبعض النصوص القانونية التي تحدثت عن الأداء وتقييم الأداء في المؤسسات الإدارية في الجزائر. هذا بالإضافة إلى التمييز بين الأداء الوظيفي والأداء المؤسسي، كما تم التطرق إلى عملية تقييم الأداء باعتبارها عملية مصاحبة دائما للأداء الوظيفي، كما استعرضنا إدارة الأداء باعتبارها أهم المداخل الحديثة لتنمية الأداء الوظيفي.

أما الفصل الثالث، فاستعرضنا فيه المتغير المستقل (الأجور والرواتب)، الذي افترضنا تأثيره الفعال على المتغير التابع، من خلال التطرق إلى أنواع الأجور، وكيفية تصميم هيكل الأجور والرواتب. وكذا أهميتها التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية والشخصية، كما تم التطرق لنظام

الحوافز بصفة عامة كونه الأصل أين يعد الأجر أحد عناصره ، وربط هذه العناصر وتحليلها مع واقع المؤسسات الإدارية الجزائرية.

كما تناولنا في الفصل الرابع المداخل النظرية والقانونية لمتغير الأداء والأجور، من خلال تركيزنا على نظرية الإدارة العلمية كمدخل تنظيمي تم تبنيه، والتركيز على تشريعات القانون الجزائري فيما يخص الأداء والأجور.

بينما تناولنا في الجانب الميداني للدراسة، فصل خاص بالإطار المنهجي للدراسة ومجالاتها ، والآخر خصص لتحليلي البيانات ونتائج الدراسة .

أما الفصل الخاص بالإطار المنهجي للدراسة، وهو الفصل الخامس، فقد خصصناه لمجالات الدراسة والتعريف بالمديريات المختلفة التي أخذت منها عينة الدراسة، كما استعرضنا الجانب البشري للدراسة باعتباره مجتمع البحث . بالإضافة إلى المنهج المستخدم وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات ، والطرق الإحصائية المستخدمة.

أما الفصل الأخير وهو الفصل السادس، فتناولنا فيه استعراض النتائج المتحصل عليها من ميدان الدراسة عن طريق تحليل نتائج الاستمارة والمقابلة، ثم تم مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات وهذا بغية التأكد من صحتها أو نفيها، كما تم مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة ، ثم استعراض النتائج في ضوء الجانب النظري، والتركيز على المدخل التنظيمي المتبني في الدراسة، وأخيرا وفي نفس الفصل السادس، تم استعراض أهم التوصيات والاقتراحات التي رأيناها جديرة بالأخذ بها لفاعلية تنظيمية في مؤسساتنا الإدارية.

أما نهاية الدراسة فكانت عبارة عن خاتمة للموضوع، مع عرض مراجع الدراسة والملاحق الخاصة ببعض المواضيع التي أشرنا إليها في المتن، مع ملحق الاستمارة والمقابلة.

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

الإشكالية	-1-1
فرضيات الدراسة	-2-1
أهمية الدراسة	-3-1
أسباب اختيار الموضوع	-4-1
أهداف الدراسة	-5-1
ضبط المفاهيم	-6-1
الدراسات السابقة	-7-1

1-1- الإهمالية

تعتبر المؤسسات باختلاف أنواعها المكان الذي تتحقق فيه مصالح الفرد والمجتمع على حد سواء، ولا سبيل للحديث عن تحقيق تلك المقاصد إلا عن طريق المؤسسات الاجتماعية التي يرجع لها الفضل في بناء دولة القانون والمؤسسات .

فقد أخذ الإنسان على عاتقه منذ القدم العمل على تلبية حاجاته المختلفة عن طريق العمل الذي أعتد كقيمة اجتماعية إيجابية لدى المجتمعات، باعتبار أن كل الحاجات تحقق بالعمل وحده. ولظروف اقتصادية وأخرى اجتماعية؛ انتقل الكثير من الناس للعمل لدى الغير في إطار العمل المأجور، التي ميزها الكثير من مظاهر الاستغلال، الشيء الذي غير من نظرة الإنسان للعمل وجعلت منه قيمة سلبية لارتباطه بأشع أساليب الاستغلال والأعمال الشاقة التي أدت إلى هلاك وإعاقة ومرض الكثير من الخلائق، وهذا كله ليزداد الغني غنى وتعظيم ثرواته مقابل حفنة من المال أو عوض يقات به طارح جهده وعرقه. بل وفي كثير من الأحيان كانت تتم الأعمال عن طريق السخرة، فلا يأخذ صاحبها شيئا، فهو لا يعدو كونه عبدا أو خادما أو مملوكا لا غير .

إن هذه الأمور التي حصلت على مر تكوّن بناء الدولة الحديثة، شكل جزء من الصيرورة التاريخية، والتي لا مناص منها طالما أن الإنسان تكتنفه غريزة التملك والأنانية وحتى الظلم بحسب ما يراه "توماس هوبز". إلا أن الثورة الصناعية و الفكرية (فلسفة الأنوار) زادت من تكريس نظام استغلال الإنسان لأخيه الإنسان ولكن في شكل أكثر تنظيما، حيث بدأت بوادر الدولة الحديثة تتكون في شكلها الاجتماعي والقانوني والتي جعلت من المؤسسات الاجتماعية المكان الأنسب لتلبية حاجات الإنسان والمجتمع، وهذا بتقديم الكثير من التنازلات أو المزايا للطرف الضعيف (ونقصد به العامل) والتي لم تكن لتتحقق لولا دخول الفكر الاشتراكي الذي جانب الفكر الرأسمالي في طرحه وقوته بل وفي معارضته للكثير من القضايا خاصة تلك المتعلقة بالاستغلال وفائض القيمة...مقابل تبنيه نظام اقتصادي بديل للنظام الرأسمالي، يركز على بعض القيم التي تبددت أبرزها العدالة في العمل وتوزيع الثروات .

إن تشكل الأنظمة الاقتصادية دفعت لأن يكون العمل عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج إلى جانب رأس المال والموارد الطبيعية والتنظيم في مختلف التوجهات التي أخذت بها الدول الحديثة

في رسم سياساتها الاقتصادية والاجتماعية والمالية في النصف الثاني من القرن العشرين، أين أصبح دور الدولة يقتصر على الرعاية والحماية أو ما يسمى بالدولة الراعية، الأمر الذي جعل من تكلفة العمل يفرز ثلاث مقاربات محورية تستمد منها سياسات الدفع الخاصة بالأجور مرجعيتها وفلسفتها. حيث بنت بعض الدول فلسفتها للأجور بناء على الثروة التي تكسبها الدولة من مختلف المداخل بحيث تكون سياسة الأجور مجرد توزيع للثروة، فتزيد العطاءات المالية الخاصة بالأجور بزيادة الأموال الموجودة في خزانة الدولة، وتتوقف أو تكون في حالة جمود بنقص هذه المداخل والتي غالبا ما يكون مصدرها صادرات المواد الأولية ومدى ارتباطاتها بتقلبات أسعار السوق الدولية لتلك المواد المصدرة، وهي حالة الكثير من الدول العربية والدول الأخرى التي تبنى اقتصادياتها على تصدير المواد الخام.

أما بعض الدول الأخرى، فترى في سياسة الأجور مدخل استراتيجي لتحفيز الأفراد وتكريس انتماءاتهم المؤسساتية والاجتماعية، فسياسة الأجور بحسب هذا الاتجاه الذي تمثله الدول الغربية المتقدمة هو استراتيجية لتقوية مؤسسات الدولة، وذلك عن طريق تنمية مواردها البشرية وتحفيزها. بالإضافة إلى ربط الأداء المؤسساتي والفردى بقيمة المقابل المادي الممنوح لكل فرد داخل هذه المؤسسات التي تحقق أهدافها التنظيمية والاجتماعية.

في حين لا تملك بعض الدول سياسات واضحة خاصة بالأجور، حيث تعتمد إلى تبني سياسات مختلفة ومقاربة (ربما سياسة السنة الجارية تختلف اختلافا جذريا مع السياسة المتوقعة تبنيها السنة المقبلة) وهذا بحسب توجهات الحكومات المتعاقبة على السلطة، التي غالبا ما تسعى إلى شراء السلم الاجتماعي عن طريق سياسات ارتجالية ذات خلفيات سياسية واجتماعية لا علاقة لها بالنمو الاقتصادي ولا بالأداء المؤسساتي، ولا بالأداء الفردي، ولا بالمداخل العلمية الخاصة بالأجور.

هذا؛ ولقد شككت مسألة الأجور مجالا خصبا في الدراسات السوسيولوجية والسياسية

والاقتصادية على حد سواء، وقد اهتمت بها كل الدراسات التي تناولت السياسات العمومية والاجتماعية التي هدفت إلى الاستقرار الاجتماعي، لكن لعوامل عدة طفت الصراعات الطبقيّة والاجتماعية والتنظيمية على نطاق واسع نتيجة الإختلالات الحاصلة في تطبيق الفلسفات النظرية وغياب العدالة التنظيمية والاجتماعية في توزيع الثروة، ويدعو للبحث لفهم الحلقة الرابطة بين

العمل وما يحمله من قيم متعارضة، والسلوك الإنساني المجسد في هذا العمل وما يفرزه من عناصر ترتبط بأداء العامل، ولعل عنصر الأجر هو أبرز تلك العناصر التي حظيت بالدراسة والتحليل اجتماعيا واقتصاديا، فلم تمر مدرسة اقتصادية أو إدارية إلا وتطرقت للأداء والحوافز والأجور، وهذا لأسباب اقتصادية وأخرى اجتماعية .

فمن بين الأسباب الاقتصادية التي دفعت إلى الصراع هو الجدل القائم حول القيمة، ومنها ما يُدفع للعامل من أجر، هل يكافئ جهده المبذول أم لا، بحيث تتضارب مصالح الرأسمالي الذي يبحث عن تخفيض التكلفة بتخفيض الأجور وحث العاملين على بذل أقصى جهد ممكن. ومن جهة أخرى تفعيل آليات النظام الاقتصادي بدراسات جزئية وكلية بغية زيادة تعظيم ثروة المؤسسات ومن ثم الدولة واستمرارية الأنظمة الاقتصادية التي تعتبر أقوى الأنظمة الاجتماعية على الإطلاق وحولها تدور جميع الأنظمة الأخرى.

بالإضافة إلى الأسباب الاجتماعية التي ترتبط أساسا بالقيم الاجتماعية للعمل، والصراع الكائن من فاعلين اجتماعيين بين أرباب العمل والعمال والتنظيمات النقابية حول حقوق العمال كفاية الأجور ومستواهم المعيشي وقدرتهم الشرائية، والعدالة في التوزيع، وما ينتج عن كل ذلك من ظواهر اجتماعية ونفسية مرضية خطيرة تستدعي الدراسة والعلاج.

إن اقتصاديات معظم دول العالم الثالث تعتمد على تصدير الموارد الطبيعية والأولية، أو ما يسمى باقتصاديات الربيع، التي لا تعتمد على الإنتاج في تكوين الثروة، مما يجعلها متشابهة في الكثير من مشاكلها الاجتماعية والاقتصادية، إذ ما تدره مداخيل اقتصاديات هذه الدول هو ما يوزع على ميزانية مختلف القطاعات، وبذلك يكون ارتباط الأجور ملازما للحالة الاقتصادية للبلاد من حيث صادراتها، وأسعار المواد الخام في الأسواق العالمية، وأسعار المواد الاستهلاكية المنتجة المستوردة من جهة أخرى، وتأثير كل ذلك على المستوى المعيشي للطبقات العمالية. وهنا المعادلة معروفة فالمواد الأولية تصدر بأسعار رمزية وبخسة في غالب الأحيان، بينما يتم استيراد المواد الضرورية للاستهلاك وغيرها بأسعار مرتفعة للغاية، وهو ما يولد المشاكل التي تحدثنا عنها.

ولا تكمن المشكلة في الاقتصاديات القائمة على الإنتاج والقائمة على التصدير فحسب، بل حتى أن الاقتصاديات القائمة على الإنتاج تعطلها مشاكل ترتبط بعناصر الإنتاج التي تحدثنا عنها، ومن هنا جاءت أولى المحاولات لدراسة الموارد البشرية وأدائها وتنميتها على النحو الذي يزيد من كفاءة هذه الموارد البشرية وكفايتها الإنتاجية والخدمية، وفعالية البناءات التي تنتمي إليها.

والجزائر كغيرها من هذه الدول التي نتحدث عنها، شهدت فترة نمو اقتصادي لا بأس به، وازدهر الإنتاج الصناعي بها، وشيدت مركبات صناعية هامة لا مثيل لها في القارة الإفريقية، لكن هذا التحول الاقتصادي لم يصاحبه أي تحول فكري وثقافي على مستوى الوعي الجماعي، مما أوقعنا في مأزق الصدمة الثقافية داخل البناءات الاجتماعية. ورغم تخطي هذه المرحلة ورجوعنا التام إلى اقتصاد الربيع، إلا أننا لم نحقق الانطلاقة المنشودة، رغم تبني نظام اقتصادي بديل، بل والأوحد المعمول به عالميا - اقتصاد السوق - فإننا بقينا نعتمد على ما تجيد به آبار البترول في صحرائنا وبقي الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي مرهون بأسعار الأسواق العالمية.

إن هذا التذبذب الحاصل في أسعار المواد الخام (الاقتصار على البترول رغم البدائل الاقتصادية الأخرى غير المعمول بها) يفترض منطقيا ارتفاع أجور الطبقة الشغيلة وانخفاضها بحسب ارتفاع أسعار البترول، وهذا ما جعل الزيادات في الأجور بصفة عامة تتم بشكل بطيء وحذر خاصة إذا تعلق الأمر بقطاع الوظيف العمومي، هذا القطاع الذي يُشغل حسب إحصائيات وزارة التشغيل الوطني لسنة 2012 حوالي ثلاث ملايين موظف، يعتبر قطاع غير منتج، الأمر الذي يجعل أي زيادة في أجور هذا القطاع مرتبط بأسعار سوق البترول والمواد الأولية المصدرة. وغير مرتبط بإنتاجية البناءات الاجتماعية وقدرتها التنافسية والمالية كما هو الحال بالنسبة للقطاع الاقتصادي .

ويعتبر التشخيص السابق؛ تشخيصا خارجيا لحالة المؤسسات الجزائرية عماد الاقتصاد الجزائري، ولا يختلف الأمر كثيرا داخليا - هنا نتحدث عن المشاكل التنظيمية في المؤسسات بشتى أنواعها خاصة وعمومية، ذات طابع اقتصادي أو خدماتي أو إداري -، "حيث يبين الخبير الدولي بالشؤون الاستراتيجية والاقتصادية الدكتور عبد المالك سراي أن الموظف الجزائري لا يشتغل في اليوم سوى ساعتين أو تزيد بقليل، مشيرا إلى أن الكثير من الجزائريين يغيبون ليوم أو يومين قبل

العطلة أو بعد العطلة، مرجعا ذلك إلى اشكالية ثقافة العمل، كما تشير نفس الإحصائيات أن العامل التونسي يتفوق على مثيله الجزائري ب ثلاث مرات ونصف (3.5)، والياباني ب اثني عشرة (12) مرة⁽¹⁾.

وهنا يثار تساؤل كبير حول الأجر المدفوع، ومدى ملائمته لمتوسط مدة العمل المذكورة، ولكن رغم ذلك تبقى الأجور المدفوعة لا تلبي رغبة الفئة الشغيلة من عاملين وموظفين، كونها لا تحقق لهم الحد الأدنى للعيش، حيث أكدت الدراسة التي أعدها وحدة الدراسات الاقتصادية التابعة لمؤسسة " ميديا سانس " في شهر أوت 2009 أن الاحتكام على مختلف متطلبات الحياة، يتطلب حصول الفرد على راتب لا يقل عن 60 ألف دينار جزائري، بما يضمن له حياة كريمة ومريحة بعيدة عن المتاعب. كما بينت نفس الدراسة أن أجر 40000 دج لا يكفي إلا لسد الحاجات الضرورية للفرد الذي يكفل أسرة من ثلاث إلى أربعة أفراد، وأن المداخيل الشهرية ل 64.25 % من الإطارات الجزائرية تتراوح بين 40 و 50 ألف دينار جزائري، أغلبها في المؤسسات العمومية الاقتصادية، في حين أن معدل أجور عمال القطاع الخاص لا يتعدى 21 ألف دينار جزائري ويعتبر معدل أجور الإطارات الجزائريين الأضعف بين أجور الإطارات في المنطقتين المغاربية والعربية، كما بينته نفس الدراسة. هذا الواقع المتدهور للأجور؛ وإن كان سنة 2009 الذي لم يتغير لحد الآن، دفع بالمجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي والاتحاد العام للعمال الجزائريين في شهر جويلية من سنة 2012 إلى إعداد مذكرة استعجالية خاصة بسياسة التحكم في الأسعار وحماية القدرة الشرائية للعمال والموظفين، موجهة إلى رئيس الجمهورية للتدخل العاجل، وترجمتها ضمن مخطط عمل الحكومة المنبثقة عن الانتخابات التشريعية من نفس السنة. حيث كشفت المذكرة وضعية كارثية للقدرة الشرائية للمواطن الجزائري، خاصة وأن نسبة ارتفاع الأسعار للخمس أشهر الأولى فقط من سنة 2012 بلغت ما نسبته 12.4% وهو ما يمثل فارقا بنحو 04% عن حجم الارتفاع خلال سنة 2011 الذي بلغ 4.5% بحسب نفس المذكرة.

إن الظروف الاجتماعية والاقتصادية الصعبة التي يتخبط فيها قرابة خمس 05 ملايين من العمال والموظفين في الجزائر حسب إحصائيات وزارة التشغيل الوطني دائما لسنة 2012، تؤثر لا

⁽¹⁾ الخضرم رزاوي : الجزائري يشتغل ساعتين يوميا ويرتاح 04 أشهر في السنة، في جريدة : الشروق ، العدد 3494، ليوم 2011/12/05. الجزائر.

محالة بشكل مباشر في حياتهم العملية وأدائهم في العمل، بل قد تؤثر أيضا على العلاقات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي ونمط الأسرة ...

وكيف لا والراتب المدفوع للموظف اليوم لا يكفي من يعيل شخصين، وإن كانت هناك زيادة طفيفة فهي لا تكفي من يعيل ثلاثة أو أربعة أشخاص إن لم نقل أكثر غدا، وكفاية راتب هذه السنة لا يكفي السنة المقبلة طالما أن الأسعار دائمة الارتفاع، سواء بفعل المضاربة التي أصبحت سمة من سمات اقتصاد السوق، أو بفعل ارتفاع الأسعار بالسوق المحلي و العالمي... وهذا ما يؤثر على القدرة الشرائية للموظف بشكل خاص والمواطن بشكل عام، فتصبح الزيادات كأن لم تكن.

ورغم أن قطاع الوظيفة العمومية في بلادنا، شهد تطورا ملحوظا في الآونة الأخيرة بخصوص أجور الموظفين عبر مختلف مجالاته، وذلك بأثر رجعي بداية من شهر جانفي 2008، حيث بعد اكتمال صدور القوانين القطاعية استفاد الموظفون من أنظمة تعويضية وزعت على فترات زمنية امتدت إلى غاية شهر جانفي 2012. إلا أنه بعدما تحصل جميع الموظفين على هذه الزيادات اتضح مدى التباين والتمييز في توزيع هذا الدخل على مختلف الموظفين من قطاع إلى آخر. وظهر جليا أن توزيع هذه الزيادات في الرواتب ومختلف المنح زادت من الهوة بين فئات مختلف موظفي قطاع الوظيف العمومي، بينما همش موظفو الأسلاك المشتركة في مختلف المؤسسات والإدارات العمومية البالغ عددهم 670 ألف موظف عبر ولايات القطر الوطني، حيث استفادوا من زيادات هزيلة، كون أن أولى القوانين الأساسية الصادرة الخاصة بالموظفين مست الأسلاك المشتركة في أفريل 2008 بموجب المرسوم 08/04، مقابل صدور آخر قانون أساسي أواخر 2011. حيث أملت تقلبات الأسعار وارتفاعها منطوقها في حجم الزيادة التي مست القوانين الأساسية لسنة 2011 مقارنة بسنة 2008، فاحتلت بذلك فئة الأسلاك المشتركة مواخر الترتيب مقارنة بزملاتهم في قطاعات تنتمي في الأصل إلى عائلة الوظيفة العمومية، مما أحدث فتنة بين الأسرة الواحدة لهذا القطاع الحيوي الذي يمثل هبة الدولة ومصداقيتها، الأمر الذي انجرت عنه عدة تبعات سلبية سواء على المستوى الاجتماعي أو على المستوى التنظيمي تجلت في الاحتجاجات والإضرابات والمطالبات بإعادة التصنيف.

إن الكثير من الدراسات التي تحدثنا عنها حاولت الإحاطة بموضوع الحوافز وتأثيره على أداء العامل وتذليلها وتجاوزها . كما أن جل هذه الدراسات ركزت على أداء العمال وأغفلت أداء الموظفين المنتمين إلى المؤسسات الحكومية ذات الطابع الإداري، رغم كونهم جزءاً لا يتجزأ من الطبقة الشغيلة، وبصفة خاصة فئة الأسلاك المشتركة، وهذا بسبب الصعوبات التي تواجههم في وضع معايير خاصة بالأداء يمكن قياسها لهذه الفئة من العاملين، ولهذا النوع من الأنشطة الإدارية. ففي الأعمال الإدارية يرتبط الأداء بالكفاءات وليس بالإنتاجية ، وهنا تكمن الصعوبة. ورغم الحاجة الملحة لمثل هذه الدراسات، فالموظف في الإدارات الحكومية لم يجد ضابطاً يسير عليه بأتم معنى الكلمة، ولا توجد آليات مراقبة موضوعية تقيس وتراقب الأداء بالشكل المتوفر في الوظائف الإنتاجية، الأمر الذي أوجد عدة ظواهر اجتماعية ذات طبيعة تنظيمية وقيمية، ظواهر يستطيع أي مواطن الوقوف عليها بجلاء، فتعطل مصالح المواطنين والمتعاملين وانتشار الفساد الإداري والرشوة والمحسوبية، والتسيب، والترهل، كل ذلك صب في ثقافة عمل ذات قيم سلبية للغاية ارتبطت بالأعمال الحكومية. وإن كانت هذه الظواهر وليدة تراكمات أفرزتها عدة عوامل ثقافية واقتصادية وتنظيمية واجتماعية وقيمية ، إلا أن النتيجة واحدة؛ هي التدهور المستمر للأداء لدى الموظفين في القطاع الحكومي بشكل رهيب دون أي معالجة. الأمر الذي جعله جزءاً من ثقافة هذه المؤسسات.

فهل تعتبر الأجور إحدى هذه 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؟
من هذا التساؤل الرئيسي تتفرع 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 لمؤسساتهم؟

1-2- فرضيات الدراسة :

طالما أن هناك عدة متغيرات تتحكم في أداء الفاعلين الاجتماعيين داخل الهئات المؤسسية، يختلف تأثير الحوافز على أداء الأفراد بحسب قوة وتأثير المتغيرات الأخرى، وبحسب أيضا المتغيرات المعقدة والظروف الكثيرة المحيطة بالفاعل وبالهئات، هذه الأمور تجعل من فرضية تناول الحوافز المادية، وبشكل أخص الأجور كأحد العوامل المؤثرة في أداء الأفراد واردة، خاصة وأن التغيير حاصل على جميع الأصعدة وعلى مر الأزمان. لذلك ارتأينا تناول الأداء كمتغير تابع، أي الذي تتمحور حوله هذه الدراسة، وربطه بمتغير مستقل وهو متغير الأجور، كمتغير قد يكون له الدور الحاسم في تنمية أداء الأفراد داخل المؤسسات الإدارية، بحيث نحاول إثبات صحة الدور من عدمه من خلال مجريات الدراسة الميدانية، وتقصي الأمر وفق منهجية علمية معينة . ومما سبق نطرح الفرضية الرئيسية التالية :

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

من خلال الفرضية الرئيسية، تم طرح الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك علاقة ارتباطية بين تدني الأجور جودة المدخلات من 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 .

1-3- أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الموضوع من الحساسية التي تطرحها الأجور على الساحة الاجتماعية، فالكثير من النقابات الناشطة في مختلف القطاعات تزيد من لهجتها في تصعيد الاحتجاجات أو التهديد بالإضرابات، نظير مطالبتها برفع النقطة الاستدلالية للأجور تارة أو إعادة النظر في التصنيف الخاص بالأسلاك والرتب وهي طرق غير مباشرة في المطالبة برفع الأجور، أو الذهاب مباشرة إلى بيت القصيد للمطالبة مباشرة برفع الأجور .

وعلى الساحة السياسة، يعمل الكثير من السياسيين والمنتخبين على إعطاء وعود بمرجعة شبكة الأجور تارة، أو الاهتمام أكثر بالتغطية الاجتماعية وكيفية الاستفادة من اقتصاد الربيع من قبل الطبقة الشغيلة تارة أخرى. كما تلقى المناسبات الخاصة بمناسبة تأمين المحروقات أو عيد العمال أو الدخول الاجتماعي ترقبا خاصا من الطبقة الشغيلة بجميع أطرافها تحسبا لقرار سياسي عن زيادة في الأجور بشكل مباشر دون المرور على اجتماعات الثلاثية. هذه الأخيرة أيضا أضحت محل اهتمام الطبقة الشغيلة وكذلك أرباب العمل والدولة ورجال الإعلام، لكون الأجور دائما تكون حاضرة في جدول أعمالها، مما ينعكس على الوضع الاجتماعي من استقرار بصفة عامة والعمالي بصفة خاصة .

أما على المستوى الاقتصادي، فقد خاض الكثير من الباحثين في الاقتصاد والفكر الإداري والتنظيمي في مسألة التوزيع والحوافز المادية وكذا المعنوية وربطها بعنصر العمل والإنتاج والتنمية الاقتصادية والاجتماعية وكلها عناصر متفاعلة مع بعضها البعض، يتأثر بها العامل ورب العمل والاقتصاد ومن ثم المجتمع، لذا كان لزاما الاهتمام بهذين المتغيرين باعتبارهما عناصر فاعلة في دفع العملية التنموية لأي بلد ولأي مجتمع ، والتي لا تتأتى إلا بواسطة الاهتمام بموارده البشرية وتنميتها .

إن أحادية النظام الاقتصادي الحالي، يجعل من المنافسة التي كانت أحد أهم قيمه ومبادئه ولا زالت، معيارا أساسيا لبقاء واستمرارية المؤسسات، فأصبح يقينا المراهنة على العلوم الإدارية والتنظيمية، التي حاولت قدر الإمكان المساعدة في بحث كل الطرق الممكنة للتقليل من تكلفة الإنتاج وتعظيم الأرباح بأقل الخسائر المادية والبشرية. ولعل اهتمامنا كان منصبا حول كيفية الاهتمام بالموارد البشرية وتعظيم أدائه؛ بما يحقق رضاه من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى. فالعملية تستوجب الاتحاد وتفاذي الصراع والبحث في الأسباب التي تؤدي إليه، في محاولة إعطاء حلول وتفسيرات موضوعية .

فعلى المستوى الاقتصادي، تكون أهمية الدراسة مزدوجة كون الأداء هو المتغير التابع والذي تدور حوله المتغيرات المستقلة، التي نحاول معرفة تأثيرها أو عدم تأثيرها في متغير موضوع الدراسة. ومما لا شك فيه أن جل الفكر التقليدي المُجسد في المدارس الاقتصادية الكلاسيكية حاول دراسة كيفية بناء اقتصاد الدولة على أسس سلمية وقوية، وتوصلوا إلى نتائج مفادها أن قوة الدولة تكمن في قوة اقتصادها، هذا الأخير يبني على حجم الثروة التي تمتلكها الدولة، والتي تجاوزت الأفكار القديمة التي كانت ترجع قوة الدولة إلى كمية المعادن النفيسة المكدسة في الدولة أو التي يمتلكها المجتمع، لتقر فكرة أكثر نضجا وهي الإنتاج لتكوين الثروة، ومن ثم قدسوا العمل واعتبروه أحد أهم العناصر على الإطلاق لتكوين الثروة. و بدأ الاهتمام باليد العاملة كفاعل تنظيمي من منطلق أنها تملك قوة العمل، لكن لم يكن الاهتمام منصبا على هذه القوة باعتبارها كائنا بشريا؛ بل أداة من أدوات تحقيق الإنتاجية لا غير.

كما أن الأداء الجيد للأفراد داخل منظماتهم دليل على جودة الأداء المؤسسي للمنظمات و للتنمية البشرية والاجتماعية لمؤسسات الدولة في جميع المراحل التي تسبق دخول الأفراد عالم الشغل وتهيئتهم له بشكل جيد ومدروس، وإلا نكون أمام جميع مؤشرات التخلف البشري والتنظيمي؛ طالما أن الطاقات البشرية المميزة هي التي تصنع هذا الفرق بين التقدم والتخلف.

وتكمن أهمية الدراسة أيضا، أنها تناولت الموضوع من زاوية المؤسسات الإدارية كبناءات اجتماعية، ومن زاوية أن مجتمع الدراسة يخص فئة الموظفين كفاعلين اجتماعيين على خلاف الكثير من الدراسات التي اهتمت بالعمال دون فئة الموظفين، كما حظيت فئة الأسلاك المشتركة

بالاهتمام، كون جل أعمالهم إدارية وتشارك فيها الكثير من التخصصات، هذا؛ بالإضافة إلى أن الرواتب المنخفضة الموجهة لهذه الفئة تقل بكثير عن باقي الأسلاك التقنية الأخرى.

1-4- أسباب اختيار الموضوع

تبعاً لأهمية الموضوع، والوقوف على الانعكاسات البالغة على المستوى التنظيمي والاجتماعي والاقتصادي وكذا السياسي . وباعتبار الجزائر من البلدان التي تأمل أن تحقق نقلة تنموية خاصة على المستوى الاقتصادي، لاعتبارات عديدة، ولعل من أبرزها أن بلدنا يكسب كل المقومات التنموية التي تجعلنا في مصاف الدول المتقدمة دون أي مبالغة . لكن المسيرة التنموية اعترضتها عدة عراقيل موضوعية وأخرى غير موضوعية، كغيرها من البلدان المتخلفة الأخرى . جعلت من العملية التنموية معطلة إلى حين .

إلا أن تبني اقتصاد السوق كتوجه أوحده، بدأ بإحداث حركية اقتصادية واجتماعية -حتى ولو كانت بطيئة - نحو التغيير، تعاليها إرادة المغامرة (خاصية مرتبطة بالنظام الرأسمالي) لتأسيس بناءات اجتماعية عديدة بمختلف الأنواع (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، ورغم التجربة الفتية في هذا المجال، إلا أنه توجد الكثير من هذه البناءات من عرفت النجاح وأخرى عرفت الفشل، البعض استعان بتجربة مسيرين سابقين في المؤسسات العمومية الاقتصادية، والبعض الآخر استعان بخبرة إدارات أو حتى موظفين من قطاع المؤسسات الإدارية للدولة. وفي ظل تذبذب الأداء المؤسسي لمؤسساتنا الفتية، فمن حقنا أن نبحت في أداء مواردنا البشرية، لكن ليس في البناءات التي تحدثنا عنها بل في بناءات سيادية، والتي لها وجود يكاد يكون مساوياً لنشأة الدولة الجزائرية بعد الاستقلال سنة 1962. نبحت في الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسات الإدارية، ونبحت في العوامل التي افترضنا أنها قد تكون سبباً في تذبذب أداء هؤلاء الموظفين، خاصة وأن الأمر يتعلق بالحوافز المادية، واخترنا منها الأجور، التي تعرف هي الأخرى تذبذباً يكاد يكون غير مستقر، خاصة في ظل القفز العشوائي للأسعار، التي ترتفع بشكل جنوني كلما اشتهمت رائحة أي زيادة في

أجور الموظفين. نكون أمام حلقة مفرغة زيادة في الأجور بمتتالية حسابية تقابلها زيادة في الأسعار بمتتالية هندسية، الأمر الذي أثقل كاهل المواطن، وافترضنا أن ذلك قد انعكس على أدائه وانضباطه وولائه ورضاه عن المنظمات التي يعمل بها.

وزيادة على ما سبق، وكأي بحث علمي نحاول إدراج الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وهي كالتالي:

أ - الأسباب الذاتية :

- معاناة فئة كبيرة من الموظفين بشكل عام من مشكلة الأجور، التي ما تكاد تترسم، حتى تلتهب الأسعار بشكل جنوني، وتأثير ذلك على القدرة الشرائية للعامل والمواطن، ومعاناة فئات اجتماعية كبيرة نظير زيادات بسيطة وارتفاع كبيرة للأسعار.
- معاناة فئة الأسلاك المشتركة غير التقنية أكثر من غيرها من الموظفين من مشكلة الأجور.
- الصعوبات التي يصطدم بها أي مواطن في قضاء مصالحه الإدارية، والعراقيل والأخطاء التي تعترضه جراء ذلك .
- بمقارنة بسيطة يستطيع أي شخص عادي إجرائها، يلتبس الفرق الشاسع بين أداء مواردنا البشرية وأداء الموارد البشرية للمجتمعات المتقدمة، الفرق الشاسع بين الأجور التي نتلقاها والتي يتلقونها، رغم أن إمكانياتنا تفوق إمكانياتهم بكثير .

ب- الأسباب الموضوعية :

قد يعتقد أي دارس للموضوع أنه موضوع متآكل، لكن في حقيقة الأمر نادرا ما توجد دراسات جدية على المستوى السوسيولوجي والتنظيمي خاضت في موضوع الأداء لدى الموظفين في القطاع الحكومي ذات الطابع الإداري، إذ أن الكثير من الدراسات هي دراسات اقتصادية وخاضت في القطاعات الإنتاجية من جهة. ومن جهة أخرى نرى أن هذا الموضوع لا يزال يطرح الكثير من

مظاهر الصراع التنظيمي بين مختلف الأطراف الفاعلة داخل وخارج البناءات الرسمية، طالما أن النسق المفتوح هو الخاصة التي أصبحت تميز جل البناءات الحديثة. هذا؛ وتوجد عدة أسباب موضوعية أخرى دعتنا لاختيار الموضوع تتمثل في :

- حالة التسبب التي تمس القطاع العام، والأداء الباهت لموظفي الدولة .
- زيادة الظواهر السلبية في التنظيمات لدرجة تدل على عدم وجود تحكم في العمل
- كثرة الأخطاء المرتكبة جراء نقص فعالية الأداء في حق المواطنين والمساس بحقوقهم وبطئ الإجراءات وتعطلها على مختلف المستويات(الترهل الإداري)
- الصعوبات التي يجدها الموظفون في كيفية التعامل في تطبيق المناشير والتعليمات الإدارية الواردة من الجهات الوصية أو الرقابية المختلفة .
- عدم وجود تناغم في سير العمليات الإدارية (تخطيط، توجيه، رقابة، تقييم) وغياب ثقافة تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في الإدارة الجزائرية .
- كثرة الاضطرابات الاجتماعية والإضرابات في القطاع الحكومي بسبب الأجور .

1-5- أهداف الدراسة:

للاعتبارات السالفة الذكر في اختيار الموضوع، تهدف هذه الدراسة الموسومة ب الأجور وعلاقتها بأداء موظفي الإدارات العمومية . دراسة ميدانية بمديريات ولاية سطيف.

واعتبارا للتساؤلات و للفرضيات المقترحة لموضوع هذه الدراسة الميدانية، فإننا نكون بصدد الوصول إلى الأهداف التالية :

الهدف الرئيسي:

محاولة معرفة وتفسير العلاقة الموجودة بين الأجور والأداء لدى موظفي الأسلاك المشتركة في المؤسسات الإدارية الجزائرية.

الأهداف الفرعية :

- محاولة فهم العلاقة الموجودة بين قيمة المدفوع للموظف وبين تحفيزه للعمل في الإدارة.
 - محاولة معرفة نوع العلاقة الموجودة بين الأجر وبين التحكم والإلمام بالوظيفة من قبل الموظف، وتأثيرها على إنجازات الموظف، وتأثيرها على جودة أداء الموظف.
 - محاولة معرفة ما إذا كانت المكافآت (المنح والعلوات) الممنوحة للموظف التابع للأسلاك المشاركة تؤدي إلى الانضباط في العمل .
 - محاولة معرفة ما إذا كان انخفاض الأجر سببا في عدم الرضا الوظيفي لدى الموظف، وتحسس الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الأسلاك المشتركة.
- ونعتبر أن كلا من الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية، سببا في اختيار الموضوع، إلا أن الباحث قد يتوصل إلى نتائج أخرى لم تكن مسطرة، وقد تدخل بشكل أو بآخر في مجريات سيرورة البحث وطالما أن البحوث الميدانية تستدعي الكثير من الجهد والمال والوقت لقاء الحصول على المعلومات من مصدرها الأول (أي المعلومات الأولية)، ويلاقي الباحث فيها الكثير من الصعوبات خاصة في إقناع الفئة المبحوثة لإجابته بكل موضوعية، فلا ضير أن يغتنم الباحث الفرصة لإدراج بعض الإضافات من الأهداف التي قد لا يصرح بها، ولكنها تبقى ذات صلة بالموضوع قد توظف لأي غرض علمي آخر يخدم أحد متغيرات الدراسة . كأن نحاول مثلا معرفة الثقة والشفافية في التعاملات الإدارية الموجودة بين الرئيس والمرؤوس فيما يخص عملية تقييم الأداء. لأن إجابات الموظفين عن هذا السؤال يؤدي إلى عدة قراءات سوسيولوجية لارتباطه بعدة متغيرات أخرى، وقد نكون في حاجة ماسة إلى مثل هذه المعطيات المتحصل عليها من مصدرها الأول.

وبالإضافة إلى الأهداف السابقة الذكر، فلكل باحث أهداف علمية وأهداف خاصة يريد تحقيقها من وراء كل دراسة علمية، لذا نرى أن الأهداف العلمية والأهداف الخاصة المراد بلوغها من خلال هذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

- إثراء ميادين البحث العلمي بالمزيد من البحوث حول موضوع الدراسة .
- إذا كان هذا النوع من الدراسات قد سلط عليه الضوء من جانب اقتصادي، فإننا نحاول إلقاء الضوء على موضوع الدراسة من العديد من الجوانب، منها السوسولوجي والتشريعي الذي تفتقده الدراسات الأخرى رغم قلتها.
- كسب المزيد من المعارف واكتساب المزيد من التجربة في مجال البحث العلمي، خاصة حينما يحتك الباحث بمؤطرين على أعلى مستوى من داخل وخارج الوطن لهم باع معرفي وتجربة في ميدان البحث العلمي وفي التخصص.
- التخصص في مجال وموضوع معين قد يكسب الباحث الكثير من الكفاءة والفعالية في ميدان عمله.
- محاولة توصيل النتائج المتوصل إليها إلى أبعد قدر ممكن من صناع القرار ومديري المؤسسات، والقائمين على تسيير الموارد البشرية، خاصة وأن هناك وسائل اتصال موجودة لم تكن متاحة للكثير من الباحثين من قبل .

1-6- ضبط مفاهيم الدراسة :

يعتد بضبط المفاهيم في الدراسات والبحوث الاجتماعية بسبب اختلاف المداخل والتيارات والأهداف، بل ويختلف ضبط المفهوم من استعمال لآخر، وحتى يكون الباحث على تحكم أكثر بالمفهوم الذي يقصده والذي يحاول تبنيه في دراسته أو بحثه يتم ضبطه من كل النواحي والزوايا، وإن أمكن تبيان وجهات نظر أخرى حول نفس المفهوم، حتى لا يكون هناك أي لبس . باعتبار

الهاحث يوجه دراسته حسب المفاهيم المستعملة، والتي يقصدها في دراسته الميدانية بما يتوافق واتجاهات المجتمع أو أفراد العينة ...

1-6-1- الأداء:

تعرف لنا الدكتورة "ريم عبد المحسن ابراهيم التميمي" الأداء المتميز في العمل ومعاييره المطلوبة بقولها: "التميز في الأداء هو رفع مستوى الكفاءة والإنتاج والفعالية في العمل مثل : إنتاج أعمال خالية من الأخطاء، الوفاء بالمواعيد النهائية لإنجاز الأعمال، القدرة على العمل ضمن فريق، الإلمام بالعمل (المهام) إلماما تاما، والتحسين المستمر للعمل والإبداع والتجديد". (1)

وينصرف هذا التعريف إلى محاولة الوقوف على الآثار التي ينتجها الأداء أو ما يعرف بنتائج السلوك أو الأداء. إذ حتى ولو بذل الشخص الكثير من الجهود دون الوصول إلى نتائج معينة أو توصل إلى نتائج غير مرغوبة، فإن ذلك بحسب الدكتورة "ريم ابراهيم التميمي" لا يعد من صميم الأداء، الذي ينبني حسبها على تحقيق الأهداف ونتائج مرغوبة. كما يعتبر ربط الأداء بالعمل المرجو منه تحقيق أهداف ترتبط بإشباع الحاجات الفردية أو الجماعية في إطار فردي أو نسقي، شيء مهم للغاية وإلا أصبح أداء المرأة في البيت والطفل في اللعب من قبيل الأداء .

كما أن الإبداع في الأداء يبقى رهين عدة عوامل ترتبط بتكوين الموظف وقدراته الفكرية، وبيئة العمل والقيادة التي يتفاعل ويتواصل معها، والمهام الوظيفية المشكلة للوظيفة، على العموم يلعب المناخ التنظيمي دورا هاما في جعل الموظف مبدعا في عمله، أو في جعله كسولا عن العمل غير راغب فيه بسبب أيضا المناخ التنظيمي الذي يسود المنشأة التي يعمل فيها.

(1) ريم عبد المحسن ابراهيم التميمي: "التميز في الأداء"، في مجلة: التنمية الإدارية، العدد 72، ما ي 2008، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مصر.

كما يعرف بأنه " مجموعة من الأفعال والواجبات التي تتوقعها المنظمة ممن يشغل عمل معين وهو مجموعة المسؤوليات والواجبات التي يقوم بها الموظف داخل المنظمة ⁽¹⁾

وينصرف هذا التعريف ضمن التفسير الغائي طالما أن غاية كل تنظيم هو تحقيق رسالته التي وجد من أجلها، بالاستعانة بمجموعة من الوسائل البشرية والمادية، فالأفعال والواجبات التي يقوم بها العامل المرتبط بالتنظيم إنما تكون لتحقيق غاية وأهداف التنظيم، في المقابل تكون غاية العامل من أدائه لعمله مزدوجة، غاية شخصية، يطمح من ورائها لتحقيق وإثبات ذاته، وكسب مورد رزق قار، وغاية أشمل تكون لصالح المنظمة والمجتمع والتنمية .

-التعريف الإجرائي للأداء: " نقصد بالأداء في دراستنا هاته كل عمل عضلي أو فكري يقوم به الشخص الموظف داخل أو خارج المؤسسات الإدارية لفائدتها، وفق تعليمات وأوامر و سلطة المستخدم المُجسد في شخصية المدير، لتحقيق أهداف مرتبطة بالمديرية التي يشتغل بها ."

1-6-4- تقييم الأداء :

تحتل عملية تقييم الأداء جزءا كبيرا من اهتمام القيادات الإدارية، ومسؤولي إدارة الموارد البشرية وذلك لأهمية نتائج التقييم بالنسبة للأفراد والمنظمة، وعلاقتها بالوظائف والعمليات الإدارية الأخرى. هذا وقد وظف الدكتور "مصطفى نجيب شاويش" مفهوم قياس الأداء بدلا من التقييم، كما أكد أنه توجد اصطلاحات كثيرة تستخدم من طرف المختصين للدلالة على تقييم الأداء، منها: تقدير الكفاءة، والذي يعني حسب تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم، وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية، وتحملهم لمسؤوليات وإمكانات وظائف ذات مستويات أعلى ⁽²⁾.

(1) حسن ابراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية ،لبنان ،2002،ص360.

(2) مصطفى نجيب شاويش : إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، عمان ،الأردن ، 2011، ص86.

صحيح أن هذا التعريف أحاط بالعديد من الأهداف التي يمكن بلوغها من عملية التقييم عن طريق الأداء الفردي، لكن رغم تبنيه لمصطلح القياس الذي له أبعاد تنم عن الدقة والموضوعية إلا أن بعض الأعمال الغير كمية يصعب الاتفاق حتى على وضع معايير لها، الأمر الذي يجعلها مستعصية عن الموضوعية والدقة، ومنه العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه: " وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين، والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى انجازها أو بلوغها ".

اهتم هذا التعريف وركز على الغايات التي يسطرها التنظيم ويستعين بأداء العاملين في ذلك، لذلك اعتبر أن عملية تقييم الأداء كامنة في تركيز عملية التقييم على مدى تحقق الأهداف. وهذا التفكير لا يتماشى مع المنظور الحديث للمؤسسات، حيث تسعى إلى النهوض بأداء الأفراد وتمييزهم حالياً ومستقبلياً، وهذه الأهداف ترتبط بتنمية الأشخاص والعاملين بشكل فردي ومستمر لأن القدرات ليست متساوية ولا متكافئة، من جهة أخرى، قد نجد 100 موظف داخل بناء تنظيمي معين، ولكن 20 موظف فقط من يعملون بأداء متميز، يتم من خلاله تغطية عجز الآخرين أو كسلهم أو ... وبذلك نكون أمام مقولة " الشجرة التي تغطي الغابة " أو نكون أمام قانون "باريتو" 80/20 .

-التعريف الإجرائي لتقييم الأداء : " هو عملية إدارية مستمرة تستهدف الوقوف على أداء الموظفين، لتحقيق أهداف التنظيم الحالية والمستقبلية، وتصحيح وتقويم سلبيات نتائج التقييم من خلال عملية التوصل الإيجابية بين المقيم والمقيم ".

1-6-2-التعويضات **rémunération**: يعرفها "علي محمد عبد الوهاب" بأنها >> جميع أنواع المقابل المادي والمعنوي، والمزايا والخدمات، التي تقدم للعاملين، نظير قيامهم بالأدوار

المسندة إليهم وأداء المهام الموكلة لهم، ونظير مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها»⁽¹⁾.

والواضح من هذا التعريف أنه يجسد التوجه الحديث لمداخل العامل مجتمعة نظير أدائه لعمله ، إذ أنه تبنى التفسير العضوي لدخل الفرد كون التعويضات بمعناها الحالي تشكل حقلًا يجمع بين عناصر عديدة وذات بنيات مختلفة، قد ترتبط بالأداء الفعلي وقد ترتبط بالكفاءة العلمية أو المهارة، وعناصر ترتبط بربحية البناءات الاجتماعية، وعناصر أخرى تصب في الجانب الاجتماعي والخدمات الاجتماعية ...

1-6-3-الأجر : يعرفه الصيرافي بأنه : " المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلفه به من أعمال متفق عليها".⁽²⁾

إن هذا التعريف ورغم بساطته، إلا أنه يبرز التوجه المادي للحياة بحيث لا يستطيع العامل تحقيق حاجاته المختلفة التي تتطلبها سمات الحياة المعقدة المعاصرة إلا بوجود أجر نقدي ، وهذا هو المقصود بالمقابل المادي، ولا شك أنه لا يوجد مقابل بدون لاشيء، إلا نظير الالتزام بعمل ما يطلبه منه صاحب العمل أو المسؤول المباشر أو المشرف بحسب الهيئة أو المنظمة التي يعمل فيها العامل. كما يشير هذا التعريف إلى الأعمال المتفق عليها، وهذا الرأي لا يجاري التوجه الحديث للمؤسسات التي ترمي إلى تجسيد ما يسمى بإدارة المعرفة أو منظمات المعرفة ، بحيث يسعى العامل وتوسع المنظمة إلى تدوير العامل في العديد من الوظائف والقيام بالعديد من المهام، حتى يكتسب أكبر قدر من التجربة ومن المعرفة من داخل ومن خارج المنظمة بوسائل عديدة، تصب في صالح الفرد والمنظمة.

⁽¹⁾ علي محمد عبد الوهاب : استراتيجيات التحفيز الفعال ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، مصر ، 2000، ص47.

⁽²⁾ محمد الصيرافي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 149.

ويربط الدكتور "خلاصي رضا" المكافئات بالأجر حيث يقول: "المكافئات عوض يوزع من قبل التنظيم لأجل إنجاز مجموعة من الأعمال في إطار عقد عمل. وهو يتكون من مختلف العناصر التي يكون أهمها الأجر والذي يعني مكافئة مالية لقاء تنفيذ العمل من قبل الشخص المتعاقد نحو التنظيم الذي يعمل فيه".⁽¹⁾

ونلاحظ من هذا التعريف أنه كان أكثر شمولية، بحيث شمل الجانب الوظيفي والعضوي، كون المكافئات ارتبطت باتجاهات العمل في اقتحام بعض الوظائف الجديدة والكثير من المهام التي يتفق عليها في إطار عقد العمل، فتزيد هذه المكافئات بحسب زيادة المهام المسندة والمتفق عليها، ليكون عنصر الأجر جزء فقط من الأجر الإجمالي الذي يتكون من مجموع عناصر أخرى كالخبرة المهنية، والمنح والعلاوات.

-التعريف الإجرائي للأجر: نقصد به " كل عائد مادي نقدي، يحصل عليه الموظف العامل في المؤسسات الإدارية شهريا ويسمى راتب **traitement** نظير ما يقدمه من عمل لصالح المديرية التي يعمل فيها، وفق شروط وإجراءات تضعها السلطة العامة للدولة ".

1-6-5 - الموظف: fonctionnaire

ارتبطت تسمية الموظف بالعمل لدى الدولة منذ القديم ، حيث اعتبر ابن خلدون أن الأعمال الحكومية أعمال تنقص من رجولة الشخص ولا ندري كيف توصل إلى هذا الموقف رغم أنه عمل لدى البلاد في عدة دول بالمعنى القديم . " إن مفهوم الموظف لم يظهر بمدلوله الحالي، إذ أن ظهوره كان مرتبطا بميلاد المجتمعات، وبأنظمتها الوظيفية وخدماتها المرفقية، فوفقا للمفهوم

⁽¹⁾ Khalassi Réda : **Management Ressources Humaines avec 32 applications**, édition

HOUMA,Alger,p249.

الروماني مثلا، كان ينظر للموظف كعون للسيادة وكانت مهنة الإدارة والتسيير في نظر البعض تعني ديانة ثانية، أما في فرنسا فأطلق هذا المصطلح على مندوب الأمة في أعقاب الثورة اعتبارا لمركزه الاجتماعي المرموق، ومع مرور الوقت ظهر الموظفون الذين يمارسون أعمالهم بأمر من الحكومة مقابل أجر ليتحول مفهوم الموظف إلى عون للسلطة التنفيذية في إطار الوظيفة العمومية و التي يلتزم في إطارها الموظف بالانضباط و التفرغ لخدمة النفع العام".⁽¹⁾

وقد أعطت المنظمة العربية للتنمية الإدارية الصفة النظامية للموظف. و حسب تعريف الدكتور " أحمد نادر أبو شيخة " و عبد اللطيف الأسعد " إن تعريف إدارة البحوث والدراسات للمنظمة للموظف، جاء خاليا من الإشارة للمؤسسات التي ينتمي إليها الموظف دون غيرها، بحيث يمكن ربط التعريف ب العامل في القطاع الخاص أو المؤسسات الاقتصادية، حيث جاء التعريف كالتالي: " الموظف هو الشخص الذي يستخدم بصفة نظامية، ليقوم بواجبات ومسؤوليات وظيفة ما، ويتمتع لقاء ذلك بالحقوق والامتيازات المرتبطة بها ".⁽²⁾

فلم يشر إلى أن الموظف ينتمي فقط لمؤسسات الدولة، بل لا يستطيع القيام بأعمال أخرى لصالح الغير ، أو يقوم بأعمال تسيء لسمعة وهيبة الدولة .وهذا ما أغفله هذا التعريف.

في الجزائر ارتبطت التسمية بالعمل الحكومي، والعمل الإداري على وجه الخصوص ، رغم أن الدولة عملت على توحيد التسمية بمفهوم العامل وذلك من خلال قانون 12/78 (القانون العام للعامل) حيث أصبح حتى العمال لدى المؤسسات الاقتصادية يأخذون تسمية موظف ، إلى غاية بداية العمل بالقوانين التي تجسد استقلالية المؤسسات ، وأعيد التفريق بين التسميتين .

⁽¹⁾ سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 13.

⁽²⁾ نادر أحمد أبو شيخة ، عبد اللطيف الأسعد : المرشد إلى توصيف وتصنيف الوظائف، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1990، ص 11.

-المفهوم الإجرائي للموظف : نقصد بالموظف في دراستنا هاته " ذلك الشخص الأجير الذي يعمل لدى الهيئات والمؤسسات الإدارية التابعة للدولة بمؤهلات وظيفية وشخصية معينة تحددها سلطة الدولة، بحيث يخضع للقوانين واللوائح التنظيمية التي تضعها الدولة أو المؤسسة التي تمثلها، متى أصبح معيناً ومرسماً في هذه الأخيرة، بحيث يحتل مركزاً لائحي وليس تعاقدية ".

1-6-6-تعريف المؤسسة:

كلمة مؤسسة هي ترجمة للكلمة *Entreprise*, و للمؤسسة عدة تعاريف منها:
المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين, الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة, من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة. و يعرفها مكتب العمل الدولي أنها كل مكان لمزاولة نشاط إقتصادي و لهذا المكان سجلات مستقلة (1).
هذه تعاريف ذات طابع إقتصادي للمؤسسة أما المؤسسة ذات الطابع الخدماتي فتعرف أنها " تلك التي تقدم خدمات معينة مثل مؤسسات النقل, البريد و المواصلات, المؤسسات الجامعية, الصحة, التأمينات... الخ" (2) بمعنى أن مخرجاتها و منتجاتها هي عبارة عن خدمات ليست ذات طابع مادي ملموس, و من ضمنها المؤسسات و الإدارات العمومية على المستوى المركزي كالوزارات و رئاسة الجمهورية, و المجلس الدستوري, و المجلس الشعبي الوطني, المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي, مجلس المحاسبة.... فهي ذات طابع إداري, علمي, خدماتي. و يكرس هذا المفهوم قانون الوظيفة العمومية الأخير رقم 03/06 في المادة الثالثة التي تقول: "يقصد بالمؤسسات و الإدارات العمومية, المؤسسات العمومية, و الإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري, والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي". (3) كما تكون لهذه المؤسسات هياكل على المستوى المحلي تمثل

(1) عمر صخري: إقتصاد المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2003, ص 24.

(2) نفس المرجع, ص 31.

(3) المادة 02 من الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

الهيئات الوصية والمركزية للدولة كالولاية والدائرة ، والمديريات الولائية ، كمديرية التربية ، مديرية المصالح الفلاحية ، مديرية الأشغال العمومية ، مديرية الصحة ، مديرية السكن والتجهيزات العمومية ، مديرية التعمير والبناء ، مديرية الثقافة ، مديرية الشؤون الدينية والأوقاف ، مفتشية العمل ، مفتشية الوظيف العمومي كما تكون هذه المؤسسات ممثلة في أجهزة لامركزية كبلدية والمجلس الشعبي الولائي .

- المفهوم الإجرائي للمؤسسة : " نقصد بالمؤسسة في هذه الدراسة ، جميع الهيئات التي تمثل الدولة وسيادتها وتعمل باسمها ولصالحها ، سواء كانت أعمالا ذات طابع إداري ، أو خدماتي ، أو علمي وذات طابع تنفيذي، ترتبط بالوزارات الوصية التابعة لها، وتشمل المديريات الولائية التنفيذية التابعة على مستوى ولاية سطيف".

1-7-1- الدراسات السابقة :**1-7-1-1 الدراسات العربية:****1-7-1-1-1-دراسة سيد فتحي أحمد الخولي (1):**

قام بهذه الدراسة الدكتور " سيد فتحي أحمد الخولي "، وهي بحث أكاديمي بعنوان :
" تباين الأجور والرواتب في شركات القطاع الخاص السعودي " بكلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أسباب التباين في الأجور والرواتب في شركات القطاع الخاص .
أولاً- منهج الدراسة :

اعتمد الباحث **المنهج الوصفي** وذلك لإظهار مدى التباين في الأجور وعلاقة ذلك بالبطالة وتدخل الدولة في أسواق العمل، وكذلك تباين الأجور والرواتب في القطاع الخاص السعودي .
كما اعتمد الباحث **المنهج التحليلي** من خلال استخدام نموذج تطبيقي لتحليل العوامل المحددة والمؤثرة في تباين الأجور .

ثانياً- عينة الدراسة :

اعتمدت الدراسة على بيانات ومعلومات تم الحصول عليها من الشركات في قائمة أكبر مائة شركة سعودية وذلك لتوفر المعلومات الأساسية، وسهولة الاتصال للحصول على المعلومات الخاصة بالعاملين، ويتم إعداد هذه القائمة بصورة سنوية من قبل الشركة السعودية للأبحاث والتسويق من خلال توزيع وجمع استمارة معلومات عن الشركات السعودية ثم تحليلها وتبويبها ونشرها في الصحف والمجلات التي تصدرها الشركة .
كما أن القائمة التي اعتمدها الباحث تحتوي على كل أقسام الأنشطة الاقتصادية الرئيسية في المملكة وكذلك أقسام المهن الرئيسية، حيث تشمل قائمة أكبر 100 شركة في مجال الزراعة والنفط والصناعة، والكهرباء والمقاولات، والتجارة والنقل والبنوك والتأمين

(1) سيد فهمي أحمد الخوري : "تباين الأجور والرواتب في شركات القطاع الخاص السعودي"، في:مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،المجلد التاسع عشر،العدد الثاني،ديسمبر 2003،ص1-34.

كما تم الحصول على معلومات إضافية من خلال استبيان أعده الباحث وتم توزيعه على العاملين في هذه الشركات مع مراعاة التوزيع الجغرافي للمناطق وتقسيمات المهن والوظائف.

ثالثا-تساؤلات الدراسة

التساؤلات التي اعتمدها الباحث في استمارته فكانت كالتالي :

- هل هناك علاقة شخصية بين العامل وصاحب القرار في التوظيف والترقية ؟
- هل يشعر العامل أو الموظف بالثقة في الاستمرارية في العمل بالشركة وإمكانية التقدم والترقي حتى سن التقاعد؟
- هل يعتقد العامل أو الموظف بأنه سيجد سهولة في الحصول على وظيفة أخرى بنفس المزايا؟
- هل يثق العامل أو الموظف في الإدارة والإشراف والرقابة في الشركة ؟
- هل تتناسب الوظيفة أو العمل الحالي مع مؤهلات العامل الدراسية؟
- هل يؤثر وجود مهارات إضافية للعامل (لغة ، معرفة بالحاسوب ...) في مقدار الراتب الذي يتقاضاه حاليا؟
- هل توجد مزايا إضافية في الشركة (إجازات مدفوعة ، سكن ، وجبات غذائية)؟
- ما هو مقدار البدلات والمكافئات الأخرى غير الراتب والأجر؟

رابعا-فرضيات الدراسة:

اعتمد الباحث وضع الفروض بحسب عناصر التباين الموظفة في دراسات سابقة لدراسته

وهي :

-الفروق بين المنشآت:

- حجم المنشأة:** - من المتوقع أن تزداد الأجور والرواتب بزيادة حجم المنشأة ، ويقل التباين في الأجور والرواتب ضمن الشركات الكبيرة ، ويزيد بالمقارنة، بالشركات الأصغر حجما.
- خبرة المنشأة:** - يتوقع أن تزيد الأجور والرواتب ويقل التباين كلما زادت خبرة المنشأة بسبب زيادة احتمالات نمو الشركة ووضع سياسة واضحة عن الأجور والتعويضات والترقية .

موقع الشركة : - من المتوقع زيادة الأجور والرواتب في المناطق التي تفتقر إلى الوسائل الحضرية والتي تبعد عن المدن الرئيسية.

-الفروق بين المهن:

-تزيد الرواتب بزيادة المستوى الوظيفي.

-من المتوقع أن يقل التباين كلما ارتفع المستوى الوظيفي .

-الفروق القطاعية:

-يتوقع أن تزيد الأجور المدفوعة للعاملين في قطاعات مختلفة كلما زادت درجة المهارة المطلوبة.

- يتوقع أن تزيد الأجور المدفوعة للعاملين في قطاعات مختلفة كلما زادت نسبة تكاليف العمالة إلى التكاليف الكلية.

-فروق شخصية بين العاملين :

-تتباين الأجور بحسب تباين الفروق الشخصية بين العاملين كالعمر وعدد سنوات الخبرة ومستوى التعليم والتدريب، وكذلك نظرة العاملين إلى العمل وإلى أصحاب العمل.

خامسا - نتائج الدراسة:

- عدم وجود لائحة تنظيمية في أغلب الشركات والمؤسسات وتعذر وجود توصيف عملي للوظائف وعدم وضوح الهيكل الوظيفي.

- في غياب توصيف الوظائف، فإن عملية تحديد أجر أي وظيفة تصبح مسألة تقديرية تتوقف على ظروف حالة الشركة أو المؤسسة لشغل هذه الوظيفة وظروف الشخص المتقدم لشغلها.

- وجود تباين ظاهر في الأجور في شركات ومؤسسات القطاع الخاص، ويتضح التفاوت في الأجور والمرتبات لنفس الوظيفة أو العمل بين شركة وأخرى وبين مؤسسة وأخرى داخل القطاع الاقتصادي نفسه. وكذلك فإن التفاوت يكون أكثر حدة في الوظائف الإدارية بينما تقل حدته في الوظائف والمهن الفنية .

سادسا - مدى الاستفادة من الدراسة :

- اعتمد الباحث الأجور كمتغير تابع، بحيث كان هو موضوع الدراسة، واعتمد عناصر التباين كمتغيرات مستقلة يمكنها التأثير في مستوى الأجور.

- كما أن الباحث اعتمد على مؤسسات القطاع الخاص في دراسته، بينما اعتمدنا قطاع الوظيف العمومي، أو ما يسمى بالمؤسسات الإدارية.

- دراسة الباحث نظرية وليست ببحث ميداني، وذلك كون الباحث لم يجمع المعطيات من مصدرها الأولي بل إن المعطيات والمعلومات المتحصل عليها كانت من مصدر آخر موثوق فيه، هذا المصدر الآخر (الشركة السعودية للأبحاث والتسويق)

1-7-1-2-2-دراسة أحمد بن بشير بن أحمد المدني:

قام بهذه الدراسة الباحث أحمد بن بشير بن أحمد المدني، وهي دراسة أكاديمية، تتمثل في بحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال للعام الدراسي 2009-2010 بجامعة النيلين بالسودان، تحت عنوان:

" أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة " - دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية- تحت إشراف الدكتور : زكي مكي إسماعيل.

قام الباحث بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة أبواب ، احتوى كل باب منها على عدة فصول

ومباحث

اشتمل الباب الأول منها على الدراسة النظرية. وقد ذكر في الفصل الأول من هذا الباب مفهوم التدريب وأثره في تطوير أداء العاملين في المؤسسة وتحقيق الاحتياجات الإنسانية للأفراد العاملين عن طريق التدريب كما وضح الباحث أسس التدريب والهدف منه وخصائصه وأنواعه وطرق وأساليب إلغاء الدورات التدريبية. أما الفصل الثاني فقد وضح فيه الباحث تحديد مراحل التدريب الفعال ومدى إمكانية الاستفادة منه في واقع العمل. وكذلك قياس وتقويم أداء العاملين وتكلفة التدريب والعائد منه وأسباب فشل التدريب ومعوقاته.

أما الباب الثاني فقد اشتمل على الدراسة الميدانية ففي الفقرة الأولى من الدراسة الميدانية وضح الباحث نشأة مؤسسة الخطوط السعودية بالمملكة العربية السعودية ومراحل تطور خدماتها ومراكز

التدريب الملحقة في داخل القطاعات في المؤسسة أما الفقرة الثانية في الفصل الرابع فقد اشتملت على منهجية البحث وتحليل البيانات .

أما الباب الثالث فقد ركز على النتائج والتوصيات والمراجع والملاحق والنموذج العلمي المقترح لتطوير أداء العاملين في المؤسسة.

أولاً-فرضيات البحث: اعتمد الباحث عدة فرضيات هي:

-توجد فروق ذات دالة إحصائية بين المفاهيم العلمية لمبادئ التدريب السائدة حالياً في المؤسسة وبين المفاهيم العلمية الواجب تطبيقها.

-توجد فروق دالة إحصائية بين مستوى الأداء حالياً ومستوى الأداء الواجب توافره باستخدام التدريب لتحسين الأداء.

-توجد فروق دالة إحصائية بين توفر الدورات التدريبية بالخطوط السعودية وبين ارتفاع مستوى الأداء.

-توجد فروق دالة إحصائية بين تنوع الدورات التدريبية المتاحة بالخطوط السعودية وإقبال الموظفين عليها.

-توجد فروق دالة إحصائية بين حصول الموظفين بالخطوط السعودية على دورات تدريبية ودرجة إحساسهم بالرضا الوظيفي.

ثانياً-أهداف البحث:

هدف الباحث إلى توضيح أثر التدريب على أداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة، و إبراز عملية الاستثمار للكادر البشري داخل المؤسسة عن طريق التدريب، كما هدف هذا الباحث إلى تشخيص المشكلة موضوع البحث (مشكلة التدريب) وذلك بتقييم عمليات التدريب بالمؤسسة وتحديد مواطن الضعف والقوة فيها وذلك في إطار نموذج لتطوير الأداء التدريبي في المؤسسة. كما أن الباحث يقدم إضافة علمية متمثلة في توصيات ومقترحات موضوعية تؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة، وترتكز هذه التوصيات على الطريقة المثلى لحل مشكلة التدريب والصعوبات التي تواجهها في المؤسسة موضوع البحث.

ثالثا-منهج البحث:

استخدم الباحث في إعداد الجزء الميداني من هذا البحث المنهج الوصفي المسحي.

رابعا-عينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من الموظفين في الخطوط الجوية العربية السعودية وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية على أساس أنها تحقق أغراض البحث الذي يقوم به الباحث. وقد شملت عينة البحث فئتين، الفئة الأولى فئة موظفي المستويات الإدارية الوسطى وقد قام الباحث بتوزيع عدد (200) استمارة استبيان على أفراد هذه الفئة ، ثم قام بالمرور على المشاركين الاستبيان في وقت لاحق لتجميع هذه الاستمارات وبلغ عدد الاستمارات المرجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (168) استمارة بنسبة استجابة قدرها 84%.

والفئة الثانية من العينة كانت فئة المدراء في مستويات الإدارة العليا . وقد قام الباحث بتوزيع عدد (60) استمارة استبيان على أفراد عينة الدراسة ثم قام بالمرور على المشاركين الاستبيان في وقت لاحق لتجميع هذه الاستمارات وبلغ عدد الاستمارات المرجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (48) استمارة بنسبة استجابة قدرها 80%.

خامسا-نتائج البحث:

1. تختلف المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وأساليب التدريب العصرية.
2. عدم ربط التدريب بالمراكز والمكتبات التدريبية والبحثية.
3. عدم تطبيق الأساليب الحديثة في التدريب مثل التعلم عن بعد.
4. عدم وجود دورات بالقدر المطلوب في المجال الفني والتقني والصيانة .
5. عدم التنسيق بين الإدارات لتحديد موعد الدورات المقامة.
6. قصر الدورة التدريبية من الناحية الزمنية.
7. لا توجد قاعدة بيانات خاصة بالمتدربين ولا توجد متابعة.

8. عدم تطبيق الدورات التدريبية في أرض الواقع في العمل وعدم الاستفادة من المهارات التي تلقاها المتدرب أثناء التدريب.
9. لا يتم تصميم الدورات التدريبية حسب حاجة العمل .
10. تعارض مواعيد إقامة الدورات التدريبية مع عمل المتدرب .

سادسا-مدى الاستفادة من الدراسة :

تم الاستفادة من الدراسة من خلال الطريقة المنهجية المعتمدة في اختيار مجتمع البحث ،وعينة الدراسة التي قسمها إلى فئتين، فئة الموظفين في الخطوط الجوية الجزائرية، وفئة الإطارات ولا شك أن اتجاه المسؤول يختلف عن اتجاه الموظف وهذا ما حاولنا الأخذ به في بحثنا، أما أن أوجه التشابه، فالباحث اعتمد على الأداء كمتغير تابع، وهو نفس متغير دراستنا. لكن من خلال مجربات البحث تم إهمال هذا المتغير سواء في الجانب النظري أو في الجانب الميداني، حيث أن النتائج ركزت معظمها على الجدوى التدريبية، من خلال مقارنة البرامج ببرامج أخرى أكثر فعالية، ولم يتطرق إلى التغيير الحاصل في الأداء، وهو ما يعتبر هدفاً من أهداف الدراسة الذي أهمل تماماً. أما أوجه الاختلاف فتتمثل في المتغير المستقل، حيث عمد الباحث إلى محاولة دراسة مدى تأثير البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي، في حين ركزت دراستنا على الأجور باعتبارها حافز مادي. كذلك شمل الاختلاف بيئة الدراسة وميدانها، وطبيعة المؤسسة المعنية بالدراسة.

1-7-1-3--دراسة سومر أديب ناصر

وهي دراسة أكاديمية ميدانية، قام بها الطالب "سومر أديب ناصر"، وهي عبارة عن بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (جامعة تشرين، كلية الاقتصاد) موسوم ب " أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية - دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري- تحت إشراف كل من الدكتور: علي ميا و الدكتور: لطيف زيود. وهذا خلال الموسم الدراسي 2003-2004. تضمنت الدراسة ست فصول، ثلاثة منها تطرقت لمتغير الأجور وفصل واحد تطرق لأداء الأفراد، وفصلين للجانب الميداني للدراسة.

أولاً- أهداف الدراسة:

- هدف البحث للإجابة عن التساؤلات 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 مستويات 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 الغير نقدية؟
- هل تؤدي التعويضات الحالية إلى زيادة أداء الأفراد؟

ثانياً- فرضيات الدراسة:

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

ثالثاً- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ما تعلق منها بالجانب النظري، كما اعتمدت على منهج المسح الإحصائي في الجانب الميداني من الدراسة.

رابعاً- عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القطاع العام الصناعي السوري، أما عينة الدراسة فتم تمثيلها بشركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، وهي الشركة العامة للخیوط القطنية، شركة جبلة للغزل، شركة نسيج اللاذقية ومعمل غزل جبلة الجديد. وشملت العينة 234 عاملاً موزعة على الشركات الأربع المذكورة.

خامسا-نتائج الدراسة :

تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستويات الأجور الحالية لا تلبي حاجيات العامل السوري بشكل كامل وهناك عوامل أخرى تحفز العاملين 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 أجور المؤسسات.

سادسا- مدى الاستفادة من الدراسة:

تشارك دراستنا مع هذه الدراسة في المتغير التابع إلى جانب المتغير المستقل، أما أوجه

الاختلاف فهو ميدان الدراسة، حيث كان ميدان هذه الدراسة الشركات الإنتاجية العامة، أما ميدان

دراستنا فهو المؤسسات الإدارية العامة. حتى أن الاختلاف كان من حيث عدد المؤسسات

المستهدفة في الدراسة الميدانية، حيث اشتملت هذه الدراسة على 04 مؤسسات فقط.

أما مجال الاستفادة فشمّل عدة محطات، أبرزها تصميم هيكل الأجور في سورية، والأسس التي يركز عليها، والتعويضات المكتملة للأجر الأساسي، وأهم المنح والعلاوات المدفوعة للعاملين في القطاع العام السوري.

1-7-2- الدراسات الوطنية:**1-7-2-1- دراسة عبد الفتاح بوخمخم و عز الدين هروم⁽¹⁾**

قام بهذه الدراسة الدكتور عبد الفتاح بوخمخم وعز الدين هروم، الموسومة ب " تسيير أداء المورد

البشري في المؤسسة الاقتصادية " وهي دراسة ميدانية أجريت بمركب المجارف والرافعات

بقسنطينة. استعرض من خلالها الباحثان إشكالية الدراسة والفرضيات والعينة، والأساليب

الإحصائية، ومن ثم التطرق إلى التراث النظري الخاص بالمفهوم المراد دراسته ميدانيا (تسيير

(1) عبد الفتاح بوخمخم، عز الدين هروم : تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، في مجلة: الاقتصاد والمجتمع، العدد، 06، قسنطينة، 2010، ص51-82.

الأداء) إذ يعتبر من النماذج الحديثة في تقييم الأداء، ومن خلال الجانب النظري حاولا الباحثان الإجابة عن التساؤل الرئيسي وهو : أين وصلت المؤسسة الصناعية الجزائرية في عملية تقييم الأداء الوظيفي؟

أولاً: تساؤلات الدراسة:

تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى اهتمام الرؤساء في مركب المجارف والرافعات بقسنطينة بالممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي. لذلك جاءت تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

- هل هناك اهتمام كافي من الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط الأداء؟
 - هل هناك اهتمام كافي من الرؤساء في المركب بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين؟
 - ما مدى توفر نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق في المركب على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي؟
 - هل يمارس الرؤساء في المركب عملية تقييم الأداء بشكل علمي؟
- وقد افترض الباحثات عدة فرضيات قصد الإجابة مؤقتاً عن هذه التساؤلات والتي تمثلت في:

ثانياً: فرضيات الدراسة:

- لا يولي الرؤساء في المركب اهتماماً كافياً بممارسات تخطيط الأداء الوظيفي للمرؤوسين.
- لا يولي الرؤساء في المركب اهتماماً كافياً بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين.
- لا يتوفر النظام المطبق في الأداء الوظيفي بالمركب على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي.
- يقع الرؤساء المقيمون في المركب عدة أخطاء أثناء تقييمهم لمرؤوسيهـم.

ثالثاً: عينة الدراسة:

شملت الدراسة عينة مكونة من الرؤساء والمرؤوسين في المستوى التنفيذي في المركب ،وقد سحبت عينة طبقية من مجتمع الدراسة الذي يشتمل على : 680 عون تنفيذ، 174 رئيس مباشر 46 رئيس مصلحة ،حيث كانت النسبة المطبقة في اختيار العينة 20% ،وبذلك تم توزيع 194

استقصاء، منها 58 مخصصة لفئة الرؤساء و136 لفئة المرؤوسين، كان المسترجع منها 166 استقصاء.

رابعا : نتائج الدراسة :

- تحقق الفرضية الأولى ،التي تشير إلى أن الرؤساء لا يولون اهتماما كافيا بممارسات تخطيط الأداء الوظيفي للمرؤوسين. وهذا لكون مجموع المتوسطات الحسابية بلغ 2.57 وهو أقل من "3". إضافة إلى أن قيمة ت بلفت - 5 وهي أقل من مستوى الدلالة عند 0.05 مما يؤكد صدق الفرضية الأولى.
- تحقق الفرضية الثانية، في أن الرؤساء في المركب لا يولون اهتماما كافيا بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين.
- تحقق الفرضية الثالثة، في كون المبحوثين لا يوافقون على توفر نظام تقييم الأداء المطبق في المركب على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي.
- تحقق الفرضية الرابعة، كون المبحوثين يوافقون على وقوع الرؤساء بالمركب في العديد من الأخطاء أثناء تقييمهم لأداء المرؤوسين.

خامسا: مدى الاستفادة من هذه الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المحلية، التي اهتمت بواقع عملية تقييم الأداء، ومدى تماشيها مع تطور هذه العملية مع الأساليب العلمية الحديثة، وهي دراسة ذات متغير واحد. وتشارك مع دراستنا مع هذا المتغير، وهو متغير الأداء، كما تشارك مع دراستنا في مدى توافق رؤية الموظفين مع رؤية العمال لعملية التقييم وموضوعيتها، ومنه يتبين الاختلاف، في كون دراستنا تناولت قطاع الوظيف العمومي، أين كان مجتمع البحث فئة الموظفين التابعين للأسلاك المشتركة، بينما قصدت هذه الدراسة مجموعة العاملين المنتمين إلى مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي صناعي.

1-7-2-2- دراسة حداد صونية:

وهي دراسة قامت بها الطالبة حداد صونية، في إطار أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل 2011، والموسومة بـ "علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل" تحت إشراف الأستاذ الدكتور : بوقرة بلقاسم. (1)

حيث قسمت الباحثة دراستها إلى ست فصول، أربعة نظرية وفصلين للجانب الميداني . حيث خصص الفصل الأول للإطار المفاهيمي للدراسة، والفصل الثاني للإدارة والأسس النظرية لها، وخصص الفصل الثالث للقيم وعلاقتها بالثقافة، أما الفصل الرابع فتناولت فيه الباحثة تحسين إنتاجية العامل وفق مدخل الإدارة بالقيم .أما الجانب الميداني، فخصصت الباحثة فيه الفصل الأول الإطار النظري للدراسة الميدانية ، والفصل الثاني لتبويب وتحليل البيانات.

أولاً: تساؤلات الدراسة:

انطلقت الباحثة من تساؤل رئيسي مفاده: هل هناك علاقة طردية بين القيم الإدارية وبين إنتاجية العامل داخل التنظيم الصناعي؟

انبثقت عن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية هي:

-هل تزيد قيمة الانضباط لدى العاملين من مستوى إنتاجيتهم؟

-هل تلعب قيمة الالتزام التنظيمي لدى العمال دورا في الرفع من إنتاجيتهم؟

-هل يساهم تبني الإدارة لقيمة العدالة التنظيمية في الرفع من إنتاجية العامل؟

-هل الإدارة بالشفافية لها علاقة بزيادة إنتاجية العاملين؟

هذا ونشير إلى أن الدراسة جاءت خالية من الفرضيات التي يمكن استنتاجها من التساؤلات، كما جاءت خالية من الدراسات السابقة، وهذا لكونها من الدراسات الاستشرافية.

ثانياً: منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، كما اعتمدت الباحثة طريقة المقارنة بين فئتي العاملين، إذ قامت

(1) حداد صونية : علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل، تحت إشراف: بوقرة بلقاسم ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر ،باتنة ، الجزائر ، 2011، بحث لم ينشر.

بحساب إنتاجية كل عامل وتصنيفهم حسب معدل هذه الإنتاجية إلى عاملين ذوي إنتاجية عالية وعاملين ذوي إنتاجية منخفضة.

ثالثا: عينة الدراسة :

اشتمل مجتمع البحث على مجموع العاملين في سلسلة الإنتاج ،وانتهجت طريقة العينة العمدية لأنه الأنسب لتحقيق أغراض البحث حسبما رأته الباحثة .حيث شملت عينة البحث فئتين ، فئة العمال ذوي الإنتاجية العالية ، وفئة العمال ذوي الإنتاجية المنخفضة ،ثم تم اختيار العدد المحدد من كل فئة بطريقة عشوائية ، حيث كان مجموع العاملين بوحدة الإنتاج 425 عامل ، تم اختيار منهم 10% ليكون العدد المعني بالعينة 42 عامل .

ثالثا: نتائج الدراسة:

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإنتاجية المرتفعة للعامل وبين انضباطه في العمل.

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين سيادة قيمة الالتزام التنظيمي لدى العاملين وبين الزيادة في إنتاجيتهم.

- قيمة العادلة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الزيادة في إنتاجية العاملين .

- تؤثر الشفافية الإدارية بشكل كبير على أداء وإنتاجية العاملين.

رابعا: تموقع دراستنا من الدراسة السابقة :

تتشرك دراستنا مع هذه الدراسة في طبيعة المجتمع ،أو الطابع المحلي لكلتا الدراستين ، كما تشتركان في متغير الأداء ، وتختلفان ، في طبيعة الأداء ، إذ أن هذه الدراسة ركزت على المردودية أو إنتاجية العامل ، طالما أن ميدان الدراسة هو مؤسسة إنتاجية ، أما دراستنا فتتناول الأداء الإداري الغير واضح المعالم ، كما أفادتنا الدراسة في الطريقة الجيدة والذكية في معالجتها لعينة البحث وتقسيمها إلى فئتين ، وهو الأمر الذي يستعصي القيام به في الأعمال الإدارية .

إلى جانب ذلك أفادتنا الدراسة في تركيزها على بعض القيم الذي يمتاز بها المجتمع الجزائري ، هذه القيم تنعكس على أداء الفرد العامل في أي مجال أو قطاع ،أو ما يسمى بالثقافة التنظيمية وهو ما شكل محور التقاء بين الدراستين، إلى جانب المنهج المعتمد في هذه الدراسة وهو المنهج الوصفي، باعتباره نفس المنهج الذي اعتمدها، وهو منهج يتناسب مع البحوث الوصفية.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي والمؤسسي واشكالات

التقييم

2-1- تطور مفهوم الأداء.

2-2- مفهوم الأداء.

2-3- محددات الأداء الوظيفي.

2-4- أبعاد الأداء.

2-5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

2-6- تقييم الأداء.

2-7- ضعف الأداء في المنظمات.

2-8- حركة تكنولوجيا الأداء البشري.

2-9- إدارة الأداء.

2-10- المراقبة الإدارية وقيادة الأداء.

2-11- ثقافة الأداء في الإدارات الحكومية الجزائرية.

2-12- فلسفة الأداء وتسييس الأداء.

- خلاصة الفصل

تمهيد

لقد عنت كل النظريات الخاصة بالتنظيمات بتركيز مجهوداتها في بادئ الأمر على كيفية إيجاد الآليات الكفيلة بتسيير المنظمات بطريقة علمية، انطلاقاً من أن الإنتاج هو الذي يخلق الثروة وهو الذي يؤدي إلى قوة الأمم وازدهارها، ورغم الاتفاق على أن عناصر الإنتاج التقليدية من موارد طبيعية، وعمل ورأس المال، أساس الإنتاج على الإطلاق، إلا أن ظهور العنصر الرابع وهو التنظيم، جعل من ضرورة تفعيل الدراسة العلمية والمنهج العلمي أمراً لا بد منه؛ لزيادة الإنتاج إلى أكبر قدر ممكن وبأقل التكاليف بطبيعة الحال مع زيادة فعالية التنسيق بين هذه العناصر.

ومما سبق؛ فقد صبت المدارس التي عنت بدراسة التنظيمات الكثير من جهودها حول كيفية رفع أداء المنظمات، وهذا ليس مجال دراستنا، كون الدراسات التي تعنى بتسليط الضوء بالتحليل والدراسة على أداء المنظمات هي الدراسات الاقتصادية التي تتناول اقتصاد المؤسسة، أما دراسات الفكر الإداري فقد خلصت إلى فكرة مفادها أن نجاح المنظمات يمر عبر نجاح العنصر البشري فيها، عن طريق أدائه الكفاء وخبرته ومعرفته وتنميته وحسن اختياره. ورغم الكثير من الاجتهادات والكتابات، إلا أن ضبط أداء العاملين وتقييمهم يبقى من الأمور الصعبة المنال، نظراً لتعدد مكونات العنصر البشري وصعوبة تلبية رغباته والتحكم به، وكذا المعايير المستخدمة في عملية التقييم التي تختلف باختلاف طبيعة العمل المنجز والإنتاج والأشخاص الذين يقومون بعملية التقييم بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية للمؤسسة ورؤيتها للأداء وعملية تقييم الأداء، بما يتناسب ورسالة المنظمة والأهداف المراد تحقيقها. بالموازاة مع ضغط الجماعات الغير رسمية على سير عملية الأداء التنظيمي ككل.

هذا ما سنقف عليه في هذا الفصل، من خلال عرض الأفكار النظرية المتعلقة بالأداء وتقييم الأداء وتطوره بالتحليل والمناقشة، وأهم الصعوبات التي تعترض هذه العملية المفصلية في سير وتطور المنظمات.

2-1- تطور مفهوم الأداء:

ولم يظهر مفهوم الأداء بشكل مباشر في مدرسة العمليات الإدارية كما جاءت في كتابات أئمتها، فالعملية الإدارية في هذه المدرسة تتكون من العمليات الفرعية المتعاقبة التالية: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة. وكان يشار إلى تقييم أداء العاملين ومدى تحقق العمليات الفرعية الأخرى عند معالجة موضوع التوظيف أو الرقابة. وعندما ازداد نمو المنظمات واتسع نطاق عملها احتل موضوع "تقييم الأداء" جزءاً من اهتمام المفكرين والممارسين. وأصبح هذا الموضوع محور عدد من الدراسات الأكاديمية كما تطورت النظرة إليه باعتباره عملية من العمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية مثل التخطيط للموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتحديد الرواتب والأجور وغيرها من العمليات.

وعندما ازداد الاهتمام بالتدريب في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين، ارتبط الاهتمام بالأداء بالعناية من خلال تحليل وتحديد الحاجات التدريبية، كما كان تقييم أداء العاملين أحد المداخل لتحديد الحاجات التدريبية الفردية والتنظيمية.

وعندما غزت المدرسة السلوكية الفكر الإداري منذ أربعينيات القرن الماضي، برز الحديث عن ارتباط رضا العاملين بأدائهم .

ومنذ منتصف القرن العشرين كثر عدد المنظمات وتعقدت أعمالها ووظائفها، وازداد عدد العاملين وتعقدت حاجاتهم وطموحاتهم، وشهد العالم أحداثاً سياسية، و اجتماعية واقتصادية خطيرة، وقامت ثورات علمية وتكنولوجية هائلة، واستقلت الدول النامية وسعت إلى إحداث تنمية شاملة. (1)

2-2- مفهوم الأداء:

يعرف معجم أكسفورد الانجليزي الأداء على أنه: " الانجازات والتنفيذات والاضطلاع لعمل أي شيء ملتزم به، إنه يشير إلى المخرجات والنتائج والإنجازات، وبالتالي يمكن النظر إليه بأنه السلوك الذي عن طريقه يمكن للمنظمات والفرق والأشخاص الوصول إلى العمل المنجز". (2)

(1) عبد الباري ابراهيم درة : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص17.

(2) Michael Armstrong : Performance Management , 2 éme edition ,clays ltd, Great Britain,2000,p08.

ويوضح "باتز" و"هالتن" (Bates & Halton) إلى أن الأداء: " هو بناء متعدد الأبعاد والتي تختلف تبعاً لمجموعة متنوعة من العوامل، وتبعاً أيضاً إلى ما إذا كان الوصول إلى الهدف هو تقييم نتائج الأداء أو السلوك".

(Bates and Halton, 1995, have pointed out that performance is a multi-dimensional construct, the measurement of which varies depending on a variety of factors. They also state that it is important to determine whether the measurement objection is to assess performance outcome of behavior).

إن هذا التعريف البنائي الوظيفي، يقدر ما يتطرق إلى الأداء، فإنه يمس صاحب الأداء الذي يقوم بالعمل، فالحكم على الأداء يتجسد في النتائج المتوصل إليها مع طرق تحقيق تلك النتائج من قبل الشخص، الذي ينتهج سلوكاً معيناً، وبذلك هو يقترب من مفهوم الكفاءة التي تنصرف أيضاً إلى الجانب السلوكي والجانب العلمي والعملية. ويذهب "برنادين" و"أول" بأنه ينبغي تعريف الأداء على " أنه مخرجات العمل لأنه يوفر الصلة الأقوى لتحقيق أهداف المنظمة، ورضا المتعاملين، والمساهمات الاقتصادية ". نلمس أيضاً من خلال تعريف "برنادين" إلى أن الأداء ينظر إليه من خلال النتائج المحققة أو الإنجاز، فإذا ما تحقق الهدف كان أداءً، وإذا ما لم يتحقق الهدف لم يكن إنجازاً وأداءً، ونعتقد أن الكثير من الأشخاص يقومون بمهام معينة لكن لا يفلحون في تحقيق الهدف، فماذا نسمي فعل القيام أو المحاولة أو الجهد المبذول (السلوك) ألا يصب في معنى الأداء حتى ولو لم يتحقق نتيجة ما.

ويعتقد كامبل (Combell) أنه يتم تحقيق رؤية أكثر شمولاً عن الأداء، إذا تم تعريفه على "أنه يضم كلا من السلوك والنتائج".⁽¹⁾

كما يعرف بأنه "تفاعل لسلوك الفرد والذي يتحدد في تفاعل جهده وقدراته، فهو إنجاز هدف أو أهداف المنظمة وذلك من خلال القيام بأعمال وسلوكيات معينة لتحقيق هذه الأهداف".⁽²⁾

⁽¹⁾ Michel Armstrong ,ibid,p08.

⁽²⁾ حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002، ص360.

من خلال التعريف السابق، يتجلى لنا أن الأداء سلوك إنساني بالدرجة الأولى ولا يكون تنظيمي إلا إذا تعلق بتحقيق أهداف المنظمة، لأن الإنسان في حياته اليومية يقوم بعدة أعمال، حتى وإن كان مخططاً لها، لكن بعدها عن الأهداف التنظيمية لا يجعل من الأداء أداء بشري وليس تنظيمي.

وليس ثمة اتفاق بين الباحثين والممارسين حول معنى الأداء (Performance) يقول "توماس جلبرت" (Tomas Gilbert)، وهو أحد العلماء البارزين في الميدان "أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز ذي القيمة أو الأداء. ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، وإعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج، أو التفتيش. أما الإنجاز (أو الأداء) فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي إنه مخرج، أو نتاج، أو نتائج. ومن الأمثلة عليه إنتاج قطعة ما، أو طرح مقترحات وخطة معينة."

ومن التعريفات التي أخذ بها الباحثون، التعريف الذي قدمه "نيكولاس" (Nickolas.F.W) بأن الأداء هو نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك.

" والواقع أننا نستطيع القول بأن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو النتاجات وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الإنجاز والنتائج والنتاجات من ناحية أخرى." (1)

التعريف السابق ينطبق في الغالب على الأفراد. أما على مستوى المؤسسة، فهناك تعريف قدمه "رتشلد سوانسون" (Richard A Swanson) فقد عرف الأداء في إطار المؤسسة أو التنظيم بأنه "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات." (2) وهنا نكون أمام مجموعة الأداءات لعدة أشخاص وعدة أهداف تلتقي لتحقيق هدف تنظيمي واحد، فالنجاح والفشل يكون على الكل، فنقول أداء المؤسسة...

(1) عبد الباري ابراهيم درة، مرجع سابق، ص15

(2) نفس المرجع، ص15

و يشير الأداء حسب "راوية محمد حسن" إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. فمثلا، الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة. وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عال، بينما الأداء منخفض.⁽¹⁾

ومن التعاريف العربية أيضا ما أشارت له الدكتورة ريم عبد المحسن إبراهيم التميمي التي عرفت الأداء من خلال التطرق لمفهوم للأداء المتميز في العمل ومعاييره المطلوبة بقولها: "التميز في الأداء هو رفع مستوى الكفاءة والإنتاج والفعالية في العمل مثل: إنتاج أعمال خالية من الأخطاء، الوفاء بالمواعيد النهائية لإنجاز الأعمال، القدرة على العمل ضمن فريق، الإلمام بالعمل (المهام) إماما تاما، والتحسين المستمر للعمل والإبداع والتجديد".⁽²⁾

2-3- محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام. ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

2-3-1- الجهد : وهو طاقة جسمانية وعقلية تبذل، ويشير الجهد الناتج من حصول

الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. لقد وظف الإنسان في البدايات الأولى من حياته جهده العضلي، محاولا التغلب على صعاب الطبيعة بما فيها من مخلوقات، وبدأ يعقل ويتعرف شيئا فشيئا على قدراته العقلية، حيث وظفها لصالحه وتغلب على الطبيعة، وهو الآن يفتك بها من حيث لا يدري، نتيجة طغيان المصالح الاقتصادية والمالية على المصالح الإنسانية والأجيال القادمة.

(1) راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص215.

(2) مجلة التنمية الإدارية، العدد 72، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ماي 2008

2-3-2- القدرات : وهي تلك الصفات الشخصية التي تستخدم في إنجاز المهام، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، وتختلف هذه القدرات من شخص لآخر، كما تتطلب بعض الوظائف صفات معينة يجب توفرها في شاغلها، وهذه المهمة تقوم بها المنظمات في عملية تحليل وتوصيف الوظائف، بالإضافة إلى ضرورة تطابق تلك القدرات مع شاغلها بالقدر الممكن أثناء عملية التوظيف وإجراء الاختبارات.

2-3-3- إدراك الدور (المهام) : ويشير إدراك الدور أو المهمة، إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور. فمتى عرف الشخص الدور المنوط به، زال عنه ذلك الغموض وتقاطع المهام وتداخلها مع المهام الأخرى، كما أن معرفة وفهم الدور يجعل من صاحبه أكثر تركيزاً ومهارة .

وتطرح قضية غموض الدور إشكالاتاً كبيرة، ينم عن خلل في إسناد المهام وتحديدها من جهة، ومثله في عملية تحليل وتوصيف الوظائف، وينم كذلك عن خلل في عملية التوظيف، خاصة إذا ما أسندت لغير أصحابها من جهة أخرى. فإدراك الدور له علاقة وطيدة بإسناد المهام والتخصص ومنه كفاءة الأداء أو ضعفه، خاصة في الوظائف الإدارية، أين نلاحظ الكثير من المظاهر التي تزيد في غموض الدور مثل حالة التشعب أو ما يسمى بالبطالة المقنعة أين نكون أمام وظيفة واحدة يستطيع أن يقوم بها شخص واحد لكن توكل لثلاثة أو أربع أشخاص، مما يزيد في حدة غموض الدور، ومن ثمة تصعب عملية التقييم بدرجة كبيرة للغاية .

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من **الإتقان** في كل مكون من مكونات الأداء. بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة، ويكون لديهم قدرات عالية، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لا يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين. فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح. وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، وافتقاده لعنصر القدرة، فعادة ما يتم تقييم أدائه كأداء منخفض. وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد

يكون لديه القدرات اللازمة، والفهم اللازم لدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل. فيكون أداء هذا الفرد أيضا منخفضا .

وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.⁽¹⁾

وليس بالأمر الصعب إيجاد العلاقة بين هذه المحددات الثلاث، ولزومية كل محدد بالنسبة للآخر، لكن الشيء المكرس في الكثير من المنظمات العربية عامة والجزائرية خاصة، هو تغييب وإهمال العنصر الثالث بشكل متعمد، نظرا لطغيان ثقافة التوظيف بالطرق الملتوية، التي تركز مبدأ الذاتية من جهة، والضغط التي يمكن أن يتعرض إليها أي مسؤول مهما كانت درجته في السلم الإداري من جهة أخرى، ناهيك عن غياب آليات ممارسة الرقابة الإدارية الفعالة، وبطبيعة الحال هنا نتحدث عن تطبيق القوانين، حتى وإن تعدى الأمر ذلك فيفترض وجود جماعات غير رسمية ضاغطة، وفي نفس الوقت تمارس الرقابة الإدارية من وجهة نظر تصب في صالح التنظيم، وتحقيق أهداف المنظمة. هذا ما يجب أن يكون على الأقل، لكن ما هو كائن تجاوزا بطبيعة الحال التنظيم الرسمي، والتنظيمات الغير رسمية، لتتكرر ثقافة أقل ما يقال عنها أنها مظهر من مظاهر تخلف الدول، ومعيار مهم وفاصل في نجاح الموارد البشرية داخل التنظيمات. بل وترهن تطور التنمية الإدارية التي يفترض أن تتجسد عبر الأطارات .

إن عدم فهم الدور، حتى ولو كان الفرد ملما بالكثير من الأمور النظرية، يثقل عاهل المنظمة ويؤثر على أدائها الإجمالي، بل ويوجه صناعة الثقافة التنظيمية نحو ما هو أردئ، فلا يعقل أن يرى الموظف الكفاء موظفا غير كفئا، بنفس الدرجة والرتبة والامتيازات، دون أن يتأثر معنويا، الأمر الذي يدفعه إما إلى الصراع أو المقاومة وبالتالي يتعرض لضغوط العمل وللأمراض المهنية ... وفي كثير من الأحيان تزيد التكاليف الخاصة بالتدريب والرسكلة، والتي كان يمكن تفاديها بتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب .

(1) راوية محمد حسن، مرجع سابق، بتصرف، ص216-217

2-4- أبعاد الأداء:

إن الأداء موضوع واسع وله أبعاد عدة تشمل مايلي:

أ- مستوى الوحدة أو التحليل

- مستوى المجتمع (المستوى المجتمعي).

- مستوى التنظيم (المؤسسة).

- الوحدة في التنظيم أو الجماعة الصغيرة .

- الفرد (الأداء الوظيفي).

ب- مقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء

وهذه المعايير قد تشمل واحدا أو أكثر مما يلي:

الإنتاجية: وتشير إلى المردود المحقق في المجالات الصناعية أو التي يمكن أن تكون

كمية ونقاس عن طريق الوحدات، كما أن عملية التقييم فيها تكون أكثر موضوعية ، لكون

مردودية الشخص تتحدد وفق كمية الإنتاج التي ينتجها. **الفعالية:** وتشير إلى أداء الأشياء

الصحيحة. **الكفاءة:** وتشير إلى أداء الأشياء بطريقة صحيحة، وهي ترتبط بالأشخاص ولا

ترتبط بالعمليات عكس الفعالية التي ترتبط بالعمليات كالتخطيط والتقييم... **النوعية:**

وتشير إلى الجودة المرتبطة بالإنتاجية، أو جودة الخدمة في المنظمات غير الإنتاجية،

وحسن التحكم في الأداء. **تحقيق الربح:** يمس المنظمات التجارية كالشركات ولا يمس

المنظمات الإدارية. **النمو:** ويشير إلى التحكم في الأداء وجودته والطلب على الإنتاج أو

الخدمات. وقد يرتبط بالأفراد (ميكرو) وقد يرتبط بالمنظمات أو القطاعات (ماكرو). **رضا**

الموظفين: ونقصد بهم عملاء الداخل. أو الفاعلين الداخليين للمؤسسة أو المديرية.

رضا الزبائن (العملاء): عملاء الخارج. أو الفاعلين الخارجيين. **التجديد والابتكار:** نتيجة

رضا العاملين ونتيجة جودة الفاعلين الداخليين والسياسات التحفيزية التي يعتمدها

التنظيم.

ج- قياس الأداء : والمقاييس هنا قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية .

د- الإطار الزمني للأداء: إن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام

أو القياس.

هـ - مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء: وهنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير.⁽¹⁾

نلاحظ أن هذه المعايير بعضها يخص الأفراد وبعضها يخص التنظيم. وقد تم تطوير هذه العناصر أين أصبحت مداخل تنظيمية، سواء بالنسبة لتطوير الأداء البشري ، كالتركيز على رضا العاملين، أو التركيز على رضا الزبون كشعار ترفعه المنظمة، أو التركيز على مدخل التطوير والابتكار، أو مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث تتضمن جودة العمليات من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم ، وجودة القرارات، وجودة البدائل، سواء كانت البدائل تخص القرارات أو الأشخاص الفاعلين داخل المنظمة، وهي كلها مداخل من مداخل التنمية الإدارية (التنمية التي تخص تطوير التنظيمات)، بالإضافة إلى عامل الوقت الذي أصبح تخصص قائم بذاته ومدخل من مداخل التنمية البشرية والإدارية على حد سواء. وتبين هذه المداخل الأهمية الكبرى التي أضحت تقدمها العلوم الإدارية والتنظيمية والاجتماعية للمنظمات وصانعي القرار للنهوض بالبناءات الاجتماعية التي يديرونها، اعتقادا منهم أن زمن الإدارة بالفن فقط لا يجلب النجاح للمنظمة وبالتالي للمجتمع، لذا أصبح الرهان كبيرا على مثل هذه العلوم الجديدة. فقد تطورت دولا بفعل نهضتها الصناعية وقبلها الفكرية وهو حال الدول الأوروبية، لكن دولا أخرى اقتصرت المسافة والوقت بكثير، وهو حال الدول الآسيوية التي راهنت على التنمية البشرية والإدارية، فحققت ما حققه الأوروبيون في ثلاث قرون في مدة زمنية وجيزة لا تتجاوز الربع قرن.

¹ عبد الباري إبراهيم: مرجع سابق، ص16. يتصرف.

2-5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يؤثر على أداء الأفراد الموظفين لوظائفهم عاملين أساسيين وهما : قدرات الأفراد المتمثلة أساسا في المقدرة والرغبة في العمل من جهة، ومن جهة ثانية العوامل المتمثلة أساسا في التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي، تصميم الوظيفة، القيادة، النقابات العمالية واحتياجات الأفراد .

2-5-1- قدرات الأفراد العاملين:

تضم هذه القدرات ثلاث فروع لا بد من توافرها في الأفراد وهي :

- **المقدرة:** تشمل العوامل المتعلقة بجوانب المعرفة اللازمة لأداء العمل، مثال ذلك المستوى التعليمي والتدريب والمهارات الشخصية للموظفين، بحيث يمكن أن تصاغ هذه العلاقة بين عنصري الرغبة والمقدرة في شكل معادلة كالتالي :
الأداء في العمل = الرغبة في العمل × القدرة على العمل.⁽¹⁾

وتتخذ المقدرة على العمل مظهرين هما : المعرفة والمهارة، والمعرفة هي أن يلم المورد البشري بالمبادئ والطرق التي تحكم عمله، والمهارة هي القدرة على استخدام تلك المبادئ والطرق.

إذن فالمقدرة تؤثر على أداء المورد البشري، وذلك من خلال شعوره بأنه قادر على العمل والعطاء، وهذا ما يجعله يزيد من دافعيته لتحسين أدائه، وبالتالي يقلل من مخاوفه ومن الضغوط المحتملة.

- **الرغبة:** تشمل كافة العوامل المتعلقة بشخصية الفرد، وأسلوب تفكيره ودوافعه وحاجاته ، ودرجة تعلمه وثقافته ،بالإضافة إلى العوامل المتعلقة بجماعات العمل، وكذلك العوامل المتعلقة بالتكوين الحضاري والاجتماعي للإنسان.⁽²⁾
- **التدريب:** التدريب ضروري لبناء قوة بشرية منتجة، فكل عامل مهما كانت وظيفته فهو في حاجة دائمة للحصول على معلومات جديدة، وتطوير عاداته واتجاهاته.⁽³⁾ فالكفاءة تحتاج إلى تجديد المهارات والمعلومات والمعارف والاتجاهات، خاصة وأن عامل الزمن يجعلها تتهالك، وهو قد ما يسمح للمنظمات الأخرى المنافسة بالتفوق .

(1) صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005، ص19.

(2) المرجع نفسه ، ص19.

(3) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ، 2004، ص98.

ويهدف التدريب إلى زيادة مهارة المورد البشري، ولكي ينجح التدريب، يجب أن توضع أهداف وأغراض محددة من قبل، لإقرار تنفيذ برنامج التدريب، والغرض من التدريب بصفة عامة هو التنمية في كل شكل (تنمية المهارات، تطوير وتحسين معدلات الرضا والاتصالات والعلاقات الإنسانية...) (1)

يقال أن التدريب لا يصلح ما أفسده التوظيف، لإذن حتى وإن كان التدريب مهم، فهو مكمل لخطوات صحيحة يفترض أن تضطلع بها إدارة الموارد البشرية من قبل.

2-5-2- الدوافع:

تؤثر في عامل الدوافع مجموعة من العناصر ونذكر منها:

* التنظيم الرسمي :

يؤثر التنظيم الرسمي في أداء الموارد البشرية، إما بتحسين أدائها، أو بالتقليل منه، والتنظيم الرسمي يستند أساساً على المركز الرسمي لشاغل الوظيفة، ويهتم بتحديد وحداته الإدارية المختلفة التي تعبر عنها الخرائط الرسمية، وتعطي فكرة واضحة عن أجهزة التنظيم الرئيسية، والمعونة ومستوياتها: فتحدد مدى الترابط بين هذه الأجهزة، وتوضح خطوط السلطة ومستوياتها وحدود المسؤولية، كما تحدد أهداف التنظيم، وحدود واختصاص قادته، ونطاق إشرافهم، وقنوات الاتصال الرسمية. (2)

* التنظيم غير الرسمي:

التنظيم غير الرسمي يتولد في الغالب نتيجة لوجود علاقات شخصية واجتماعية تنشأ وتنمو وتتطور تلقائياً بين الأفراد العاملين في التنظيم. (3) كما أشرنا سابقاً قد يكون للتنظيمات الغير رسمية تأثير جد فعال على أداء الأفراد العاملين وبالتالي على الأداء المؤسسي ككل، سوء بالإيجاب أم بالسلب، وذلك يستند إلى مدى رضا الأفراد الفاعلين، أو جماعة منهم، أو يرتبط بالعلاقة الحسنة بالقيادة من عدمها... بحيث يستطيع هذا التنظيم الغير رسمي تحديد كمية الإنتاج التي يراها مناسبة لخدمة التنظيم أو الوحدة أو عرقلة أهداف التنظيم أو البناء، لاستعمالها كأداة ضغط أو تعبير عن عدم رضا العاملين اتجاه أوضاع معينة كالأجور أو السياسة المتبعة في

(1) نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 216.

(2) علي غزبي وآخرون، مرجع سابق، ص 222.

(3) نواف كنعان، مرجع سابق، ص 216.

التسيير لكن يبقى تأثير التنظيم الغير رسمي متوقف على حجم هذا التنظيم ومدى توفره على ميكانزمات القوة التي يؤثر بها في الآخرين.

***تصميم الوظيفة:** " يطلق عليه البعض مستوى العمل، ويعني كيفية تهيئة العمل وتنظيمه من الناحية الفنية، بحيث يعمل تصميم الوظيفة على تحديد الأطر العامة والتفصيلية لجميع الأعمال والوظائف التي تؤدي داخل المنظمة. وهذه الأطر توضح الدور الذي تؤديه كل منها، وتشمل هذه الأطر على تحديد مايلي:
أهداف الأعمال والوظائف الرئيسية التي توضح الإنجازات المطلوب تحقيقها من كل وظيفة وعمل".

عدد ونوع الأعمال والوظائف الرئيسية التي تؤدي داخل المنظمة لتحقيق أهدافها. طبيعة الأعمال والوظائف من حيث خصائصها".⁽¹⁾

وتعد هذه المرحلة في غاية الأهمية سواء بالنسبة للتنظيم أو بالنسبة للأشخاص، فأني تهاون أو تقصير من حيث عدم إعطاء هذه العملية ما تستحقه من دقة في التصميم قد تظهر من خلال نتائج الأداء أو تظهر في شكل حوادث عمل أو أمراض مهنية، أو في شكل عدم التواصل الجيد والتنسيق، أو تظهر في عدم كفاية الأشخاص الذين يؤدون وظيفة معينة أو العكس، وما ينجر عن ذلك من تبعات، فعدد الأشخاص العاملين أو الذين تحتاجهم الوظيفة يتحدد مسبقا في هذه العملية بشكل دقيق، فلو فرضنا أن مؤسسة تريد إنشاء وحدة إنتاجية جديدة لصناعة الألبسة، ويتطلب صناعة كل فستان مثلا ساعة من الزمن، ووحدة الأهداف بضرورة صناعة 2000 وحدة شهريا، فمن خلال معادلة بسيطة نستطيع معرفة العدد الذي نحتاجه بدقة وهذا يتوقف على المعادلة التالية : $1 \times 2000 = 160 / \text{ساعة} = 12.5$ عامل وبالتقريب نحتاج إلى 12 عامل أو 13 عامل ، بحيث 160 هو عدد ساعات العمل في الشهر و 1 ساعة هو ما تتطلبه القطعة من وقت لإنتاجها. أما في المنظمات الإدارية فيصعب تقدير عدد الموظفين الذين تحتاجهم المنظمة طالما أنها منظمات غير إنتاجية.

(1) عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية - رؤية المعاصرة - ط2 ، دار وائل، 2009، ص142.

"-المراحل (الخطوات) التي ينجز بها العمل الواحد من بدايته وحتى نهايته، وتحديد عدد ونوع الوظائف أو المهام المطلوبة لإنجاز هذه المراحل أو الخطوات. وتحديد هدف ودور كل مرحلة وخطوة منها من أجل تحقيق هدف العمل الكلي .

-معايير أداء الأعمال والوظائف التي على أساسها تتم عملية تقييم انجازات كل منها.

-حجم ونطاق الواجبات المناطة لكل عمل ووظيفة ونطاق المسؤولية المترتبة عليها.

-أسلوب أداء الأعمال فيما إذا كان فردياً أو جماعياً.

-كيفية أداء الأعمال والوظائف في ضوء المراحل أو الخطوات المحددة لإنجاز كل منها.

-الآلات والمعدات المستخدمة في الأعمال والوظائف.

-البيئة والمناخ المادي والمعنوي التي ستؤدي فيها الأعمال والوظائف .

ويراعى عند تصميم أطر أو أدوار الأعمال، أن يحقق التصميم عملية انصهار واندماج هذه الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات مع بعضها في بوتقة واحدة هي الوظيفة أو العمل الواحد، بشكل يمكن من يؤديها من تحقيق الإبداع والابتكار فيهما. وأيضاً تحقيق التعاون والانسجام مع باقي الأعمال والوظائف، وفي مسعى لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة التي تعمل جميع وظائفها في خدمة إنجازها.

وفي ضوء ذلك يمكننا القول بأن معيار نجاح تصميم الوظائف الأساسي هو مدى قدرته على إتاحة الفرصة لمن يؤديها على إظهار إمكانياته وقدراته، وتفجير طاقات الإبداع والابتكار لديه وتحقيق التكامل والانسجام بينها جميعها". (1)

وحتى تكون هذه المراحل والخطوات الخاصة بتصميم العمل موطاً تنفيذ ، يحتاج الأمر إلى خبراء في تصميم وتحليل الوظائف من خارج المنظمة أو مكاتب استشارة، أو تلجأ المنظمة إلى كوادرها إذا كانوا يتمتعون بالخبرة الواسعة والكافية في هذا المجال، لأن الأمر لا يستقيم في حالة ما إذا تمت العملية بشكل عشوائي أو ارتجالي غير مخطط.

(1) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص143.

"ويعتبر تصميم الوظائف من الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث يركز هذا الاتجاه على ما يسمى بالإثراء الوظيفي، الذي يعد أحد أساليب تصميم الوظائف والذي يقصد به تصميم الوظيفة بحيث تحمل في ثناياها عناصر الحرية والمسؤولية والاستقلالية، أي إعطاء الفرد درجة كبيرة من التحكم في السيطرة على عمله بداية من التخطيط والتنظيم وحتى التنفيذ وتقييم النتائج بالطريقة التي يراها مناسبة لتجسيد الأهداف الخاصة بالوظيفة والخاصة بالتنظيم. ويتجسد ذلك أيضا من خلال مختصين في الميدان، وبطريقة نتائج المقابلة للوقوف على كل ما يحيط بعملية الأداء من إيجابيات وسلبيات، مع تفعيل عنصر الثقة والمسؤولية مع الموظفين المستجوبين⁽¹⁾ ومن الطرق المستحدثة في حالة ما إذا كانت المنظمة جديدة ولم تبدأ النشاط بعد، فليديها بديلين في تصميم الوظائف، الأول تم الإشارة إليه (الخبراء والمختصين) والبديل الثاني هو أسلوب المحاكاة لمنظمات ذات نشاط مشابه، سواء تم ذلك في إطار اتفاقي أو غير اتفاقي، أو عن طريق النمذجة الالكترونية للمنظمات العالمية التي تنشط في نفس المجال وتستطيع تقديم يد المساعدة.

***القيادة:** "من الأسباب الرئيسية لنجاح الإدارة وفعاليتها ، نجاح وفعالية القيادة، وهذا يتوقف بدوره على ما يتمتع به القائد من سمات شخصية وقدرات ومهارات ،لذا اتجهت الجهود في الفكر الإداري لتحديد خصائص القيادة الإدارية الناجحة. في حين أن الهدف الرئيسي من القيادة هو تنظيم شؤون المورد البشري وتنسيق جهودهم والعناية بأمورهم لتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم والعمل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف التنظيم ،فإذا كانت القيادة رشيدة قادت المورد البشري إلى ما هو مسطر ،في حين إذا كانت هذه القيادة غير رشيدة، أدت إلى ظهور بوادر الفشل وضعف الأداء وعدم الرضا."⁽²⁾

ونستطيع أن نلمس دور القائد من خلال دوره الكبير في صناعة الثقافة التنظيمية داخل المنظمة ، ودورها في تنمية الأداء التنظيمي ، ناهيك عن دور القائد في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة والتقييم ،حتى وإن فوّض جزء من

(1) نواف كنعان ، مرجع سابق ،ص305.

(2) نفس المرجع ،ص305.

صلاحيته، فيبقى باستطاعة القائد أن ينهض بالتنظيم بالتعاون مع جماعات العمل الرسمية والغير رسمية بالسبل القانونية والإنسانية، أو أن يضعفه.

***النقابات العمالية:** يكمن دور النقابات العمالية في الدفاع عن حقوق ومصالح الموارد البشرية، وفي تنمية وعيهم، وتساعدهم في إيجاد الحلول للنزاعات التي تنشأ بينهم وبين المؤسسة، فهي تملك ما تملك من التأثير الكبير في توجيه جهود هذه الموارد من خلال العمل على تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد، كما قد يكون تأثيرها سلبيا على مستوى الأداء، خاصة إذا تعارضت الأهداف النقابية مع أهداف التنظيم، وكان هناك تضارب في المصالح.

***احتياجات الأفراد:** تعتبر الحاجة والرغبة دافعان يحركان المورد البشري، ويدفعانه إلى اختيار نمط سلوكي معين أو نوع من التصرفات، فالفرد يعطي قيمة للدخل الذي يحصل عليه، والدافعية هنا بسبب الحاجة إلى الأمان والاستمرار. هذه الحاجات الإنسانية تنقسم إلى حاجات أساسية وهي الحاجات الفيزيولوجية مثل الحاجة إلى الطعام والشراب والمأوى أما داخل التنظيمات فتتمثل هذه الحاجات في الاهتمام بالراتب بشكل أساسي لأنه هو السبيل الأوضح لتحقيق الحاجات الفيزيولوجية.⁽¹⁾

وإلى جانب الحاجات الأساسية، هناك حاجات اجتماعية، تشمل على علاقات الصداقة والانتماء والتفاعلات المرضية مع الآخرين، وتترجم هذه الحاجات داخل التنظيمات في التفاعل المتكرر مع زملاء العمل وتكون الجماعات الغير رسمية...إذن فمصدر إشباع هذه الحاجات في أماكن العمل هو العلاقات مع الزملاء والانتماء إلى الجماعات التي تكون تحت القيادة الإدارية، وإشباع هذه الحاجات يشعر الفرد بالأمن ويدفعه إلى الرغبة في العمل، وإلى الأداء الجيد.

2-6- تقييم الأداء:

في أي منظمة من المنظمات أصبحت عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة، خاصة وأنها ترتبط بقياس أداء العاملين مع اختلاف مستوياتهم، ولقد مرت عملية تقييم الأداء بمراحل عديدة من التطوير والتعديل في محاولة لزيادة فعاليتها وتحقيقها للأهداف المرجوة

(1) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ص117.

من ورائها. ولقد بدأت العملية كأداة تسترشد بها الإدارة في اختيار من يستحق الترقية أو العلاوة النقدية، ولكن زيادة الأبحاث التي أجريت في هذا الميدان، أصبحت عملية تقييم الأداء تستخدم أيضا كأداة تدريبية لمساعدة الأفراد في رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم. فإذا تم تصميم برنامج تقييم الأداء على أسس علمية سليمة يمكن للإدارة تحقيق مبدأ العدالة الموضوعية في المقارنة بين الأفراد. أو بلفظ آخر، نجد أن نظام تقييم الأداء السليم يوفر الأسس العادلة التي يشعر عن طريقها كل فرد بأن تقييم أدائه بأداء زملائه على قدم المساواة، وبالتالي فإن عناصر المحاباة والتفضيل تقل آثارها إلى أبعد مدى. ويزيد الاعتماد على العناصر الموضوعية في اختيار الأفراد الذين يصلحون للترقية أو العلاوات، ومن هنا تزداد رغبة العاملين في العمل الجاد من أجل التقدم والارتقاء، إن مثل هذا النظام الموضوعي لتقييم الأداء يسمح للمنظمة بتقييم كفاءة برامجها الخاصة بالتنمية الإدارية بصفة عامة.

"فلم يعد استخدام نظم تقييم الكفاءة قاصرا على تحديد من يستحقون الترقيات أو العلاوات أو من يتطلبون نوعا خاصا من الاهتمام، بل تعدى ذلك إلى استخدامها كنوع من التدريب ومساعدة الأفراد على تحديد أهدافهم الخاصة بالتنمية. ويلاحظ هنا أن الأساليب التي تصلح لأغراض اختيار وترقية العاملين لا تصلح بالضرورة لأغراض التنمية الشخصية. ومن هنا بدأت العديد من المنشآت في الاستغناء عن أساليبها التقليدية والتي كانت تركز بصفة خاصة على تقييم السمات الشخصية للمرؤوس بواسطة الرئيس وبدأت في البحث عن طريق أفضل لا تدخل فيه عوامل التحيز أو سوء التقدير. بل أكثر من ذلك، نجد بعض المنظمات الأخرى التي هجرت بالكامل نظم تقييم الأداء المعتمدة على نظام ما للتقدير والترتيب الخاص بقدرات الأفراد، وأخذت بديلا عنها نظم التقييم التي تعتمد على الإنجاز والتي تتضمن تحديد مجموعة من الأهداف - يشترك في وضعها كل من الرئيس والمرؤوس - ويسعى الآخر إلى تحقيقها".⁽¹⁾

¹ براهم الغمري : الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصنوية، 1979، ص 285.

2-6-1- المفهوم والأهمية:

تختلف التسميات المستعملة في تقييم الأداء وقياسه، باختلاف الأشخاص المستهدفين بعملية القياس، وباختلاف الأساليب والمقاييس الكمية والنوعية، وباختلاف الأهداف المقصودة من هذه العملية. فهناك التقييم والتفويم والقياس وغيرها من التسميات. يقول " مصطفى نجيب شاويش " : " هناك اصطلاحات كثيرة يستخدمها الكتاب المختلفون للدلالة على قياس أداء العاملين، منها مثلا: تقدير الكفاءة والذي يعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم، وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية، وتحملهم لمسؤوليات وإمكانات وظائف ذات مستويات أعلى. كما يستخدم البعض اصطلاح " كفاية العامل " ليعني الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم، وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل. كما أن البعض يعبر عن قياس الأداء بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعا، أي الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم والإعمال التي تعتمد على الجهد الذهني، كأعمال التخطيط والبحوث والتنظيم والإشراف... وهناك مفهوم آخر لقياس الأداء باعتباره تقييما للفرد العامل وليس للوظيفة التي يشغلها وعليه يكون المقصود بتقييم الأفراد هو تقييمهم تنازليا أو تصاعديا حسب قدراتهم وخبراتهم وعاداتهم الشخصية " (1).

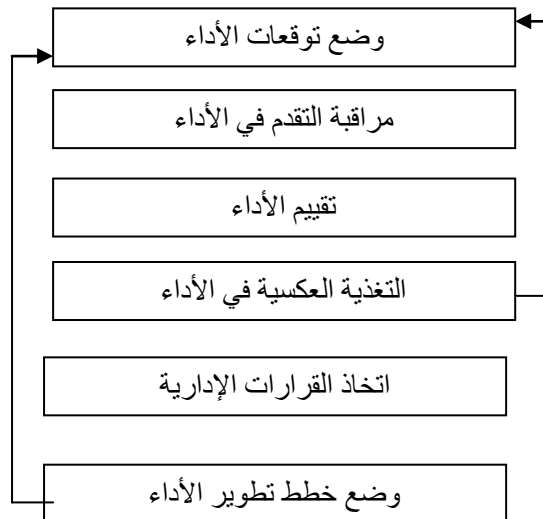
وتسعى التنظيمات الإدارية بأنواعها كافة إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، وذلك للوصول إلى الأهداف الرئيسية والفرعية وتكاليف معقولة، لذلك فإن مراعاة البناء التنظيمي الجيد وبكل عناصره، إضافة إلى إتباع المنهج الإداري الملائم الذي يعتمد عليه التنظيم في الوصول إلى الأهداف ومراعاة البيئة وتغييراتها ومراعاة التأكد من كفاءة العمليات التنظيمية، ووظائف الإدارة بما في ذلك عملية تقويم الأداء بشقيه المؤسسي والفردية تعتبر من مقومات نجاح التنظيمات الإدارية الجيدة، ولذلك تحرص هذه المنظمات على أن يكون أداؤها وخدماتها التي تقدمها ذات مستوى عال من الجودة .

(1) مصطفى نجيب شاويش : مرجع سابق ، ص 86-87.

" ويلعب تقييم الأداء دوراً أساسياً في كفاءة التنظيم الإداري ، فهو يشير إلى عملية قياس الأداء بهدف تحسينه مستقبلاً وتصحيح الانحرافات ، ونتيجة لأهمية التقييم، فقد تعددت المحاولات والمفاهيم لوضع تعريف واضح ومحدد لهذا المفهوم ولهذه العملية الإدارية، فقد أشار " Wexley and Letham " في تعريفهما لهذا المفهوم على أنه وسيلة مهمة لقياس فعالية الأداء ، فمن خلال المعلومات المترتبة لعملية التقييم ، يمكن للمنظمة تحديد سياساتها بخصوص التوجيه والتطوير ، كما قدم " Robin " في تعريفه على أنه تقييم للأداء السابق وذلك لتحقيق هدفين رئيسيين ، أولهما إداري وما يرتبط به من قرارات إدارية (نقل ، فصل ، تدريب) وثانيهما سلوكي وما يرتبط به من توجيه للسلوكيات والعلاقات والطموحات للموظف في العمل .

فتقويم الأداء هو العملية التي تتضمن تشخيص الجوانب السلبية أو الإيجابية في أداء المنظمة والأفراد ، ثم تقديم العلاجات اللازمة لتعديل وإصلاح الانحرافات أو تجنب وقوعها . ويكمن الفرق بين تقييم الأداء وتقويم الأداء أن عملية تقييم الأداء مرحلة من مراحل عملية تقويم الأداء كما يوضحه الشكل التالي والذي يمثل مراحل عملية تقويم

الأداء. (1) الشكل (01) يوضح مراحل تقويم الأداء_ المصدر_ خالد عبد الرحيم الهيتمي-



ومن خلال التفرقة بين التقييم والتقويم نستطيع القول أن تقييم الأداء هو عملية تستهدف التقويم، وهي غاية تنظيمية إدارية كونها أحد عناصر العملية الإدارية التي تحدث عنها

(1) خالد عبد الرحيم الهيتمي: إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار وائل للنشر، الأردن ، 2005، ص206.

" هنري فايول " فلا يمكن تصور نجاح أهداف التنظيم دون تقييم الأهداف والخطط المسطرة لتحقيقها وأداء الأفراد والتنظيم من حين لآخر. وقد نجد مصطلحات أخرى جد قريبة من التقويم كإدارة بالأهداف وإدارة الأداء التي سنتحدث عنهما لاحقا في هذا الفصل.

وعرف تقييم الأداء بأنه : نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات ،التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة ،سواء أكانوا رؤساء أم مرؤوسين أو فرق عمل أي جميع العاملين فيها ، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى،بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا لقاعدته⁽¹⁾.

كما عرف "عبد المعطي عساف" تقييم الأداء بأنه" محاولة لتحليل الموظفين بكل ما يتعلق بهم من متغيرات وصفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة والعمل على مواجهة الأولى والثانية وذلك كضمانة أساسية لفعالية المنظمة في الحاضر ، ولضمان تطورها واستمرارها في المستقبل».

وعرف "أحمد ماهر" تقييم الأداء بأنه: "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم". وتأخذ معظم المنظمات الحديثة بقياس الكفاءة بأبعادها الثلاث العلمية والعملية والشخصية ،هذا البعد الأخير مهم جدا في إبراز كفاءة الفرد وأدائه. كما أشار إلى أن هذا النظام يطلق عليه أيضا مسميات أخرى مثل "نظام تقييم الكفاءة" أو "نظام تقارير الكفاءة" أو "نظام تقييم العاملين". وأيا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل⁽²⁾.

ويعرف تقييم الأداء كذلك على أنه: « وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط

(1) عمر وصفي عقيلي ،مرجع سابق ،ص363.

(2) أحمد ماهر :الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ،الدار الجامعية،2003،الاسكندرية،ص371.

بقدرات ومهارات وقابليات الأفراد العاملين من ناحية، وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى»⁽¹⁾.

2-6-2- تقييم الأداء المؤسسي:

يعتبر تقييم الأداء المؤسسي من العمليات الإدارية التي يحتاج لها العاملون في المنظمات الإدارية الخاصة والحكومية، فهي جزء أساسي من العمل الإداري يهدف إلى معرفة كيفية تنفيذ النشاطات المختلفة وكيفية تحقيقها للأهداف المرسومة . ومازالت عملية التقييم المؤسسي تفتقر إلى وجود إطار نظري متكامل، فهي تعتمد ولا تزال على محاولات يبيدها الباحثون في هذا المجال بهدف تحسين أداء المنظمات الإدارية بالتعرف على نواحي الضعف والقوة كذلك، وبالتالي فإن هذه العملية مازالت في مراحلها الأولى بسبب تنوع أهدافها وضعف الحوافز وعدم بلورة آلية واضحة للقيام بها، وعلى الرغم من ذلك، فإن عملية تقييم الأداء يجب أن تتضمن الأبعاد التالية:

- مدى الفعالية.
- مدى الكفاءة.
- إمكانية التطوير.

ولذلك يجب أن يسعى تقييم الأداء المؤسسي إلى مقارنة الواقع ونتائجه مع أهداف التنظيم، ولكن ما يؤخذ أحيانا أن هناك الكثير من الأهداف التي يصعب قياسها كميا بل هي أهداف فرعية، ولا يمكن قياسها إلا قياسا نوعيا، كما يجب أن يتناول هذا التقييم، تحليل الجوانب المتعلقة بالوظائف في أي مستوى إداري لمعرفة مدى كفاءة استخدامها للموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، وهنا لابد من العمل على مقارنة الإنتاج مع الأهداف المرسومة مسبقا، ولا بد كذلك من هذه العملية من السعي إلى التأكد من مدى سلامة البناء التنظيمي ووجود أدوات وقنوات وإمكانات إدارية وفنية قادرة على الاستجابة للتغيرات والتطورات الجديدة، حيث تقوم عملية التقييم بفحص النظم والأساليب الفنية ، لذلك يجب تطوير المعايير بناء على أسس علمية واضحة ومحددة لقياس أداء المؤسسات، فالاعتماد على آلية أداء مؤسسي غير موضوعية ولا تستند إلى أسس علمية

(1) خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية دار المسيرة، 2007، عمان، ص149.

سوف تؤدي إلى توجيه خاطئ وتخلق صورة مشوهة تعرقل الأداء وتقييم الأداء، وبالتالي فإن التقييم المؤسسي السليم، يتطلب بناء نظام متكامل يأخذ بعين الاعتبار طبيعة التنظيمات وأهدافها ومخرجاتها والمحددات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في البيئة المحيطة.

أولاً - مستويات تقييم الأداء المؤسسي:

هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء المؤسسي يمكن تحديدها كمايلي:

_ تقييم الأداء العام: وهو مستوى يتضمن تقييم الأداء على مستوى كل قطاعات الدولة الإنتاجية، وأحيانا يشير هذا المستوى إلى تقييم كل قطاع إنتاجي لوحده.

_ **تقييم الأداء المؤسسي الخاص** : وهو يشير إلى تقييم أداء المنظمة ككل متكامل إضافة إلى تقييم انجاز أقسامها أو وحداتها الإدارية، وهذا يجعل من المنظمة وحدة التقييم الأساسية

- **تقييم الأداء الفردي** : وهنا يكون الفرد العامل هو وحدة التقييم الأساسية، حيث يشير هذا المستوى إلى تقييم أداء الأفراد العاملين داخل التنظيم.

ثانياً - أبعاد الأداء المؤسسي:

يشير كتاب الإدارة، خاصة الباحثين في هذا الميدان إلى أن هناك بعدين يقوم عليهما الأداء أو الإنجاز المؤسسي، هما:

أ- **مستويات الأداء ضمن المنظمة الواحدة** : وهذا البعد يشير إلى أن هناك ثلاث مستويات هي :

- مستوى المنظمة: أي أداء التنظيم ككل، ونحكم على أدائه من خلال جودة المخرجات
- مستوى العمليات: والقصد هو أداء الوحدات الإنتاجية أو الخدمية داخل التنظيم الواحد
- مستوى العمل: ويكون على مستوى الأفراد العاملين داخل التنظيم ككل.

ب- **عناصر الأداء الرئيسية**: وهذا المستوى يشير إلى أن هناك ثلاث مجالات :

- الأهداف: وهي تتضمن ضرورة تحديد المعدلات والمستويات المطلوبة في الأداء
إضافة إلى توقعات الزبائن أو العملاء، وكذلك توقعاتهم وتكاليف تحقيق هذه الأهداف.

- التصميم: وهذا يشير إلى الهيكل التنظيمي وكيفية تحديده وشكله وكل متطلباته الضرورية لتحقيق الأهداف .

- الإدارة : وتمثل النهج أو الفلسفة الإدارية لكل من التنظيم القائم ،والعمليات التشغيلية والعاملين في التنظيم.

إن توحيد دمج هذين البعدين يؤدي إلى الحصول على مايعرف بنموذج متغيرات الأداء والبالغ عدده تسعة متغيرات ،وهي موضحة في الشكل التالي:

البعد الأول

الإدارة	التصميم	الأهداف	
إدارة المنظمة	تصميم المنظمة	أهداف المنظمة	البعد الثاني
إدارة العمليات	تصميم العمليات	أهداف العمليات	
إدارة الأفراد	تصميم أداء الأفراد	أهداف الأفراد	

الجدول رقم (01) يبين نموذج متغيرات الأداء - المصدر أحمد ماهر -

ويشير البعد الثاني في تحديد الأهداف ،إلى أن لكل منظمة ،أهدافا رئيسية وأهدافا فرعية تسعى في العمل إلى تحقيقها، وهي تمثل القيم والاتجاهات التي تؤمن بها المنظمة والتي يتم تحديدها في مراحل البناء الأولى للتنظيم الإداري، إضافة إلى العمل على إشباع حاجات الأفراد وتقديم الخدمات، كما في القطاع الحكومي، حيث تعمل المنظمات على تحقيق أهداف عدة منها:توفير خدمة ذات جودة عالية، والعمل على إشباع حاجات العملاء ،وتقليل التكاليف وتبسيط تقديم الخدمات. أما تصميم المنظمة، فهي عملية تشير إلى البناء التنظيمي ووضع الهيكل التنظيمي الذي يوضح طبيعة العلاقة بين المستويات الإدارية وبين أجزاء كل مستوى. أما إدارة المنظمة فهي الجهة المسؤولة عن تحقيق الأهداف المراد تحقيقها. (1)

(1) أحمد ماهر : إدارة الأفراد،ص208.

ثالثاً- نماذج تقويم الأداء المؤسسي:

حتى تتم عملية تقويم الأداء المؤسسي، لابد من البحث فيها من الجوانب كافة بهدف تحقيق نتائج أفضل وعلى درجة من الموضوعية والوضوح، وهناك نموذجان لآبد من التطرق إليهما وهما:

- نموذج أداء المنظمة.

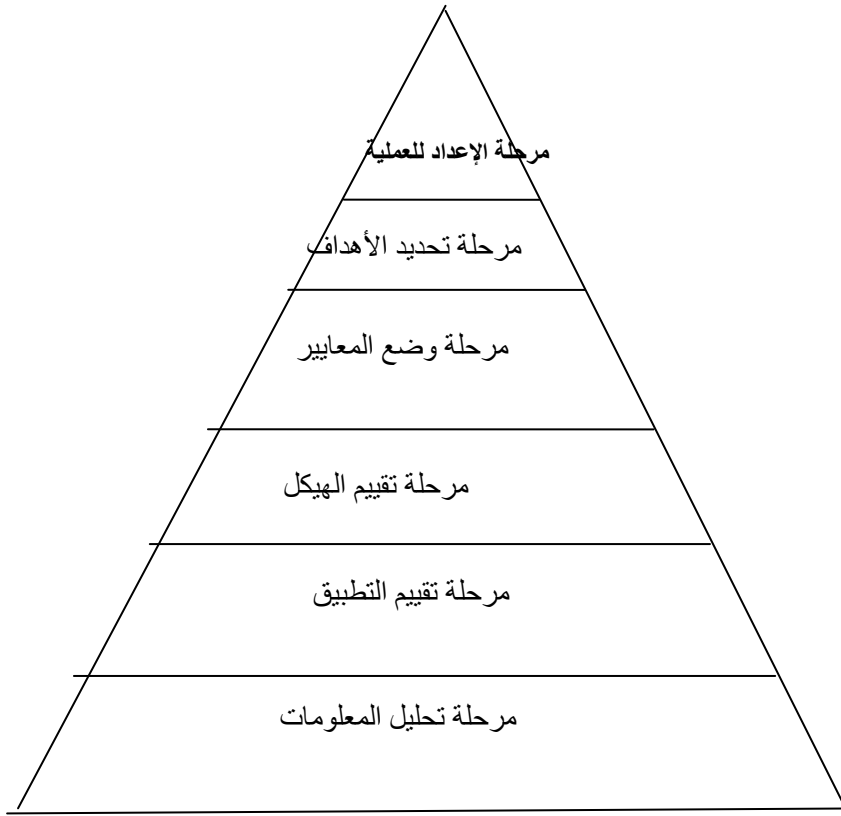
- نموذج عملية تقويم أداء المنظمات.

يمثل هذان النموذجان الأسس والعناصر الضرورية لتطوير أداء المنظمات الإدارية هذان النموذجان الأسس والعناصر الضرورية لتطوير أداء المنظمات الإدارية والتي يجب على إدارة التنظيم الإلمام بها والقدرة على تطبيقها مع مراعاة أن لكل تنظيم طبيعة وظروفا وأهدافا تختلف عن غيره من التنظيمات الأخرى، الأمر الذي يعني أنه لابد للإدارة من الاستفادة من هذه النماذج مع العمل على تطوير معايير ملائمة لطبيعة كل تنظيم إداري فنموذج أداء المنظمة، يركز على دراسة عدة متغيرات لها أثر كبير على أداء التنظيم، وتشتمل هذه المتغيرات على ظروف التنظيم، والثقافة التنظيمية، واستراتيجيات التنظيم إضافة إلى محددات تصميم التنظيم، هذا النموذج يعمل على تحديد المتغيرات الرئيسية المؤثرة في الإنجاز، والبحث بها ودراستها وتحليلها والاستفادة منها في عمليات التخطيط في المستقبل.

أما نموذج عملية تقويم أداء المؤسسات، فهو نموذج يتضمن ست مراحل تعتبر ضرورية لتقويم أداء المؤسسات الإدارية، وتتمثل هذه المراحل في الإعداد للعملية، وتحديد الأهداف، ووضع المعايير، وتقييم الهيكل، وتقييم التطبيق، وتحليل المعلومات. ويوضح الشكل التالي هذه المراحل: (1)

(1) أحمد ماهر: إدارة الأفراد، ص209.

الشكل رقم (02) يبين مراحل عملية تقييم أداء المنظمات -المصدر أحمد ماهر-



"وهنا تتضمن عملية الإعداد للعملية، ضرورة الموافقة والدعم من الإدارة العليا مع فريق العمل الداخلي أو الخارجي على طبيعة العملية، ومحاولة تحديد أسباب القيام بعملية تقييم أداء المنظمة والهدف من ذلك، ومن سوف يقوم بهذه العملية؟ وما هي المستلزمات والتكاليف المادية المترتبة على ذلك؟

أما في مرحلة تحديد الأهداف، فإنه لابد من العمل على تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية لعملية التقييم، وتحديد أهداف كمية ونوعية لإمكانية قياسها ومقارنة نتائجها مع ما تم تحديده من أهداف.

وفي مرحلة تحديد ووضع المعايير اللازمة لتقييم الأداء لابد من توافر خصائص معينة في هذه المعايير، وتتمثل هذه الخصائص في ضرورة وضع أوزان المعايير لكي تتعرف الإدارة على طبيعة عملياتها الإنتاجية وجدواها الاقتصادية، كما أن عملية تقييم هيكل نظام التقييم فإنه لابد من اختيار عملية التقييم، حتى تتأكد الموضوعية في هذه العملية

إضافة إلى ضرورة تقويم التطبيق العملي لهذه العملية بكل أبعادها، كما لا بد في المرحلة الأخيرة من دراسة وتحليل المعلومات والبيانات بمشاركة كل الأطراف في هذه العملية إضافة إلى البحث في التغذية الراجعة لتصحيح الانحرافات⁽¹⁾.

ولا شك أن جميع المراحل على نفس القدر من الأهمية، ولما كانت العملية تخص وحدات مختلفة من التنظيم أو مصالح مختلفة، فإنه من الأجدر مساهمة الكل في هذه المراحل حتى تتحقق ما يسمى المشاركة بالأهداف، ويسهم أصحاب التخصصات المختلفة في التنظيم في وضع المعايير الموضوعية ذات الطابع الفني، كون أخصائي الموارد البشرية لوحدهم لا يتمكنون من الجوانب الفنية بمفردهم، هذا دون إغفال العدالة في وضع المعايير بحيث لا يشعر فئة من العاملين أو الموظفين بحياد المعايير لفئة أخرى أو عدم موضوعية المعايير...

2-6-3- تقييم الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي الجيد هو الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال، حيث تهتم هذه المنظمات بمتابعته ومراقبته وقياسه بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف آخر، بحيث يتوقف نجاح أي مؤسسة على أداء موظفيها، كون عملية قياس الأداء الوظيفي من عناصر العملية الإدارية، وذلك لأهمية تزويد الإدارة بمعلومات وبيانات تعتبر في غاية الأهمية لمتخذي القرار والتخطيط والرقابة، لذلك تتضمن عملية قياس الأداء الوظيفي مجالين: المجال الأول يتعلق بمدى أداء الموظفين وقيامهم بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها، والمجال الثاني يتضمن مدى استعداد ورغبة الفرد بما يحمله من مؤهلات وقدرات ومهارات في الترقية والانتقال إلى وظيفة ذات مهام وواجبات أكثر مما كان يقوم به، لذلك يمكن تحديد قياس الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس الإنجاز الوظيفي لموظف ما، ومدى قدرته على تحقيق الترقية في مجاله الوظيفي. ولا تقتصر عملية التقييم على الإنجاز فحسب، بل إن كونه موظف ويمثل الدولة والمجتمع، فهذا الموظف يجب أن ينال التقييم الجيد في معيار الأخلاق والسلوك الحسن، لذا نجد أن أغلب نماذج التقييم لا تخلو من معيار يخص الوقوف على سلوك الموظف وأخلاقه وتعاملاته مع الآخرين، واستجابته لتوجيهات وأوامر رئيسه المباشر، ويتم ذلك من خلال بند يتضمن عدة عناصر في هذا المجال من التقييم.

(1) أحمد ماهر: إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 211.

وتستهدف عملية قياس الأداء الوظيفي العاملين وكذلك العمل من حيث الواجبات والنشاطات المطلوب منهم أن يقوموا بإنجازها، فهي عملية تتضمن الكشف عن العناصر الرئيسية للشخص المراد تقييمه ممن حيث الواجبات المطلوبة ومن حيث التعرف على عناصر القوة والضعف في أدائه.⁽¹⁾

أولاً- قياس أداء العامل

تتضمن مقاييس الأداء الأكثر شيوعاً كلاً مما يلي:

- كمية المخرجات . - الحدود الزمنية.

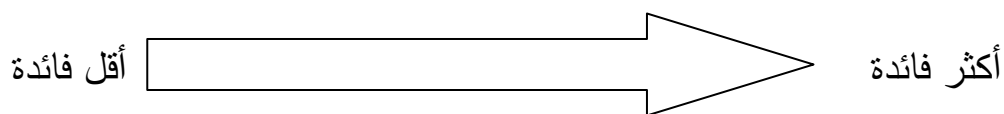
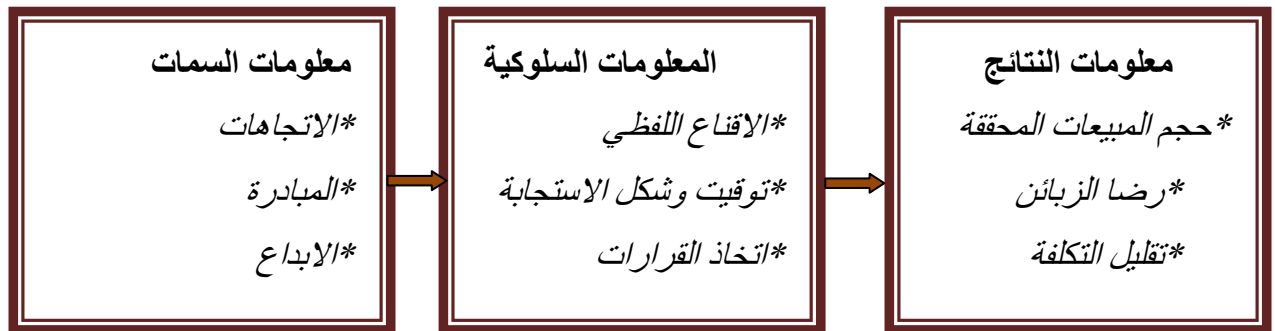
- جودة المخرجات. - التواجد في مكان العمل.

تحدد معايير العمل أو مقاييس أداء العمل أكثر عناصر العمل الذي يؤديه العامل أهمية فعلى سبيل المثال تتضمن معايير أداء الأستاذ الجامعي التدريس والبحث والرد على أسئلة الطلاب . يتم استخلاص معايير العمل من خلال مواصفات العمل التي تتضمن أكثر عناصر العمل أهمية. تمثل معايير العمل في معظم المنظمات قواعد تنظم أداء العاملين ،وفي غالب الأحيان يتوجب على العامل تحقيق أداء أفضل في معايير عمل معينة دون أخرى ، ذلك أن بعض معايير العمل تكون أكثر أهمية من غيرها من وجهة نظر المنظمات ،ويمكن هنا استخدام أوزان تحدد الأهمية النسبية لمعايير العمل المختلفة .

ثانياً- أنواع معلومات الأداء :

يمكن للمدراء البحث عن كيفية أداء العاملين لمهامهم من خلال ثلاث أنواع من المعلومات هي معلومات السمات ، المعلومات السلوكية ومعلومات النتائج.

شكل رقم (03) يبين أشكال معلومات الأداء. المصدر روبرت ماتيز .



(1) أحمد ماهر ، إدارة الأفراد ، مرجع سابق ، ص 213-214.

- **معلومات السمات** : تمكن معلومات السمات من تحديد السمات الشخصية للعامل كالاتجاهات والمبادرة الذاتية وغيرها، على أن هذه السمات يمكن أن تكون مرتبطة بالعمل أو لا تكون، ولأن السمات الشخصية تكون غامضة في أغلب الأحيان، وتتأثر بنظرة المقيم إليها. يتصف تقييم الأداء على أساس السمات بالتحيز مما يعني أن استخدامه كأساس للترقيات أو إنهاء الخدمة أو الزيادة في الأجر أمر يشوبه الكثير من عدم الدقة.

- **المعلومات السلوكية**: تركز المعلومات السلوكية على تصرفات معينة تؤدي إلى نجاح العامل في أداء عمله، ورغم أن تحديدها أكثر صعوبة إلا أنها تحدد بوضوح المعلومات التي تريدها، الإدارة، غير أن تجميع المعلومات السلوكية تثير بعض المشكلات ومنها وجود طرق متعددة تؤدي إلى النجاح في أداء العمل، إذ يمكن لمندوبي المبيعات مثلا الوصول إلى الهدف المطلوب وهو بيع المنتج بعدة طرق والطريقة التي تنجح مع أحد المندوبين قد لا تنجح مع آخر.

- **معلومات النتائج**: يهتم هذا النوع من المعلومات بالإنجازات التي يحققها الأفراد. ويعد تقييم الأداء على أساس معلومات النتائج فعالا بالنسبة للأعمال التي يتسم قياس نتائجها بالسهولة والوضوح. غير أن اعتماد النتيجة فقط يجعل العاملين يركزون على أجزاء العمل التي يتم قياسها ويحجمون عن الأجزاء الأخرى. فعلى سبيل المثال لن يكون مندوب بيع السيارات الذي تتم مكافئته على أساس حجم المبيعات راغبا بإتمام الأعمال الورقية التي لا تتصل مباشرة بأعمال البيع. (1)

2-6-4 استعمالات تقييم الأداء:

- تقييم الأداء لأغراض تنموية:

يقوم الاستعمال الأول لتقييم الأداء بقياس الأداء بهدف اتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والترقيات، لذلك يولد هذا الاستخدام **ضغوطا** على أولئك الذين يقومون بتقييم الأداء (الغرض الإداري)

(1) روبرت ماتيز، جون جاكسن، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمود فتوح، دار شعاع للنشر والعلوم، دمشق، 2009، ص450-451.

أما الاستخدام الآخر فيركز على التنمية المهنية للأفراد، وفي هذا الاستعمال يبدو المدير أقرب إلى المستشار منه إلى الحكم أو القاضي، وهذا يغير النظرة إلى عملية التقييم.

يسلط تقييم الأداء الضوء على الاحتياجات التدريبية والتنموية للأفراد وعلى تخطيط الفرص المهنية للعاملين.

-تقييم الأداء لأغراض إدارية

يعمل تقييم الأداء على خدمة أغراض إدارية عديدة، وأهم هذه الأغراض الثلاثة هي:

- 1 تحديد التعديلات التي ستنتم على الأجور.
- 2 اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية أو النقل أو تنزيل المرتبة الوظيفية.
- 3 اتخاذ العقوبات المناسبة بحق المسيئين بما فيها إنهاء الخدمة.(1)

ويذكر العامري والغالبي أن " عملية تقييم الأداء في جميع منظمات الأعمال تجري لتحقيق مجموعتين من الأهداف:

1 الأهداف التطويرية، وتتمثل في :

- التغذية العكسية عن الأداء .
- التوجه المستقبلي للأداء.
- تشخيص الاحتياجات التدريبية.

2 الأهداف التقييمية وتتمثل في :

- القرارات المتعلقة بالمكافئات .
- قرارات استقطاب وتعيين العاملين .
- تقييم نظام اختيار العاملين .

أما درة والصباغ فيتناولان أهداف تقييم الأداء من حيث عدة زوايا أهمها :

- 1 يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين ،وهل هو أداء مرض أم غير مرض.

(1) نفس المرجع السابق،ص453.

- 2 يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى انجازاتهم الشخصية .
 - 3 يشكل تقييم الأداء أداة تقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها .
 - 4 يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو تخفيضها ، بل ويمكن اقتراح نظام حوافز لديهم .
 - 5 يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى .
 - 6 يفيد تقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة، فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات محددة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها.
 - 7 يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة .
 - 8 يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين الرؤساء من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين .
 - 9 يزود تقييم الأداء مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة. مما يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم، وإنتاجيتهم، ومستقبل المنظمة نفسها.
 - 10- يسهم تقييم الأداء في تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبأ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.⁽¹⁾
- ومما سبق نلاحظ أن تقييم الأداء له عدة أهداف تنظيمية تنعكس على مصلحة المنظمة وعلى مصلحة الفرد، وبذلك تكون الأهداف مشتركة بين الجانبين، وهذا

(1) محفوظ أحمد جودت : إدارة الموارد البشرية، دار وائل، 2010، ص246.

بالضبط ما رمت إليه فلسفة تقييم الأداء، لكن يبقى ذلك مرتبطا بحقيقة فهم هذه الفلسفة من قبل الأشخاص الذين يقومون بعملية التقييم من جهة، والخاضعين للتقييم من جهة أخرى، والنظر إليه نظرة موضوعية لا نظرة ضيقة تضر بالمنظمة والعاملين أكثر مما تخدمهم، فتتولد الصراعات والانشقاقات والتكتلات وتصفية الحسابات، وعدم الرضا وغياب العدالة التنظيمية، الأمر الذي يفرغ العملية من محتواها التقويمي، وتصعب من القيام بالعمليات الأخرى المرتبطة بعملية التقييم على غرار التخطيط والتدريب، ورسم المسارات الوظيفية وتنميتها....

2-6-5- زمن تقييم الأداء

يرى " أحمد ماهر " أن هذا الموضوع يتضمن سؤالين هما كالاتي :

السؤال الأول: كم مرة يتم التقييم سنويا؟ والإجابة هنا هي كالاتي:

- 1 - مرة واحدة سنويا، ويتبع ذلك غالبية المنظمات.
- 2 - مرتين سنويا، ويتبع ذلك عدد قليل من المنظمات.
- 3 - أكثر من مرتين سنويا، ويتبع ذلك عدد نادر جدا من المنظمات.

والسؤال الثاني: متى يتم التقييم ؟ هل هو في نهاية أم خلال فترة التقييم ؟

والغالب هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية الفترة، وإن كان ذلك معيبا لأنه يزحم الرؤساء بضرورة قيامهم بتقييم المرؤوسين في فترة ضيقة، مما يهدد عملية التقييم بالفشل. والنادر هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها، وهنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم، وإن كانت هذه الطريقة الثانية أفضل، إلا أنها تأخذ وقتا أطول⁽¹⁾.

2-6-6- معدلات الأداء:

" معدلات الأداء عبارة عن مقاييس كمية وزمنية ونوعية لعمل معين، أو جزء من عمل معين . فمثلا الموظف المختص بمنح تأشيرات الخروج لطالبي السفر، يكون معدل أدائه: " انجاز كذا جواز سفر (الكم) في ساعة (الزمن) مع صحة التأشيرات والتأكد من عدم وجود موانع للسفر (المواصفات)".

⁽¹⁾ أحمد ماهر :إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية، 2004،ص292-293.

وتوضع المعدلات عادة على أساس الأداء الجديد أو فرق المتوسط، وليس فقط العادي وذلك لما تتطلبه حركية وظائف اليوم وضرورة تحقيق تقدم ملحوظ فيها. كما أن هناك معدلات أخرى " عالية" توضع على أساس الأداء الممتاز، والتي يمكن أن ينجزها أفراد ذوو قدرات ومهارات كبيرة. كذلك توجد المعدلات التي تشكل الحد الأدنى للأداء، وأخرى تمثل الحد الأقصى للأداء، وذلك بالنسبة للأفراد الذين ينتجون بالقطعة .

وتشتق المعدلات الموضوعية لوظيفة معينة من الأهداف المحددة لهذه الوظيفة. والهدف عبارة عن نتيجة يراد الوصول إليها في زمن محدد بكيفية معينة وبمواصفات محددة، نفس الأسس التي تقوم عليها المعدلات. فيكون هدف مدير المستودع مثلا : تقليل التالف أو العادم من المواد والخامات بنسبة كذا في المائة خلال السنة المالية. ويكون هدف رئيس مجموعة من الموظفين زيادة إنتاجية هؤلاء الموظفين (المخرجات ÷ المدخلات) بنسبة 10% في الأشهر الستة القادمة كما كانت عليه في الأشهر الستة السابقة.(1)

ولابد أن يجرى تحديد الهدف بهذه الدقة حتى تكون معدلات الأداء المبنية عليه سليمة وواقعية وممكنة التحقيق بالإمكانات والوسائل المتاحة ،هذا إلى جانب تحقيق المزايا الأخرى التالية:

- اختيار أفضل الطرق لبلوغ النتيجة المرغوبة حسب المعدلات المحددة .
- إعطاء معنى وقيمة للمجهودات المبذولة لتحقيق الهدف .
- تسهيل مهمة قيادة الأفراد .
- تسهيل التعاون بين هؤلاء الأفراد لإنجاز المهام الموكلة لهم .
- الإحساس بالإنجاز وتعميق الشعور بالتقدم "(2)

ونشير إلى أن الرفع من وتيرة الأداء ومصاحبه بعملية تقييمية آنية أصبحت من سمات المنظمات المعاصرة خاصة تلك التي تنشط في مجال الخدمات ،أين يتم تقييم الأفراد ليس حسب الأهداف المحددة فقط بل بحسب ما تحفقه المنظمات المنافسة من نجاحات ،وهو ما يسمى بـ " البانشمارك" التي تهدف إلى وضع العمال في حالة منافسة داخلية وخارجية فيما بينهم.

(1) علي محمد عبد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2000، ص127-128.
2 المرجع نفسه، ص128.

2-6-7- طرق تقييم الأداء :

تتعدد طرق تقييم الأداء. ونستعرض هنا لبعض الطرق الأكثر شيوعاً. ومن أهم طرق تقييم الأداء مايلي:

- قائمة معايير التقييم
- ترتيب العاملين
- المقارنة بين العاملين
- التوزيع الإجباري
- الإدارة بالأهداف

أ- قائمة معايير التقييم:

و"تعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشاراً، وأسهلها تصميماً، وأبسطها استخداماً، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء. وجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد.

الشكل رقم (04) يوضح قائمة معايير التقييم. (المصدر أحمد ماهر 1999، ص297)

الإسم:.....القسم.....التاريخ						
حدد درجة توافر كل من المعايير التالية في أداء مرؤوسك						
الدرجة	أقل من المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز	الوزن	المعايير
	5	15	25	35	35	كمية العمل : وتمثل الحجم المقبول من العمل في ظل الظروف العادية
	10	15	20	25	25	جودة العمل : الدقة والكفاءة ومطابقة المعايير المتعارف عليها
	06	09	12	15	15	المعرفة بالعمل : فهم الحقائق الخاصة بالعمل، والاعتبارات المؤثرة فيه
	06	09	12	15	15	التعاون : القدرة والرغبة في العمل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين
	01	04	07	10	10	المبادأة: الرغبة في تحمل المسؤولية والمبادرة بأفكار بناءة

ولكل منظمة نموذج خاص بها، بل ومعايير خاصة بها، لكن ما هو متعارف عليه أن هناك معايير أساسية تحضى بأكبر قدر من التنقيط وتأخذ بها جل المنظمات باختلاف القطاع الذي تنشط فيه، مثل تلك التي تخص الإنجاز ونتائج العمل وجودته أما المعيار الثاني فيخص المعرفة بالعمل ، ويخضع للتقييم كون العامل أو الموظف لا يكون ملما بجميع المعارف والمهارات التي تخص عمل ما أو مهمة وظيفية معينة، أما الشرط الثالث من المعايير فيخص مجموعة السلوكيات الخاصة بالوظيفة وتفاعل العامل أو الموظف معها، فهناك وظائف مرتبطة ببعضها البعض ولا بد من القائمين عليها أن يتواصلوا، أن ينسقوا، أن يتفاعلوا مع الأهداف ... وكل ذلك له علاقة أيضا برغبة الأفراد التي تحتل عنصرا مهما من معايير التقييم، بل وأصبحت الكثير من المداخل تركز عليها، وأهمية هذا العنصر تكمن في الجانب المعنوي للأفراد الذي يرتبط برضاهم الوظيفي، يرتبط بمدركاتهم ، وشعورهم بالانتماء للمؤسسة ...

يقول مصطفى شاويش "تتلخص هذه الطريقة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الافراد التابعين له ترتيبا تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ، والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ،ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل ".⁽¹⁾

ولا شك أن الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة هو اعتمادها على الأحكام التقديرية للمشرف ، حيث تلعب الولاءات دورا هاما قد يزيد عن الأداء الحقيقي للعمال في عملية التقييم .لكن نقول إذا كان المشرف أو المقيم عادلا فإنه يستطيع ترتيب العمال المنتمين إليه بكل بساطة بهذه الطريقة، بحيث يتم الترتيب حسب كفاءة وسلوك كل عامل، فكما أن الأب يستطيع تقييم أولاده، فكذلك الحال بالنسبة للمشرف، خاصة إذا كان المشرف ذات خبرة طويلة في الميدان. بالإضافة إلى أن هذه الطريقة قد تسود أكثر في المنظمات الخاصة التي لا تعتمد على نماذج معينة في عملية التقييم، والتي تتميز أيضا بعدد قليل من العمال، بحيث يكون المشرف أو رب العمل هو من يقوم بعملية التقييم بناء على معرفته الجيدة للأشخاص العاملين تحت سلطته.

(1) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق ، ص 91.

ج- طريقة المقارنة بين العاملين:

"يعتمد المشرف أو المقيم في هذه الطريقة على تقييم العاملين بالمقارنة فيما بينهم ، بحيث إذا تحت سلطته 08 من العاملين ، فإن عملية المقارنة تكون وفق المعادلة التالية :

$$08 \times (01-08) / 2 = 28$$

أي أن المشرف يجري 28 مقارنة ، ويزيد عدد المقارنات كلما كان عدد العمال أكثر ، والبعض يضع هذه النقطة محل انتقاد كون كبير عدد العاملين ، ينهك المشرف بزيادة عدد المقارنات، لكن نقول أن عملية الإشراف الفعالة هي التي لا يزيد فيها عدد العاملين عن 12 عاملا تحت سلطة مشرف واحد . وهنا تكون عملية التقييم فعالة للغاية إذا اقترنت بالعدالة وعدم التحيز، ليتم في الأخير ترتيب العاملين من الأحسن أداء إلى أسوأ أداء. وتسود أيضا هذه الطريقة المنظمات الصغيرة والمتوسطة، حيث تعطى فيها مسؤولية التقييم للمشرف المباشر⁽¹⁾.

العامل	عدد المقارنات التي فاز فيها	الترتيب
أ	4	4
ب	2	6
ج	7	1
د	6	2
هـ	1	7
و	5	3
ز	3	5
ح	4	4

جدول رقم (02) يبين طريقة المقارنة في التقييم .(المصدر مصطفى شاويش ،2011،ص92)
 ما يعاب عن هذه الطريقة، أنها تخلق الصراعات بين العاملين ، كذلك يغلب عليها عنصر التقدير الشخصي ، وكذلك الهالة التي يؤثر من خلالها تصرف عامل على المقيم طيلة فترة العمل .

د- طريقة التوزيع الإجباري :

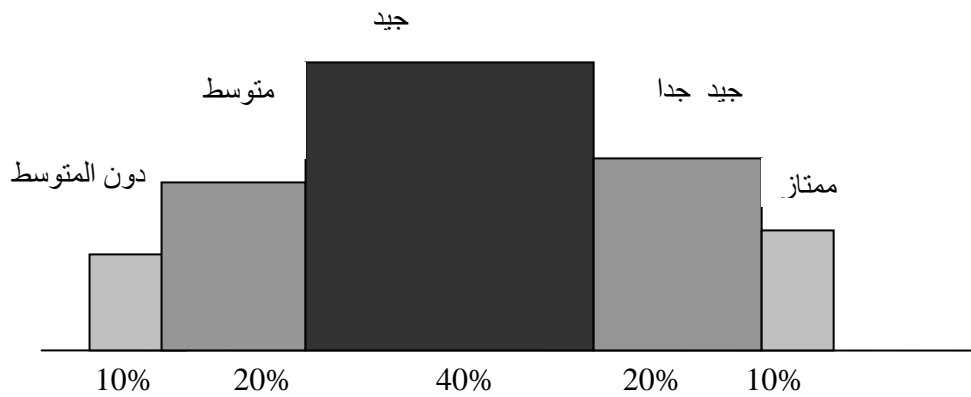
"وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا (نسبيا) على توزيع مرؤوسيه على درجة قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة .ويأخذ هذا الشكل الموالي ما يطلق عليه بالتوزيع

(1) مصطفى شاويش ،مرجع سابق،ص92.

الطبيعي وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس ،وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسطية، سواء بالارتفاع أو بالانخفاض .

والشكل الموالي يوضح نظاما تتبعه كثير من المنظمات ،عند استخدام طريقة التوزيع الإجباري⁽¹⁾.

شكل رقم (05) يبين طريقة التوزيع الإجباري- (المصدر : أحمد ماهر ، 2004 ،ص300)



ومن هذا الشكل يمكن ملاحظة بأن على الرئيس المباشر أن يوزع عدد الأفراد المتاحين لديه في القسم أو المكتب أو المصلحة على هذه الدرجات ،فإذا فرض أن لديه 10 من الموظفين فإنه سيعطي 01 منهم تقدير ممتاز ، و 02 منهم تقدير جيد جدا و 04منهم تقدير جيد، ثم 02 تقدير متوسط، و 01 تقدير أقل من المتوسط. ويعتبر هذا النوع من التقييم حصصي بحيث يكون المسؤول مجبر على توزيع الأفراد حسب مقياس معين، وليس حسب معايير، وهذه الطريقة قد تكون ظالمة للكثير من الموظفين، باعتبار أنه قد يكون الجميع على قدر واحد المرادوية وحسن السلوك والمبادأة...فيكون مجبرا على التمييز بينهم رغم أنهم سواء ،وهذه الطريقة من شأنها أن تجلب الكثير من المتاعب للقائم على التقييم،لأنه ليس بمقدوره أن يعطي تقييما جيدا للجميع أو العكس أو تقييمين على الأقل، بل عدة تقييمات، حتى يخيل أنه يوجد فرق شاسع بين الممتاز وبين الأقل من المتوسط وحقيقة الأمر غير ذلك.

(1)أحمد ماهر ، 2004 ،ص300.

هـ - طريقة الإدارة بالأهداف Management by objectives

عند استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لقياس أداء العاملين، فقد أصبح من المألوف أن يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وانجازها، أو حتى قد يطلب من العاملين وضع هذه الأهداف، والتي تعبر عن معايير الإنجاز أو أداء الأعمال. وقد أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام في السنوات الأخيرة، لدرجة أنه أصبح ينظر إليه في بعض المنشآت باعتباره موضة، حيث لم يكن من المقبول أن يقوم العاملون في المستويات التنظيمية الدنيا بتحديد ووضع أهدافهم في العمل. ولكن عند استخدام وتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، فقد أصبح يطلب من العاملين وبشكل إجباري القيام بذلك.⁽¹⁾

وهذا الأمر ينم عن وجود ايجابيات وسلبيات، أما الإيجابيات التي نراها تصب في خدمة التنظيم وأفراده، هي العمل على تحقيق أهداف مشتركة، أي تخدم الطرفين، ومنه القضاء على الصراع الناتج عن التنظيمات الغير رسمية وجماعات العمل الضاغطة أي أن هذه الطريقة تحتوي أي مقاومة قد تكون ناتجة عن تلك الجماعات بضمها في صناعة الأهداف والقرارات، وبذلك تجنب الكثير من السلبيات المتمثلة في الصراعات والمقاومة الناتجة عن اختلاف الأهداف والتوجهات.

أما السلبية الناتجة عن تطبيق هذه الطريقة، فتكاد تكون مشتركة في الكثير من التنظيمات، لأنها ناتجة عن نزعة وجدانية غير قابلة للتبدل، هذه النزعة داخلية في القيم التنظيمية، بحيث لا يتقبل مسئول (في كثير من الأحيان) الأخذ بآراء الآخرين، ويدفع بترجيح رأيه حتى وإن كان غير سديد، حتى يشعر بممارسة السلطة وعدم توزيعها، أو فقدانها بإشراك الآخرين. رغم أن هذه الطريقة تصنف من بين الطرق الحديثة الغير تقليدية، فهي تشبه كثيرا ما يسمى بإدارة الاداء، بحيث يتم تسطير الأداء رفقة العامل وتتبعه ومن ثم تقييمه وتقويمه مع امكانية تحويله أو تدريبيه أو معاقبته أو تسريحه أو ... " كذلك فإن الإدارة بالأهداف يمكن النظر إليها باعتبارها مدخلا أو عملية تتكون من عدة خطوات هي :

(1) مصطفى نجيب شوايش : إدارة الموارد البشرية، ط1، الإصدار الخامس، دار الشروق، عمان، الأردن، 2011، ص100.

- تحديد مجالات الأداء والمعايير بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - تحديد الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين.
 - وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
- يتبين من الخطوات السابقة أن الخطوة الأخيرة تمثل تقييم الأداء، وهي عملية تعاونية بين الرئيس والمرؤوس ويكون محورها استعراض ومعرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس في تحديدها. وفي ضوء هذا الاستعراض يتم اتخاذ قرارات بشأن الخطوات التي ستنبع في حالة ما إذا كان الأداء غير مرض أو هامشيا أو مرض أو ممتاز. وتوضع خطة لذلك يكون هدفها تطويرا وتنمويا⁽¹⁾.
- وما يلاحظ أيضا على هذه الطريقة، أنها تتلاءم مع فرق العمل، التي تستهدف إنجاز أعمال دقيقة ومحددة وواضحة المعالم والمدة، الشيء الذي يتيح لهذه الطريقة النجاح أكثر، كون فريق العمل يكون من الأول وفي غالب الأحيان، قد تشكل حسب معايير غير رسمية تتوافق واتجاهات العامة لفريق العمل، لذا سيكون من السهل بمكان الاتفاق على تحديد الأهداف المراد تحقيقها، وبالتالي تحمل المسؤولية الجماعية الناتجة عن هذا النوع من طرق التقييم. في حين أن الأعمال والوظائف الأخرى التي تتوزع فيها المهام وتختلف اختلافا جوهريا، سواء في الأداء أو طرق تحقيق الأهداف وسواء كانت إنتاجية أو خدمتية أو إدارية، فقد نلمس صعوبة تحقيق هذه الطريقة أو على الأقل صعوبة الاتفاق على أهداف مشتركة.

(1) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص100.

و- قوائم المراجعة :

"يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين. وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توافرها فيهم. ويتم وضعها في قائمة. وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة. وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته. إلا مدير إدارة الموارد البشرية هو الوحيد الذي يعرف هذه القيم . وأن الرئيس المباشر لا يعرفها، وأنه حينما يتلقى قوائم التقييم، وذلك لتقييم مرؤوسيه فهي تكون خالية من هذه القيم، وذلك لمنع تحيزهم لمرؤوسيه. وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء المرؤوسين بوضع علامة معينة (√).

وبعودة القوائم إلى مدير الموارد البشرية، وبقيامه بالنظر إلى قيمة العناصر، يضع القيمة المناظرة

لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين، وموضوع أمامه علامة (√) مثلاً. (1)

ويوضح الشكل التالي، نموذجاً لقوائم المراجعة لأحدى الوظائف في قسم الخبز والأفران في شركة بسكويبت، لاحظ أن قيم العناصر والصفات المذكورة ، والتي لا يعلمها الرئيس المباشر.

الشكل رقم (06) يوضح نموذج عن قائمة المراجعة، المصدر أحمد ماهر ، 1999، ص304.

الاسمالقسم.....التاريخ.....
ضع علامة (√) أمام العبارة التي تنطبق على المرؤوس
الوزن
1 -يحصل على عينات من الخبز يفحص وزنها وجودتها..... 9.2
2 -المكان الذي يعمل فيه دائم النظافة..... 5.6
3 -نادرا ما يأخذ رأي مرؤوسيه عند تحديد أوامر الشغل 2.7
4 -يتأخر في صيانة أدواته 1.3
5 -يقرأ باستمرار سجلات وكتب الطهي والخبز..... 6.1
6 -ليس لديه بعد نظر لما يمس العمل 1.1
7 -يستمتع بالحديث والتعاون مع عملائه..... 7.3
8 -المرؤوسين يحبون العمل معه وتحت أمره..... 5.8
9 -يحب عمله ويود أن يبقى فيه باستمرار..... 5.4
10-يعرض منتجاته على العملاء في شكل جذاب..... 6.2
11-تقاريره الأسبوعية دقيقة معبرة..... 4.6
..... 12
..... 13

(1) أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، 1999، مرجع سابق ،ص303.

"وإذا فرضنا في قائمة المراجعة المذكورة بالشكل أن الفرد الخاضع للتقييم وضعت علامة (√) أمام العبارات 1، 2، 5، 7، 8، 10، 11. فإن تقييم أداء الفرد يساوي = $9.2 + 5.6 + 6.1 + 7.3 + 5.8 + 6.2 + 4.6 + 44.8$. وبالنسبة إلى باقي القسم بالنسبة لباقي الأفراد، وإلى القيمة الإجمالية للقائمة، يمكن التعرف على ترتيب الفرد، فمثلا إذا كانت القيمة الإجمالية للأوزان هي عبارة عن 70 نقطة، فإن تقييم الأداء = 64% وإذا كانت نسبة تقييم الأداء لباقي الأفراد في الإدارة هي 46%، 59%، 60%، فإن الفرد الأول الذي كان محل التقييم والذي حصل على 64% يعتبر أكثرهم كفاءة وفاعلية ويأتي في الرتبة الأولى بالنسبة لباقي الأفراد في الإدارة." (1)

ويغلب على هذه الطريقة تقييم سلوك العاملين داخل المنظمة، كل السلوك وليس عملية الأداء والإنجاز فحسب، ولعل الغاية من هذه الطريقة، هي محاولة إلزام العامل بقيم سلوك معينة تابعة للتنظيم الرسمي، أو التنظيم العام (سلطة الدولة إذا كان التنظيم حكومي)، لذلك تتغلب المعايير المعيارية على المعايير الموضوعية، كما تتجه إلى النزعة النفسية أكثر من المعايير الموضوعية، مما يصعب من وجود عدالة تقييميه من جهة، وموضوعية المعايير المطروحة من جهة ثانية .

2-7- ضعف الأداء في المنظمات.

تعاني العديد من المؤسسات الخدمية والإنتاجية من تدني مستوى الأداء كما أو كيفا عندما يكون ذلك على مستوى فرد أو بعض الأفراد، يصبح الأمر سهلا، أو يمكن معالجته بسرعة، لكن الخطير في الأمر عندما يمتد هذا الضعف لعدد كبير من العاملين بالمؤسسة، وتتحول إلى ظاهرة عامة؛ مما يوجب الانتباه لهذا الأمر وإدراك مافات حفاظا على استقرار المؤسسة وضمان نقائها.

لابد أن نؤكد أولا أنه من خلال المتابعة العملية في العديد من الشركات تبين أن هذا الضعف غالبا ما يبدأ عند فردين أو ثلاثة، ثم ما يلبث أن ينتشر انتشار السرطان في الجسد الإنساني حتى يكاد أن يهلكه، خاصة في المؤسسات التي لا تستخدم نظام متابعة وتقييم جيد.

(1) أحمد ماهر : الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص 380-381.

وللحد من انتشار هذه الآفة في المؤسسة الإدارية في بلادنا، لابد من تناولها بطريقة شمولية، من خلال الجمع بين الجانب العلمي والنظري البحث، و من خلال أيضا الخبرات التراكمية المتاحة للعديد من المؤسسات لحد من الفوضى، ولضمان جدية وجودة المعالجة لابد من تناول عدة عناصر :

- توصيف ضعف وأسباب وتدني الأداء .
- تحليل المظاهر وتحديد الأسباب .
- تحديد وسائل الوقاية والعلاج.

أولا : التوصيف الشامل لضعف مستوى تدني الاداء ومؤشراته :

- انخفاض عدد أو كمية الإنتاج أو الخدمة المتحققة .
- انخفاض مستوى جودة الإنتاج المتحقق.
- ضعف وتوقف التطوير والإبتكار في الأداء .
- ضعف وعدم القدرة على ملاحقة التطوير المستمر .
- انخفاض مستوى الانضباط في مواعيد الحضور والانصراف ،وكذلك الالتزام باللائحة الداخلية للعمل .
- ضعف التفاعل مع باقي أفراد الإدارة .
- ضعف التفاعل مع منظومة وآلية العلم داخل الإدارة .
- الغياب عن العمل وكثرة الإجازات والتمارض.
- التهرب من الأعمال الإضافية أو الطارئة .
- كثرة التشكي من العمل.
- تكرار المشاكل والنزاعات مع زملاء العمل.
- توجيد النقد المتكرر للمديرين وزملاء الإدارة .
- الوقوف على السلبيات والخروقات في المؤسسة وابرازها والتحدث عنها باستمرار .
- كثرة الأحاديث الجانبية وانتشار الخلل والضعف والانتهاه بتكوين جيوب إدارية داخل العمل.

ثانيا: ضعف الأداء، العوامل والعوائق:

للكشف عن حقيقة الأحداث والجنايات المختلفة يتركز البحث عن المستفيدين من الحدث، وفي ضعف الأداء يتغير الأمر بالبحث في دوافع الأفراد للمشاركة في هذا العلم وحجم ونوع المحفزات المخصصة لهم، هذا إلى جانب محور مهم جدا وهو طريق إدارة العمل في هذه الوحدة وقدرتها على فهم واستيعاب وتوظيف الأفراد التوظيف المناسب لهم وللعمل، وتتجمع أسباب ضعف الأداء في عدة أسباب رئيسية هي في حقيقتها أول مفاتيح العلاج ورفع كفاءة الأداء مرة ثانية شرط تحديدها بدقة:

- غياب الرؤية الواضحة للعاملين عن العمل وعن أهدافه وأهميته ما يقومون به من عمل ومن إنجاز.
- ضعف الإيمان بأهداف العمل الذي يقومون به، والإكتفاء بأنه لا يشكل بالنسبة لهم إلا مصدرا للدخل فقط، ولا يمثل لهم رسالة يؤمنون بها ويعملون لها، ولديهم الاستعداد للتضحية من أجلها.
- عدم توافق طبيعة العمل مع ميول ومواهب وقدرات العاملين، خاصة لدى أصحاب المواهب والقدرات المتميزة.
- عدم الإحساس بالثقة ولا بالأمان بالعمل في هذه الوحدة أو تحت هذه الإدارة .
- ضعف أو قصور مستوى المحفزات، فلا بد من كفايتها وتنوعها "مادية، اجتماعية نفسية ووجدانية، علمية...".
- سوء العلاقة مع المدير لخلفيات سابقة أو لإختلاف في الطباع والصفات الشخصية، أو الخلل في طريق الإدارة ذاتها.
- التنافس غير الشريف وسيطرة جماعة الضغط الوظيفي لتحقيق مصالح خاصة على حساب مجموع العاملين.
- تعرض الأفراد لبعض المشاكل الخاصة في وقت واحد: مشاكل عائلية، صحية تقدم العمر، مادية ...
- ضعف التفاهم بين الأفراد وغياب روح الفريق وسيطرة روح الفردية والأنا.⁽¹⁾

(1) إبراهيم النيب: استراتيجيات التطوير الإداري والإصلاح الشامل، دار أم القرى، 2005، ص 165-166.

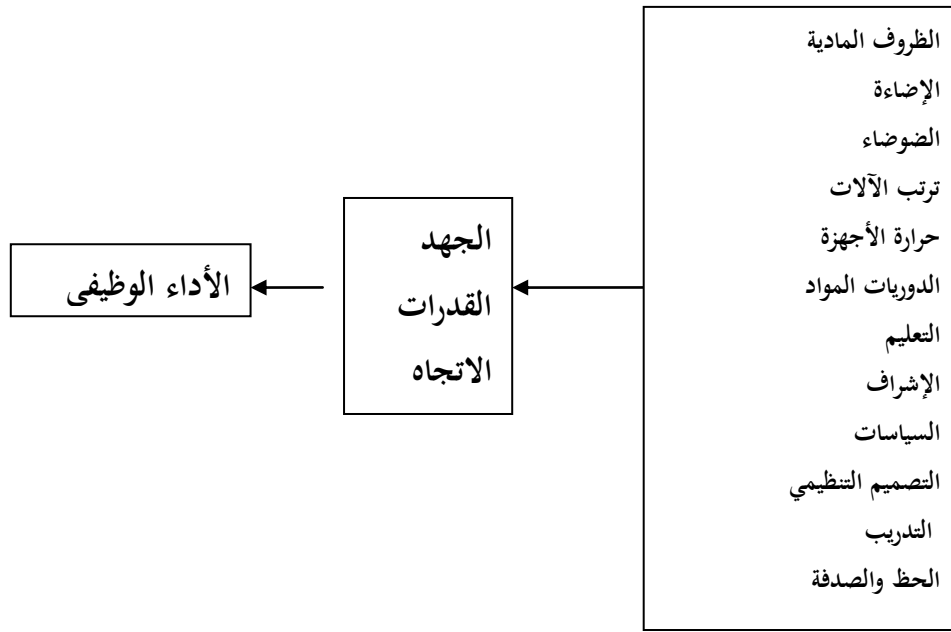
وهناك بعض من العوامل هي خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه. وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنه يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل .

ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا : تصارع المتطلبات على وقت الفرد، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة نقص التعاون من الآخرين، ونمط الإشراف، والحرارة والإضاءة، والضوضاء وترتيب الآلات، وحتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء، لكن في بعض الأحيان فقط أو نادرا.

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة ، والاتجاه. فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل. أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ، يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود. وبنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد. لذا فإنه من أكبر مسؤوليات الإدارة هي توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين مع توفير بيئة مدعمة يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن. (1)

بالمقابل، فإن أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، يتطلب التدخل العاجل بحسب إمكانيات المنظمة، وبحسب الأولويات التي تتناسب مع عدم تأخر نمط العمل أو الإنتاج أو الوحدة، الذي ينجر عنه توقف الوحدات الأخرى، كما أن الأمر يتطلب توعية من مشرفين من خلال تدريبهم على اكتساب قدرات التأثير في الآخرين، بما يوجب إقناع أي شخص وتوعيته بعدم التوقف عن العمل أو تخفيض أدائه، بسبب المؤثرات المذكورة آنفا .

(1) راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 217.



الشكل رقم (07) يمثل العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء (المصدر: راوية محمد حسن ،ص218).

كما أن الشمولية والموضوعية عنصران أساسيان لعلاج أي مشكلة يمكن أن تواجه العمل الإداري في مراحل ومستوياته المختلفة . والشمولية تعني دراسة وتحليل ومواجهة كل الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة، والمشكلة حتى وإن كان بعض هذه الأسباب لا يمثل إلا نسبة محدودة في الأزمة، أما الموضوعية فتعني أخذ كل سبب حسب وزنه النسبي ودوره في حدوث الأزمة والمشكلة دونما تهوين أو تهويل.

أيضا هناك بعد إنساني ونفسي تجب مراعاته والإهتمام به عند معالجة أي مشكلة أو أزمة إدارية فلا بد من مراعاة طبيعة النفس البشرية، وسعتها، وسرعة تأثرها، وتقبلها بالعوامل الداخلية والخارجية المختلفة، فكثير من المشاكل الإدارية ترجع في حقيقتها لأزمة أو قصور أو خلل أخلاقي ونفسي؛ وذلك ما حفز الإدارة الكورية خاصة في مؤسساتها الكبرى عابرة القارات لإيجاد مناخات معيشية متكاملة تحفظ للموظف والعامل استقراره النفسي، وقد أثمرت التجربة نجاحات كبيرة جدا، فهناك المؤسسة التي تقدم خدماتها للعاملين بها، فتمنحهم الاستقرار النفسي والولاء والإنتمان للمؤسسة.

وعن أسباب العلاج، فلا بد من ربطها بأسباب المشكلة ذاتها. فضعف الأداء له أسباب تتعلق بالإدارة ذاتها، مما يتطلب سياسات إدارية تضمن حسن توصيف وقدرات

وممول ورغبات العاملين . كذلك أهمية بناء رؤية واضحة للعاملين حول الأهداف العامة للمؤسسة وطموحاتها وأهميتها بالنسبة للتنمية في المجتمع ككل، بما يمنحهم الإحساس بالذات والثقة والأهمية لمشاركتهم في تحقيق هذه الأهداف، وكذلك تعميق إيمانهم بالعمل الذي يؤديه، وكذلك لا بد من إتباع سلسلة من الإجراءات العملية التي تمنح العاملين الإحساس بالأمان وتضمن عدالة تقييم أدائهم ووظائفهم ومستقبلهم وتوفير مساحة واسعة تلبي طموحاتهم .

ولاشك أن مؤسسية العمل ومساواة الجميع أفراداً ومديرين أمام اللائحة المنظمة للعمل يرشد وينظم العلاقة بين المديرين والأفراد ويحفظ لهم حقوقهم .
أيضا لا بد من تعميق وتعزيز روح الفريق المتفاهم المتعاون المتكافل المتحاب التي تساهم بشكل كبير في تذويب مشاكل وصعوبات العمل .
كذلك لا بد من التنوع والتطور المستمر في أساليب التحفيز المادية والمعنوية وضمان كفاءتها وتحقيق حد مناسب من رضا لدى العاملين .⁽¹⁾

2-8- حركة تكنولوجيا الأداء البشري: Human Performance Technology-HPT

نماذج من الدراسات في العمل ذي الأداء المتقدم والتعلم في مواقع العمل:
لقد كانت البدايات في التقرير الذي نشرته منظمة العمل الدولية عام 1998 تحت عنوان "تقرير منظمة العمل الدولية حول العمالة في العالم" . ركز هذا التقرير على إسهامات التدريب والتنمية في النمو الاقتصادي وزيادة العمالة، كما ركز على الأنظمة التربوية العامة، وأهم دور التنمية في الممارسة المهنية . ومن ثم قام المعهد المذكور بالتعاون مع الاتحاد الدولي ومنظمة العمل الدولية بردم الهوية بإجراء أبحاث حول العمل ذي الأداء المتقدم والتعلم في مواقع العمل والحضارة والأداء .

واتبع الشركاء الثلاثة في معالجة الموضوع منهجية دراسة الحالات في عدد من الأقطار في العالم . ومن المؤسسات ذات الأداء العالي التي درسها الخبراء في العالم المؤسسات التالية :

▪ بنك لايبكي في قبرص .

(1) إبراهيم الديب، مرجع سابق، ص 167-168.

- فندق مندارين الشرقي في هونج كونج.
 - خدمات ساتس للضمان في سنغافورة .
 - مصنع (WH Smith & sons) في بريطانيا.
 - إدارة الضمان الاجتماعي في الولايات المتحدة الأمريكية .
 - موتورولا في الولايات المتحدة الأمريكية.
 - شركة ثورن للإضاءة في بريطانيا .
- ودلت نتائج البحوث التي درست على حالات المؤسسات سالفة الذكر على أنها تشترك جميعا في خصائص المؤسسات الناجحة ذات الأداء العالي، وأن بها خصائص مواقع العمل ذي الاداء العالي ،كما وجد أن تلك المنظمات ذات الأداء العالي تحرص على تنمية مجموعة مهارات في مواقع العمل تتمثل في المهارات الأربع التالية :

- مهارات فردية .
 - مهارات توسيع الأفق .
 - مهارات مرتبطة بالنوعية .
 - مهارات مرتبطة بالجماعات الصغيرة.
- كما أبرزت دراسة الحالات السابقة أيضا أهمية العناصر التالية للعمل ذي الأداء المتقدم :
- أهمية الرؤية.
 - الترابط المتزايد بين تنظيم العمل والمهارات والسلوك .
 - الدور المحوري للمديرين في تنظيم التعليم والعمل.
 - الأهمية المتنامية للاتجاه الذي يتمثل في التحرك من التعليم إلى العمل ومن العمل إلى التعلم مدى الحياة.

ومن الدراسات العميقة حول العمل ذي الأداء العالي تقرير -اليوت ستيرن- Elliot Stern الذي يحمل العنوان التالي: التعلم في موقع العمل والحضارة والأداء التنظيمي . لقد تم التعاقد بين معهد الموارد البشرية والتنمية وبين معهد "تافستوك"، حيث يعمل كل من - ستيرن و - سمرلاد- على إعداد المعهد الأخير للتقرير ثم نشره عام 1999. (1)

(1) عبد الباري ابراهيم درة : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، ص163

2-9- إدارة الأداء:

2-9-1 مفهوم إدارة الأداء:

"هي نظام استراتيجي متكامل يهيئ تحسينا مستمرا من خلال تحسين أداء العاملين وتطوير فرص ونوعية إسهامهم فرادى وضمن فرق العمل، كما أنه نظام معني بالاعتبارات الأشمل التي تواجه المنظمة إن كان لها أن تعمل بفاعلية في بيئتها وبالالاتجاه العام الذي تسطره لبلوغ أهدافها الطويلة الأجل. وإدارة الأداء تربط بين أهداف المنظمة والفريق والفرد، وفي تكاملها الأفقي تربط بين العناصر المختلفة لإدارة الموارد البشرية لاسيما التطوير التنظيمي وتطوير الموارد البشرية." (1)

"ويعتمد نظام إدارة الأداء في تطبيقه على مدى التزام المنظمة بالتواصل بشكل مفتوح وبأمانة مع العاملين بشأن توقعات المديرين من حيث مستوى الأداء، إضافة إلى مشاركتهم في تحقيق الأهداف" (2)

فنظام إدارة الأداء يتطلب توفر ظروف تنظيمية وثقافية معينة داخل التنظيم، فأسلوب التوصل الجيد والتنسيق ورسم الخطة التنفيذية لتحقيق الأهداف كلها عناصر تتطلب قدرا كبيرا من التماسك الاجتماعي بين أعضاء التنظيم في مختلف المستويات خاصة إذا علمنا أن هذا النظام يعتمد كثيرا على فرق العمل، فلا بد أن يختار أعضاء الفريق بعناية حتى لا تكون هناك أية مفاجئات أو مشكلات أثناء عمليات التنفيذ. على أن يتحمل كل عضو مسؤوليته كاملة، وهذا أيضا يتوقف على مدى التحكم في العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق من قبل القائد.

إن إدارة الأداء عبارة عن عملية تواصل مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر، وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص:

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها .
- كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة .
- ماذا يعني إتقان العمل بعبارة محددة .

(1) أحمد سيد مصطفى: استراتيجيات الإدارة والتطوير التنظيمي، بحث مقدم في مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت 24 أكتوبر 2002.

(2) نظام إدارة الأداء (دليل إرشادي للمديرين) جامعة الإمارات العربية المتحدة 2009-2010، ص02.

- كيف سيعمل المشرف والموظف معاً للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه والبناء عليه .

- كيف سيجري تقييم أداء العمل .

- ماهي العقبات التي تعترض الأداء، وكيفية التغلب عليها.

إن إدارة الأداء هي وسيلة للحد من الأداء الهزيل، وللعمل سويًا لتحسين الأداء. وفوق

ذلك كله، فإن إدارة الأداء عبارة عن تواصل مستمر في اتجاهين بين مدير الأداء

(المشرف أو المدير) وأحد أفراد طاقم العمل. وهي تنطوي على الحديث والاستماع وعلى تعلم كلا الطرفين وتطورهما.

2-9-1- ما ليس بإدارة أداء :

من المهم أن نعرف ماهي إدارة الأداء ،ولكننا نحتاج أن نعرف أيضا ما ليس بإدارة أداء فلكي تنجح في إدارة الأداء لابد أن تكون واعيا لبعض المفاهيم الخاطئة ،والتي يمكن أن توقع حتى بأفضل المدراء .

إن إدارة الأداء ليست :

- شيئا يعمله المدير للموظف .

- نادي أو هيئة ما لدفع الناس للعمل بشكل أفضل أو بجد أكبر .

- عملية تتم فقط في حالات الأداء الضعيف .

- عملية تتعلق بتعبئة النماذج مرة في السنة(مناسباتية).

ومن الأهمية بمكان التمييز بين مفهومي إدارة الأداء وتقييم الأداء .فإدارة الأداء تعمل

على التأكد من أن أداء الأفراد يصب باتجاه تحقيق أهداف المنظمة .أما تقييم الأداء

يهدف إلى مقارنة أداء الأفراد الفعلي مع الأداء المخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية

المناسبة لرفع مستوى أداء الأفراد إن كان هناك حاجة إلى ذلك .⁽¹⁾

وكلتا العمليتين تهدفان إلى تصحيح المسار، ووضعه في نصابه الصحيح ،فإدارة

الأداء هي تتبع لأداء الأفراد بما يتوافق وأهداف المنظمة، وأي خلل يصحح بمقارنته

بالأهداف المسطرة ومحاولة تحقيقها .أما في حالة تقييم الأداء والذي هو في النهاية

(1) محفوظ أحمد جودت : إدارة الموارد البشرية، دار وائل ، ط1، 2010،الأردن ،ص244.

مرحلة أخيرة فقط من مراحل إدارة الأداء (المفهوم الحديث) فيقارن عادة أداء الفرد بما يتوافق والمهام الموكلة إليه والموجودة في بطاقات توصيف الوظائف.

2-9-2- فوائد تبني إدارة الأداء :

عندما نقرأ أكثر عن إدارة الأداء سيتبين لنا أنها تتطلب الوقت والجهد، واللذين يفضل على الأرجح استغلالهما في شؤون أخرى. ولكن صحيح أن هذه العملية تستنفذ الوقت والجهد، بيد أن الوقت والجهد ما هما إلا استثمار. وعلينا أن نسلط تركيزنا على الكيفية التي يعود علينا بها ذلك الاستثمار بالمرود النوعي المطلوب .

وعندما يتم تنفيذ إدارة الأداء بالطريقة الصحيحة، فإن الفائدة تعم على الجميع المديرين والموظفين والمؤسسة، وعليه فإن بعض من الفوائد المتوقعة هي :

أولاً- بالنسبة للمديرين :

إن السؤال المفضل للمديرين في هذا السياق هو "ماهي نواحي العمل التي تدفعهم للإنفعال وتكاد تصيبهم بالجنون ؟ تلك الأشياء التي يأخذونها إلى منازلهم بعد انتهاء أوقات العمل ؟ وإليك بعضاً من إجاباتهم:

- الشعور أنني مضطر لمتابعة أصغر الأمور، والتدخل في كل شيء ،لضمان سير الأمور بصورة صحيحة .
- نقص الوقت الكافي خلال فترة العمل اليومي .
- الموظف المتردد إلى الحد الذي يحول دون اتخاذه لقرارات كان باستطاعته عملها من تلقاء نفسه .
- قلة فهم الموظفين لتفاصيل عملهم، خصوصا ما يتصل منها بأسئلة " لماذا".
- اختلاف الموظفين حول الأدوار المنوطة بهم، ومن المسؤول عنها.
- إعطاء الموظفين لمدرائهم معلومات قليلة حين تكون تلك المعلومات هامة.
- اكتشاف المشكلات في مرحلة متأخرة كثيرا، بحيث لا تفسح مجالا للحيلولة دون تفاقمها.
- الأداء الهزيل .
- تكرار الموظفين لنفس الأخطاء.

وبينما لا تستطيع إدارة الأداء معالجة كل ما يمكن مواجهته من هذه المشكلات، إلا أن لديها الطاقة الكامنة لتناول العديد من مظاهر القلق الإداري هذه. وانتبه جيدا لكلمة طاقة كامنة. فإذا طبقت عملية إدارة الأداء بطريقة ملائمة، واستثمرت الوقت، وأنشأت علاقات تعاونية، فيمكن لإدارة الأداء أن تقلل من حاجة المدير للتدخل في كل شيء وتوفير الوقت، والحد من سوء التفاهم بين الموظفين حول تحمل المسؤولية ...

ثانياً - بالنسبة للموظفين :

إذا كانت إدارة الأداء عملية تتم بالمشاركة مع الموظفين، فيجب أن نحدد كيف يستفيدون منها. إذ من غير المنطقي أن نتوقع منهم التجاوب مع تلك المشاركة ما لم تكن هناك فائدة ترجى بالنسبة لهم . ومن أهم المظاهر الشائعة التي تدفع الموظفين للانفعال والجنون :

- عدم معرفتهم ما إذا كانوا يؤدون عملهم بصورة جيدة أم لا .
- عدم معرفتهم بمستوى السلطة والصلاحيات المخولة لهم .
- عدم تلقيهم للثناء والتقدير عندما يتقنون أعمالهم.
- عدم إتاحة الفرص لهم لتطوير مهارات جديدة .
- اكتشاف الموظف أن رئيس العمل لم يكن راضيا عن أدائه منذ فترة طويلة .
- عدم القدرة على اتخاذ القرارات حتى البسيطة منها .
- تدخل المدراء في إدارة أصغر الأمور .
- عدم توفر الموارد اللازمة لتأدية عملهم .⁽¹⁾

ويمكن لإدارة الأداء أن تتناول أعراض القلق هذه من خلال توفير اجتماعات دورية لمناقشة سير العمل ، بحيث يحصل الموظفون على التغذية الاسترجاعية التي تعينهم على تقييم إنجازاتهم ومعرفة وضعهم . ويضمن مثل هذا التواصل عدم وجود مفاجآت مع نهاية العام.

وبما أن إدارة الأداء تساعد الموظفين على فهم ما يجب أن يقوموا به ولماذا، فإنها تعطيهم شيئا من الصلاحيات، أو القدرة على اتخاذ القرارات اليومية المتصلة بالعمل

(1) روبرت باكال : تقييم الأداء، ترجمة : موسى يونس ، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 1999، ص31.

وأخيرا، فإن جزءا أساسيا من عملية إدارة الأداء يتمثل في التوصل لكيفية تطوير الأداء حتى لو لم تكن هناك مشكلات راهنة بخصوصه. ما يوفر فرصة لمساعدة الموظفين على تطوير مهارات جديدة، ويزيد من احتمالية تحديد العقبات التي تحول دون وجود أداء أفضل كالموارد غير الملائمة .

وباختصار، فإن فهم الموظفين لعملهم ولما ينطوي عليه من مسؤوليات بصورة أفضل يعود عليهم بالفائدة. وإذا عرفوا حدودهم، فيمكنهم التصرف بحرية أكبر ضمن محدداتها. **ثالثا - بالنسبة للمؤسسة :**

" عندما تكون أهداف المؤسسة وغاياتها، وتلك العائدة لوحدات العمل الأصغر ومسؤوليات العمل لكل موظف مرتبطة ببعضها البعض، فعندها تستطيع المؤسسة العمل بفاعلية أكبر، وحين يدرك الموظفون كيف أن عملهم يسهم في نجاح المؤسسة، فإن ذلك ينعكس عادة على رفع الروح المعنوية و تحسين الإنتاجية. وإدارة الأداء هي المفتاح لجعل هذا الترابط واضحا للجميع.

هناك سببا آخر يجعل من إدارة الأداء أمرا هاما، وهو سبب قانوني وخطير. فقد وضعت عدة جهات حكومية قواعد وأنظمة وإرشادات تحدد كيفية تصرف المنظمة حيال استخدام وإنهاء خدمات أفرادها. ومع أن هناك تباينا في فهم هذه القواعد والأنظمة والإرشادات وفي التعامل معها، إلا أنه يجب الوضع في عين الاعتبار أن تلك التشريعات تنطبق على كل المؤسسات التي تنشط في القطاع الاقتصادي، وغير الاقتصادي.⁽¹⁾ فمن الصعب طرد عامل أو موظف بسبب ضعف أدائه، لأن مسؤولية ذلك ترجع إلى عدم الاهتمام الكافي بالمدخلات البشرية من خلال عملية التوظيف، لذا لجأت بعض المؤسسات إلى تطبيق ما يسمى بـ " استراتيجية الحلفاء **stratégie des allier** " التي تهدف إلى عزل العامل أو الموظف داخل التنظيم وممارسة الكثير من الضغوط عليه بغية استسلامه واستقالته.

"إن التركيبة أو الصيغة الملائمة لعملية إدارة الأداء تشتمل على توثيق مشكلات الأداء في حينها، ومتابعة كيفية إيصال تلك المشكلات للموظفين أصحاب العلاقة

(1) Robert Bacal : **performance management**, breafcase book, mc graw, Canada, 1998, p277.

وتسجيل كافة الخطوات الإيجابية التي تتخذ لتحسين الوضع، ولا تنحصر أهمية تلك السجلات في كونها محاضر رسمية عند الحاجة فحسب، بل إن وجود سجلات وافية في هذا المجال، يجعل الموظفين يحجمون عن أية أفعال تنطوي على التلاعب أو الإزعاج".⁽¹⁾

2-9-3- عمليات إدارة الأداء:

تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الإدارة إلى نتائج الأداء المستهدفة، وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها، وتضم إدارة الأداء عمليات : التخطيط، تحديد الأهداف، التوجيه، التشخيص، التحسين والتطوير، التقييم.⁽²⁾

أ- تخطيط الأداء :

كما هو الحال مع استحداث أي عملية ، فإنه ينبغي أولاً توضيح السبب الرئيسي في استحداث عملية إدارة الأداء وتوفير رؤية واضحة عن النتائج المتوقع الوصول إليها كما ينبغي أيضاً أن يكون التزام قوي من المناصب العليا بعملية الاستحداث ، وذلك لأنه دون وجود هذا الالتزام فسوف يكون من الصعب الحصول على دعم من العاملين في المؤسسة الذين ينتمون إلى درجات وظيفية أدنى ، كما أنه من الممكن أن تكون الموارد التي يتم تخصيصها غير كافية لتحقيق النتائج المرجوة .

علاوة على ذلك، تتمثل الخطوة المنطقية التالية في تصميم عملية إدارة الأداء في تحديد الأهداف، ولا شك أن هذه الأهداف سوف تتبع من الاتجاه والإستراتيجية العامة للمؤسسة. ومن البيانات الخاصة بطموحات المؤسسة والتي يتم تعديلها وتحسينها بانتظام ومن خلال الانتقال من مستوى إلى الذي يليه يتم الوصول إلى أهداف الأشخاص، ويتم من خلال هذا المنهج الانتقال من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى . وهناك بديل لهذا المنهج ويتمثل في منهج آخر يتم من خلاله الانتقال من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى .

ومن المنطقي أن يتم ذلك بالطريقة الأولى ، لكن في بعض الشركات الكبيرة، يكون العكس هو الأنفع، بحيث تكون الإدارة العليا بعيدة كل البعد عن العملاء أو المستهلكين

(1) روبرت باكال : تقييم الأداء، المرجع السابق، ص33.

(2) علي السلمي : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب، القاهرة ، مصر ، 2001، ص125.

وفي مثل هذه الظروف فمن الممكن أن يكون لدى العاملين في ورشة العمل أو الإدارة المحلية معلومات أدق وأصح عن احتياجات العملاء أو المستهلكين ،ومن ثمة فمن المحتمل أن يكون لدى هؤلاء العاملين قدرة أكثر على اتخاذ بعض القرارات بشأن أنواع الأولويات. من ناحية أخرى ، فإنه ينبغي الوضع في الاعتبار أيضا - بخصوص التفكير بوضع الأهداف للأفراد- أنه سيكون لدى هؤلاء العاملين أهداف ليست مرتبطة بالعمل فحسب، لذا من المحتمل أيضا أن تتعلق الأولويات ببعض الأمور مثل توقعات الترقية والمرتبات وأوقات الراحة ونمط الحياة والعلاقات مع الزملاء والرئيس في العمل.⁽¹⁾

إن عملية التخطيط هنا ؛ تستدعي وجود حنكة من المخطط مع أقدمية في المنصب الذي يشغله، بل وقد يتطلب الأمر دراية المخطط بجميع متطلبات الوظائف الأخرى ، ومتطلبات شاغل الوظيفة، والقدرات والمؤهلات، وحتى الظروف الشخصية للموارد البشرية المتوفرة داخل المنظمة، و يكون على دراية أيضا بالظروف الفيزيائية والمالية، الظروف الداخلية والخارجية -نقصد هنا كل المؤثرات التي تؤثر على المنظمة- بالإضافة إلى الدراية بالأهداف واكتسابه الحس الاستراتيجي ،بمعنى التخطيط على المدى المتوسط والبعيد إن أمكن ذلك. وكلما كان التخطيط متوسط أو بعيد المدى، كلما دل ذلك على الإلمام بمتطلبات التخطيط الفعال . هذه المتطلبات من الصعب إيجادها في المشرف العادي، ولكن قد تتوفر في مسؤول مصلحة أو وحدة، أو حتى مدير، مع توفر خصائص القيادة التي تجمع بين الفن والعلم في آن واحد. هذا دون إهمال عناصر إستراتيجية موضوعية مثل الوقت ولوحة القيادة ،وتوفر المعلومة الصحيحة، والبدائل المطروحة.

ميدانيا تفتقد المؤسسات الخاصة لهذه المواهب ؛ ليس بمعنى عدم وجودها في سوق العمل، لكن نجد أن العملية غالبا ما تنفذ بطريقة ارتجالية وليس علمية ولا تشاورية، فالمالك أو المسير هو الذي يقوم بهذه العملية بمفرده، كونه يدري ما يريد الوصول إليه من أهداف، فعملية التخطيط هنا تكون على المدى القريب، حتى يستطيع المخطط تغيير ما يستطيع تغييره بما يتوافق مع الأهداف أو تحقيق الأهداف، بحسب

(1) باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق ، ط2، 2006، ص93-94.

الظروف والمعطيات الداخلية والخارجية التي أشرنا إليها، فهنا عملية التخطيط تستدعي المرونة قدر المستطاع من المخطط الذي تبقى غايته الأولى والأخيرة هي الربح.

أما في المؤسسات العامة ذات الطابع الإداري ، فالأمر يختلف بعض الشيء، لأن عملية التخطيط غالبا ما تكون على المستوى المركزي، أو الجهة الوصية، كأن نتحدث عن الوزارات، أو مديريات قائمة بذاتها مهمتها القيام بعملية التخطيط على المستوى المحلي، أين تكون عملية إدارة الأداء مقتصرة على تقييم الأداء فحسب، هذا من جهة ومن جهة ثانية فقد حددت القوانين ، من يتولى عملية التخطيط ، التي غالبا ما تسند إلى الإطارات العليا المتمتعين بأقدمية وخبرة كبيرة في المجال العملي، كأن نتحدث عن مستشار أو عن متصرف إداري رئيس وما إلى ذلك، هذه الرتب بحسب القوانين الأساسية السابقة -أي قبل 2007- والحالية تشترط خبرة تزيد عن العشر سنوات وأكثر.

ب- تحديد الأهداف: "من الممكن تعريف الهدف بأنه بيان واضح يشير إلى الكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق نتيجة معينة من حيث الكم والكيف. فيجب أن تتوفر في الأهداف كل من : الدقة والقابلية للقياس والتحقيق، وارتباطها بالنتائج وكذا الوقت ذلك لأن وجود أهداف دون وجود جدول زمني واضح لا يوفر أي إرشاد في ترتيب الأولويات. والاعتبار السائد هو أنه ينبغي أن تعمل أية أهداف، قدر المستطاع، على منح المؤسسة ميزة تنافسية أو أن يكون لها تأثير على اتجاه وأداء العمل. كما ينبغي أيضا أن يكون لدى الفرد درجة عالية من السيطرة على هذه الأهداف. وبصفة عامة، فإنه كلما كانت درجة سيطرة الفرد على الهدف المحدد أعلى، وكلما كانت قدرته على تحقيق هذا الهدف أوضح، زادت رغبة المؤسسة في تحقيق ذلك الهدف.

من جهة أخرى، على الرغم من أنه يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق، فإنه ينبغي أيضا أن تكون هذه الأهداف ممتدة ، وذلك لضمان أن المؤسسة تعمل بشكل جيد وتحقق نموا عندما يكون ذلك ممكنا ولتطوير الشخص الذي يشغل الوظيفة. وتعد الأهداف التي

يمكن تحقيقها في كل الظروف وبقليل من المجهود الذهني من قبل الشخص الذي يشغل الوظيفة أهدافا منخفضة القيمة .

بالإضافة إلى ما سبق؛ فإنه ينبغي أن يتم تحديد الأهداف في كل الجزئيات المهمة من الوظيفة، كما ينبغي ألا تكون كثيرة العدد، وإلا سوف يؤدي ذلك إلى تقليل مدى تأثيرها، وصرف انتباه الفرد بعيدا عن الأمور المهمة فعلا. وبينما سوف يعتمد العدد الدقيق للأهداف على نوع الوظيفة وأنواع الأهداف التي سوف يتم تحديدها، فإن أي عدد يزيد عن عشرة قد يكون عددا كبيرا وأكبر من أن يلتزم أي شخص بتحقيقه بشكل واقعي. من ناحية أخرى، ينبغي عند تحديد النتائج أن يوضع في الحسبان التطوير الشخصي للأفراد. ولن يكون هذا في صالح الفرد فحسب، ولكنه سوف يكون في صالح المؤسسة أيضا، وذلك لأن الموظف الأكثر تحفيزا والأفضل مهارة لا يمكن إلا أن يكون أكثر إفادة للتنظيم الذي ينتمي إليه ويعمل فيه. وبالمثل، فإنه عن طريق محاولة إيجاد نوع من التكامل والدمج بين أهداف المؤسسة وطموحات الأفراد، يمكن الوصول إلى نتائج أفضل. بعد ذلك، فبمجرد أن يتم تحديد الأهداف، ينبغي للمدير أن يضمن أنه يتم تقديم كل الدعم اللازم للشخص العامل حتى يتمكن من تحقيق هذه الأهداف. وذلك أنه ليس من المنطق أن يطلب من شخص ما أن يحفر حفرة مثلا دون أن يكون لديه الأداة التي تمكنه من ذلك .

وفي النهاية، ينبغي أن يتمثل الهدف العام في عملية تخطيط الأداة في ضمان أن الأشخاص العاملين لا يقومون بأداء المهام بطريقة صحيحة فحسب، ولكن يأتي على قدر أكبر من الأهمية، أن يقوم هؤلاء العاملون بالعمل في المهام التي تتناسب مع إمكانياتهم ⁽¹⁾.

يدخل في نجاح هذا العنصر جودة المدخلات وعددها، لأنه إذا كان لدينا قليل من العمال يدركون الهدف وكيفية تحقيقه، والغالبية لا تدرك ذلك ولا تعرف كيفية تنفيذ الأعمال لتحقيق الأهداف، فهذا من شأنه أيضا أن يقوض العملية بكاملها، أو أن ينقص من فعاليتها، بحيث تكون الأهداف غير محققة أو محققة جزئيا، أو محققة مع

(1) باري كشوان، مرجع سابق، ص97.

بعض العيوب والنقائص أو بكثير من العيوب والنقائص، هذا فقط إذا افترضنا عدم التأهيل الجيد للمورد البشري العامل في المؤسسة. لأن هناك عوامل أخرى غير بشرية كأن تكون عوامل مالية، أو عوامل تتعلق بالتشريعات، أو بالسوق... تعمل على عدم تحقيق الأهداف أو الهدف.

-بطاقة التسجيل المتوازنة: "يعد منهج بطاقة التسجيل المتوازنة منهجا تم ابتكاره بواسطة Norton et Kaplan" ويهدف إلى تحديد المحركات الرئيسية للأداء المؤسسي. ومن ثم فإن هذا المنهج يهدف إلى الحد من مشكلة تحديد عدد أكبر من اللازم من الأهداف المتباينة. وتتمثل المعايير الأربعة الرئيسية الذي يشتمل عليها هذا المنهج في:

- منظور المستهلكين (كيف ينظر المستهلكون إلى المؤسسة؟).
- المنظور الداخلي (ما الذي يجب أن نبرع فيه؟).
- منظور التعلم والإبداع (هل من الممكن الاستمرار في تحسين شيء له قيمة؟).
- المنظور المالي (ما الزاوية التي ينظر من خلالها المساهمين؟).

وقد تم تطبيق هذا المنهج في عدد من المؤسسات، وبوجه خاص تلك التي تعمل في قطاع المؤسسات المالية، ولكنه يتم تطبيقه في الوقت نفسه بواسطة مؤسسات القطاع العام، مع إدخال التعديلات المناسبة على المصطلحات والتعريفات⁽¹⁾.

ج- توجيه الأداء :

"هي عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول، تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء وظروفه، هذا وتقع مسؤوليات توجيه الأداء على عاتق القيادات الإدارية على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم."⁽²⁾

ومما لا شك فيه، فإن عملية التوجيه تعد إحدى العمليات الإدارية، لذلك فهي تقتضي التقيد بالقوانين العامة، وسن اللوائح والتنظيمات والتعليمات، حتى تتحدد المهام، ولا تختلط الأمور.

(1) باري كشوان، نفس المرجع السابق، ص 97.

(2) علي السلمي، مرجع سابق، ص 125.

د - تشخيص الأداء والتدريب:

"يعتبر تشخيص الأداء والتدريب جزأين هامين من مكونات نظام إدارة الأداء ،كونهما ينفذان إلى كل الأجزاء الأخرى من النظام أو يلامسانه. فهما العنصران من إدارة الأداء المتصلان بحل المشكلات.

فعند التعرف على مشكلة ما - سواء كان عدم إنجاز موظف لما جرى الاتفاق عليه ،أو عجز إحدى الدوائر عن بلوغ هدف معين - فمن الأهمية بمكان تحديد سبب ظهور تلك المشكلة .وإذا لم يعرف السبب الرئيسي للمشكلة، صعب التحكم في عدم تكرار حدوثها مرة أخرى، فإذا أخفق عدة أفراد في بلوغ غاياتهم ،فقد تكون هناك أسباب مختلفة للخلل في أدائهم. وبالتالي ، فهل يفتقدون للمهارات المطلوبة؟ ألم يبذلوا جهدا كافيا ؟ هل يجري تنظيم شؤونهم بصورة هزيلة؟ وربما يكون للسبب علاقة محدودة بأولئك الأفراد، أو لا يتعلق بهم بتاتا. وعليه فإن تشخيص المشكلة أمر بالغ الأهمية ويجب أن يكون جزءا مستمرا من عملية إدارة الأداء.

وحالما يتم التعرف على الخلل في الأداء ،يجب أن يعمل المدير والموظف (وربما آخرون من المؤسسة) معا، لإزالة العقبات وإنهاء ذلك الخلل. وعندما يلعب المدير دور الناصح أو المعلم أو من يقدم المساعدة، فذلك يعتبر نوعا من التدريب .فالمدير يعمل مع الموظف على مساعدته في تطوير معرفته ومهاراته ،بقصد تحسين أدائه." (1)

من خلال ما سبق طرحه، نلاحظ أنه لا يمكن تشخيص المشكلة إلا إذا كان المدير - وهنا المدير نعني به المسئول المباشر عن الموظف أو مجموعة موظفين أو عمال كأن يكون رئيس وحدة أو مكتب أو مصلحة أو مشروع أو خلية ...أو قد يكون مدير،إذا كان التنظيم بسيط وصغير الحجم- قريب من العمال أو الموظفين ،ويمارس عملية الملاحظة ،التي تعتبر آلية ووجه من وجود الرقابة، أو بدرجة أقل يطلع على التقارير الدورية التي تصله ،يومية أو أسبوعيا كأقصى تقدير، لأنه لا يمكن اعتبار التقارير الشهرية طريقة عملية وفعالة لتشخيص المشكلة وتصحيح أو توجيه الأداء.

(1) روبرت باكال: تقييم الأداء ،مرجع سابق ،ص71-72.

هـ - التحسين والتطوير: عندما يكون الموظف ضمن مكان عمل دائم التغير، فإن

المهارات اللازمة لنجاحه تتغير أيضا مع مرور الوقت، وتتبنى العديد من الشركات وسيلة فعالة لمساعدة أفرادها على تطوير مهارات جديدة، عن طريق استخدامها لأنظمة إدارة الأداء لتجسير الفجوة بين ما يستطيع الموظفون عمله، وبين ما يجب أن يصبحوا قادرين على عمله. وبعتمادها على تلك المعلومات ، والتي يمكن توفيرها كجزء من عملية إدارة الأداء . (1)

و- تقييم الأداء: وهي آخر مرحلة من مراحل إدارة الأداء، حيث يقف العامل أو الموظف على كل التفاصيل الخاصة بأدائه، وطالما أن المراحل السابقة تحاول معالجة النقائص، وسد كل فجوة من فجوات الأداء، إلا أننا نتوقع أن يبقى أداء الأفراد ضعيفا أو متدنيا ولا يتلاءم مع خطط الأداء المسطرة مسبقا، لعوامل قد ترتبط بالعامل نفسه، أو بمعطيات تتعلق بظروف العمل والعاملين. وهذا ما يستدعي تنفيذ ما يسمى بالعواقب وليس العقاب، وذلك في أن يتحمل العامل أو الموظف عواقب تقصيره، لأنه في غالب الأحيان يكون الشخص مقصرا، طالما أن نموذج إدارة الأداء يحاول بمعية الموظف الاتفاق من الأول على تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المسطرة. وهنا العواقب تختلف فقد يعطى للموظف فرصة أخرى في العام القادم، وقد يحول إلى جهة أخرى للعمل فيها وقد يستدعي الأمر تسريحه ، إذا كانت القوانين تقتضي ذلك ، وتم الاتفاق مع الموظف على ذلك.

أما بالنسبة إلى استخدام معايير التقييم ومراحله، فقد تم التطرق إليها بالتفصيل، في العنصر السابق ، كون عملية تقييم الأداء هي العملية الأكثر استخداما وشيوعا لحد الآن. أما إدارة الأداء؛ فرغم نجاعتها كنظام، تبقى غير مطبقة في كثير من المنظمات بحجج قلة الكفاءات التي تطبقها، واستهلاكها الكثير من الوقت ، طالما أنها عملية مستمرة طوال مرحلة العمل. مما سبق، نصل إلى نتيجة ترتبط ارتباطا وثيقا بمتابعة أداء العاملين بطريقة

سلسة، مما يكسب العامل الثقة في نفسه من جهة، ورضاه على أدائه و الثناء على أدائه أو العملية التوجيهية التي تكون في الوقت المناسب، من جهة أخرى، بدل المرور إلى المرحلة الأخيرة من إدارة الأداء وهي مرحلة تقييم الأداء، التي تكون بمثابة محاسبة ومحاكمة للعامل بل غالبا ما أصبحت تمس الجانب السلبي دون الإيجابي، ومن هذا

(1) روبرت باكال : تقييم الأداء ، المرجع السابق ،ص75.

المنطلق، يمكن للعامل، الانطلاق بالسرعة الثانية، هذه الانطلاقة تكون نحو التغيير والإبداع أو بعبارة أخرى تبني فكرة الأداء المتميز. بحيث نعتبر أن الأداء المتميز لا يقتصر على فئة المدراء والرؤساء فحسب، بل بمقدور العاملين أيضا التميز في الأداء، طالما كانوا راغبين في العمل الذي يحبونه وراضين عن أدائهم وعن رؤسائهم على حد سواء .

وبغض النظر عن الخطوات أو المراحل المتبعة في إدارة الأداء، فهناك العديد من التقسيمات، التي تختلف اختلافا بسيطا، أو في التسميات فقط، لكن الشيء الأكيد أن إدارة الأداء ما هي إلا تتبع لأداء الأفراد طيلة فترة العمل، وليس في نهاية السنة أو منتصفها ، كما كان معمولا فقط ، ليصبح بذلك تقييم الأداء مرحلة أخيرة من مراحل إدارة الأداء وجزء منها .

والظاهر أن الطابع التنافسي، والتغير السريع للإنتاج والتسويق والاستحواذ على الأسواق الدولية، وما إلى ذلك من مميزات اقتصاد السوق الراهنة، هي التي دفعت بالعمل وفق نموذج إدارة الأداء، لتأخذ بذلك طابعا مرونيا ، يحتكم فيه إلى عنصر الزمن ،وحالة السوق بالإضافة إلى العوامل المالية ...

2-9-4- أهمية إدارة الأداء : تهدف إدارة الأداء إلى التوصل لتوقعات وفهم واضحين للأعمال التي يجب إنجازها، فهي عبارة إذن عن استثمار للوقت والجهد، وهي أيضا تساعد في تحديد الواجبات الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها، وهي في نفس الوقت وسيلة للحد من الأداء الهزيل وللعمل سويا لتحسينه. كما تعمل إدارة الأداء على تنمية قدرات ومهارات العامل، أكثر من كونها نظام محاسبية ومساءلة.

تأكيد بأن إدارة الأداء عملية مشاركة بين الإدارة والعاملين، وأن الهدف تحسين مصلحة الطرفين، وأن المكافأة على الأداء المتميز هي هدف النظام وليس العقاب على الأداء المخالف للمواصفات. (1)

2-9-5- المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء :

تبين من خلال المنظمات التي أدخلت نظم إدارة الأداء ضمن محاولاتها للتطوير والتحديث أهمية المعايير التالية التي لا بد من توافرها حتى يحقق النظام أهدافه :

- وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف
- العناية بتوصيل معايير الأداء المستهدف للعاملين بوضوح.

(1) سعاد نايف برنوطي : إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر، الأردن ، 2007، ص390.

- تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليها.
- وضوح أساليب تحري أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته .
- وضوح آليات نظام إدارة الأداء وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات.
- وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي لكون المصدر الذي تستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط.
- إدارة فعالة للموارد البشرية تطبق مفاهيمها الحديثة ،وفي مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج الأداء.(1)

2-10-المراقبة الإدارية وقيادة الأداء:

المسعى الأساسي للمراقبة الإدارية:

"العرض المراقبة الإدارية بشكل بسيط، سنفصل أربعة نقاط أساسية : توضيح موضوع المراقبة الإدارية ،أي ما نبحت مراقبته، الأبعاد المختلفة لديناميكية الإدارة ،والدور المركزي للقياس في هذا المسعى.

أولاً- موضوع المراقبة : الأداء

لتعريف المراقبة الإدارية، من الضروري توضيح المعنى الذي يجب إعطاؤه لمصطلح المراقبة، لذلك نرى أن هذا الأخير يتضمن عدة معاني مثلما يشير إلى ذلك "بيتر دروكر (كلمة المراقبة غامضة، تعني القدرة على الإدارة الذاتية وإدارة العمل الذاتي. يمكن أن تعني خضوع الشخص لسيطرة شخص آخر).

أ- المراقبة الإدارية : مسعى قيادة

لتعريف المراقبة الإدارية بشكل دقيق، يجب الابتعاد عن مفهوم أولي لمصطلح المراقبة مثلما يبدو عن مراقبة جوازات سفر في الجمارك أو للتعبير عن صورة متطرفة أو مراقبة الآراء في نظام ديكتاتوري انتقدت هذه الصورة السلوكية المرتبطة بمصطلح المراقبة من عدة مختصين في المراقبة الإدارية، لأنها تفترض أن هدف المراقبة أفراد ينتمون إلى منظمة ما. من الأنسب التقرب من معنى ثاني للمصطلح أي فكرة التحكم مثلما تؤكد فكرة مراقبة الذات المراقبة من خلال القيادة تعتبر أيضا ملائمة أكثر للإقتراب من مفهوم المراقبة الذاتية .

(1) على السلمي ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 129-130.

ب- قيادة الأداء:

فكرة التحكم تستحق التدقيق. في هذا المنظور، تقيم المراقبة أساسيا وفقا لتأثير الأحداث أو العمليات بمعنى النتائج المحصل عليها⁽¹⁾.

ثانيا- مسار المراقبة :

"القيادة تتمثل إذن في محاولة تحقيق أهداف الأداء والتي تتضمن مرحلتين :

- مرحلة التخطيط والتي تسمح بتحضير العملية (عملية تقييم الأداء وقياسه)
- مرحلة تحليل النتائج والتي يتمثل دورها في تقدير مدى نجاح العمليات التي تم القيام بها وبالتالي توجيه العمليات المستقبلية .

ثالثا- القياس من أجل الإدارة:

إذا سألنا مختلف المديرين عما تشمله المراقبة الإدارية، يحتمل أن تكون معظم الأجوبة معبرة عن مصطلحات "قياس المردودية"، "قياس الأداء"، "الإنتاج وتحليل المعلومات الإدارية"، "قياس النتائج" الخ...، مشيرين إلى مسألة أن مبادئ المراقبة الإدارية تعطي مكانة مركزية للقياس. فالقياس محدد على آجال منتظمة، النتائج المحصل عليها، فإذا ضبط مستوى الأداء المحصل عليه يكون مؤقتا. وكذلك من أجل قيادة الأداء، فيجب أن تمنح المنظمة لنفسها آجالا وفرصا "للمراجعة" فمثلا، مسؤول المبيعات، الذي حدد كهدف زيادة مبيعاته بشكل كبير على أفق سنة، عليه أن يدير الإنجاز التدريجي لهذا الهدف وذلك بتقييم إنجازاته كل شهر .

أيضا "الترجمة الدقيقة" بلغة الأرقام لمستوى الأداء المحصل عليه، فلا يمكن لمسؤول المبيعات أن يكتفي بفكرة حدسية عن حجم مبيعاته الشهرية، عليه أن يقارنها بمعلومات أكثر موضوعية مثلا بالنسبة للمبيعات المفوترة .

ثم "المباشرة في تثبيت" عمليات إدارية: قياس وتحليل النتائج تسمح للمدير ليس فقط بمعرفة نتائجه بل أيضا "تقييمها"، بمعنى مقارنتها بالأهداف المحددة مسبقا، بالتالي

(1) فرانسواز جيرو، أوليفييه سولبيك، جيرار نولو ماري، إيلين دولمون بيير، لوران بسكو. ترجمة:وردية واشد: المراقبة الإدارية وقيادة

الأداء، المؤسسة الجامعية، ط1، 2007، لبنان، ص13

تحديد الحاجة المحتملة لعمليات تعديلية، حيث أن القياسات المحصل عليها تلعب دور إشارة إنذار " (1).

إن إثارتنا لموضوع الرقابة الإدارية هنا، ليس من كونها أحد العمليات الإدارية فحسب، ولكن لتسليط الضوء على الجدوى من الرقابة الإدارية، وهل المؤسسات الموجودة، والتي تضطلع بهذه المهمة، تقوم بأدائها المؤسسي الرقابي على أحسن ما يرام؟ كون الأداء المؤسسي كما ذكرنا، ما هو إلا انعكاس لأداء الأفراد داخل هذه المؤسسات، ومن ذلك سنحاول في الجانب الميداني ربط تفاعل هذه المؤسسات باعتبارها جهات رقابية على أداء الأفراد العاملين، إن صح التعبير تحت وصاية هذه المؤسسات الرقابية .

2-11- سوسيولوجية الإدارات العمومية الجزائرية وموظفيها :

للإدارة الجزائرية امتداد تاريخي، فقد امتد العهد التركي بالجزائر لأكثر من ثلاث قرون، مرت فيه الإدارة المحلية بثلاث مراحل هي مرحلة البايات، وفيها كان النظام مركزيا مركزية مطلقة، ومرحلة الباشوات التي استمر فيها الحكم المركزي وبرز أكثر سعي الإنكشاريين الاستقلال بالجزائر لمصلحتهم لكنهم واجهوا ذلك بالرفض من العثمانيين ومن السكان، ثم مرحلة الآغوات الذين لم يزدوا الإدارة إلا اضطرابا وفوضى، ثم تلتها مرحلة الدايات التي استمرت إلى غاية 1830، بحيث نضجت فيها الإدارة التركية واستقرت الأوضاع، وطبق نظام الإدارة المحلية بعض الشيء بجانب وجود سلطة مركزية، وقسمت البلاد إلى مقاطعات إدارية لتسهيل عملية تسيير شؤون السكان . وامتد النفوذ التركي إلى كامل أنحاء القطر، حيث قسمت الجزائر إلى مناطق إدارية، قسنطينة شرقا، ووهران غربا والتيطري في الوسط، وعين على رأس كل عمالة وال يدعى (الباي)، أما بقية المناطق فيديرها قائد يعمل بمساعدة شيوخ القبائل، ويعود ذلك إلى أن طبيعة النظام الاجتماعي السائد في المجتمعات التقليدية خاضع إلى النظم القروية التي كانت سائدة في كل جوانب الحياة الاقتصادية والسياسية والحربية... وهذا يعبر عن أهمية وقوة هذه النظم التي أخذتها السلطات التركية كعامل لكسب ود القبائل

(1) نفس المرجع السابق ، ص 16-17.

والأهالي. ورغم هذا الحرص، فقد لوحظ سوء اختيار هؤلاء الممثلين الذين كان معظمهم من الأسر الشريفة التي تنتمي للمرابطين مما انعكس سلبا على مستوى التسيير. خاصة وأن المناصب الإدارية أصبحت تشتري من ذوي النفوذ في السلطة، الأمر الذي ولد بروز الظلم في المعاملات الإدارية من خلال التجاوزات القانونية المرتكبة، مما انعكس على استمرار واستقرار الأجهزة الإدارية خاصة بعد فقدانها دعم السكان، الذين توسعت الفجوة بينهم وبين الأجهزة الإدارية، وبسبب تضارب المصالح الشخصية مع مصالح العامة، مما أفقد المواطنين في النهاية ثقتهم في المصالح الإدارية، ورفض التعامل معها بل واتجه إلى مقاومتها، ورفض دفع الضرائب، وهو الأمر الذي دفع السلطة المركزية للتشدد حفاظا عن كيائها وعن نظمها. (1)

وقد تنوعت أشكال المقاومة النابعة من عمق النظام القروي والعصبية التي تميز أفراد المجتمع الجزائري خلال فترات الاحتلال، إذ أن بعض قادة القبائل أو العروش أخذوا على عاتقهم تنظيم أهل عصبيتهم للدفاع عن أرضهم ونظمهم وسلطتهم، وهذا تعبير عن رفض القوانين المتوالية التي كانت تصدرها سلطة الاحتلال الفرنسي، وهو ما أدى إلى النفي الجماعي للكثير من سكان المناطق الذين أبدوا ذلك النوع من الرفض والمقاومة إلى المستعمرات الفرنسية أشهرها "كاليدونيا الجديدة". أو من خلال تقييدهم مدنيا بألقاب هجينة ودخيلة عن التسميات العربية والأمازيغية.

لكن رغم ذلك يتحدث التاريخ عن تماسك النظام القروي ومنطق الرفض والخضوع للسلطة المركزية، "وقد لاحظنا كيف أن هذا النظام يجد سبيل تكيفه مع المتغيرات المحيطة به، من خلال رد فعل قبائل وادي ميزاب بعد انهيار الدولة الرستمية عام 909 م وإنشائهم نظام اجتماعي قائم على أسس قرابية ودينية قوية يدعى لحد الآن "العزابة"، حيث يبقى هذا النظام بديلا حقيقيا لقوانين السلطة المركزية في كل المراحل التاريخية، وهو تعبير ضمني وأحيانا صريح عن هذا الرفض، وهو نفس ما نلاحظه في نظام "الجماعة" في منطقة القبائل... وما زلنا لحد الآن نتساءل لماذا يرفض الفرد الجزائري كل أشكال السلطة المركزية، بل ويعمل أحيانا على تحطيمها بقصد أو بغير

(1) ناصر قاسمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، إشراف: مصطفى بوتفوشة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 247-248، بتصرف.

قصد رغم أن مستقبله قد يكون متعلقا باستمرارها، ورغم أنه يتعامل معها ويعمل في كل قطاعاتها ويستفيد من خدماتها...⁽¹⁾

وقد حاول الحاكم العام في الجزائر زمن الاستعمار الفرنسي الاستفادة من نظم الحكم العثماني، فأبقى على منصب آغا العرب الذي كان أكبر التجار الجزائريين، غير أن هذا الأسلوب لم يمكنهم من إخضاع القبائل، وقد تم تقسيم الإقليم الجزائري إلى إدارة مدنية تتبع نفس النظام الفرنسي باعتبارها تضم فرنسيين فقط، وإدارة مختلطة تضم أكثرية أوروبية وأقلية جزائرية، وإدارة عسكرية وهي المناطق التي يقطنها الجزائريون فقط، وكي تسهل الإدارة الاتصال مع السكان أحدث نظام المكاتب العربية عام 1844 م تتشكل من قاض وضابط وكاتبين أحدهما جزائري. لكن في كل الأحوال يتم إصدار قرارات تغلب سلطة الأوروبي ومصالحه على حساب مصالح الجزائريين، مع توظيف عدد قليل من الجزائريين الذين يبدون ولاء للسلطة الفرنسية.

وفي بداية الاستقلال لم يكن الموظفون الجزائريين الذين يشتغلون في الإدارات ومؤسسات الدولة (الطبقة البيروقراطية) - كما عبر عنها "ناصر قاسمي" سوى واحدة من مورثات الاحتلال الفرنسي، إذ لم تجد الدولة بديلا عن خبرة هؤلاء في الإدارة الفرنسية التي ورثتها الجزائر بما لها وما عليها، وبقدر ما اعتبره البعض موروثا هاما لتسيير التنظيمات الجزائرية، اعتبره البعض الآخر أهم وسائل استمرار التواجد الفرنسي بالجزائر، واستمرار التبعية التي كرستها اتفاقيات "إيفيان" حيث بقي بضعة آلاف فرنسي يعمل في الإدارة الجزائرية، إلى جانب التبعية في التكوين والتأطير حسب نفس الاتفاقية. "إن هذه الطبقة البيروقراطية لم تكن فقط حاملة لتقنيات التسيير الإداري التي لم يكن بمقدور الجزائر المستقلة الاستغناء عنها، بل كانت حاملة في تفكيرها للغة الفرنسية، والثقافة الفرنسية ونموذجها الحضاري الذي انعكس على سلوكها وطرق عملها، وهذا بشعور منها أو بدون شعور، بحيث راحت مكانتها تترسخ مع مرور الوقت في المؤسسات الرسمية، وتعيد إنتاج نفسها جيل بعد جيل، حتى أصبحت لها تقاليدها وقيم عملها ونموذج علاقاتها الخاصة. بحيث أصبحت تبدو متلاحمة ومنسجمة فيما بينها

(1) نفس المرجع السابق، ص 249.

باعتبارها جماعة مصلحة حاملة لنموذج ثقافي لن تتنازل عنه بسهولة لصالح نموذج آخر تحمله فئة أخرى. وتعتبر هذه الوضعية أحد أهم مصادر الصراع الاجتماعي في الجزائر الذي يعبر عن صراع بين نموذجين حضاريين مختلفين، ويبدو التمسك الشديد بهذا النموذج وبتقافته التسييرية، حتى ولو ظهرت للوجود نماذج تسيير حديثة أكثر تطورا، ذلك لأن الثقافة الاستعمارية المترسخة تبدو أكثر قوة وأكثر قدرة على جعل هؤلاء يعطون الأسبقية لهذا النموذج الاستعماري على حساب طرق التسيير الحديثة المستمدة من مجتمعات أخرى".⁽¹⁾

وتبعا لمراحل تطور التسيير الإداري في الجزائر، فالملاحظ أن الفترة التي تبعت الاستقلال دفعت بضرورة الحفظ على سيرورة مؤسسات الدولة، لأن تسريح كل الموظفين بمن فيهم الأجانب كان سيعرض مؤسسات الدولة للشلل التام، وهي الإستراتيجية التي التزمت بها الدولة الجزائرية، التي يشهد لها الكثير بكفاءة إدارتها التسييرية طيلة أكثر عشرينتين كاملتين، وربما يرجع تقاعد الكفاءات المخضومة من بين أهم الأسباب التي أدت إلى تدهور التسيير الإداري في الجزائر خلال مرحلة التسعينيات من القرن الماضي، رغم محافظة الإدارة الجزائرية لحد الآن على الهوية اللغوية الفرنسية، الأمر الذي تعارض مع ثقافة وهوية جيل جديد صنعه التحول نحو التكوين المعرب في قطاع التعليم، والمنظومة التربوية ككل، الأمر الذي أفرز كفاءات، تتصارع من أجل إبراز قدراتها وكفاءتها في إدارة لا تعترف ولا تتخاطب بنفس لغة الجيل الجديد. فبقي الكل تائها في صراع خفي يظهر بجلاء ماضي تكوين الطبقات البيروقراطية التي تعمل في الإدارة الجزائرية، وبين تلك التي تسييرها.

ولا يتعارض هذا التحليل وتحليل قاسمي مع تحليل المفكر السوسيولوجي "ناصر جابي" في أن الصراع داخل المؤسسات الجزائرية هو صراع بين نخبتين متناقضتين ذات انتماء ثقافي وايدولوجي مختلف، بين تيار مفرس وتيار معرب، لكن زمام الأمور لا زالت في يد التيار المفرنس.*

(1) ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 251-252،
* من مداخلة لأستاذ " نصر الدين جابي " بجامعة جيجل، ليوم 2010/04/07، حول الحركات الاجتماعية في الجزائر

إن الموروث التنظيمي الذي ورثته الجزائر ساهم بشكل خاص في سن القوانين الاجتماعية التي تنظم المجتمع الجزائري بعد الاستقلال، ونظرا لوجود اختلافات جوهرية في ثقافة المجتمع الفرنسي والجزائري، أضيفت بعض التغييرات الطفيفة في بعض التشريعات، وبقي العمل بالقوانين الأخرى كما هي، نظرا لعدم مساسها وتأثيرها بالحياة الاجتماعية، على الأقل من وجهة نظر المشرع الجزائري، هذا من جهة، من جهة أخرى نلاحظ أن هناك عملية احتكار للعلوم، حتى في المجال الإداري، فلم يكن الطرح الخاص بالثقافة التنظيمية مطروحا آن ذاك، باعتباره يشكل نقطة فاصلة في أداء التنظيمات والأشخاص، وأصبح الآن مجالا خصبا لنمو المؤسسات وصناعة اتجاهاتها. إن تطور المجتمع الجزائري، وعبر الكثير من العصور تميز بالبطء الشديد، رغم ما لحق به من حملات استعمارية متعددة، إلا أن مقومات الهوية، كانت تحول دون تبدله بما تشاء رؤى القوى الاستعمارية. وبقيت هذه الخاصية فعالة إبان وبعد موجة الاستعمار الفرنسي؛ المجتمع الجزائري مجتمع محافظ، مجتمع ريفي؛ ذو أغلبية سكانية ريفية مجتمع أمي، حيث كانت نسبة الأمية بعد الاستقلال تزيد عن 60%، وهي نسبة عالية جدا، ليس بمقدور أي نظام في أي دولة أن ينجح في تطبيق أي سياسة تنموية . وبالفعل هذا ما حصل؛ فإذا كانت التنمية الاجتماعية بصفة عامة تعتمد على عدة ركائز متسلسلة، أولها صناعة التنمية الإدارية، التي توجب وجود كفاءة وفاعلية عالية وإطارات متميزة، هذه التنمية الإدارية تحتاج إلى تنمية بشرية، يبدأ تكوينها من الأسرة مروراً بالمدرسة ثم المؤسسات الاجتماعية الأخرى، التي تعمل على تأطير قوى المجتمع العاملة وإعدادهم للمستقبل لأن يكونوا القوى الضاربة في نجاح المؤسسات، ومن ثم نجاح التنمية بشكل عام .

هذه الحلقة الضرورية، لم تعذر وجودها في الجزائر، يقول "ناصر قاسيمي" : " لقد

كان التركيب الإداري في فترة ما بعد الاستقلال يتكون من:

- أمناء عامين ومديرو مجالس بنسبة 43%.

- مشرفو مكاتب وأفراد ذوي مهارات بنسبة 77%.

- كتبة مكاتب وأفراد ذوي مهارات بنسبة 12%.

- سعاة مكاتب وأفراد ذوي مهارات بنسبة 03%.

تعتبر نسبة 43% من ذوي المكانة الرفيعة لم تستخدمهم إدارة الاحتلال من قبل، فهم إما جاؤوا من جبهة التحرير الوطني أو من الحكومة المؤقتة... أما الفئة (ج) (د) فهم من المساهمين في الثورة التحريرية بحيث قدمت لهم المناصب على سبيل التعويض. ويتضح هنا أن فكرة غنيمة الحرب مست كل ما يتعلق بالأمر المادية وحتى المعنوية منها، إذ سلمت المناصب لأشخاص لم يكونوا لا في مستواها العلمي ولا في مستواها العملي وهذا شكل أحد صعوبات التسيير في المؤسسة الإدارية الجزائرية، خاصة إذا كانت المناصب القيادية من نصيب هذه الفئة، إذ غالبا ما كانت مصدرا للتعسف، وسوء تطبيق النصوص القانونية وسببا في إضعاف فعالية التنظيمات...

ورغم تناقص النسب المئوية لهذه التركيبة التي تحدث عنه "ناصر قاسمي" إلا أن مناصب صنع القرار لا تزال تخضع للولاءات السياسية والإيديولوجية، مبنية على أسس جهوية وأخرى قرابية، ليحافظ المجتمع الجزائري بذلك على بعض خصائصه التي تحدثنا عنها سالفا، سيما على المستوى التنظيمي وتولي المسؤوليات والسلطة. أما عن المؤسسات الصناعية، فإن الموروث الصناعي للجزائر بعد الاستقلال، لم يكن بالشيء الكبير، ولكنه مقبولا إلى حد بعيد لبلد مثل الجزائر؛ الحديثة العهد بالاستقلال. لكن المعضلة كانت تكمن في فقدان هذه المصانع لليد العاملة المؤهلة، والتي كانت مشكلة من القوى البشرية الفرنسية ورغم بقاء بعض الفرنسيين بالجزائر (6539 عامل سنة 1969)، ورغم الإبقاء على نفس المنظومة التشريعية تقريبا إلا أن ذلك لم يكن كافيا لتجاوز أزمة التسيير؛ نقول أنها كانت قليلة ونادرة ولا نقول أنها كانت غير مؤهلة، لكنها عملت بأداء أكثر من متميز في ظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية صعبة للغاية.

بداية السبعينات من القرن الماضي، عملت الجزائر على أن تصبح دولة صناعية دون إهمال الطابع الزراعي الفلاحي للمجتمع الجزائري. فشيدت العديد من المركبات الضخمة في شتى أنواع الصناعات، التي كانت حكرا في يد الدولة؛ طالما أن النهج الاشتراكي هو النهج المتبع آنذاك. هذا الأمر الذي لم يكن المجتمع الجزائري مهيبا له

خاصة وأن هذه المركبات الصناعية كانت تحتاج إلى ملايين من اليد العاملة بها. والأزمة هنا كانت مزدوجة: أزمة إطارات وكفاءات إدارية تسهر على تسيير هذه المركبات بكفاءة وفعالية، وأزمة يد عاملة مؤهلة لم تكن موجودة ونادرة للغاية. وهو الأمر الذي دفع بالدولة الجزائرية إلى الاستعانة باليد العاملة الموجودة بالقطاع الفلاحي للعمل في المصانع، رغم عدم امتلاكها لأي تأهيل مهني أو حرفي في المجال الصناعي. هنا بدأت الصدمة الثقافية، سلطة تريد بناء دولة صناعية دون ممهّدات، ودون وجون نواة صلبة لذلك، ومجتمع فلاحي، لا يفقه إلا حرث الأرض وزراعتها وجني المحاصيل، أريد له أن يكون عاملا مرتبطا بآلة لا يعرف عنها شيئا. فهل يصلح أن نحول فلاحا إلى عامل أو موظف (امتثالا لفكرة غنيمة الحرب، وذوي الحقوق الثورية)؟ وهل سيكون أدائه موافقا للأداء المطالب به، من يسهر على هذا الأداء وتقييمه؟ الأكد أنه مشرف آخر لا يعدو أن يكون فلاحا هو أيضا، أو ذو أصول ريفية لا يفقه الكثير في الإدارة والتسيير.

إننا حينما نطرح قضية الأصول الريفية، فإننا نطرح أيضا الثقافة المجتمعية للريف والمدينة. والفرق بينهما واضح سوسولوجيا بدءا بتحليلات ابن خلدون وصولا إلى تحليلات ماركس وفيرر للمجتمعات. فقد تواجدت جل المؤسسات الإدارية والاجتماعية في المدن بحكم الطابع اللزومي لذلك، كما شيدت المركبات الصناعية في شكل مناطق صناعية قريبة من المدن، في وقت كان التوزيع الديمغرافي للريف يزيد عن نظيره في المدينة، الأمر الذي دفع بالسلطات آنذاك ببناء عدد معتبر من التجمعات السكانية وتوزيعها على العمال ذوو الأصول الريفية، حتى يستقروا في المدينة بالقرب من المركبات الصناعية، وهنا شهدت الجزائر نزوحا كبيرا نحو المدن للاستقرار والعمل في المصانع، التي كانت ظاهريا تدر أرباحا كبيرة وأجور تزيد بكثير عن عائدات الفلاح البسيطة للغاية.

وهنا نطرح فكرتين أساسيتين، أولاهما تغيير شكل الأسرة الجزائرية من أسرة ممتدة التي تنتشر غالبا في الأرياف، إلى أسرة نووية تتكون فقط من رب الأسرة العامل وزوجته وأولاده في سكن بالمدينة قريب من المرافق الاجتماعية الأخرى وقريب أيضا من عمل

رب الأسرة . أما الثانية فتركز على تباين المستوى المعيشي بين الفرد العامل والفلاح والأكثر من ذلك، تشوهت صورة الفلاح ونشأت إن صح التعبير نظرة دونية إليه، الأمر الذي شكل حافزا ودافعا في نفس الوقت للهجرة إلى المدينة، بغية تحسين الأوضاع المعيشية، والتقرب من المرافق الاجتماعية من جهة؛ رغم عدم إهمال السلطات هذا الواقع، بحيث أنشأت ما يسمى بالقرى الاجتماعية، التي لا تزال موجودة حتى الآن في صورة مدينة وليس ريف. ومن جهة أخرى التخلص من الصورة السلبية المشوهة التي ألصقت بالفلاح وسكان الريف التي لا تزال موجودة في ثقافة المجتمع لحد الآن. إن هذه المتغيرات السوسيو مهنية شكلت ضربة قاسمة للمؤسسات الإدارية والصناعية وللموظف والعامل الجزائري، كون عملية التخطيط المنتهجة من طرف السلطة لم تراعي هذه المتغيرات والخصائص المجتمعية، الشيء الذي أدى إلى إفراز أكبر قيمة اجتماعية سلبية، لا تزال نحصد نتائجها حتى الآن، وهي قيمة: "ملك البيك" ورغم أن هذه التسمية تعود إلى العهد العثماني، إلا أن التغيرات الاجتماعية والاقتصادية، في الحقبة التي نتحدث عليها، هي التي زادت من تكريسها، حتى وإن ربطها البعض بالفكر الاشتراكي.

إن هذه القيمة السلبية " ملك البيك" تتم على ثقافة اللامبالاة، والاعتراض على عملية المراقبة والمحاسبة، التي هي من صميم العملية الإدارية. فلا يعقل نجاح سياسة تنموية معينة، بتخطيط سيئ يفتقد إلى ميكانيزمات تحقيق الهدف والمراقبة. هذا إذا تحدثنا عن العملية التنموية في شكلها الكلي

إن القيم السلبية التي تحدثنا عنها، لم تكن ذات قيمة لدى المسيرين، وحتى الدراسات والأبحاث لم تكن تهتم بذلك، الأمر الذي جعلها تنكسر شيئا فشيئا في الثقافة التنظيمية لمعظم المؤسسات الجزائرية سواء كانت إنتاجية أو خدمية؛ رغم أن المؤسسات الخدمية هي الخاسر الأكبر، على الأقل في الوقت الحالي، لأنها هي المؤسسات التي بقيت تنتمي إلى القطاع الحكومي، وأكثر محافظة على القيم البالية التي أشرنا إليها. بالمقابل عمل القطاع الخاص بمنطق الواقع، وهو منطق الربح، حتى وإن استند على طرق تسيير بدائية أو غير علمية، وهذا من منطلق أن هذه المؤسسات هي مؤسسات

صغيرة، تنشط في غالبية الأحيان محليا ووطنيا، ولم ترتقي إلى منطقتي المنافسة، الذي يعتبر منطقتي اقتصاد السوق. فالأمر يحتاج إلى كثير من الوقت للاندماج ولمسايرة الثقافة العالمية للعمل وللاقتصاد، حيث أصبح ينظر إلى العامل أنه شريك وليس مجرد أجير، وهي نفس نظرة العامل، لأن نجاح المؤسسة التي يعمل فيها هي بمثابة نجاح له.

خلاصة الفصل:

من خلال عرضنا لهذا الفصل الخاص بالأداء الوظيفي، والذي تم فيه عرض الأداء المؤسساتي وإدارة الأداء حتى يتم التفرقة بين أداء الأشخاص أو الأداء الجزئي والأداء المؤسسي أو الأداء الكلي، والتفرقة أيضا بين الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف المؤسسة، وكيف استطاعت العلوم الإدارية التوفيق بين كلا الهدفين.

لكن ورغم التحليلات البسيطة والانتقادات التي ذكرناها في خضم الفصل، نود التأكيد على نقطة فاصلة في أداء الأشخاص الذي يبقى في الأخير جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل، فهو الذي يساهم في نجاحها أو خسرانها وانتكاسها، وهو مسألة ثقافة الأداء أو الثقافة التنظيمية للأداء، التي تختلف من مجتمع لآخر ومن مؤسسة لأخرى، بحيث يتم تشكيلها من خلال مجموعة معقدة من المواقف والدوافع والحوافز، بل والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية وجماعات الضغط، والقادة والاتصال الفعال وغير الفعال، وما إلى ذلك من أمور التي تستطيع الرفع من الأداء الفردي والجماعي والمؤسساتي، وهي جديرة بالاهتمام وحتى المعالجة، لذلك أصبح التوجه الحديث يصب في ما يسمى بإدارة الأداء، لأن هذه العملية كفيلة إلى حد بعيد بنتائج الأداء من أوله إلى آخره. هذا دون أن ننسى أهمية وقيمة الرقابة الداخلية والخارجية التي تبقى آلية من آليات نجاح أداء الفرد والمؤسسة على حد سواء.

إن إشكالية التقييم بما تحمله من وجود صعوبات على مستوى المعايير تتجلى أكثر في الوظائف الإدارية، تتجلى أكثر في القائمين على عملية التقييم، فعدم التزامهم بالموضوعية وبروز نوازح الانتقام قد تجعل من عملية التقييم عملية تصفية حسابات وتكريس اللامعالية في المنظمات.

الفصل الثالث

الأجور وأنظمة دفع رواتب الموظفين

تمهيد

3-1- تعريف الأجر.

3-2- الراتب والأجر القاعدي والأجر الأساسي والأجر الرئيسي.

3-3- أهمية الأجور.

3-4- مداخل فلسفة الأجور والرواتب.

3-5- أبعاد التعويضات المالية.

3-6- تحليل الوظائف وبناء هيكل الأجور والرواتب.

3-7- الأسس التي تقوم عليها الأجور.

3-8- شروط دفع الأجور.

3-9- طرق دفع الأجور

3-10- العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور.

3-11- الحوافز و أنواعها ومراحلها وشروطها.

3-12- الأجور كمصدر لضغوط العمل.

3-13- نظام الأجور الجديد الخاص بموظفي الوظيف العمومي بالجزائر.

خلاصة الفصل

تمهيد

عادة ما يرتبط ذكر الأجر بالعمل، والمقصود هنا العمل المادي والأجر المادي، لا المعنوي، حيث يفهم ذلك من المنظور الديني حيث نلتمس الأجر المعنوي الذي يرجى به وجه الله ودخول الجنة. وإذ أن العمل ظهر بظهور الإنسان وتعدد حاجاته ورغباته التي لا تتحقق إلا بوجودها أو وجود واسطة لامتلاكها وإشباعها والتي غالبا ما تكون هي المال، هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد يكون الإنسان مالكا للمال وفي غنى عن العمل، لكنه يعمل لإشباع رغبة نفسية أيضا، وهذا لا يعني أنه يعمل مجانا، فقد أصبح من قبيل الاتفاق على أنه لا يوجد عمل بدون مقابل، خاصة مع تطور حياة الإنسان وتشعبها وصعوبتها وزوال المقايضة في القرون الأخيرة قبيل ظهور الثورة الصناعية، لذلك عكف الفكر الاقتصادي والإداري على حد سواء على دراسة الأجور لما تمثله من دفع قوي للعملية الإنتاجية من جهة، ولسيرورة وعمل المنظمات وربحياتها من جهة أخرى.

لذلك سوف نتعرض في هذا الفصل لبعض المواضيع التي تطرح الكثير من الإشكاليات أهمها إشكالية العدالة في توزيع الأجور. ومدى قدرة الدولة في التوفيق بين مطالب العمال الاقتصادية والاجتماعية ونموها الاقتصادي الذي يرتبط أساسا باقتصاد الربيع، ناهيك على أن كتلة الأجور تمثل ما قيمته 35 مليار دولار من نفقات الإجمالية للدولة، وبما يمثل 50 % منها. إن الزيادة في الأجور والتي زادت ب 15 مرة منذ سنة 1991 (نتحدث هنا عن الأجر الأدنى للأجور) لم يجسد تحسن القدرة الشرائية بسبب ارتفاع الأسعار، كيف؟ لأن زيادة ما قيمته 10% من الأجور ينجر عنه زيادة في الأسعار تقدر ب 20%، ومن هنا نبقى في حلقة من الصراع بين مطالبات العمال بزيادة الأجور لتحسين المستوى المعيشي ومواجهة ارتفاع الأسعار المصاحبة لها. (1)

(1) بشير مصيطفى : خبير اقتصادي، لقاء خاص في نشرة الثامنة خاص باجتماع الثلاثية لشهر سبتمبر 2011، ليوم 28/09/2011.

3-1- تعريف الأجر:

يعرف الأجر عادة لدى الاقتصاديين، كما لدى الكلاسيك، بأنه الدخل الذي يتقاضاه العامل أو الدخل الذي يتحصل عليه مقابل تقديم عمل في عملية بيع وشراء، باعتبار العمل سلعة، كأى شيء آخر في الاقتصاد الذي يتميز بحرية النشاط، ويعمل قانون العرض والطلب في مختلف الأسواق ومنها سوق العمل .

وقد أعطى البعض نظرة عن الأجر ترتبط ليس فقط بالعمل الذي يقدمه الشخص الذي يتقاضاه، بل أيضا بجوانب أخرى. نجد مثلا الاقتصادي " سيسموندي" يكتب سنة 1820 "أن الأجر ليس فقط تعويضا، محسوبا بالساعة حسب المدة، إنه دخل الفقير، ولا بد أن يكفي لحفظه ليس أثناء العمل فقط، بل كذلك خلال الانقطاع عن العمل".⁽¹⁾

بحسب التعاريف التي ساقها المفكرون الكلاسيك، فإن قيمة الأجر لا تتعدى كفاية العامل لما يقات به، وهذا يعطي انطباع أن الأجر عندهم لم يأخذ البعد الاجتماعي الذي أسس له الاشتراكيون فيما بعد، وهو البعد الذي يركز عليه التعريف الثاني الخاص ب"سيموندي" الذي أدرج فيه الكثير من مخلفات الأجر ذات البعد الاجتماعي منها، المعاش الذي يحصل عليه الفرد العامل بعد تقاعده، أو التأمينات الاجتماعية، والعطل...

كما تعرف الأجور بأنها " الثمن الذي يدفع لأفراد القوى العاملة مقابل قيامهم بالعمل تحت ظروف معينة " حتى أن تعريف العامل السائد هو ذلك الفرد الذي يعمل لقاء أجر معين، كذلك يعرفها البعض الآخر بأنها " القيمة التي يحصل عليها العاملون (سواء نقدا أو عينا) مقابل اشتراكهم بجهودهم في العملية الإنتاجية "، وبالتالي يمكن القول أن مقدار الأجر الذي يحصل عليه العامل يتوقف على الوقت والمجهود المبذولين في العملية الإنتاجية⁽²⁾.

ومن خلال التعاريف السابقة نستشف النظرة التقليدية التي تصب في تعريف الأجر كونه سلعة تباع وتشتري ويمكن من خلال عملية التفاوض أو مقدار عرض العمل تحديد الأجر خلافا للنظرة الحديثة للأجور التي ترى أنها تتحدد وفق علمية تتمثل في الأعباء المتعلقة بالوظيفة من جهة، وما يقابلها من أداء بشري من جهة ثانية. أضف إلى ذلك أن مختلف التشريعات المقارنة تمنع منح الأجر في غير صورته النقدية إلا ما تعلق بالمكافئات والحوافز

(1) ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص45-46.

(2) ابراهيم الغمري: الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، 1979، ص265.

وفي منتصف القرن العشرين ،ومع التطورات التي شهدتها أوروبا ،قدم " جون مارشال " تعريفاً للأجر كمايلي: "الأجر هو دخل الفرد الذي ليس لديه لكي يعيش، إلا قوة عمله دخل الإنسان الذي ليس لا رأسماليا ولا رئيس مؤسسة ،ولكنه مجرد إنسان وليس أكثر ،فالأجر هو دخل إنساني خالص".⁽¹⁾

ومن خلال هذا التعريف الذي يشير إلى أحد رواد المدرسة النيوكلاسيكية، نلتمس فيه البعد الطبقي الاجتماعي الذي كرسه النظام الاقتصادي الرأسمالي من خلال تبيان الهوية التي أصبحت تميز فئات المجتمع وشكل النظام الاقتصادي المعتمد أيضا، فالأجير يبقى أجير ولا يمكنه أن يصبح رأسماليا أو صاحب مصنع، فهو يعمل ولا يملك ، أما الرأسمالي فهو المالك لمصدر العمل وقوة العمل في آن واحد طالما أنه هو من يقوم بدفع أجور العمال، الذين ليس لهم أي دخل آخر غير عملهم وجهدهم، ويدل هذا التعريف أيضا على توجهات المجتمعات الصناعية الرأسمالية في تلك الحقبة ، لماذا نقول تلك الحقبة، لأن العامل في الوقت الراهن أصبح شريك في العملية الإنتاجية وفي ملكية المؤسسة، وهو ما تدفع إليه جل المقاربات الاقتصادية المعاصرة.

3-2- الراتب والأجر القاعدي والأجر الأساسي والأجر الرئيسي:

يرى " وصفي عقيلي " بأن الراتب هو ذلك المبلغ المالي الذي يتقاضاه الفرد عند بداية تعيينه في المنظمة ،وينص عليه في قرار تعيينه في الوظيفة المحددة له ،كأن نقول راتب الموظف الأساسي مبلغ كذا من الوحدات النقدية في الشهر ،أو أن الأجر الأساسي للعامل في ساعة الزمن، أو أجر القطعة الأساسي هو كذا وحدة نقدية . و يضاف إلى الراتب و الأجر الأساسي مبالغ العلاوات، و المكافآت، و التعويضات المالية الأخرى التي يحصل عليها الفرد مع مرور الزمن و استمرارية عمله في المنظمة . و هنا لابد من الإشارة إلى نقطة لا شك أنها تثير في ذهن القارئ تساؤلا مفاده: ما هو الفرق بين مدلول كل من مصطلح الراتب و مصطلح الأجر ؟ في الواقع و من حيث المضمون فكلاهما تعويضا نقديا مباشرا يتقاضاه الفرد من المنظمة لقاء مساهماته التي يقدمها لها، و التي تأخذ شكل الجهد و النشاط و كمية العمل أما من حيث الشكل، فقد جرى العرف على أن مصطلح الراتب (traitement) يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الإدارية و المكتبية و الذين يطلق عليهم مصطلحا أجنبيا ترجمته

(1) ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ،ص46.

أصحاب الياقات البيضاء" حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس الزمن، و نسميهم بالموظفين أما مصطلح الأجر (salaire, rémunération) فهو يطلق على التعويض النقد الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية و الإنتاجية، و الذين يطلق عليهم مصطلحا أجنبيا ترجمته " أصحاب الياقات الزرقاء " و نسميهم بالعمال، حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن، أو الاثنين معا في بعض الحالات . إذا الفرق بين مصطلحي الراتب و الأجر هو فرق في الشكل و ليس في المضمون .⁽¹⁾

إلا أن هذا التمييز قد اختفى تقريبا وأصبح اللفظان مترادفان وأن كل منهما هو مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد في المنظمة.⁽²⁾

ويختلف الأجر القاعدي عن الأجر الأدنى المضمون ، فالأول يختلف من رتبة لأخرى بحسب تحليل وتقييم الوظائف الذي تجسده القوانين الأساسية بالنسبة لقطاع الوظيف العمومي، أو الاتفاقيات الجماعية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية ، بحيث يكون الأجر القاعدي واحد لكل الوظائف المتشابهة من حيث التصنيف، ونلمس الاختلاف في كون الأجر القاعدي والأساسي المعمول به في الجزائر فيما يخص الوظيف العمومي ، يحدد وفق النقطة الاستدلالية المبنية على التقييم والتحليل مع القيمة المالية الممنوحة لكل نقطة استدلالية وما يوافقها من درجات الأقدمية المهنية والمحددة وفق الشبكة الأخيرة للأجور - ابتداء من 2007 - ب 45 دينار جزائري كقيمة مالية عن كل نقطة استدلالية ، فإذا كانت عملية تحليل وتقييم الوظائف لرتبة متصرف إداري مثلا تلزمه بالقيام ببعض المهام المنصوص عليها بموجب القانون الأساسي للأسلاك المشتركة. (أنظر المرسوم التنفيذي رقم 04/08 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية) وحددت له وفق عملية التوصيف والتحليل رقما استدلاليا يقدر ب 537 نقطة ،وبعملية حسابية نجد أن الأجر القاعدي لرتبة متصرف إداري وفق هذا القانون يكون كالتالي : $45 \times 537 = 24165$ دينار جزائري . هذا وتختلف التعويضات المكتملة للأجر بحسب الأداء والأقدمية ... أما الأجر الأدنى المضمون فهو ذلك المبلغ الذي تتفق عليه الدولة مع الشركاء الاجتماعيين(النقابات وأرباب العمل) كحد أدنى

(1) عمر وصفي عقيلي :مرجع سابق،ص506.
(2)محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ،ص213.

للأجور بحيث يمنع على كل مؤسسة مهما كانت طبيعتها أو القطاع الذي تنتمي إليه بدفع أقل من المبلغ المتفق عليه فقد حدد قبل 2011 ب 15000 دج ثم بعد اجتماع الثلاثية (سبتمبر 2011) أقر مبلغ 18000 دج كحد أدنى للأجور، ويشار إليه غالبا ب *smigue* فيزيد مع الوقت بحسب أوضاع القدرة الشرائية لأفراد المجتمع ، بحيث تراعي التشريعات هذا الجانب الاجتماعي .

والأجر الأساسي هو الأجر القاعدي زائد الخبرة المهنية أو الأقدمية *indemnité* التي تحسب حسب الدرجات وتعطى نقاط استدلالية معينة لكل درجة أقدمية تختلف من رتبة إلى أخرى ، لكن بحد أقصى محدد ب 12 درجة بعد أن كان 10 درجات ، ويتم الترقية من درجة لأخرى حسب أقدمية الشخص بمعدل 03 سنوات لكل درجة (أنظر القانون الخاص بالترقية في الدرجات 58/85 . تضرب النقطة الاستدلالية الموافقة للدرجة الخاصة بكل رتبة في قيمة مالية معينة (45 دج) فنحصل على قيمة منحة الأقدمية. ومجموع الأجر القاعدي والأقدمية يسمى بالأجر الأساسي ويدخلان ضمن ما يسمى بالأجر الثابت ، أي لا يوجد أي عامل أو موظف لا يحصل على أجر قاعدي وأجر كقيمة للأقدمية التي اكتسبها داخل التنظيم الذي يعمل فيه مهما كان طبيعته أو القطاع المنتمي إليه.

أما الأجر الرئيسي فهو الأجر الأساسي زائد المنح المكملة التي يقرها كل قانون أساسي لفئة من الموظفين في قطاع معين ، فيصبح الأجر الرئيسي أعلى من الأجر الأساسي ، لذا تطالب الكثير من النقابات في التعامل مع الزيادات بناء على الأجر الرئيسي وليس على الأجر الأساسي ، وذلك لأن نسبة 40% من القيمة المالية ل 30000 دج (افتراضا أن 30000 دج أجر أساسي) ليست هي نفس القيمة المالية لنسبة 40% من مبلغ 45000 دج (إذا افترضنا أن 45000 دج أجر رئيسي) فالنسبة الأولى تعطينا ما قيمته 12000 دج

والثانية تعطينا ما قيمته 18000 دج والفرق واضح بين الأجر الأساسي والأجر الرئيسي. وعلى هذا الأساس أقرت الحكومة الجزائرية بعد اجتماع الثلاثية أواخر شهر سبتمبر من سنة 2011 ترسيم زيادات في رواتب الموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة الخاصة ب ست (06) قطاعات وزارية وهي التكوين والتعليم المهنيين ، التعليم العالي والبحث العلمي الشباب والرياضة ، التضامن الوطني ، الصحة العمومية والثقافة ، حيث تقرر مراجعة تعويض

التأهيل واحتسابه على أساس الراتب الرئيسي وليس الأساسي، والذي يستفيد منه 43 ألف عون تابع للأسلاك المشتركة في القطاعات السابقة الذكر.⁽¹⁾

هذه التشريعات المعمول بها في الجزائر، لم تعطي أهمية كبيرة للفرقة بين الأجر والراتب ودفعت بالعمل بمفهوم الأجور في جميع القطاعات، سواء كانت خدماتية أو إدارية أو إنتاجية طالما أن الأجر الأدنى يحدد بموجب اجتماع الثلاثية، التي تجمع كل القطاعات السابقة الذكر. وبذلك تم الاتفاق وتداول مفهوم الأجور الذي يندرج ضمنه مفهوم الراتب.

ولقد عرف المشرع الجزائري الأجر من خلال قانون علاقات العمل 11/90 في مادته 80 التي تنص على مايلي: " للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى، ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل".

إن تدخل المشرع بصفة عامة في مجال العمل جاء لغاية حفظ الحقوق، وغالبا ما يتدخل القانون في حالات النزاع التي تنشأ بين رب العمل والأجير أو العامل ليكون إلى جانب الطرف الضعيف والمتضرر، كون المالك باستطاعته هضم حقوق العمال بكل سهولة ما لم يكن هناك ما يدل على فعالية عمل العامل لدى هذا المالك، فأوجب العقود وأقر القرائن، وجعل من الأجر عنصر جوهري من عناصر العمل إلى جانب التبعية والمدة والأداء. كون أغلب النزاعات تثور حول مطالبة العامل بحقه المتمثل في الأجر النقدي.

3-3- أهمية الأجور:

تكتسي الأجور أهمية كبيرة في ميدان العمل لما لها من تأثير مباشر على الأفراد والمنظمات و المجتمع ككل وتكمن هذه الأهمية في:

أولاً- أهمية الأجر بالنسبة للمؤسسة: يمثل الأجر عنصرا هاما من عناصر تكاليف المؤسسة وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها المؤسسة التي تسعى إلى رفع مستوى كفاءة الإنتاجية وتقليص النفقات، وكل تلك الاعتبارات تشير إلى ضرورة توفر أساس موضوعي لتحديد الأجور في كل المنشآت، ومن ثم فإن الأجر هو وسيلة لجذب الكفاءات التي تحتاجها المنظمة، في المقابل يعتبر الأجر عامل استقرار العمال داخل المنظمة خاصة ذوي الكفاءات العالية ممن يكون ولائهم لوظائفهم وليس للمنظمة التي يعملون بها، فالعمل ذو المهارة العالية يبحث عن المنظمة التي توفر لها ظروف عمل

(1) ميرا جغمون: زيادات معتبرة في رواتب موظفي الأسلاك المشتركة، في جريدة: النهار، جريدة وطنية يومية، العدد 1228 ليوم 23 أكتوبر 2011

جيدة بالإضافة إلى راتب معتبر ، وعدم توفر هذه الظروف تجعل من هؤلاء يغيرون المنظمة متى رأوا أن المنظمة لا توفر لهم رغباتهم المادية والمعنوية ، مقابل ذلك نجد العمال والموظفون الإداريون يميلون نحو الاستقرار حتى ولو كانوا غير راضين عن ظروف العمل والأجر الذي يتلقونه طالما أن فرص العمل الخاصة بوظائفهم متوفرة في سوق العمل مما يسهل على المنظمة استبدالهم من جهة، ويصعب عليهم العثور على مناصب عمل من جهة أخرى.

ثانياً- أهمية الأجر بالنسبة للفرد: تعتبر الأجور المصدر الرئيسي والوحيد لمعظم الأفراد العاملين وهي المصدر الأساسي لمعيشتهم ، فأهمية الأجر بالنسبة للأفراد العاملين تكمن في الجانب الاقتصادي ، حيث أن الأجر عامل أساسي في العمل من أجل تغطية النفقات وتكاليف المعيشة مقابل الجهد الذي يقوم به العامل .بالإضافة إلى تغطية جزء من تكاليف الرفاهية حيث أن الأجور يجب أن تشبع حاجات الموظف لأجل استمراره. كما أن الأهمية تتجلى في الجانب النفسي أو المعنوي ، بحيث ينظر إلى الأجر على أنه انعكاس لقيمة وأهمية العمل الذي يقوم به العامل. وتعتبر الزيادة التي يحصل عليها اعترافاً بإنجازاته وتقديراً لجهوده ، وكذلك تعتبر انعكاساً للنمو في الحياة الوظيفية والعود إلى المراتب العليا.(1)

ثالثاً- أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع:

للأجور أيضاً تأثير هام على الجماعات و المؤسسات المختلفة داخل المجتمع، فمن ناحية نجد أن الأجور المرتفعة تزيد من القدرة الشرائية للعمال والموظفين ، و التي تزيد من مستوى الرخاء الاقتصادي للمجتمع. كما تساهم أيضاً الأجور المرتفعة في النمو الاقتصادي للدول، إضافة إلى تحقيق نوع من التناسق بين مستويات الأجور السائدة، والمستوى العام للمعيشة الذي يتمتع به غالبية الأفراد.(2)

وهي وسيلة من وسائل إحلال السلم والاستقرار الاجتماعي ، لأن عدم كفاية الأجور قد يخلق العديد من المشاكل للمنظمات التي تنشط في القطاع الاقتصادي وللدولة لأنها السلطة التي تتولى ميزانية التسيير الخاصة بأجور موظفي المؤسسات ذات الطابع الإداري، ويتعدى الأمر أحيانا إلى المطالبة بتعديل التصنيف المهني، أو المطالبة بزيادة القيمة المالية الخاصة بكل

(1) صلاح الشنواي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية ، بيروت 1997، ص396.

(2) جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الجماعة، الإسكندرية، 2003، ص 504.

نقطة استدلالية، وهي أمور تخضع للتفاوض أحيانا، وللاحتجاجات في أحيانا أخرى، إذا ما فشلت قنوات التفاوض في التوصل إلى نتائج ترضي الأطراف المعنية (النقابات، الحكومة أو الوزارة)

3-4-مدائل فلسفة الأجور والرواتب:

هناك فلسفتا تعويض متعاكستان تقعان على جانب نقيض، هما فلسفة الاستحقاق (Entitlement philosophy) وفلسفة الأداء (Performance philosophy). على أن معظم المنظمات تبني نظم التعويضات الخاصة بها على فلسفة تقع بين هاتين الفلسفتين. (1)

3-4-1- فلسفة الاستحقاق: تفترض هذه الفلسفة بأن الأفراد الذين يعملون لصالح رب

عملهم لسنة إضافية يستحقون زيادة في أجورهم، مع اهتمام بسيط لفروقات الأداء الفردي بين العاملين تنتشر هذه الفلسفة بين صفوف المنظمات التقليدية التي تمنح العاملين لديها زيادات أوتوماتيكية كل سنة، بل تكون نسبة الزيادة في الأجر موحدة بين جميع العاملين أحيانا. مثل هذا الأمر قد يؤدي إلى زيادة التكاليف التي يتحملها رب العمل دون أن ينعكس ذلك على العوائد التي يحققها مقاسة بالتحسن الذي يطرأ على مستوى العاملين لديه.

" تعكس زيادات الأجر القائمة على فلسفة الاستحقاق الزيادات المطردة في تكاليف المعيشة حتى لو لم تكن تلك الزيادات مربوطة بمؤشرات اقتصادية محددة.

من جانب آخر تقتصر مقارنات الأجور التي تجريها المنظمات التي تأخذ بهذه الفلسفة على الصناعة التي تعمل فيها المنظمة، بدلا من أن تكون موسعة بين الشركات بمختلف أنواعها. هذا وتأخذ العلاوات في المنظمات التي تتبنى فلسفة الاستحقاق شكل " عيديات" تمنح للجميع دون اعتبار للنتائج التشغيلية. ولهذا السبب يتعود العاملون على هذه العلاوات ليعدوها فيما بعد جزءا من حقوقهم. وتتجسد هذه الفلسفة غالبا في الأجر القاعدي والأساسي، الذي يرتبط بالوظيفة ولا يرتبط بأداء العامل، فوجوده أسبق من حلول العامل في الوظيفة، ولا يتأثر هذا الأجر بالزيادة والنقصان إلا لاعتبارات تحددها عملية تحليل توصيف الوظائف، المرتبطة غالبا بالأعباء أو المهام الوظيفية ومخاطرها، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، ومستوى المسؤوليات، والمستوى العلمي أو المهاري الذي تتطلبه الوظيفة. ناهيك عن عامل الأقدمية المرتبط بالأجر الأساسي....

(1) جون جاكسن، روبرت ماتيز، مرجع سابق، ص492.

3-4-2- فلسفة الأداء : تتطلب فلسفة الأداء أن تعكس تعديلات الأجر فروقات الأداء الفردي بين العاملين .وبالتالي فإن المنظمات التي تنتهج هذه الفلسفة لا تضمن أي زيادة في الأجر للعامل نظير إتمامه لسنة إضافية في خدمتها ، فأولئك الذين يحسنون الصنيع يحصلون على زيادات أكبر في الأجر، في حين أن العاملين الذين لا يحقق أداءهم المستوى المطلوب يحصلون على زيادات قليلة، بل قد لا يحصلون على زيادات في الأجر من أصله. وهكذا يحافظ العاملون الذين يحقق أداءهم المستوى المطلوب أو مستوى أفضل منه على وضعهم النسبي أو يحسنونه بالنسبة لمستوى الأجر السائد في السوق . بالإضافة إلى ذلك تتوقف العلاوات والحوافز على مستوى الأداء الفردي أو الجماعي من جهة، أو مستوى الأداء التنظيمي من جهة أخرى .

تعتمد قلة من المنظمات على فلسفة الأداء، غير أنه يمكن للمنتبع استشفاف توجه عام نحو استخدام نظم الدفع القائمة على الأداء. وفقا لأحد المسوح التي أجرتها مجلة "الثروة" Fortune" والذي شمل 1000 منظمة، تبين أن أكثر من 80% من المنظمات التي شملها المسح تستخدم أحد أشكال برامج المكافأة على أساس الأداء، وأن هناك توسعا في الاستخدام تشهده برامج الحوافز الجماعية ونظم المكافآت الجماعية أكثر من ذلك الذي تشهده برامج المشاركة في الأرباح أو برامج تمليك العاملين لأسهم الشركة. (1)

ترتبط فلسفة الأداء بالمنح والعلاوات دون الأجر القاعدي ولا الأساسي، (الذي هو في حقيقة الأمر مجموع الأجر الأساسي زائد الخبرة المهنية) ، فهذا الأمر مرتبط بفلسفة الاستحقاق، فالموظف الذي يكون في عطلة مرضية مثلا، أو تعرض لحادث عمل، أو وصل إلى سن التقاعد أو ما إلى ذلك من الحالات التي تتكفل فيها مصالح الضمان الاجتماعي بالتعويض، فإن هذه الأخيرة (مصالح الضمان الاجتماعي أو صندوق التقاعد، أو صندوق التأمين على البطالة) يتم التكفل بدفع نسب معينة من الأجر الأساسي فقط ويتم استثناء المنح والعلاوات عدا تلك المرتبطة بالمنح العائلية، ولا تدخل في التعويضات، كونها ترتبط بأداء الموظف الذي يكون في حالة نشاط وأداء لعمله .

إن كلا الفلسفتين ، لها وقعها على نجاح الأداء التنظيمي أو المؤسسي، شرط وعي الفئة المستهدفة من هاتين الفلسفتين، فالأولى لها طابعها الاجتماعي من جهة، والاعتراف بمكانة

(1) جون جاكسن ، روبرت ماتيز: مرجع سابق، ص 492-493.

العامل داخل التنظيم من جهة أخرى، بل وتسعى إلى تكريس ثقافة الانتماء. كل هذه الإيجابيات تقابلها سلبية اعتبار العلاوات والمكافآت كحق من الحقوق التي تكمل الأجر، وهذا ما هو واقع في مؤسساتنا الجزائرية، بحيث لا يرضى العامل بأي شكل من الأشكال التخلي عن هذه العلاوات أو أن تمس بنقصان أو ترحية واعتبارها حق من الحقوق، وهذا طبعا يدل على سلبية مكتسبة في الثقافة التنظيمية للعامل الجزائري. في المقابل تعتبر الفلسفة الثانية أكثر إنصافا للعامل المجتهد والمتميز على حساب العامل غير المتميز، بحيث تركز هذه الفلسفة مبدأ الجدارة (*mérite*)، هذا المبدأ المغيب في المؤسسات الجزائرية رغم عملها بكلا الفلسفتين. والميل إلى الفلسفة الثانية قد يكون أحسن نظرا لأنها أكثر ملائمة مع النهج الرأسمالي، بحيث لا مجال لنظرة الاستعطاف الذي لا تزال تنخر التنظيمات الجزائرية .

نقطة أخرى تؤثر إلى استبعاد الفلسفة الأولى، وهي اتجاه علاقة العمل نحو العقود المحددة المدة سواء في التنظيمات الخاصة أو العامة ، وبالتالي فقد يجد العامل مهياً للعمل في الكثير من التنظيمات، بحيث يصعب تتبع مساره الوظيفي على الوجه الأكمل ، الذي يكرس الفلسفة الثانية .

3-5- أبعاد التعويضات المالية:

يشمل موضوع التعويضات كجانب استراتيجي في عمل إدارة الموارد البشرية ،على مجموعة من الأبعاد ذات الأهمية الكبيرة، التي تؤثر على جعلها فعالة قادرة على خلق دافعية ايجابية لدى الموارد البشرية وجعلها راضية في العمل وتشعر بانتماء له .وهذه الأبعاد تعطينا رؤية واضحة ومتكاملة عن الأمور التي يتوجب أخذها في الاعتبار عند رسم استراتيجية التعويضات المالية في المنظمات :

أ- **البعد الاقتصادي:** "في هذا المجال يتوجب التمييز بين نظرتين فيما يخص التعويضات الأولى ترى أن التعويضات أحد بنود التكلفة الأساسية التي تمثل عبئا ماليا كبيرا تتحمله المنظمة ويؤثر في تخفيض ربحيتها ،مما يستوجب الأمر ضبط هذه التكلفة ،لأنها بمرور الوقت تؤثر في مستقبلها. أما النظرة الثانية وتمثل الوجه الحديث ،فترى في التعويضات أنها أهم الحوافز التي يمكن من خلالها الإسهام في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية وخلق الدافعية لديها للعمل بإنتاجية وفاعلية ،مما يرفع من وتيرة العمل وفاعلية الأداء التنظيمي.فالنظرة الثانية

تتمحور حول اتجاه فكري يرى أن التعويضات المالية هي إنفاق استثمار له عائد كبير مع مرور الزمن، تختلف عن التكلفة المالية بحسب النظرة الأولى، أو التقليدية⁽¹⁾.

"بالإضافة إلى مشكلة دوران العمل، الذي يتأثر متأثراً مباشراً بقيمة الأجر المدفوع من قبل المنظمة، وهذا بالنظر أيضاً إلى المنظمات المناظرة والمنظمات المنافسة"⁽²⁾.

نشير إلى أن المنظمات التي تنشط في البلدان المتقدمة قطعت أشواطاً كبيرة في تجاوز إشكالية التكاليف الباهضة خاصة ما يتعلق منها بدفع الأجور وهذا عن طريق نقل صناعاتها إلى بلدان الضفة الجنوبية خاصة دول جنوب آسيا، لانخفاض التكاليف الخاصة بالأجور والتأمينات الاجتماعية والضرائب والكثير من الامتيازات الأخرى، التي تزيد من تكاليف المنظمة في حال بقائها في تلك البلدان المتطورة على غرار ألمانيا وفرنسا وإنجلترا وأمريكا...

ب- البعد الاجتماعي: "ينظر العمال في المنظمات إلى عملهم، إلى أنه مصدر رزقهم وعيشهم الأساسي (بل الوحيد في معظم الأحيان) وهو في الوقت نفسه مصدر إشباع بعض حاجاتهم المعنوية. فالتعويضات التي تحصل عليها الموارد البشرية من عملها، هي الوسيلة الوحيدة التي تمتلكها من أجل إشباع بعض حاجاتها المعنوية وسداد متطلبات معيشتها هي والأسر التي تعيلها. من هذه الزاوية يتوجب على المنظمة عند رسم إستراتيجية تعويضاتها، ألا تنظر إلى مسألة ربحيتها فقط، بل تنظر إلى الجانب الاجتماعي للإنسان، وتأخذ في اعتبارها أن مواردها البشرية التي تعمل لديها هم بشر ومن ذوي الدخل المحدود تسعى لكسب قوتها لتعيش وتحيا هي وأسرها، فمراعاة هذا الجانب يعود على المنظمة بالنفع الذي يتمثل برضا المجتمع عنها ورضا مواردها البشرية أيضاً، الذي يتحقق معه الانتماء خاصة وأن الاتجاه الحديث في مجال الموارد البشرية يؤكد على ضرورة النظر في العنصر البشري في المنظمة على أنه شريك وليس أجير، وهذا الاتجاه بمثابة تفعيل لمسألة الولاء والانتماء التنظيمي"⁽³⁾.

هذا، وإن تتبعنا تاريخ الحركة العمالية لوجدناه متناقضاً في الكثير من الأحيان كون أن أرباب العمل ينظرون دائماً إلى الأجر على أنه جزء من التكاليف، ولا مجال للنظر إلى الجانب الإنساني والاجتماعي، وهذه الواجهة نفسها التي تبنتها بعض النظريات

(1) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 496.

(2) يوسف حجيم الطائي، مؤيد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل مؤسسة الوراق، عمان

2006، ص 353.

(3) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 497.

الاقتصادية، مقابل ذلك نجد النقابات العمالية تناضل لأجل إخراج الأجور من حيز الشغل والمنظمات وربطه بالجانب الاجتماعي، وهو ما تكرر عبر سنوات طويلة من خلال العطل المدفوعة الأجر ومنح الأمومة والعجز وأجر المعاش وتعويضات الضمان الاجتماعي وما إلى ذلك من المكتسبات الاجتماعية . لكن نشير إلى أن بعض الدول تتبنى مقاربة غير اجتماعية فيما يخص سياسة الدفع، تركز على إعطاء العامل كل مستحقته في شكل خام دون أي اقتطاعات، على أن يكون العامل مخيّراً في أن يؤمن نفسه وأهله أو لا، في مؤسسات التأمين المختلفة، دون تدخل المؤسسة التي يعمل بها. ج- البعد الأخلاقي: يشير هذا البعد إلى مسألة العدالة والمساواة في مجال التعويضات بوجه عام، والمالية بوجه خاص، فالعدالة تقتضي أن يدفع التعويض المالي وخاصة المباشر على قدر الجهد الذي تتطلبه الوظيفة أو العمل المناط بالفرد من جهة، وما يبذله من جهد في أدائه من جهة أخرى، فالجهد المطلوب للوظيفة يحدده طبيعة الوظيفة ومهامها ومسئولياتها ومخاطرها... وما تحتاجه من مواصفات وشروط يتوجب توفرها في من سيؤديها ويشغلها أما مقدار الجهد المبذول من قبل الفرد، فيحدده تقييم الأداء. يتضح من ذلك أن تحقيق العدالة يتوجب القيام بتحليل وتوصيف الوظائف وتقييم الوظائف وتقييم الأداء.

أما مسألة المساواة فهي ذات شقين : الأول المساواة الداخلية وتحتم بأن يدفع تعويض مباشر واحد لجميع وظائف المنظمة ذات النوعية الواحدة والمتشابهة من حيث طبيعتها ومتطلبات شغلها، ويتم تحديد ذلك من خلال تحليل الوظائف ووصفها وتقييمها. أما الشق الثاني فهو المساواة الخارجية، وتقتضي أن تكون التعويضات التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها، متكافئة مع التعويضات المقدمة من قبل المنظمات الأخرى المشابهة للعاملين فيها وذلك في المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها⁽¹⁾.

وإذا حللنا هذا البعد الأخلاقي يركز على المنظمات في احترام أبعديات دفع التعويضات بما يحقق رضا العاملين وتجنب النزاع فيما بعد، لكن بالمقابل يقتضي هذا البعد الأخلاقي من جانب المنظمة أن يقابله بعد أخلاقي من قبل العاملين، فقد تكون ظروف المنظمة على غير ما يرام مما يستدعي تضحيات من قبل العاملين اتجاه منظماتهم، وهذا من خلال

(1) وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 498.

الإبقاء على نفس وتيرة الأداء والجهد المبذول في سبيل تخطي تلك الظروف الصعبة، لأن الواقع يدل على أن العامل يقابل ضعف الأجر بالقليل من الأداء، معتبرا ذلك مساواة بين الجهد والأجر، بل في كثير من الأحيان يكون الجهد قليل للغاية، وهذا ما يفسر قلة الوعي والشعور بالانتماء للمنظمة. ويدل أيضا على أن الأجر هو المصدر الوحيد لدخل العمال، ولا مجال للتضحية به أو انتظار تحسن أوضاع المنظمة أو الدولة. ولعل الأزمات المالية التي تعصف ببعض البلدان الأوروبية، خاصة منها اليونان (السداسي الأخير من سنة 2011) وإيطاليا، وبدرجة أقل إسبانيا والبرتغال، حيث أن صعوبة الأوضاع المالية والاقتصادية، لم تشفع أمام الغليان الجماهيري من الاحتجاجات والإضرابات ومطالبة الدولة بعدم تخفيض الأجور وتطبيق سياسات التقشف التي تملئ من طرف صندوق النقد الدولي والاتحاد الأوروبي (المؤسسات المانحة) لهذه الدول التي تعاني أزمة ركود اقتصادي.

د- البعد القانوني: " ما من قانون عمل في أي دولة كانت إلا وتطرق إلى مسألة التعويضات بشقيها المباشر وغير مباشر، فالتدخل الحكومي في ميادين الأعمال في غالبية دول العالم يزداد يوما بعد يوم، وتحتل التعويضات حيزا كبيرا من هذا التدخل، وخاصة التعويضات المالية ويأخذ هذا التدخل شكل قوانين وتشريعات عمل متنوعة. فقد أصبحت الحكومات تفرض على المنظمات في بلدانها التقى بالحد الأدنى للرواتب والأجور، فرسم استراتيجية التعويضات السليم يتطلب مراعاة جميع ما نصت عليه القوانين والتشريعات الحكومية الحالية والمستقبلية المتعلقة بالعمل، لتكون هذه الإستراتيجية متمشية معها ". (1)

إن الطابع الإلزامي في كون تشريعات العمل تصنف ضمن القوانين العامة، أوقعت تناقض مصالح أرباب العمل مع مصالح العمال، وتدخل المشرع يكون في غالب الأحيان إلى جانب الطرف الضعيف في المعادلة، وهذا بطبيعة الحال من خلال مفاوضات الثلاثية التي تجمع الأطراف الثلاثة، ممثلي العمال، وممثلي أرباب العمل، والطرف المشرع للقوانين، الذي يكون بمثابة الطرف الوسط الذي يحتكم إلى النظر في الظروف الاقتصادية للبلاد والظروف المعيشية للعمال، وكذا ظروف المؤسسات. وفي هذا ذهب المشرع الجزائري من خلال تشريعات العمل المختلفة وأهمها قانون 11/90 الخاص بعلاقات العمل والذي خصص مادته

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص498.

87 مكرر للأجور والحد الأدنى للأجور، وربطها وإنتاجية المؤسسات، وهذا دفعا لرفع أداء المؤسسات ورفع أداء العاملين لديها.

هذا بالإضافة إلى أبعاد أخرى تتدخل في تحديد الأجر منها البعد التكنولوجي، وتأثير المنظمات العالمية العاملة في ميدان الشغل، ناهيك عن جماعات الضغط، التي تستطيع التأثير بشكل أو بآخر على مسار تحديد سياسة الدفع.

3-6- تقييم الوظائف وبناء هيكل الأجور والرواتب:

يعرف "صالي" "Sallie" تقييم الوظيفة بأنه: "طريقة لإقرار القيم النسبية للوظائف، إنه قياس متدرج للأعمال في المنظمة".⁽¹⁾

ويرتبط تطبيق هذا النظام حسب الدكتور "فؤاد الجميعي" وجود درجة متقدمة من التخصص في التعليم تسمح بتوفير الأفراد الذين تتوافر فيهم الشروط المحددة في الوظائف كافة، وخاصة ما يتعلق منها بالمؤهلات الدراسية التي تمنحها المدارس والمعاهد والجامعات. وهذا هو السبب الذي من أجله يجد نظام ترتيب الوظائف مجالا واسعا لتطبيقه في الدول التي يسود نظامها التعليمي قدر كبير من التخصص .

ويضيف "فؤاد الجميعي" بقوله: " يتوقف النظام على وجود معدل مقبول للنمو الاقتصادي يسمح بالتوسع المستمر في إنشاء الوظائف، بما يكفل للأفراد فرصة مناسبة لشغل وظائف أعلى إذا ما زادت خبراتهم ومعارفهم. فالنظام الموضوعي لا يضع في اعتباره سوى العامل الاقتصادي في تحديد الأجر وذلك عن طريق إيجاد علاقة ثابتة بين هذا الأجر والعمل الممارس، مع إغفال أي اعتبارات اجتماعية تبرر زيادة هذا الأجر مثل الظروف العائلية للأفراد أو غلاء المعيشة".⁽²⁾

إن حقيقة ومضمون تقييم الوظائف وبناء هيكل الأجور والرواتب يتم أساسا على فرضية أن القيمة النسبية للعمل الذي يؤديه الفرد يجب أن تنعكس على الأجر الذي يتقاضاه الفرد نتيجة الجهد المبذول في ذلك العمل. ونظرا لكون الأعمال أو الأنشطة التي يؤديها الفرد في المنظمة تتباين من حيث الجهد المبذول والمؤهلات المطلوبة للأداء... مما ينعكس ذلك على هيكل الأجور والرواتب التي يحصل عليها الأفراد في الأعمال المختلفة، ولذا فإن دراسة الأهمية

(1) محفوظ أحمد جودت، مرجع سابق، ص 224.

(2) فؤاد الجميعي: الأسس النظرية والتطبيقية لترتيب الوظائف مطابع مؤسسة دار الكتب، 1982، الموصل، العراق، ص 11.

النسبية للأعمال ومقارنتها ببعضها البعض ثم ترجمة ذلك التحليل إلى أجور ورواتب. لذا تعتبر عملية تحديد العوامل التي يتم على أساسها تقييم الوظائف وجمع المعلومات عنها واختبار التقييم ووضع هيكل الأجور والرواتب من أكثر الخطوات أهمية. إذ أن نقطة البدء تعتمد على طبيعة العوامل التي يجري في ضوءها تحديد الأهمية النسبية للوظائف والأعمال المختلفة. (1) وتتم هذه الخطوة على مرحلتين، الأولى وتكون أكثر موضوعية، أين يتم الوقوف على تصميم الوظيفة، ومن ثم تعيين المهام المرتبطة بها، وصعوبة هذه المهام، والجهد الفكري والعضلي المرتبط بها، وكذا مستوى الضغوط، والراحة... ليتم تنقيط كل الأمور المرتبطة بالوظيفة وربطها بقيمة مالية معينة، ليظهر لنا أجر كل وظيفة، دون النظر لشاغل هذه الوظيفة، ونعتقد أن هذه الطريقة أقرب إلى الموضوعية، شرط تحيين القيمة المالية بما يتوافق والقدرة الشرائية والمستوى المعيشي لأفراد المجتمع. المرحلة الثانية التي هي محل جدل، هي تلك التي يحدد فيها الأجر المرتبط بالوظيفة على طاولة المفاوضات دون أي اعتبارات للأعباء أو المهام الوظيفية الخاصة بالوظيفة، أين يكون الفصل في تحديد الأجر القاعدي للوظيفة وتصنيفها وما إلى ذلك من أمور تصب في الأجر القاعدي للوظيفة للأقوى في المفاوضات، وغالبا ما تشمل هذه المفاوضات ممثلين عن الموظفين التابعين لسلك معين والوزارة الوصية .

3-5-1 طرق تقييم الوظائف:

هناك طرق متعددة شائعة الاستخدام في تقييم الوظائف، منها ما هو وصفي ومنها ما هو كمي أما الطرق الوصفية فتشمل :

- طريقة الترتيب .
- طريقة التصنيف أو التدرج.

أما الطرق الكمية فتشمل :

- طريقة النقط .
- طريقة مقارنة العوامل.

أ- طريقة الترتيب Ranking :

هناك طريقتين يمكن اتباعهما وفق طريقة الترتيب:

(1) خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة : مرجع سابق، ص176.

أ - طريقة الترتيب البسيط:

بموجب هذه الطريقة يتم ترتيب الوظائف ترتيباً تنازلياً فيما يتعلق بالأهمية، فالوظيفة الأهم أولاً ثم الأقل أهمية وهكذا. (1)

والجدول الموالي الخاص بترتيب الوظائف الخاصة بالأسلاك المشتركة (الفئة المرتبطة بعينة البحث) يبين بعض الرتب الخاصة بشعبة الإدارة التابعة للأسلاك المشتركة، حيث خصها المشرع بترتيب يختلف عن الترتيب القديم، أخذاً بعين الاعتبار بعض المستجدات التكنولوجية الخاصة بالإعلام الآلي على وجه الخصوص، وزوال بعض الوظائف التي لم تعد تتماشى مع التغيرات التكوينية والتكنولوجية. الجدول رقم (03) يبين ترتيب الوظائف لشعبة الإدارة في الأسلاك المشتركة. يتصرف وفق الأمر 03/06 والمرسوم 04/08 من الجريدة الرسمية العدد 03 ل 20 جانفي 2008، العدد 61 الصادر في 30 سبتمبر 2007.

الأسلاك	اسم الوظيفة/ الرتبة	تصنيف الوظيفة	وصف مختصر للمهام
المتصرفون	متصرف	12	-نشاطات الدراسة والرقابة والتقييم والهر على تطبيق القانون والتنظيمات والمبادرة بكل التدابير الرامية إلى تحسين التسيير المرتبط بميدانهم - القيام بنشاطات التصميم والتقييم القانوني، المساعدة في اتخاذ القرار من خلال إعداد الدراسات والتقارير وتحضير النصوص القانونية والمشاريع التمهيدية للقوانين وكذا مشاريع النصوص التنظيمية، جميع الأدوات القانونية الأخرى ذات الصلة. - ممارسة نشاطات التوجيه والضبط والتقدير والاستشراف. إعداد السياسات العمومية وتقييم مدى تنفيذها. القيام بجميع الدراسات أو التحاليل التي تتطلب كفاءة متعددة التخصصات في مجال التسيير العمومي.
	متصرف رئيسي	14	
	متصرف مستشار	16	
ملحق الإدارة	ملحق إداري	09	-يكلف ملحقو الإدارة بالقيام بدراسة ومعالجة جميع الشؤون الإدارية التي تسند إليهم. تحضير القواعد والإجراءات المتعلقة بالقرارات المترتبة عليها وينفذونها والسهر على احترامها. - يكلف الملحقون الرئيسيون بالتأطير والتنشيط والتنسيق في معالجة الشؤون الإدارية المتصلة بميدان نشاطهم.
	ملحق إداري رئيسي	10	
أعوان الإدارة	عون مكتب	05	-يتولى أعوان المكتب تنفيذ المهام العادية ذات الصلة بالنشاطات الاعتيادية في الإدارة. -يتولى أعوان الإدارة معالجة الملفات في إطار السير العادي والمنظم للمصالح الإدارية. -يكلف أعوان الإدارة الرئيسيون بتنفيذ الأعمال الإدارية ويشركون في تحرير البريد.
	عون إدارة	07	
	عون إدارة رئيسي	08	
الكتاب	عون حفظ البيانات	05	- يتولى أعوان حفظ البيانات حفظ البيانات في الحاسوب لكل البيانات الإدارية. -يكلف الكتاب بإنجاز الوثائق الإدارية وتبليغها والحفاظ عليها باستعمال تطبيقات الحاسوب في عمل الكتابة، إيفصال المكالمات الهاتفية وكذا تسجيل البريد وتوزيعه. - يكلف كتاب المديرية بتأطير أعمال حفظ البيانات وتقديم الوثائق الإدارية واستقبال المكالمات وإرسال الرسائل وتنظيم أ الكتابة. - يكلف ك م ر بتنظيم مخطط الاجتماعات وتحضيره مع استعمال مجموع البرامج المعلوماتية في ممارسة نشاطات الكتابة.
	كاتب	06	
	كاتب مديرية	08	
	كاتب رئيسي	10	
المحاسبون الإداريون	مساعد محاسب	05	-يكلف م م إ بمسك الوثائق المحاسبية وبعدهم كشوف الالتزام بالنفقات ويتولون حفظ وتصنيف المستندات الخاصة بالميزانية. -يكلف المحاسبون الإداريون بتحضير مختلف العمليات الخاصة بالميزانية والمحاسبة وتسجيلها ومسك الدفاتر المحاسبية . -يكلف المحاسبون الإداريون الرئيسيون بالتدقيق في جميع العمليات المتعلقة بالميزانية والمالية ومراقبتها ومتابعتها.
	محاسب إداري	08	
	محاسب رئيسي	10	

إن وصف المهام للرتب الأعلى من رتبة كل سلك تتناول القيام بمهام إضافية علاوة إلى المهام الموكلة للوظيفة التي تسبقها ، فالقائم برتبة متصرف إداري رئيس باستطاعته القيام بالمهام الخاصة برتبة متصرف ، وهذا ما يسمى بسلطة الحلول، كذلك الحال بالنسبة لجميع الرتب

(1) محفوظ أحمد جودت، مرجع سابق، ص225.

الأخرى. بالإضافة إلى ما سبق، فالفائزون على عملية الترتيب والتوصيف، يجدون الكثير من الصعوبات في توصيف الأعمال الإدارية كما هو الحال بالنسبة لرتبة عون مكتب مثلا، حيث جاء وصف وظيفته كالتالي: يتولى أعوان المكتب تنفيذ المهام العادية ذات الصلة بالنشاطات الاعتيادية في الإدارة . وهذا وصف مبهم للغاية من شأنه وضع الشخص غير المناسب في مكان غير مناسب أو اسناد مهام غير ذي صلة لأعوان المكتب طالما هي أعمال إدارية لكن غير متحكم بها من طرف هؤلاء الأعوان، الأمر الذي ينعكس بالضرورة على أداء هؤلاء الأعوان وعن رضاهم عن تولي هذه المهام الغامضة .

كذلك الحال بالنسبة لسلك المحاسبين، فالمحاسبة كما هو معروف - والمسندة إلى هؤلاء المحاسبين - تنقسم إلى ميزانية تسيير وميزانية تجهيز، وهذا الأمر لم يتطرق إليه القانون الخاص بهذه الفئة، أين تكون ميدانيا أمام إشكالية إسناد المهام، خاصة وأن أغلب المتكويين في مجال المحاسبة، غير متكويين على محاسبة التجهيز، الأمر الذي ينعكس كذلك على الأداء المؤسسي ككل ، خاصة إذا كانت المؤسسة تركز على هذا النمط من الأعمال.

ب- طريقة المقارنة المزدوجة : تقوم هذه الطريقة على أساس مقارنة في المنظمة بالوظائف الأخرى المراد دراستها، حيث يتم وضع جداول تفرغ فيها كافة الوظائف وتقرن كل وظيفة بالوظائف الأخرى عموديا وأفقيا، فلو كان لدينا خمس وظائف مثلا، فإن مصفوفة المقارنة تبدو كالتالي :

-جدول رقم (04) يبين مصفوفة المقارنة المزدوجة . المصدر (أحمد جودة ،بتصرف)

المجموع	محاسب إداري	كاتب	عون إدارة	ملحق إدارة	متصرف	الوظيفة
4	×	×	×	×	+	متصرف
2	-	×	×	+	-	ملحق إدارة
1	-	×	+	-	-	عون إدارة
0	-	+	-	-	-	كاتب
1	+	×	-	-	-	محاسب إداري

-تعني أن الموظف لا يستطيع ممارسة الوظيفة الواقعة في الصف.

+ تعني قدرة الموظف ممارسة وظيفته الأصلية.

× تعني أنه باستطاعة الموظف ممارسة وظيفة أخرى.

وبناء على المصفوفة السابقة، فإنه يمكن ترتيب الوظائف تنازليا من الأهم إلى الأقل أهمية كمايلي: - المتصرف (4مرات يستطيع فيها ممارسة وظائف أخرى ويتحكم فيها)
- ملحق إدارة (2 مرتين يستطيع فيها ممارسة وظائف أخرى ويتحكم فيها)
- عون إدارة (1 مرة واحدة يستطيع فيها ممارسة وظائف أخرى ويتحكم فيها)
- كاتب (0 صفر مرة لا يستطيع ممارسة إلا وظيفته ككاتب)
- محاسب إداري (1 مرة واحدة يستطيع فيها ممارسة وظائف أخرى ويتحكم فيها) (1)
من خلال طريقة المصفوفة يتم تقييم الوظائف وفقا لقيمة الوظيفة من جهة ووفقا لمدى الأهمية، بحيث أن الوظائف المهمة تفرض على صاحبها أن يكون على دراية تامة بالوظائف الأقل أهمية التي تقع تحت طائلة رقبته، فلا يمكن توقع أو إسناد مهام رقابية لأشخاص ليس باستطاعتهم ممارسة وظائف أقل في سلم اختصاصهم كوظيفة متصرف في شعبة الإدارة بالنسبة للأسلاك المشتركة، أو على الأقل يجب أن يكون على دراية بكيفية أداء تلك الوظائف وهذا لثلاث أسباب رئيسية :

الأول في كونه يمارس وظيفة رقابية يكفلها له القانون الأساسي كما رأينا في الجدول رقم 03.

والثانية تتمثل في تقييم الأداء الذي هو ملزم به، ولا يمكن في حال من الأحوال الاقتصار في تقييم الأداء على معايير الشخصية فحسب، لكن الأصل فيها هو ارتباط عملية التقييم بأداء الشخص لوظيفته على أكمل وجه، بالإضافة إلى المعايير الأخرى.

أما السبب الثالث وهو الأهم، فيمكن أن بعض الوظائف ترتبط باستطاعة تولي أصحابها مناصب نوعية، ومن ذلك نكون أمام تحمل المسؤولية في حالة الأداء الجيد، أو الهزيل، أو الأخطاء المرتكبة، أو غير ذلك من نتائج المسؤولية التي ترتبط بهذه المناصب النوعية . لذا وجب على الشخص أن يكون على دراية تامة بالمهام المسندة إلى الوظائف الواقعة تحت مسؤوليته وبطرق وكيفيات ممارستها، وهو الأمر الذي يتطلب خبرة في الميدان وفي تولي الوظائف، وبحسب القوانين الأساسية لمعظم القطاعات في الجزائر؛ فإن هذه المناصب النوعية تسند لأشخاص ذوي أقدمية عادة ما تزيد عن الخمس سنوات. من جهة ثانية ومن خلال الجدول، نستطيع استقراء أن وظيفة متصرف إداري هي الوظيفة الأكثر أهمية بحيث

(1) محفوظ أحمد جودت : مرجع سابق، ص226، بتصرف.

يمكن لصاحبها أن يزاول الوظائف الأخرى التي هي دون وظيفته، بحيث استطاعت هذه الوظيفة انتزاع 4 نقاط ، لتأتي المرتبة الثانية لوظيفة ملحق الإدارة بنقطتين وهكذا فإذا حاولنا ربط هذه الطريقة بسلم الأجور والنقاط الاستدلالية المعتمدة في الجزائر فنستطيع على سبيل المثال ضرب 4 نقاط في 100 نقطة، بمعنى أن تساوي كل علامة في الجدول 100 نقطة وكل نقطة استدلالية تضرب في قيمة مالية، لنحصل في النهاية على الأجر الأساسي لكل رتبة . ومن خلال الجدول السابق تكون حصة أجر وظيفة متصرف إداري أكبر من قيمة الأجور الخاصة بالوظائف الأخرى، وقيمة الأجر الأساسي ل عون إدارة مساوية لقيمة الأجر الأساسي لوظيفة محاسب إداري، وهكذا . (علما أن القيم السابقة افتراضية وليست حقيقية).

3-7- الأسس التي تقوم عليها الأجور

تقوم سياسة الأجور والرواتب على ركائز أساسية هي:

- ضمان المستوى المعيشي اللائق للفرد : وذلك من خلال تمكين الفرد بما يستحقه من أجر يغطي به أغلب احتياجاته الضرورية .
- إحساس الفرد بالقدرة على الكسب ، وذلك من خلال تمكين الأفراد لوظائف تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم البدنية والعضلية ، بل وتمكين أيضا ذوي الحاجات الخاصة من وظائف تتناسب مع ما يستطيعون تقديمه من نشاط مهما كان نوعه ، ويكون ذو قيمة يتلقى بموجبها أجرا معينا .
- إمداد الفرد بالقدرة الشرائية الملائمة : فقد نجد موظفين يعيشون في منطقة معينة من الجزائر تكاليف المعيشة فيها أعلى بكثير من منطقة أخرى ، كالمناطق الصحراوية ، أين تكون تكاليف المعيشة عالية مقارنة بمناطق تعرف بنشاطها الاقتصادي النشط ، كما تمتاز بقسوة مناخها، الأمر الذي يجعل منها مناطق غير مرغوبة للاستقرار فيها، لذلك يُلجأ للحوافز المادية بغية ترغيب العمالة للعمل في هذه المناطق ذات المناخ الصعب، والناطق ذات تكاليف المعيشة الصعبة. وهذا من خلال منحة المنطقة، وهي طريقة معمول بها في الكثير من البلدان منها الجزائر التي تخصص منح متفاوت من حيث قيمتها بحسب المنطقة .⁽¹⁾

(1) جاري ديسلر : إدارة الموارد البشرية، ترجمة : محمد سيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن جودة، دار المريخ، العربية السعودية، 2003، ص209، بتصرف

- احترام الفرد لنفسه وتقديره لها: وذلك من خلال قبوله للأجر المخصص للوظيفة ، فهناك بعض الوظائف ذات أجر لا يرقى حتى إلى الأجر الأدنى المضمون كوظيفة حارس وهنا تلعب الحاجة وتكوين الفرد وتقديره لنفسه دورا هاما في قبول الوظيفة من عدمها كذلك الحال بالنسبة لبعض الوظائف التي ينظر لها نظرة سلبية بحيث تنعكس على شاغلها وعلى من يكفلهم لدرجة استحيائهم البوح بوظيفة أبيهم ..ومنهم من يرى أن العمل ليس عيبا طالما لم يكن حراما وكلها أمور مرتبطة بالطابع القيمي لأفراد المجتمع والطابع القيمي المرتبط ببعض الوظائف والأعمال..
- احترام الآخرين للفرد: وذلك من خلال المكانة الاجتماعية التي تصنعها الوظيفة للفرد والأجر المرتبط بهذه الوظيفة ، والشائع أن الوظائف العليا أو الوظائف الإدارية الحساسة هي التي تصنع للشخص مكانة ، ليكون الأجر في المرتبة الثانية ، وحال ذلك الأستاذ الجامعي ، بحيث إن مكانته الاجتماعية لا ترقى إلى مكانة موظف بسيط يشغل وظيفة حساسة في مؤسسة إدارية .وقد تصنع الوظيفة الشريفة أيضا مكانة اجتماعية للفرد بغض النظر عن حساسيتها أو أجرها، وقد يكون سلوك الشخص هو الأساس في شغله للوظيفة بحيث يلقي احترامك الآخرين من خلال سلوكه واحترامه لنفسه وللآخرين وللعمل الذي يؤديه.
- حركة الفرد ونشاطه وقدرة أفرادها على كسب العيش: وذلك من خلال سعي الفرد لكسب الرزق في شتى مناطق البلاد، فقد لا يتوافق تكوينه مع بعض الوظائف والنشاطات الموجودة في المنطقة التي يقطنها ، فيلجأ إلى مناطق أخرى بها مؤسسات تتوفر على وظائف تتناسب مع مؤهلاته، وهو ما يسمى بالجغرافيا المهنية، أين يكون الفرد مجبرا على تخطيط مساره الوظيفي بحسب ما يتلاءم مع الوظائف التي تناسبه حتى وإن بعدت وهو حال الكثير من اليد العاملة المغتربة محليا ودوليا، فلم يعد ذلك الآن يشكل حرجا بقدر الأجر المرتبط بالوظيفة.⁽¹⁾

3-8- شروط دفع الأجر :

يجب أن يكون الأجر المدفوع للعامل :

1 - عادلا: طبقا لما تحدده القوانين واللوائح السائدة.

(1) علي محمد عبد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2000، تصرف.

- 2 -مناسبا: لما يبذله الفرد من مجهودات في وظيفته.
- 3 -مطابقا: للمعدلات السائدة في سوق العمل .
- 4 -متوازنا: بين الفئات المختلفة للأجور (كالموظفين والعمال والإداريين والفنيين)
- 5 -متفقا: مع القدرة المالية للمنظمة .
- 6 -مشبعا: لحاجات الفرد المادية والاجتماعية...
- 7 -محركا: لرغبة الفرد في زيادة الإنتاجية.
- 8 -مستمرا: في الحفاظ على نفس مستوى الإشباع والإنتاج...
- 9 -مقبولا: من جانب الفرد مفهوما، مقتنعا به...
- 10-مقرونا: بمعدلات محددة للأداء".⁽¹⁾

إن الأجر والتعويض السليم من وجهة نظر الإدارة والموظف، هو أجر يعوض الفرد العامل عن الأداء الفعلي الذي قدمه، فالإدارة التي تدفع أجر أو مكافئة بغض النظر عن أداء العامل معرضة للاهتزاز، كما أن الموظف الذي يستلم مكافئة لا يستحقها، إنما يستهين بها وبكل نظام المكافئات. هذا المبدأ "اقتران الأجر بالأداء الفعلي" بسيط في ظاهره إلا أن تحقيقه صعب، وهو يطبق على الأجر والمكافئات، وهناك عدة وسائل لتحقيق هذا الاقتران أهمها:

- تحديد مبلغ الأجر في ضوء قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة.
 - تحديد العلاوات والمكافئات والمزايا في ضوء الأداء الفعلي للموظف. ولهذا تستند الأنظمة السليمة على نتائج تقييم دوري للأداء يحدد الأداء الفعلي لكل فرد، وتستخدم نتائجها لتحديد العلاوات والمكافئات والتي يستحقها.
 - اعتماد أنظمة مشاركة بالأرباح أو حقوق للحصول على أسهم في الشركة، وهي صبغة تستخدمها الكثير من الشركات الكبرى لربط مبالغ المكافئات والمزايا التي يحصل عليها الموظف بالأرباح التي يسهم في تحقيقها.
- فتحديد الأجور في غالب الأحيان يكون مرتبط بالوظيفة، وغير مرتبط بشاغلها، يحدد مسبقا وفقا لعملية تحليل وتوصيف الوظائف وترتيبها وتصنيفها.

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 352.

كما لا يجوز الاتفاق على دفع الأجر لمدة تزيد عن أكثر من شهر، وهذا لأهميته ودوره الكبير في بالنسبة للعامل أو الموظف في تلبية حاجاته الضرورية وعيشه، فكل اتفاق على دفع الأجر لمدة تزيد عن الشهر، حتى ولو كانت شهر ونصف تقع باطله. كما لا يجوز أيضا دفع الأجر في شكل عوض سلمي، كأن يكون العامل بحارا ويتلقى أجره سمكا، على أن يبيعه فيما بعد فهنا تتنافى العلاقة في أن يكون العامل أجيرا ويكون تاجرا في نفس الوقت، فالأجر يجب أن يكون نقد وكل اتفاق على عكس ذلك يقع في طائفة المزايا الزائدة عن الأجر لا أكثر.

3-9- طرق دفع الأجور:

من الأهمية بمكان أن يحصل العامل على الأجر الذي يكفل له العيش اللائق ويخفزه للاستمرار في العمل بالمنظمة. وفي نفس الوقت يجب أن يبذل العامل الجهد المطلوب بالكفاءة الواجبة لتحقيق النتائج المطلوبة بالمواصفات المحددة.

وهناك طريقتان رئيسيتان لدفع الأجور، الأجر الزمني، والأجر حسب الإنتاج، وتتطوي تحت الطريقة الثانية عدة طرق فرعية، تستخدم الإدارة واحدة أو أكثر منها.

أ- الأجر الزمني:

يدفع للعامل بموجب هذه الطريقة أجر معين ثابت عن الوقت الذي يقضيه في العمل، وقد تكون وحدة الحساب ساعة أو يوما أو أسبوعا أو شهرا، ولا يتغير الأجر هنا بتغير كمية الإنتاج التي يتمها العامل.

وتصلح هذه الطريقة في الأعمال التي يصعب القياس الكمي لإنتاجها. وكذا الأعمال التي يصعب فيها تحديد العلاقة بين الإنتاج والجهد المبذول فيه. بالإضافة إلى الأعمال التي يكون عامل الجودة فيها أهم من كمية الإنتاج. أو التي يكون فيها الإنتاج الغير متماثل. ناهيك عن الأعمال التي تحدث فيها أعطال يصعب تفاديها.

وتعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق دفع الأجور، وأسهلها، وفي نفس الوقت أكثرها استخداما كما أن كثيرا من العاملين - وكذلك النقابات- يفضلونها وهي تحمل مزايا سهولة حساب الأجر وقلة النفقات الإدارية الخاصة بإعداد كشوف و سجلات الأجر، كما أنها تضمن للعامل دخلا "ثابتا" فتمده بالشعور بالأمان والطمأنينة. لذلك دلت عديد الدراسات إلى الاتجاه الإيجابي لقوى العمل نحو المنظمات التي تدفع أجورا حسب الوقت، وغالبا ما تكون شهرية وبصورة منتظمة،

كما نجد المنظمات الحكومية هي أكثر المنظمات إلتراما بهذا النظام من الدفع. لكن يجب الإشارة إلى أن الجزء الثابت من الأجر هو من يسري عليه هذا النظام، كون المنح والعلاوات الأخرى ترتبط دائما بنتائج أداء الفرد، وربما متغيرات ترتبط بعدد الأولاد والزوجة...وهي متغيرات غير ثابتة.

"أما عيوب هذه الطريقة في دفع الأجور فأهمها إغفال الفروق الفردية بين الأشخاص فهي لا تفرق بين المجددين والمهملين. كذلك فإنها لا تشجع الابتكار ، إذ أن الأجر الزمني يحدد في العادة على أساس "الكفاءة المتوسطة". ومن ثم لا يوجد حافز أمام المتفوقين. وقد ينتج عن ذلك هبوط مستوى الأداء هذا بالإضافة إلى صعوبة التنبؤ بتكلفة العمل ، وذلك لأن عنصر الأجر ثابت بينما يختلف الإنتاج الذي يدفع عنه هذا الأجر .

لذا فإن استعمال هذه الطريقة يتطلب بعض الاحتياطات . هي وجود إشراف واعي لضبط الإنتاج ، وتحقيق إلترام العاملين الذين قد يتهاونون بسبب ضمانهم أجرا ثابتا بغض النظر عن الكمية المنتجة . كذلك يجب أن يتوافر عند العاملين قدر من الاستعداد والرغبة للعمل، وأن يتم تدريبهم على أداء واجباتهم بالشكل المطلوب".⁽¹⁾

ب- الأجر حسب الإنتاج:

يرتبط أجر العامل طبقا لهذه الطريقة بكمية الإنتاج التي يتمها في فترة زمنية معينة، حيث يكون هناك أجر معين للوحدة أو القطعة المنتجة . ويصبح أجر العمل عن الساعة أو اليوم هو عدد القطع التي ينتجها في هذه الساعة أو اليوم مضروبا في الأجر المحدد للقطعة. والفكرة في هذه الطريقة أن يحفز العامل على زيادة إنتاجه حتى يحقق دخلا إضافيا ينفعه في مقابلة نفقاته. وفي نفس الوقت تستفيد الإدارة بزيادة الإنتاج مع عدم زيادة كبيرة في التكاليف. لذلك تطلق لفظة الأجر التشجيعي على هذا النوع من الأجور، ويصلح ذلك التطبيق في الأعمال النمطية ، المتمثلة بالوحدات . وكذا الأعمال التي يسهل قياس إنتاجها كميًا. وعندما تتناسب العملية الإنتاجية دون أعطال . وأخيرا عندما يكون الاهتمام موجها ناحية الكم أكثر من النوع. ويعد " تايلور " من بين الأوائل الذين أسهموا في الدعوة لربط الدفع بكمية الإنتاج وبالتحفيز المادي، كما سنراه في الفصل اللاحق.

(1) علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص50

وتحقق هذه الطريقة بضع مزايا هي تحفيز العاملين على زيادة الإنتاج، وإمكان تقدير تكلفة العمل مقدما. كما أنها تفرق بين العاملين على أساس المجهود الذي يبذلونه، وأثره في زيادة الإنتاج أو تكلفته. فيأخذ الذي يزيد إنتاجه نصيبا معلوما، ويحرم الذي ينخفض إنتاجه . ويتناسب هذا النظام من الدفع مع المؤسسات الإنتاجية، أو بمعنى أدق المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية أو خاصة طالما أنها تستطيع ضبط وقياس أداء العامل، والوقوف عليه بجلاء تام، سواء عن طريق الإشراف، أو عن طريق آليات التقييم. وهو نظام معتمد من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تزوج بين نظام الدفع عن طريق الوقت ونظام الدفع عن طريق الإنتاج.

غير أن هناك عيوباً تصاحب هذه الطريقة أهمها:

- "مشكلة تحديد المعايير التي يتم دفع الأجر على أساسها .
 - احتمال التضحية بالجودة في سبيل زيادة كمية المنتج.
 - إرهاق الموارد البشرية والمادية.
 - عدم إنصاف هذه الطريقة للأفراد ذوي الكفاءة المتوسطة، إذ يستفيد منها فقط ذوو الكفاءة العالية.
 - الاهتمام فقط بسرعة العامل وزيادة إنتاجه، وإهمال عوامل أخرى لها أهميتها مثل سلوكه الوظيفي وتعاونيه مع الآخرين." (1)
- وبوجه عام يتم تحديد الأجر بموجب الدفع على أساس معيار الإنتاج بواسطة طريقتين هما:
- أ - **الأجر الفردي** : يدفع الأجر للفرد بموجب هذه الطريقة باعتباره وحدة عمل مستقلة ، وذلك بناء على جهده وسلوكه والتزامه الشخصي في أداء ما هو مطلوب منه بفاعلية ووفق المعايير المحددة . ويستخدم الأجر الفردي في حالة إمكانية قياس انجاز الشخص بشكل منفرد ، ويختلف مقدار الدخل الذي يحصل عليه من إنتاجه باختلاف أسلوب حساب أجره الذي يتم من خلال أسلوبين هما :
- **أجر القطعة الموحد** : ويحسب الأجر وفق هذا الأسلوب عن طريق أجر القطعة الذي يحدد فيه مبلغ معين يتقاضاه الفرد عن كل وحدة ينتجها أو عن طريق زمن الوحدة ، وهنا

(1) علي محمد عبد الوهاب، نفس المرجع السابق، ص53.

يحدد وقت معياري يجب أن تنتج خلاله القطعة أو الوحدة المنتجة، ويكون ذلك على أساس دراسة الحركة والزمن .

- **أجر القطعة المتغير** : يحسب الأجر بموجب هذا الأسلوب على أساس تحديد أكثر من مستوى للأجر لكل كمية إنتاج يصل إليها الفرد مثال ذلك :
يكون أجر القطعة المنتجة 5 وحدات نقدية من 1 حتى 39 قطعة .
يكون أجر القطعة المنتجة 7 وحدات نقدية من 50 قطعة فما فوق .

يتميز هذا الأسلوب في أنه يوفر حافزا قويا لزيادة الإنتاج ، ويفيد المنشآت التي لديها رقم التكاليف الثابتة مرتفع ، إذ يمكن تخفيضه عن طريق زيادة كمية الإنتاج ، وبالتالي توزع لتكلفة الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة⁽¹⁾.

3-10 - العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور:

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

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

* **الأقدمية** : تشير الأقدمية إلى عدد سنوات الخدمة التي أمضاها الفرد ، سواء على مستوى الوظيفة أو على مستوى المنظمة ، حيث أن بعض المنظمات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر وبالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملائه من نفس المستوى الوظيفي .

* **الجهد** : المقصود بالجهد هنا ، الجهد العقلي أو الجهد الجسدي . والجهد العقلي والجسدي المطلوب يختلف من وظيفة إلى أخرى ، علما أن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعيه يتناسب طردياً مع مستوى الأجر المتوقع .

* **المؤهل العلمي** : تختلف المواصفات العلمية المطلوبة من وظيفة لأخرى ، فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية معينة حتى يتمكن الشخص من القيام بعمله ، والبعض الآخر يتطلب درجة

(1) عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 510 .

أعلى ،وهكذا فإن الدرجة العلمية المطلوبة للوظيفة لتمكن الموظف من القيام بالوظيفة بشكل فعال تتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجور .

* **صعوبة العمل**: تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى ،فهناك الأعمال الشاقة والأعمال السهلة ، فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى .

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

* **مستويات الأجور في سوق العمل ومعدل التضخم**: إن معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق مهمة جداً بالنسبة للمنظمة من عدة جوانب، وخاصة في عملية استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها داخل المنظمة .أما المقصود بالتضخم هنا، فهو جدول الأسعار السائد في السوق ،والذي يعكس مستوى الأسعار الحالية ومعدل الارتفاع الذي طرأ عليها مقارنة مع سنوات سابقة ،وكلما ارتفع معدل التضخم بنسبة مئوية يعني ذلك ارتفاع سعر السلع والخدمات بنسب مختلفة، فيجب أن يرتبط تحديد مستوى الأجور بمعدل التضخم.⁽¹⁾

ويتم العمل بهاذين النظامين أثناء بناء هيكل الأجور، وخلال عملية تحليل وتوصيف الوظائف، أين نلمس الأجر الناتج عن هذه العوامل من خلال الأجر القاعدي الذي أشرنا إليه آنفاً، بحيث يصنف هذا الأجر ضمن الأجر الثابت نظراً لعمومية هذه العوامل وتأثيرها على بناء هيكل الأجور، فهنا الأجر يرتبط بالوظيفة ولا يرتبط بشاغلها، لكن رغم ذلك تم مراعاة عامل العدالة والاستحقاق، من خلال إدراج العنصر التحفيزي ضمنياً في هذه العوامل، والذي يتجلى في منحة المردودية في غالب الأحيان، أو بعض المنح المرتبطة ببعض الوظائف الخاصة دون غيرها، والتي ربما تحمل مخاطر أو صعوبات تتطلب منحة إضافية..

3-11 الحوافز وأنواعها ،مراحلها وشروطها:

تهدف أي إدارة من خلال الحوافز أن تحقق الأهداف التالية:

- تشجيع المنافسة بين العاملين .

- تمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز .

- حفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم .

(1) فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامن للنشر ، الجزائر ، 2008، ص110.

- إبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز.

- استمرار التمييز في الأداء... وتطوير الأداء المستقبل.

أولاً: أنواعها

أ- الحوافز المادية: تشمل إلى جانب الأجور والرواتب ، أي صور نقدية أخرى مجمعة أو

مجزأة على دفعات.مثل الأجر الإضافي ، العلاوات الدورية والاستثنائية ، البدلات

بأنواعها، المكافآت التشجيعية ، أنصبة العائد من تخفيض التكاليف، أجر القطعة ،

معدلات العمل الجماعي.

ب- الحوافز المعنوية: هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية.

وأمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية ، على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد ، الإثراء الوظيفي

النتاب ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، الترقية وفرص التقدم في المسار الوظيفي ، الإبتعاث

والتعليم ، التدريب وتنمية المهارات ، جماعة العمل المنسجمة ، جداول العمل المرنة ، نظم

الاقتراحات ، الإدارة بالأهداف ، فرق العمل والمصفوفة التنظيمية. القيادة الفعالة للأفراد.

ج - الحوافز الإيجابية والسلبية:

تنقسم الحوافز من حيث طبيعة الجزاء المقدم للعمل إلى حوافز إيجابية وأخرى سلبية. وترتكز

على ذلك حقيقة سلوكية ، وهي أن الفرد يميل إلى تكرار السلوك المجزى الذي يحقق له مزايا

وإيجابيات ، ويتوقف عن السلوك المحبط الذي يلحق به ضررا أو سلبيات.

وتشمل الحوافز الإيجابية والسلبية كلا النوعين المادي والمعنوي ، فالمكافآت حافز إيجابي،

وإيقافها حافز سلبي، والمشاركة في اتخاذ القرارات حافز إيجابي، وحرمانه من هذه الفرصة

حافز سلبي، والترقية حافز إيجابي، والتنزيل من الرتبة حافز سلبي.

وتحدث الحوافز السلبية توازنا في عملية التحفيز ، إذ تذكر الأفراد أنهم مثلما يثابون على الأداء

الممتاز ، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف وبالتالي تحفظ الإدارة هيبتها ، وتضمن جدية

العاملين .

كما قد تحدث الحوافز السلبية أثرا إيجابيا آخر ، هو أن العامل حين يتجنب العقاب ، فإنه يلتزم

بالسلوك الوظيفي السليم ، قد يؤدي استمراره في ذلك إلى عادة وتطوير ، فيشيع السلوك بين

العاملين .

ولكن من جهة أخرى فإن الحوافز السلبية قد تشيع جوا من العدائية بين الإدارة والعاملين، أو تسبب عدم تعاون هؤلاء مع الإدارة، أو تؤدي إلى إحباطهم، أو تقصر جهودهم على كيفية تقاضي العقاب وعدم توجيه جهودهم نحو الابتكار والتطوير.

د- الحوافز الفردية والجماعية:

تقدم الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية، الإيجابية والسلبية للعاملين إما بصفة فردية أو جماعية فيحصل الفرد على مكافأة تشجيعية نظير عمل ممتاز قام بأدائه، أو يحصل على كتاب شكر أو هدية رمزية، أو يضم إلى عضوية إحدى اللجان.

وكذلك قد تصرف المكافأة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعا بعمل مشترك، وهنا توزع المكافأة عليهم بنسب معينة - طبقا لدرجة مساهمة كل واحد منهم في تحقيق الهدف.

إيجابيات الحوافز الجماعية:

- إشباع حاجة الانتماء والولاء.

- زيادة التعاون بين الأفراد.

- تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.

- إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.

- تقريب التنظيم الغير رسمي من الإدارة.

شروط نجاح نظام الحوافز:

لكي تحقق الحوافز الأهداف المتوقعة منها، فيجب أن تراعي الإدارة الشروط الهامة الآتية... كما أن القيادة الفعالة واستخدام المدير للحوافز المتاحة، يعد إحدى الركائز الهامة لنظام الحوافز. فنجاح نظم الحوافز يتوقف على:

- اتفاق أهداف العمل وأهداف الأفراد.

- توافق الوظيفة مع ميولات الفرد وقدراته.

- الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي.

- تناسب الحوافز مع الجهد المطلوب..

- مراعاة عنصر التكاليف.

- ارتباط الحوافز بالسلوك المطلوب وفورية التطبيق.

- عدالة الحافز وشعور العاملين بذلك.⁽¹⁾
- وضوح الحوافز وأسسها وشروط الحصول عليها.
- توجيه الحوافز للأداء الجيد وتنمية السلوك المرغوب.
- إشراك الأفراد في وضع خطة الحافز.
- تناسق الحوافز ، والتغلب على نقائص أجزائها (الحافز المادي والاجتماعي مثلا، الجودة والكم...).
- تجديد فعالية الحوافز بإعلانها وتأكيد أهدافها وشرح أسسها.
- توفير القدوة الحسنة ، إذ أنها أساس نجاح نظام الحوافز.
- التعرف على رد فعل الأفراد، واستطلاع آرائهم اتجاه الحوافز.
- اعتبار الحوافز جزءا من إدارة الأفراد ، يجب أن يتناسق مع بقية الأجزاء.
- تقويم نظام الحوافز وتطويره.

ثانيا- كيف تستخدم الحوافز الإيجابية؟

- هناك قواعد لاستخدام الحوافز الإيجابية ، ويمكن لهذه القواعد والأسس أن تحدث أفضل النتائج إذا ربطت بالاهتمام الصادق بمصالح العاملين.
- ولا بد أن يحسن القائد الإداري استخدام هذه القواعد وينتبه لصلاحيتها في المواقف المختلفة ، ويفحص العوامل الشخصية والفنية والتنظيمية والبيئية المؤثرة على تحفيز العاملين.
- وضع للعاملين جوانب السلوك الوظيفي التي تؤدي إلى الحصول على الحوافز.
 - الاهتمام بالجوانب الإيجابية في أداء العاملين ، مع ذكرها ومدحها كون ذلك يحقق دافعية للمزيد من السلوك الإيجابي ومن ثم إنتاجية أفضل.
 - تقديم الحوافز الملائمة ، كون العاملين يختلفون في نوع الحوافز التي يرغبونها ، وذلك لاختلاف دوافعهم والحاجات التي يريدون إشباعها .
 - تقديم الحوافز على فترات متقطعة ، حتى لا تفقد قيمتها التحفيزية لدى الأفراد فتصبح بمثابة أجر عادي وأن استمرار إعطاء الحوافز يؤدي إلى اعتماد الفرد عليها وريم لا يعمل إلا إذا حصل عليها، ولكن حصوله عليها على فترات، مرهون بتحصيل نتائج

(1) على محمد عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص56.

معينة ، يجعله يحاول تحقيق هذه النتائج والحصول على الحوافز المقدمة ويحس بقيمتها العالية.

-ضمان توازن أو تناسب بين قيمة الحافز وقيمة النتائج التي يحصلها الأفراد.

-تقديم الحوافز فور تحقيق النتائج، حتى يربط الفرد بين نوع العمل ونوع الجزاء ، وحتى لا يفقد الحافز قيمته ، فإذا انقضت فترة طويلة بين أداء العمل المطلوب وتقديم الحافز المناسب له، ينسى الفرد ويفقد الرابطة بين العنصرين.

-إحداث تنوعا في الحوافز المقدمة، حتى لا يمل الفرد في الحصول على نفس الحافز وحتى لا يفقد الحافز قيمته في نظر الفرد أيضا.(1)

ثالثا- مراحل نظام الحوافز: " من بين هذه المراحل التي يتكون منها نظام الحوافز هي: (2)

-تحديد هدف النظام : حيث تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز .وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة...الخ.

-دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الاداء المطلوب ، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي .كما أن تحديد وتوصيف الأداء الفعلي يستدعي مايلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم .
- وجود عدد مناسب من العاملين.
- وجود ظروف عمل ملائمة .
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

-تحديد ميزانية الحوافز : ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز للبنود التالية :

(1) علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص58-59.
(2)نوري منير : تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010، ص 213.

- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز ،وهي تتضمن بنود جزئية مثل المكافآت والعلوات ،الرحلات ،الهدايا...
- التكاليف الإدارية : وهي تغطي بنود مثل تكاليف تصميم النظام وتعديل والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام .
- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنود مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات."

والملاحظ أن نظام الحوافز والمراحل التي يمر بها يفترض أن يكون صنيع المنظمة ، لكن واقعا نلمس النظرة التقليدية التي تنظر إلى الحوافز على أنها مجرد تكاليف إضافية ، فلا تجتهد الكثير من المنظمات إلى وضع نظام تحفيزي من تلقاء نفسها ،بل تجتهد النقابات العمالية في غالب الأحيان لتجسيد هذه الأنظمة،فبدلا من أن يكون نظام الحوافز هو نتاج المنظمة نجده نتاج التنظيمات النقابية(العمال يضعون نظام حوافز لتحفيز أنفسهم)

رابعا - شروط فعالية نظام الحوافز:

- ليس كل نظام للحوافز يحقق الأهداف المرجوة منه ،لذلك وجب كل نظام وفق شروط تضمن فعاليته، ومن أهم هذه الشروط يذكر " فيصل حسونة " مايلي:
- أن ترتبط الحوافز بين أهداف الفرد والمنظمة معا .
 - اختيار الوقت المناسب للتحفيز ،وضمن الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز .
 - ضمان العدالة والمساواة ،أي عدم تعميم الحوافز .
 - أن تتناسب الحوافز مع المخرجات والمقدار العائد.
 - أن لا يكون الحافز مبنيا على قدرات الأشخاص المتفوقين فقط.
 - إتاحة الفرصة للانتقال من قسم إلى آخر لإثبات كفاءة أكثر في الأداء.
 - ارتباطها المباشر بدوافع العاملين .
 - بعدها عن العلاقات الشخصية .
 - تكييفها مع توقعات العاملين.(1)

كذلك يجب أن تكون الإدارة سباقة في وضع نظام حوافز وتحيينه بما يتماشى مع المعطيات الخارجية ، سواء تعلق الأمر بالحوافز التي يتلقاها العاملون في منظمات منافسة

(1) فيصل حسونة ، مرجع سابق ،ص 92.

وبذلك يكون نظام الحوافز عامل من عوامل الاستقطاب بالنسبة للمنظمات المنافسة، وسلاح لضرب استقرار العمالة من جهة أخرى، كون العامل يدرك جيدا قيمة الحوافز التي يتلقاها العاملون الآخرون في المنظمة المنافسة، بل قد تعتمد المنظمة المنافسة على الترويج لقيمة المكافآت العالية التي تدفعها لعاملها، بغية التأثير على الروح المعنوية لعمال المؤسسة المنافسة. لكن ما هو واقع أن العمال والموظفون هم من يطالبون بحوافز تستجيب لمختلف مطالب الفئات العمالية، والأصل أن يكون العكس، لأن الحوافز لها غايات معنوية ومادية في آن واحد.

خامسا- لماذا تفشل نظم الحوافز:

"-الأجر المحفز لا يعد بديلا للإدارة الجيدة، فمكافأة الفرد على مستوى أدائه يفترض أنها تحفزه على بذل المزيد من الجهد، ولكن ليس الحافز هو المتهم في كل الأحوال، فقد تكون هناك أسباب أخرى الإدارة هي الوحيدة المسؤولة عنها، مثل غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف عدم العناية بسياسات الاختيار والتدريب.

-الأجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار عالم النفس " Fredrick Herzberg " أن المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز، ولذلك فهو يرى أن تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد، ويقترح أن تقدم المنظمة قدر ملائم من الحوافز المالية، بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المالية مثل زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز وتحقيق النجاح النفسي في وظيفته.

-أن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد، ولذلك فهي تقلل من تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.

-أن الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية بالإضافة إلى الحوافز المادية، فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله وأن يشعر بقيمته وهو يمارس واجبات وظيفته، لذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين للمنظمة.⁽¹⁾

وتعتبر هذه العوامل من بين الانتقادات التي وجهت لـ "تاييلور" حينما اعتقد أن الأجور آلية باستطاعتها تخطي إشكالية انخفاض أداء العاملين، وتحفيزهم ماديا حتى يبذلوا أقصى ما لديهم من جهد .

(1) جاري ديسلر، مرجع سابق، ص444.

3-12- الأجور كمصدر لضغوط العمل

تعتبر الأجور والحوافز هي المصدر الأساسي لدخول الأفراد داخل المنظمات المختلفة ، ويعتبر الأجر هو المحدد الرئيسي لمستوى معيشة الفرد، كما أنه يتوقف عليه مركزه ومكانته بين زملائه في العمل وفي المجتمع بصفة عامة ، بالإضافة إلى أن الأجور من أهم البواعث المالية التي يتم عن طريقها إشباع الحاجات الأساسية للأفراد (من مأكّل-مشرب-مسكن- ملابس...)، اللازمة للمحافظة على بقائهم واستمرارهم في عطاءهم للعمل، ومما لا شك فيه أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً وعينا وعملاً إذا كان هذا الأجر يتناسب مع الجهد الذي بذله في العمل، كما أن الأجور تمثل العنصر الحاكم لانتقال وتحرك المديرين داخلياً وخارجياً.

كما تعتبر الأجور من أهم أسباب المنازعات العمالية ، إذ يتوقف مستوى الفرد الاقتصادي والاجتماعي على مقدار القوة الشرائية التي يستطيع إنفاقها وتتكيف هذه القوة على حسب كمية الأجر النقدي التي يتقاضاها. إن عدم كفاية الأجر تعتبر أحد مصادر الضغوط التي تواجه الفرد في عمله، إذ يترتب عليها أن يصبح الفرد - دائماً- شارد الذهن والتفكير نحو كيفية إشباع حاجاته من أجر غير كاف، مما يؤدي إلى التأثير السلبي على الحالة النفسية للفرد، الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع معدلات دوران، وترك العمل، وما ينتج عن ذلك من عدم استقامة وانتظام برامج التصنيع نتيجة لعدم استقرار أحوال العاملين مما يكون له مردوده السلبي على نتائج أعمال المنظمات المختلفة .

وانطلاقاً مما سبق فإنه يلوم الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها ترتكز على تقييم سليم للوظائف وهيكل أجور يتسم بالعدالة والمساواة والكفاية ، بالإضافة إلى نظام سليم وموضوعي لتقويم الأداء، ويرتبط بنظام الأجور والحوافز السليم طرق تحديد الأجور. (1)

كما أننا أصبحنا أمام ظواهر اجتماعية ؛ وليس حالات، كأن يعمل الشخص أعمالاً إضافية خارج مواقيت العمل، أو أن يعمل عملاً آخر خلال مواقيت العمل (نظراً لغياب المراقبة والتسيب)، أو أن يكون رب العائلة عاجزاً في إعالة أسرته لوحدته فيدفع بزوجه للعمل أو ابنه القاصر أو ابنته، وإفرازات أخرى كالسرقة، والرشوة، والإختلاسات...ظواهر أصبحت متفشية بعد أن كانت مجرد حالات استثنائية في مؤسساتنا أو في مجتمعنا.

(1) محمد اسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص68.

3-13- نظام الأجور الجديد الخاص بموظفي الإدارات العمومية في الجزائر:

قسمت الدراسة التي أعدها مكتب الدراسات "ميديا سانس" فئات الجزائريين حسب الدخل إلى سبعة مستويات، عائلات دخلها يساوي أو يقل عن 10 آلاف دينار و تشكل نسبة 24.35%، المستوى الثاني عائلات دخلها يتراوح بين 10 آلاف و 20 ألف دينار بنسبة 43.28%، المستوى الثالث عائلات دخلها يتراوح بين 20 و 30 ألف دينار أو ما نسبته 25.94%، المستوى الرابع العائلات التي يتراوح دخلها بين 30 و 40 ألف دينار جزائري، إلى غاية العائلات التي يتراوح دخلها بين 60 و 80 ألف دينار ب 19.78%، وأظهرت الدراسة أن معظم الأجر يذهب لشراء المواد الغذائية والألبسة الضرورية فقط.⁽¹⁾

شهدت سنة 2007 الإعلان الرسمي الكثير من التطورات المتسارعة في قطاع الوظيف العمومي وبخاصة الشبكة الوطنية للأجور. وهي قضية مست بشكل مباشر مختلف الفئات الاجتماعية للمجتمع الجزائري، الأمر الذي أدى إلى غليان اجتماعي، صاحبه غليان نقابي شديد جراء رفض النقابات انفراد الحكومة بزماد تحديد الشبكة الوطنية للأجور، فقد شكل رفع أجور موظفي قطاع الوظيف العمومي، بناء على لقاء الثلاثية المنعقد شهر سبتمبر 2006 بالإضافة إلى الشبكة الوطنية للأجور، تزايد حجم الصراع بين النقابات الحرة والحكومة.⁽²⁾ وحسب دراسة أنجزتها "السناباب" أواخر سنة 2007، فقد قدرت الدراسة أن الأجر القاعدي الأدنى الذي يمكن أن يضمن للعائلة الجزائرية أدنى متطلبات الحياة يجب ألا يقل عن 33.329.00 دج.⁽³⁾ وهو ما أكده كذلك الخبير الاقتصادي الجزائري "بن أشنهو" الذي أوضح أن القدرة الشرائية في الجزائر انخفضت بسبب الجمود الذي ميز نسبة الأجور في البيت الواحد التي كانت في السبعينات أحسن من الآن، حيث كانت تقدر ب 2.5% وهي نفس النسبة الآن بالرغم من غلاء المعيشة، وللحفاظ على القدرة الشرائية حسب نفس الخبير لابد أن يكون هناك 03 أجور في البيت للحفاظ على القدرة الشرائية.

وقد أقر مجلس الوزراء ليوم 16 سبتمبر 2007 الشبكة الجديدة للأجور ونظام دفع رواتبهم المطبقة على جميع موظفي الإدارات العمومية بعد الاجتماعات التي جرت بين الحكومة

(1) ليلي شرفاوي: العائلات الجزائرية تنقسم من حيث الدخل الشهري إلى سبعة مستويات جريدة الشروق، جريدة جزائرية وطنية يومية، العدد 2676، ليوم 30 جويلية 2009.

(2) محمد شراق: فضائح البطاطا والحليب والأجور المؤجلة، جريدة الخبر، جريدة جزائرية يومية، عدد 5206.

(3) ل. بوربيع: راتب الكرامة يجب ألا يقل عن 35 الف دينار جزائري، جريدة الخبر، عدد 5201، ليوم 2007/12/25.

والمركزية النقابية من جهة وبين الحكومة والمديرية العامة للتوظيف العمومي من جهة ثانية، والتي فصلت في أهم المقاييس التي تدخل في احتساب أجور أزيد من مليون ونصف موظف بإخضاعها إلى منظومة تعتمد على 12 درجة و 17 تصنيفا للرواتب وزعت على 04 مجموعات، و 07 شعب فرعية خارج التصنيف، في حين تم توحيد النقطة الاستدلالية ب45دج. وحسب شبكة الأجور الجديدة، فإن راتب الموظف أصبح يساوي قيمة الشهادة أو المستوى التعليمي المحصل عليه ضمن الأجر القاعدي + الخبرة المهنية + المنح والعلاوات التي تخضع لخصوصية كل قطاع، وفي كل الحالات يتراوح الأجر القاعدي بين 9000 دينار جزائري و 66600 دينار جزائري.⁽¹⁾ (أنظر الملحق رقم 04) وتصب القوانين الأساسية المنبثقة الخاصة بكل قطاع بجعل أجر الموظف مبني أساسا على المنح والعلاوات أكثر منها على الأجر القاعدي التي قد تشكل لوحدها نسبة 50% من الأجر الذي يتقاضاه الموظف.

وأول الفئات التي بدأ سريان تطبيق زيادات الأجور عليها هي فئة الأسلاك المشتركة، وذلك بعد مصادقة مجلس الحكومة على القانون الأساسي الخاص بهذه الفئة والذي يحمل رقم 04/08 في أبريل 2008، والمقدر عددها آنذاك ب 120 ألف موظف على المستوى الوطني، موزعين على 05 شعب إدارية و 12 سلكا و 31 رتبة و 10 مناصب عليا في الإدارة العمومية. وتراوحت المكاسب المالية المترتبة عن هذه الزيادات لفئة الأسلاك المشتركة ما بين 3789 دج لعون إداري في صنف جديد رقم 07 بعدما كان في الصنف 10، وزيادة قدرها 8769 دج للمتصرف الإداري، في صنف جديد رقم 12 بعدما كان في الصنف 15 سابقا. وبتزايد قدرها 10907 دج لرتبة مهندس رئيسي ومتصرف رئيسي. ولقد خضعت الكثير من الوظائف لإعادة التصنيف، بما يتوافق وخصوصية كل قطاع، هذه التصنيفات الجديدة تُصب في القوانين الأساسية الخاصة بكل قطاع، وهذا امتثالا للأمر 03/06، وما يهمننا هو فئة الأسلاك المشتركة، هذه الفئة كانت تخضع لقانون 12/78 الذي ساوى بين الموظف والعامل، فكانت الأجور تدفع بالتساوي تقريبا، إلا ما تعلق بتوزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية، وهو ما لم يكن مطبق على المؤسسات الإدارية، ثم جاء المرسوم 59/85 المتضمن القانون النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، أين أعيد تصنيف الموظفين، سواء من حيث رقم الرتبة أو الرقم الاستدلالي الخاص بكل رتبة وبكل درجة، فعلى سبيل الذكر، صنفت رتبة المتصرف الإداري في الرتبة 14 مقابل رقم استدلالي 416، مع قيمة مالية تقدر ب 25 دينار جزائري عن كل نقطة استدلالية وبعملية حسابية بسيطة نجد أن الأجر القاعدي لرتبة متصرف إداري يقدر ب 10400دج

(1) سميرة بلعمري: تفاصيل الأجور الجديدة المحددة حسب المستوى التعليمي، جريدة الشروق، عدد 2098، ليوم 2007/09/15.

وأعيد النظر في هذا التصنيف مجددا سنة 1989 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 79/91، أين أعيد تصنيف فئة الأسلاك المشتركة، فتصنيف وظيفة متصرف إداري على سبيل المثال ارتفعت من الرتبة 14 إلى 15 وبنقطة استدلالية تقدر ب 434 أي بأجر قاعدي يساوي 10850 دج، وهي الزيادة التي لا تستحق إعادة التصنيف، بل فقط تستدعي الرفع من الأجر عن طريق النسب المئوية.

وكذلك كان الحال بالنسبة للوظائف الأخرى، أي الرفع العمودي في الترتيب بزيادة رتبة واحدة، مع الإبقاء على نفس المهام الوظيفية، وهذا من الأخطاء التي رافقت عملية رفع الأجور في الجزائر. ولا يختلف الأمر بالنسبة للنقطة الاستدلالية الخاصة بالدرجة، فالانتقال من درجة إلى درجة أعلى التي تكون عن طريق الأقدمية المهنية، لا تزيد عن 200 دج - 400 دج، وهو ما يعني أن الموظف ينتظر مدة 03 سنوات حتى يحصل على زيادة تقدر ب 250 دج، وقد ينتظر 20 سنة حتى يرقى في الرتبة ليتحصل على زيادة بمتوسط قدره 2000-3000 دج، وهي قيمة ضعيفة جدا، تدل على أن السلطات المعنية كانت حريصة على ربط الأجر بالحالة الاقتصادية للبلاد.

وبالرغم من مرور 19 سنة على زيادات 1989 إلا أن القوانين الأساسية وبخاصة قانون 04/08 لم يحمل ما كان يتطلع إليه الموظفين وممثلهم، وهذا بسبب الغلاء الفاحش في الأسعار وتدهور القدرة الشرائية وانخفاض قيمة الدينار، حيث كان المبادلة بين الدينار والدولار بفارق يقدر ب 10 دج سنة 1980، ليتدهور سنة 1990 أين أصبح الفارق يزيد عن 75 دج.

ومنذ الإعلان عن تلك الزيادات (سبتمبر 2007) تبقى الساحة الاجتماعية تشهد غليانا كبيرا تغذيه الحركات الاحتجاجية التي تقوم بها نقابات مختلف القطاعات خاصة التربية والصحة والأسلاك المشتركة، الأمر الذي دفع بالحكومة إلى إعلان زيادة لفئة الأسلاك المشتركة بداية 2013 تقدر ب 10% من الأجر القاعدي لكل رتبة، ولنا أن نتصور قيمة كل زيادة.

خلاصة الفصل

ومن هذا المنطلق نقول أن دراسة الأجور تهم الكثير من المختصين، فهي تخص الاقتصادي، نظرا لاعتبارات التكلفة، وتخص القانوني، نظرا لارتباطها بالحقوق والواجبات، وتخص رجال التنظيم الإداري بما فيها إدارات الأعمال والموارد البشرية وغيرها لاعتبار أن الأجور من الحوافز المادية الأكثر أهمية لرفع أداء العاملين ورضاهم وبالتالي أداء وفعالية المنظمات واستمراريتها وازدهارها وتموقعها، خاصة في ظل اقتصاد عالمي لا يعترف إلا بالمنافسة التي تبنى على مرتكزات أهمها المراهنة على العنصر البشري وتتميته بشتى الطرق.

الفصل الرابع

التراث النظري والقانوني للأداء والأجور

تمهيد

4-1-المداخل النظرية لدراسة الأداء الوظيفي.

4-1-1- نظرية الإدارة العلمية.

4-1-2- نظرية التقسيم الإداري.

4-1-3- مدرسة العلاقات الإنسانية.

4-1-4 نظرية العدالة .

4-1-5- نظرية التدعيم.

4-1-6- نموذج " بروتتر و لولير "

4-1-7- النظرية اليابانية Z

4-1-8- مدخل الموارد البشرية.

4-2- التنظيم القانوني للأداء وتقييم الأداء.

4-3- التراث النظري للأجور.

4-3-1- نظرية العرض والطلب .

4-3-2- نظرية أجر الكفاف.

4-3-3- نظرية رصيد الأجور.

4-3-4- نظرية الإنتاجية الحدية .

4-3-5- النظرية الكينزية.

4-3-6- نظرية عدالة الأجور.

4-3-7- نظرية القوة في تحديد الأجور.

4-3-8- نظرية المساومة الجماعية .

4-4- الحماية القانونية للأجور.

خاتمة الفصل

تمهيد :

بعد أن تطرقنا إلى الفصل التمهيدي بما فيه من دراسات سابقة، وكذا الفصلين المتصلين بمتغيرات الدراسة، وهما فصلي الأداء والأجور على التوالي، حيث تم استعراض أهم طروحات الفكر التنظيمي والإداري ومساهماتهم في الرقي بالأداء البشري نحو الأفضل لغايات تنظيمية (فعالية تنظيمية) وأخرى اجتماعية، واقتصادية. نتعرض في هذا الفصل لكيفية صب نظريات المفكرين الإداريين في قوانين تنظيمية تدل على مدى الجدية في الأخذ والتعاطي مع ما جاد به الفكر التنظيمي والإداري من طرف صناع القرار، ومن يستجدون بهم من خبراء وفقهاء قانونيين واجتماعيين واستراتيجيين، الذين يُسَخَّرُون لخدمة السياسات التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية للبلاد، مستندين على الطرح النظري العالمي، الذي يفترض العمل به على أساس أن المعرفة في الوقت الراهن غير مقيدة بحدود جغرافية ولا حساسيات سياسية. على أن يراعى في ذلك الأخذ بالخصوصيات الاجتماعية لكل بلد، مع اجتهادات فقهية تحاول التكيف والتكيف بما يحقق مصلحة العاملين وأصحاب العمل بمختلف أنواعهم ومصلحة المؤسسة، التي تعتبر في الأخير وحدة اجتماعية أساسية .

ولعل من أهم التقنيات التي تعبر عن كيفية التعاطي التشريعي والفقهي في مجال الأجور والأداء هي تشريعات العمل، حيث تخص هذه التشريعات تنظيم العلاقات التي تتم بين العمال الذين يطرحون جهدهم لأجل أجر مالي يسد حاجاتهم المختلفة، وبين أصحاب العمل أو المستخدمين الذين يملكون رأس المال النقدي والعيني ولا يملكون عنصر العمل الذي يتحقق بفضل قوة العمل وهم العمال. ومن هنا تتحقق العلاقة بين الطرفين، عمال يبحثون عن أجور وأرباب عمل يبحثون عن يحقق لهم العمل للدفع بالعملية الإنتاجية، ومن ثم الاقتصادية والاجتماعية .

من هذا المنطلق سنبحث في هذا الفصل عن كيفية تعامل المشرع الجزائري بصفة خاصة مع التراث النظري للفكر الإداري والتنظيمي، بما يحفظ حقوق أطراف المعادلة التي تحدثنا عنها من منطلقات قانونية تزر بها المنظومة التشريعية الجزائرية.

4- التراث النظري للأداء والأجور :

4-1- المداخل النظرية لدراسة الأداء الوظيفي

4-1-1- نظرية الإدارة العلمية :

يعتبر " فريدريك تايلور " **taylor** من زعماء الإدارة العلمية من خلال تجاربه التي أجراها في مصنع "برتلهم" للصلب. ألف كتاب "مبادئ الإدارة العلمية " سنة 1911 ، أوضح فيه أن أسلوب العمل يكون وفق مبادئ علمية أهمها :

- التركيز على التخصص الضيق وتحديد العمل كميًا.

- تجزئة العمل إلى أبسط أشكاله لضمان الفعالية في الأداء.

- دراسة الحركة والزمن.

- تقريب مستلزمات العمل.

- الفصل التام بين التخطيط والتنظيم.

- الاختيار العلمي للعاملين وتدريبهم.

- الفصل بين الأعمال المباشرة وغير المباشرة .

- زيادة عدد الوظائف (خاصة الرقابية منها).

- ربط الأجر بالإنتاج ، وتحفيز العامل بمكافئات مالية نقدية يومية، وكذلك لضمان امتثالهم للأوامر والتعليمات والإجراءات المحددة المتعلقة بأداء العمل.

فقد ركز تايلور على الأجر وربطه بالأداء، لأنه الحافز الوحيد للعمل في نظره "زيادة أجر

العمال يؤدي بهم إلى بذل المزيد من الجهود للحصول على أجر أكبر من الأول، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج ويقلل من تكاليف إنتاج الوحدة مما يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة .⁽¹⁾

فكل زيادة في الأجر يترتب عليها زيادة في الإنتاجية، وكل زيادة أعلى يقابلها أجر أعلى

وهكذا لا تمنح الحوافز النقدية إلا للعامل الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد

عليها، أما العامل المنخفض الكفاءة الذي لا يصل إلى المستوى المطلوب، فعلى الإدارة تدريبه

أو نقله إلى مستويات تتلاءم ومؤهلاته أو فصله .

(1) محمد عبد الفتاح ياغي : تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1986، ص23.

وعلى هذا الأساس قام تايلور بدراسة الحركات اللازمة لأداء العمل، وخلص إلى استبعاد الحركات الزائدة، التي صنفها ضمن معوقات العمل الرسمي ومضيعة للوقت وهو ما أطلق عليه "الحركة والزمن"

كما تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته كسول لا يحب العمل، إلا إذا رأى في العمل وسيلة لتحقيق مزايا ومنافع مادية، وبذلك فهو يرى أن العامل هو أداة من أدوات الإنتاج، وعلى الإدارة تحمل مسؤولية التصميم العملي لهذه الأدوات .

وهكذا فإن الفكر التايلوري يعتبر من المحاولات الأولى التي أرادت أن تقدم تفسيراً للأداء ومكوناته، معتبرة الأداء الوسيلة الوحيدة لتحقيق رضا العامل واستقراره في عمله، وتوظيفها للحوافز المادية الاقتصادية كدافع رئيسي يجعل العامل مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بعمله دون أي شيء آخر. (1)

إن ما هو ملاحظ لطروحات هذه النظرية التايلورية؛ التي تعتبر من أهم المقاربات النظرية التي تبنيهاها، لما لها من طرح يتناسب ومتغيرات الدراسة، هي ارتباطها بالتوجه الفكري الكلاسيكي ل "أدم سميث" و "دفيد ريكاردو" . وكان "تايلور" أعاد الفكر الكلاسيكي من زاوية أخرى أكثر حداثة، كيف ذلك؟ إن الرؤية الكلاسيكية للعملية الإنتاجية كانت تستند إلى ثلاث عناصر مكونة للإنتاج هي : الطبيعة ورأس المال وعنصر العمل، هذا الأخير هو الذي كان محل اهتمام الكلاسيك بقيادة "أدم سميث" حيث خلص الفكر الكلاسيكي أن الإنسان كائن راشد وهو يعمل وفق ذلك الرشد الذي تحركه الدوافع المادية، الشيء المفقود عند الكلاسيك هو ما تعلق بعنصر التنظيم في العملية الإنتاجية . هذا العنصر اقتصادياً كان نتيجة اجتهاد المدرسة النيوكلاسيكية، لكن "تايلور" دلى بدلوه في الدفع بالعجلة الإنتاجية التي كانت تعاني منها أغلب المنظمات الأوروبية والأمريكية أوائل القرن العشرين (أين ازدهر الفكر النيوكلاسيك) نتيجة قصور الفكر الاقتصادي في معالجة الكثير من القضايا والمشكلات والظواهر التي يفرزها النظام الرأسمالي، أين ركز على الجانب البشري في المنظمة كعنصر أساسي لا يستهان به في تحريك العملية التنموية على مستوى المؤسسة وبالتالي على المستوى الكلي.

(1) حامد الحرفة : موسوعة الإدارة الحديثة، المجلد الأول، الدار العربية للموسوعات، ص 157.

ومن خلال التحليل السابق، نستنتج أن تايلور من الأوائل الذين بدؤوا في تسليط الضوء على العنصر البشري داخل المنظمة - وهذا يحسب له بطبيعة الحال - لكن بنفس النزعة التي كان يرها الكلاسيك وهو اعتبار الفرد داخل المنظمة أداة من أدوات الإنتاج لا غير، يمكن التحكم فيه كآلة تماما، وهذا اعتمادا على مبدئه الشهير الحركة والزمن عن طريق الرقابة اللصيقة والإشراف، والتحكم فيه أيضا ماديا، حيث يعتبر تايلور أن الحوافز المادية أهم ما يدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أقصى أداء تتطلبه العملية الإنتاجية. ويرى الكثير من الأخصائيين أن مبادئ تايلور تعتبر ركائز العملية الإنتاجية في أي وقت وفي أي مكان، ولا يمكن التشكيك في سلامة وصلاحية أي مبدأ من مبادئه. ونستطيع إلتماس قوة هذه المبادئ وصلاحيتها بكل سهولة من خلال دراسات استكشافية داخل المؤسسات الجزائرية وكيف يمكن أن يؤدي عدم الاختيار العلمي للعاملين في كثير من الأحيان إلى التأثير على أداء العاملين لعملهم، وعلى قوة واستمرارية التنظيم .

4-1-2- نظرية التقسيم الإداري "لهنري فايول" 1916 Henri Fayol :

ولد "هنري فايول" في عام 1841 لعائلة فرنسية برجوازية، عمل في عام 1860 مديرا لمجموعة من مناجم الفحم، حيث عمل فيها لفترة الثمانية والخمسين عاما التالية من عمره، وتقلد مناصب ذات مسؤولية عالية، وتقلد في العشرين عاما الأخيرة منصب مدير عام نظرا لمهارته كمدير ناجح، وفي الوقت الذي ترك العمل في المنشأة، كان قد بلغ عدد العاملين فيها نحو عشرة آلاف عامل - وهو عدد ضخم في ذلك الوقت - وكرس "فايول" ما تبقى من حياته بعد تقاعده للإعلان عن نظريته عن الإدارة، التي وضعها فيما بعد في كتابه " الإدارة الصناعية والعمومية " لعام 1916، توفي عام 1925.

لقد كانت إسهامات "فايول" في الإدارة عديدة ومهمة، وقد ألهمه فهمه الواسع بدور مدير مبادئ الإدارة ليصبح مفكرا بارزا لديه إدراك ذاتي وخبرة هائلة، وقد تمثلت بعض أفكاره التقدمية في الآتي :

- أن النشاط الإداري نشاط متميز عن النشاطات الإنسانية الأخرى .

- أن الإدارة هي شيء قائم بذاته، بغض النظر عن يقوم بها . لذلك فإن الزوجة ربة البيت تدير بيتها ، ووزير الدولة يدير وزارته ،كذلك المدير في مصنعه وكلهم يؤدون نفس الشيء "الإدارة".
- يتطلب تعلم تحمل مسؤولية الإدارة اهتماما ومنهاجا دراسيا خاصا، وهناك جزء جوهرى لنظرية مهمة ومعلومات يمكن أن يتم تعريفها وتعمل كأساس للمقر التعليمي في المستوى الجامعي .
- لا يوجد مدير يجيد العمل في كل المهام الإدارية، لذلك في أي منظمة كبيرة فإن المدير يحتاج إلى موظفين متخصصين يقومون بتغطية التخصصات الأخرى.
- يجب أن يقتصر نطاق الإشراف على حوالي ستة مرؤوسين ولا يتجاوز اثني عشرة مرؤوسا .
- يؤثر المدير الأعلى في المنظمة على كل المنظمة بوصفه قدوة، ويكون قدوة يحتكم إليه أفراد المنظمة ،ويبقى الأمر كذلك بغض النظر ما إذا كانت القدوة حسنة أم سيئة .
- يحاول المدير الجيد تجنب التفاصيل الصغيرة في العمل التي يمكن تفويضها للمرؤوسين ، فالتفاصيل الصغيرة ليست من صميم عمل الإدارة العليا .
- ينبغي على المدير أن يقاوم بقوة الضغوط من أجل وضع العديد من القوانين أو الروتين، أو أوراق الضبط والربط، وهناك ميل للإفراط لمثل هذه الأمور في المنظمة، والدور المهم بالنسبة للمدير هو أن يحارب من أجل الحد منها .
- ويكفي هذه الأفكار لتبين أن "فايول" له نظرة تقدمية لعمل الإدارة سابقة لزمانه لصنع الفاعلية التنظيمية للمؤسسات والتحكم في أداء عاملها بشكل يضمن قوتها واستمراريتها وتنافسيتها .⁽¹⁾
- وهكذا نجد أنه في الوقت الذي كان فيه "تايلور" ينادي بالإدارة العلمية في أمريكا ،كان "فايول" ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا ،وبالرغم من أن أفكار وآراء ومبادئ كل منهما تعد مكملة لبعضها البعض ،حيث ركزتا على مشاكل أداء العاملين والإدارة في كل المستويات وعملت على إيجاد حلول لها باستخدام الأسلوب العلمي ،إلا أن نظرة "فايول" كانت أكثر شمولاً بالنسبة لجميع المجالات الإدارية ،سواء كانت حكومية أو سياسية أو اقتصادية ... الخ ،في حين اقتصر أفكار "تايلور" على إدارة المصنع فقط. بالإضافة إلى أن "تايلور" بدأ دراساته من أقل

(1) إبراهيم بن علي الملحم : هنري فايول ،في : مجلة " الإدارة " ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، أكتوبر 2011،ص46.

المستويات الإدارية (أي من العمال) ثم تدرج صاعداً إلى أعلى، بينما اتجه "فايول" بأبحاثه نحو المديرين في المستويات العليا ثم انتقل بعد ذلك إلى المستويات الأدنى، وهو انعكاس مباشر لحياتهما العلمية وطبيعة الأعمال التي بدأ كل منهما بممارستها.⁽¹⁾

إن هذا الطرح يبرز الرؤية الشمولية للتعاظم مع الفعالية التنظيمية بصفة عامة وللأداء بصفة خاصة، وذلك من خلال الرؤية المتعارضة للمفكرين، فبينما يرى "فايول" أنه بصلاح قمة الهرم (المدير) يصلح التنظيم ككل، لأن المدير باستطاعته التأثير في الآخرين بفعل الصلاحيات والقوة التي يكتسبها، بالإضافة إلى عنصر الشخصية. نجد أن "تايلور" يركز كثيراً على البناء القاعدي للتنظيم وهم العمال، حيث يرى أن قوة التنظيم تأتي من القاعدة العمالية. وهو طرح مماثل للبناء التحتي والفوقي لـ "كارل ماركس" و "هيجل" على التوالي.

ولضمان فاعلية المنظمة، قام "فايول" بوضع عدداً من الوظائف الإدارية تتمثل فيما يلي:

• **التخطيط** : إن التخطيط هو عملية تنبؤ للأحداث والظروف فيما يتعلق بالاحتمالات

الخارجية والترتيب للتغيير الداخلي الذي يجعل المنظمة أكثر علاقة مستفيدة من الاحتمالات. ومن الاهتمامات الخاصة اعتراف "فايول" بالحاجة إلى توفر "شجاعة أخلاقية" من جانب المدير، ويعني "فايول" بذلك أنه يجب على المدير أن يلتزم التزاماً عاماً فيتخذ القرار المناسب عندما يعلم بأن الخطط لن تعمل بشكل جيد، فالإدارة ليست للجبناء.

• **التنظيم**: يعني هذا النشاط وضع الخطط مع بعضها البعض لتنفيذها، وتشمل عملية

تنظيم الموارد بشقيها البشرية والمادية، وخلق الهيكل التنظيمي والعلاقات المتبادلة، وتوفير المراقبة المستمرة والتقييم، وتكون الإدارة في هذا النشاط شبيهة بالنظام العصبي للكائن الحي، فهي تتصل بكل أعضاء وأطراف المنظمة، تصدر التوجيهات وتستقبل التغذية المرتدة.

• **الأمر** : إن مجال هذا النشاط ليس كما يتوقع من اختيار فايول للعنوان. والأمر له

دلالات مرتبطة بالأوامر التي تتعلق بالمعركة. وما يعنيه فايول بالأمر هو خلاصة

(1) هدى سيد لطيف : الأسس العلمية للإدارة ، الشركة العربية للنشر ، 1996، ص45.

الأداء الأفضل من الوحدة التي تكون تحت حكم وسيطرة المدير، ويتم ذلك من خلال :
- معرفة العاملين - التخلص من العامل غير الكفاء - التمكن من التقيد بالاتفاقيات التي
تعقدتها المنظمة مع عاملها - وضع القدوة الحسنة - القيام بمراجعة دورية - الاجتماع
بالعمال بشكل منتظم - تجنب الخوض في التفاصيل بكثرة - رفع معنويات ومبادرات
الموظفين. ومن قراءة هذه النقاط يمكن أن يجادل المرء بأن القيادة يمكن أن تكون عنوانا
أفضل لهذا القسم بدلا من الأمر. ومن الملاحظات المهمة في هذا الجانب من النشاط
الإداري تأكيد فابول على تشجيع روح المبادرة من خلال التصرفات الآتية :

- السماح للمرؤوسين بأن يكون لهم نصيب عال من النشاط يكون متسقا مع
أوضاعهم.

- السماح للمرؤوسين بارتكاب أخطاء حتى يتعلموا من خلالها.

- التوضيح للمرؤوسين بشكل حذر كيف يؤدون أعمالهم، لكن دون تأديته لهم.

- تشجيع المرؤوسين بالثناء المناسب عليهم.

- التضحية والزهدي الشخصي أحيانا من أجل مصلحة المرؤوس (وهذا لا يعني أن يكون
ذلك على حساب سمعته).⁽¹⁾

● **التنسيق** : هذا النشاط من الإدارة يتيح لأقسام المنظمة العمل معا في تناغم ، وبميل

المدير في هذا النشاط لوضع حدود مشتركة بين الأقسام الفرعية ويمنعها من أن تصبح

مقسمة إلى أجزاء صغيرة. والأداة الرئيسة للمدير لتحقيق النجاح في هذا النشاط هي عقد

اجتماعات أسبوعية لرؤساء الأقسام. وقد تتداخل المعاني بين مفهومي التنسيق والتنظيم

وقد يستعمل مفهوم التنظيم للدلالة على التنسيق والعكس، إلا أن المعنيين صحيحين،

لكن لا يمكن استعمالهما معا كأن نتحدث عن عملية التنسيق لوحدها ثم عملية التنظيم،

بل ذكر أحدهما يغني عن ذكر الآخر.

(1) هدى سيد لطيف، المرجع السابق، ص 45.

• الرقابة : هذا النشاط يتم فيه تحقق الإدارة من أن كل شيء يحدث يكون مطابقاً لأهداف المنظمة ولخطتها المعتمدة في ذلك ، وهذه هي عملية المراقبة والتغذية المرتدة التي تحتاج إليها الإدارة للقيام بالتعديلات في وظيفة المنظمة . (1)

لقد اعتمد "فايول" طرحاً نظرياً وعملياً استقاه من تجربته الطويلة في ميدان الإدارة لذلك اعتمد أربعة عشر مبدأ إداري، كآليات دعم وتوازن لتجسيد النشاط والعمليات الإدارية بكل نجاعة، فرغم أن "فايول" اهتم كثيراً بعمل المدير الذي يدير العمليات الإدارية، إلا أنه لم يغفل العمال ، بحيث وضع أيضاً آليات لضمان الولاء من جهة، ورفع أدائهم من جهة أخرى، والتي من بينها المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز المادي والمعنوي للعامل والتقرب منه، بالإضافة إلى مختلف الالتفاتات الأخرى التي من شأنها خلق الرضا الوظيفي للعمال وبالتالي زيادة أدائهم. مع التركيز على عنصر التدريب الداخلي من خلال توضيح المشرف للعمل للعامل دون أن يعمل له.

يقول أحد الحائزين على جائزة نوبل أن مشواره العلمي كله مليء بالأخطاء ولكنه لم يأسف عن أي خطأ لأنه لا يكرره، وهذا هو المعنى في أن نسمح للعامل بالخطأ حتى يتعلم منه.

4-1-3- مدرسة العلاقات الإنسانية :

بدأت المدرسة السلوكية كرد فعل قوي للافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية ، والتمثل في أن الطاقة الجسدية للفرد هي العامل العام المؤثر في أدائه وكان لها توجه أساسي في زيادة إنتاجيته من خلال وضع افتراضات حول العنصر البشري من أهمها :

-تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي، أي أن الإنسان يرغب بالعمل في جو يسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء .

-تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته :أي أن الفرد يكون أكثر أداء ،عندما يشعر بأهميته وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية للوصول إلى الأهداف المعني بتحقيقها وأن اهتمامه بتحقيق هذه الأهداف يرتبط إيجابياً بمدى اتساق وتكامل ومساهمة هذه الأهداف في تحقيق أهدافه الشخصية .

(1) إبراهيم بن علي الملحم ، مرجع سابق ص 47.

- أن الفرد لا يسعى للعمل لتحقيق إشباع حاجات اقتصادية فقط ، بل أن الحاجات الإنسانية الأخرى لا تقل في أهميتها عن الحاجات الاقتصادية ، وفي بعض الأحيان قد تحتل هذه الحاجيات موقع متقدم في سلم الحاجيات الإنسانية بالمقارنة بالحاجات الاقتصادية . (1)

إن هذه الافتراضات تؤكد على فكرة محورية، هي أن المنظمة مكان للعمل، وأن العمل هو سنة الحياة، وأن الإنسان هو محور العملية الإنتاجية والإدارية، والوحدة الأساسية التي تتكون منها المنظمة .

وعليه فإن مدرسة العلاقات الإنسانية (السلوكية كما يصنفها البعض) قد سعت إلى دراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل ، وتفسير هذا السلوك ودوافعه ، كما سعت إلى محاولة معرفة تأثير المجتمع وحاجاته غير المشبعة على سلوكه . (2)

ويتفق الكتاب والباحثون أن " إلتون مايو " هو الرائد الأول للحركة الإنسانية في التنظيم حيث قاد فريقا من الباحثين في دراسة ميدانية استمرت لمدة ثماني سنوات وعلى مرحلتين المرحلة الأولى من 1924-1927 والمرحلة الثانية من 1927-1932، وقد أدى اندلاع الحرب العالمية الأولى إلى مشاكل تنظيمية عديدة، أثرت على الإنتاجية وتوازن المنظمة والتزاماتها واستقرارها واستمراريتها، وأثرت على علاقات العاملين فيما بينهم، وكذا أثرت في علاقات العاملين مع أرباب العمل، وتفاقت المشاكل في فترة تألق الحركة العلمية، التي عكفت على دراسة مشكلة الأداء المتدني للعاملين رغم توفر كل الظروف المادية للعمل ومن هنا بدأت الدراسات والبحوث الجادة لاختبار الافتراضات القائلة بأن الكفاءة الإنتاجية تتحدد بالعوامل المادية للعمل، أو بالأحرى التشكيك فيها، لأنها ركائز نظرية المدرسة العلمية السابقة، التي لم تستطع حل مشكلة الأداء البشري، باعتمادها على توفير العوامل المادية للعمل والعمال. وكان من أبرز تلك المحاولات تجارب مصانع " هاوثورن " التي قام بها "إلتون مايو" وفريقه بالولايات المتحدة الأمريكية.

(1) محمد اسماعيل بلال : مرجع سابق، ص27.

(2) علي عباس : أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة ، ط4، الأردن ، 2009، ص60.

وقد أظهرت النتائج عكس ما كان متوقعا، حيث ازدادت كمية الإنتاج بزيادة أداء الأفراد الذين لم يتأثروا بزيادة أو نقص العوامل المادية للمتغيرات (الإضاءة ، فترات الراحة ، ساعات العمل، المكافآت التشجيعية) واستمر الإنتاج مرتفعا رغم سوء ظروف العمل (أي تخفيض العوامل إلى أدناها)، وقد عللت هذه النتائج بأن العوامل محل التجربة قد أدركن بأنهن جزء من تجربة، وشعرن بالاهتمام الموجه إليهن، فتضامن مع بعضهن البعض مما أفسد تأثير العوامل التنظيمية السيئة وأدى إلى زيادة كفاءتهن الإنتاجية.

وجدير بالذكر أن الإشراف في هذه التجارب كان في أدنى مستوياته، مما أدى إلى إظهار قوة تأثير الضغط الاجتماعي بالنسبة لتحديد الإنتاج، وكذلك أظهر شعور العمال اتجاه رؤسائهم، وقد أرجع الباحثون الأسباب التي تدفع العمال إلى عدم التجاوب الإيجابي مع الحوافز التي تقدمها الإدارة، وبأن العمال يعيرون اهتماما كبيرا لكمية الإنتاج، ومهما حاولت الإدارة دفع العمال وتشجيعهم في رفع أدائهم فإنهم يتقيدون بالمعيار الجماعي ولا يحاولون انتهاك حرمة (1).

إن أهم الملاحظات التي يمكن توجيهها لهذه النظرية حسب العارفين بميدان الإدارة والعلاقات الإنسانية والأداء البشري، هو إفراطها الكبير في الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وجماعات الضغط، التي يمكنها التحكم في الأداء الفردي والجماعي للإنتاج وبالتالي التحكم في الإنتاجية، وهذا من شأنه رهن مستقبل المنظمة، إذا كانت العلاقات الرسمية وقنوات الاتصال لا تسير بشكل حسن بين طرفي المعادلة، أي بين الجامعات الرسمية التي تمثلها الإدارة بما تحمله من ثقافة وأهداف واستراتيجيات، لبلوغ رسالتها، وبين المصالح المتعارضة للجماعات الغير رسمية، والتي غالبا ما تكون مطالبها متمثلة في المطالبة بتحسين ظروف العمل والحوافز المادية، وهذا التعارض نجده في أغلب دول العالم، لدرجة نكاد نجزم بأنه هو أساس الصراع بين الجامعات ليبقى الاهتمام بالعنصر البشري والجماعات الضاغطة جزء من المعادلة وليس المعادلة كلها، وهذا ما ركزت عليه النظريات اللاحقة لمدرسة العلاقات الإنسانية والمنتقدة لها. بالمقابل تبقى النظريات

(1) كامل محمد المغربي : الإدارة وأصالة المبادئ ووظائف المنشأة، دار الفكر ، الأردن ، 2007، ص116.

الكلاسيكية لتايلور و فايول و فيبر حجر الزاوية للفكر الإداري الهادف للفعالية التنظيمية للمنظمات وكفاءة الأفراد.

4-1-4- نظرية العدالة ل: "ستاسي آدمز" :

تعود الجذور النظرية لفكر "آدمز" لسنة 1963 أثناء عمله كباحث نفسي في شركة "ricGeneral Elect" حيث رأى أن تحفيز أعضاء المنظمة يتأثر بمدى شعورهم بمعاملتهم بشكل عادل وقانوني من قبل المنظمة، فعندما يشعر الفرد أنه يعامل بشكل عادل من قبل المنظمة، فإن هذا الشعور يمكن أن يخلق آثارا عكسية على تحفيز وأداء الفرد في العمل، وعلى هذا تساعده هذه النظرية في فهم أسباب ونتائج الشعور بعدم العدالة . ويتمثل جوهر هذه النظرية في مقارنة أداء الأفراد ومكافآتهم مع غيرهم مكن الأفراد في مواقف عمل متشابهة. والافتراض الرئيسي لهذه النظرية، هو أن الأفراد محفزين من خلال رغبتهم وشعورهم بأنهم يعاملون بشكل عادل في العمل حيث يعمل الفرد من خلال تبادله وحصوله على المكافآت في المنظمة .

ومن النقاط الأساسية التي تقوم عليها هذه النظرية هي :

* الفرد : الذي يدرك وجود العدالة في التنظيم وتلمسها من عدمها.

* المقارنة بالآخرين : مجموعة أو عدد من الأفراد يستعملون من قبل الفرد كعلاقة مرتبطة بنسبة المدخلات والنتائج.

* المدخلات : وتمثل خصائص الفرد المتحققة كالمهارات والتجربة والتعليم، أو الموصوفة كالعمر والجنس والعرق .

* النتائج : ما يحصل عليه الفرد من العمل كالاعتراف والتقدير والمنافع والأجور . وعلى هذا توجد العدالة عندما يدرك الأفراد أن نسب مدخلاتهم (الجهود) ونتائجهم(المكافآت) مساوية لنسب عمل العمال الآخرين. وتوجد عدم العدالة عندما تكون هذه النسب غير متساوية، وقد تكون نسب المدخلات مقارنة مع المخرجات أكبر أو أقل من نسب الأفراد الآخرين. (1)

(1) رعد حسن الصرن : نظريات الإدارة ودراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا ، سوريا ، 2004، ص 292.

إن هذه النظرية مهدت للأبحاث الكثيرة التي اهتمت بالعدالة التنظيمية في المنظمات، والتي تعتبر من أهم أسباب الرضا الوظيفي للأفراد، وما لذلك من تبعات تنعكس على الأداء الفردي والأداء الجماعي والأداء المؤسسي، سواء تعلق الأمر بالعدالة في دفع الأجور ومقارنة ذلك بالجهد المبذول، أو ما يتلقاه الآخريين في نفس المستوى داخل أو خارج المنظمة، وحتى المقارنة بدخل أفراد من نفس المستوى يعملون في دول أجنبية، أو ما تعلق الأمر كذلك بتقييم الأداء وعدالة المشرف أو المسؤول أو الرئيس، كون العامل يدرك تمام الإدراك أن نتائج التقييم ترتبط بأمور كثيرة، وما يهمله هو الانعكاسات المادية المتمثلة في الترقية بأنواعها .

ولكن الأمر الذي تغفله هذه النظرية، هو ما يتعدى رضا العاملين، كون الأجور جزء من التكلفة، وهي تؤثر على توازن المؤسسة بشكل أو بآخر، وهذا الأمر يبقى للمنظم في موقع قوة لدرأيته بطرق التنظيم والمحافظة على استمرارية وقوة المؤسسة، مع الأخذ بالقوانين السارية المفعول التي تحمي حقوق الفئات العمالية. وقد تطرق آدمز أيضا إلى العدالة في إطارها الشمولي، أي في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجدوى التخمينية والمصلحية التي يقدراها الأفراد اتجاه تعاملاتهم مع بعضهم البعض من زاوية العدالة الاجتماعية. فالعدالة هي أوسع من مفهوم المساواة، وتقبلها هو أمر مرهون بثقافة المجتمع، وبخاصة سيادة مبدأ القانون المبني على احترام الفروق الفردية وتشجيع الكفاءات.

4-1-5- نظرية التدعيم ل "سكينور" B.F.Skinner:

تقوم هذه النظرية على مدخل سلوكي مفاده أن سلوك الفرد يكون مشروطا بما حصل عليه من تدعيم ومكافآت. وحسب ما يعتقد مؤيدو هذه النظرية، أن سلوك الفرد يحدد من خلال عوامل خارجية بيئية، بينما المحددات الداخلية الوجدانية لا تمثل عندهم أي أهمية. ولهذا تكون المدعمات المتمثلة فيما يحصل عليه الفرد من نواتج فور إبداعه لسلوك في مجال العمل (علاوات ومكافآت مثلا) هي التي تتحكم في توجيه سلوكه فيما بعد، وهي التي تزيد من احتمال تكرار هذا السلوك في المستقبل. وتقوم هذه النظرية على مبدئين هما : التعلم وقانون الأثر،

حيث نجد أن الفرد يتعلم أن قيامه أو عدم قيامه بسلوك هو وسيلة لحصوله أو عدم حصوله على الحوافز، ومن هنا نجد أن الفرد يعتمد على خبرته السابقة فيما يتعلق بالمدعمات التي حصل عليها مقابل ما قام به في الماضي، ونتيجة لذلك فقد يعيد نفس السلوك في المستقبل إذا كان قد استفاد وحصل على دعم إيجابي (كالترقية مثلا)، كما يتجنب الوقوع في نفس السلوك إذا كان قد مر بخبرة سيئة نتيجة حصوله على مدعم سلبي .

كما تعتبر هذه النظرية أن التدعيم الإيجابي قد يتضمن زيادة الأجور نتيجة زيادة الأداء، أو المدح والاعتراف عندما يقوم العامل بعمله بالشكل المطلوب. كما أن العامل الرئيسي في السلوك الإيجابي الناتج هو المكافآت التي يجب أن تنتج عن زيادة الأداء.⁽¹⁾

يعتبر توجه هذه النظرية تأييدا للتوجه الليبرالي الرأسمالي، الذي يتميز بالمادية المفرطة التي تحكم سلوك الأفراد في تعاملاتهم مع الآخرين، وفي تفكيرهم حيال الكثير من الأمور الخاصة بقراراتهم، ومنها ما تعلق بالأداء داخل المنظمة، فحسب هذه النظرية فالإنسان مدفوع بغرائزه المادية التي يفاضل بها بين أعماله، وبين ما يجنيه مقابل ما يقدمه من جهد أو عطاء. ورغم أن هذه النظرية سلوكية، إلا أنها أغفلت الكثير من الجوانب الإنسانية . فالحديث عن المواطنة في وقتنا الراهن، حديث يسوقنا إلى ضرورة الانخراط في العمل الخيري والمجتمع المدني، الذي يهدف إلى استكمال حلقات التنمية الاجتماعية من زاوية إشراك جميع طاقات المجتمع وتأكيد الشراكة الاجتماعية، دون النظر إلى لون أو عرق، أو دين، ناهيك عن كون هذه المساهمات، والتي قد تكون معتبرة في كثير من الأحيان تكون بدون مقابل. ومن خلال خرجاتنا الاستطلاعية لبعض المؤسسات الإدارية، تبين لنا وجود عدة فئات شبانية تحمل شهادات جامعية أو شهادات تقني سامي من مراكز التكوين، تعمل دون مقابل بعد أن انتهت عقودهم، ورغم عدم قانونية الإبقاء والعمل، إلا أن الطابع الاجتماعي للعمل، يجعل من هؤلاء يتسترون بالعمل لغاية اجتماعية ونفسية حتى بدون أجر، أو طمعا في تغيير القوانين، والالتفات إلى ظروفهم ومعاناتهم.

(1) علي غربي: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص90.

4-1-6- نموذج " بورتر و لولير " 1968 Lawler and border في الدوافع والأداء والرضا الوظيفي:

قام " إدوارد لولير " بتقديم نموذج الرضا الوظيفي، وقد كان هذا النموذج كنتيجة للأبحاث التي قام بها هذا الباحث مع زملائه لدراسة الدوافع والرضا الوظيفي، وهو يوضح فيه متغيرات مختلفة وعلاقتها ببعضها البعض، وليس كما كان يعتقد مفكرو العلاقات الإنسانية، في أن العامل السعيد هو العامل المنتج، لأن الفرد الذي يرتفع رضاه عن وظيفة يزداد بالتالي حماسه، ومن ثم يزيد أدائه ويتحسن، والعكس بالعكس.

ويرى الباحثان "أن كمية الجهد المبذول من قبل العامل في أداء مهام عمله، تعتمد على تفاعل عاملين هما الحافز المادي والمعنوي، ومعرفة إمكانية الحصول على هذا الحافز عند القيام بجهد معين، والأداء لا يعتمد فقط على كمية الجهد المبذول، ولكنه يتعدى ذلك إلى قدرات الأشخاص كالمهارة والمعرفة. (1)

وقد وضع "بورتر " وزميله "لولير" نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي :

- **الجهد المبذول** : الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته، التي تحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومتراصة مع بعضها البعض كالأجور والمكافآت، وعدالة العائد فرص التطور والترقية المتاحة للفرد، نمط القيادة أو الإشراف، الظروف المادية، المكانة الوظيفية، طبيعة العلاقات داخل التنظيم، تضخم العمالة، تحديد أهداف الأداء، محتوى العمل وتنوع المهام .

- **قدرات الفرد وخبراته السابقة** : التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات .

- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي** ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة. وبالتالي فالأداء الوظيفي للفرد يتحدد

(1) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي (من منظور كلي مقارن)، معهد الإدارة العلمية، المملكة العربية السعودية، 1995، ص189.

بتفاعل وامتزاج دافعيته، وقدراته وإدراكه لدوره، ولا يوجد عامل أهم من الآخر، فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الأداء.⁽¹⁾

لا يختلف اثنان حول هذا الطرح الأخير، الذي مفاده أن الثلاث عناصر - من جهد وقدرات وإدراك الدور - محطات أساسية لممارسة الفرد لعمله بكل راحة حسب متطلبات الوظيفة، ومن الصعوبة بمكان محاولة التنسيق بين هذه العناصر الثلاث؛ إذا كانت مفقودة قبل التحاق الشخص بالمنظمة. لكن السبيل المختصر والأوضح والعلمي والفعال هو البحث عن الشخص الذي تتوفر فيه هذه المزايا، وتوفير المناخ الملائم لها كي تتفجر نحو الأحسن بما يعود بالفائدة على الشخص العامل وعلى المنظمة على حد سواء. إلا أن ما يعاب أيضا على هذا الطرف هو بعد داخلي آخر لا يقل أهمية، الذي هو صنيع جماعات العمل وجماعات الضغط الرسمية وغير الرسمية، ونقصد بذلك القيم التنظيمية الموجودة في المنظمة، حيث تجعل من الطموح جنوح نحو الرداءة، وعدم رضا على النفس وعلى الآخرين، حتى في حالة مسايرتهم تحت الضغط، مما يؤدي إلى عدم وجود رضا وظيفي من جهة وأمراض مهنية وضغوط مهنية من جهة ثانية.

4-1-7- نظرية Z (النظرية اليابانية):

"تعاظم الاهتمام في النصف الثاني من القرن العشرين بالتجربة اليابانية في الإدارة، وذلك نظرا للنجاح الكبير الذي حققته، فكان نموذجا إداريا وحضاريا مواكبا للتطورات الاجتماعية والسياسية".⁽²⁾

وقدم "وليم أوشي" الأمريكي الجنسية والمنحدر من أصل ياباني نظريته التي تعتبر مزيجا من التجربة الأمريكية والتجربة اليابانية، واستعرض حالة التمزق الاجتماعي الذي صاحب النهضة الصناعية والتطور التكنولوجي، ولاحظ أن هذا التطور والنمو الصناعي السريع قد أدى إلى تفرغ القرى وتمزيق الأسرة وإضعاف الروابط الاجتماعية، مما أدى بدوره إلى التمزق النفسي وانتشار الأمراض السيكولوجية وتزايد الجرائم والإدمان، وقد عزى كل ذلك إلى فشل المنظمات

(1) عبد الفتاح بوخمم، عز الدين هروم: مرجع سابق، ص57.

(2) أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، 2006، ص63.

الغربية في خلق بدائل جديدة للعاملين، وعجز تلك المؤسسات عن استيعاب حياة العاملين التنظيمية والاجتماعية والنفسية استيعابا كاملا. ويقول " أوشي " أن التنظيمات الغربية، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية أغفلت هذه الحقيقة، ولم تعمل على تنظيم حياة العاملين في نسق اجتماعي متوازن عكس التنظيمات في اليابان وبولندا والصين التي أدركت حجم الفراغ الاجتماعي الناتج عن تحول العاملين من مجتمع القرية والمزرعة الآمن إلى مجتمع المصنع الصاخب، فوضعت نماذج إدارية لتنظيم حياة العاملين وزيادة استقرارهم وأدائهم وولائهم. وأطلق "أوشي" على النموذج الياباني نموذج " z " وأطلق على النموذج الأمريكي أو الغربي نموذج " A "، مبينا لكل واحد منهما أهم خصائصه كما في الجدول التالي:

نموذج A الأمريكي	نموذج J الياباني
-التوظيف قصير الأجل	-التوظيف مدى الحياة
-اتخاذ القرار بصورة فردية	-اتخاذ القرار بصورة جماعية
التقييم والترقية بصورة سريعة	التقييم والترقية بصورة بطيئة
الإشراف بصورة رسمية	الإشراف بصورة ضمنية غير رسمية
مسار وظيفي تخصصي	مسار وظيفي عمومي غير متخصص
اهتمام جزئي بحياة العاملين (الاهتمام بالجانب التنظيمي فقط)	اهتمام كلي وشمولي بحياة العاملين التنظيمية والاجتماعية.

الجدول رقم (05) يوضح أهم الفروق بين نظرية z ونظرية A (المصدر: كامل محمد المغربي) ورأى " أوشي " أن علاج النموذج الأمريكي يكمن في إعادة صياغته ليصبح أكثر إنسانية وألين جانبا وأكثر عمقا واقترح تهجين النموذجين وتزويجهما سيؤدي إلى نموذج أكثر ملائمة للتنظيمات الأمريكية . وأطلق " أوشي " على هذا النموذج اصطلاح (نموذج Z) والذي يركز على ثلاث مبادئ أساسية هي:

أ- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.

ب- الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.

ج- الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

إن نظرية (Z) التي توصل إليها "أوشي" والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي .

ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان،

لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة. (1)

إن النموذج الذي اقترحه " أوشي " نموذجاً يابانياً، حقق نجاحاً باهراً في المجتمعات

الآسيوية خاصة تلك التي يطلق عليها دول النمرور، حيث حققت قفزة تنموية باهرة، وذلك

اعتماداً على اهتمامها بالموارد البشري رغم قلة الموارد الأخرى، وهذا يدل على شيئين اثنين

الأول هو وجود سياسة رشيدة تقف وراء هذه العمليات التنموية على كل الأصعدة

والمستويات، مركزة على الجانب التنظيمي بصفة خاصة لصناعة الفارق بينها وبين

المنظمات المنافسة في الدول الغربية (رغم الوجهة العكسية، حيث أصبحت الدول الغربية

تنقل صناعاتها إلى هذه الدول). والأمر الثاني هو طبيعة هذه المجتمعات، التي اكتسبت

وصنعت لنفسها قيماً إيجابية اتجاه العمل وقيادته بكل ما تحمله الكلمة من معاني، رغم أن

الكثير من الديانات البالية والقديمة التي انتشرت في تلك المنطقة كانت تنظر نظرة ازدراء

للعمل ولا تقدسه إطلاقاً. فالكل يعمل، وإذا ما تدمر أو أراد الإضراب يزيد العمال من كمية

الإنتاج، وعدم العمل يمثل سما قاتلاً للأفراد، بل يفضل الموت على البطالة، كونه يرى نفسه

عبئاً على المجتمع .

نعم إن الإرادة والتنظيم الجيد هو الذي يصنع النجاح، مع عدم إغفال التقدم العلمي، كما

أشرنا إليه ولو بالشيء القليل من الموارد غير البشرية، وهو الأمر الذي صنع الفارق. إن

(1) كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 127. يتصرف

مقارنة "أوشي" مقارنة تنظيمية ذات بعد تاريخي من حيث تحول المجتمعات العالمية من مجتمعات زراعية إلى مجتمعات صناعية، لكن الشيء الذي أغفله أن طبيعة المجتمعات الآسيوية تختلف كثيرا عن طبيعة المجتمعات الغربية عامة والأمريكية خاصة ودليل ذلك أن ما قطعه الدول الغربية نحو التقدم في ثلاثة قرون، أختزل من طرف المجتمعات الآسيوية في نصف قرن، مع فارق الإرادة والفعالية والكفاءة، التي جاءت نتيجة طبيعة المجتمع المتحمس لنهضة وتنمية حقيقية من جهة، ومراهنة هذه الدول الآسيوية على نجاعة وكفاءة وأداء العنصر البشري من جهة ثانية .

4-1-8- مدخل الموارد البشرية :

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا في إدارة الأفراد، ولقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين، حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كمورد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم. ومع مرور الوقت تزايدت أهمية مدخل الموارد البشرية، حيث يقوم هذا المدخل على الأسس التالية :

- إن الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته، يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية .
- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد .
- لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد .
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة. (1)

إن المحور الأساسي في فكر هذا المدخل، هو العمل على خلق القدرة التنافسية واعتبار الموارد البشرية الفعالة هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة وذلك وفقا للمنطق التالي:

(1) على غربي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 41-42.

- إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هو بروز الانفتاح والتحرر كعناصر في حركة منظمات الأعمال .

- يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوافر لها من قدرات تصل إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين .

بالنسبة لهذا المدخل، فإن الموارد البشرية هي العنصر الأساسي أو المورد الرئيسي للتنظيم، وهم (الموارد البشرية) بما يتمتعون به من دوافع واتجاهات إنما يمثلون واحدا من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي، فمن جهته يعطي " باك" للعنصر البشري أهمية خاصة في مفهومه عن التنظيم، وهو يتناول الإنسان من جوانبه المختلفة، وهو بذلك يخالف النظريات الكلاسيكية التي أغفلت الإنسان ودوره في التنظيم أو اقتصرته على دراسته من الناحية الفيزيولوجية فقط (أي ما يمكن أن يعطيه من أداء للمنظمة) كما فعلت مدرسة الإدارة العلمية (1).

إن المبالغة في تعظيم المورد البشري باعتباره أساس نجاح المؤسسات يكاد يلغي الجوانب الأخرى، كترشيد تسيير هذه الموارد البشرية من خلال المدخلات والمخرجات، هذا دون الاستهانة بالمورد المالي، الذي لولاه لما قامت المشاريع، فهو شريان الحياة، ولعل الأزمات المالية التي تشهدها الكثير من الدول الصناعية، عجلت بكشف المبالغة في تعظيم دور المورد البشري، كونه أول ضحية لهذه الأزمة، إذ لا تتوانى المنظمات في طرد خيرة إدارتها حفاظا على التوازن المالي لمؤسساتها .

الأمر الثاني الذي يمكن استنتاجه في تعظيم المورد البشري، هو اختلاف ثقافة الموارد البشرية من مجتمع لآخر، بل ومن بيئة تنظيمية لأخرى، الأمر الذي يجعل من التعاطي مع هذه الموارد البشرية أمرا حذرا للغاية، فالكثير من المتعاملين الغربيين يحجمون عن الاستثمار في بعض البلدان التي توفر لهم حكوماتها جميع سبل الاستثمار، لكن تبقى المسوح الاجتماعية التي يقوم بها المستثمر الأجنبي عامل مهم في إقباله أو إحجامه عن الاستثمار، وهذا لدرأته وعلمه ماذا يمكن أن تفعله الموارد البشرية بالمشروع إذا كانت غير مهياة سلوكيا في التأقلم وإنجاح المشاريع .

(1) نفس المرجع السابق، ص 44.

الأمر الثالث أيضا الذي يمكن استنتاجه ، هو أن الكثير من البلدان تملك طاقات بشرية هائلة ومتنوعة المهارات والمعارف ، لكنها تبقى مصنفة ضمن البلدان المتخلفة ولم تعرف إقلاعا تنمويا ، أو فشل سياساتها التنموية، رغم امتلاكها للموارد الأخرى (الطبيعية والمالية) وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على غياب سياسات رشيدة وإستراتيجية من طرف السياسيين من جهة، واصطدامها بدوامة من معوقات لا نهاية لها تخدم كل محاولة إقلاع رغم توفر موارد بشرية جاهزة. وهو حال جل البلدان المتخلفة، حيث لا تتاح الفرصة للمتخصصين في صناعة القرارات الإستراتيجية والتنموية الحقة، بل الهدف هو المصالح الضيقة التي لم ولن تخدم هذه الشعوب.

4-2- التنظيم القانوني للأداء وتقييم الأداء :

حسب ما تم طرحه من نظريات التي اهتمت بدراسة سبل الأداء الفعال للأفراد والتنظيمات فإن الكثير من التشريعات العالمية أخذت على محمل الجد هذه النظريات التنظيمية والإدارية التي تهدف إلى دعم استقرار المؤسسات والنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال ضبطها وفق قوانين تساير العصر والمتغيرات وطبيعة المجتمع وطبيعة التنظيمات السياسية والاقتصادية فيها .

من جانب آخر وحتى تكون هذه النظريات عملية وذات منفعة تنظيمية، اهتدى الفكر الإداري إلى التطرق لما يسمى بعملية تقييم الأداء، باعتبارها عملية إدارية جوهرية ،تعمل على معالجة وتصحيح مشكلات الأداء البشري على مستوى المنظمات، وظهرت مفاهيم جديدة لتطوير وتجديد عملية تقييم الأداء والنهوض بها ، فكان مفهوم " إدارة الأداء و " تسيير الأداء وتقييم الأداء " وغيرها من المفاهيم الهادفة كما أشرنا إلى التحكم في الأداء البشري وتقييمه لما هو أحسن خدمة للمؤسسة والفرد على حد سواء.

والحديث عن الأداء ونظرة المشرع إليه، يقودها إلى الأداء وربطه بفكرة العمل .و طالما أن القوى العاملة أو ما يسمى ب "قوة العمل" هي التي تقوم به ، فإنها تنجزه لصالح الطرف الآخر الذي يستفيد منه في العملية الإنتاجية أو الخدمية أو غيرها وهو رب العمل . وحتى لا يكون هناك تعسف في هذه العلاقة ،وما قد ينجر عنها من نزاعات نتيجة اختلافات الرؤى

وتضارب المصالح، بحيث قد يطلب رب العمل من العامل انجاز أي عمل يفوق قدراته، أو يخل بقوته، وجهده أو يمس أخلاقه وكرامته وقد يكون في مكان بعيد عن مكان العمل أو المؤسسة أو في زمان يتعدى المدة القانونية للعمل ويمس بأمن العامل من جهة . ومن جهة أخرى قد يتملص العامل من أداء التزاماته التي تتطلبها وظيفته التي عين من أجلها، ويعمل وفق هواه بتغيبات تارة، وتهاون تارة أخرى، أو إفشاء أسرار المنظمة أو يمس باستقرارها وأمنها، وأمن الموظفين فيها.... مما قد يضر بالتنظيم وأعضاء التنظيم والسير الحسن له.

ومن أجل تنظيم العلاقة بين الطرفين، تدخل القانون كي يؤدي كل طرف ما عليه وفق قواعد أمره وزاجرة للطرفين، بحيث تعاقب أي طرف من أطراف هذه العلاقة تعد على حقوق الطرف الآخر أو لم يوفي بالتزاماته اتجاه الطرف الآخر. وفق الاعتبارات التالية:

4-2-1- العمل عنصرا جوهريا في عقد العمل :

"يعتبر عنصر العمل (أداء عمل) في عقد العمل، محل التزام العامل، وسبب التزام صاحب العمل، عكس الأجر الذي يعتبر محل التزام صاحب العمل، وسبب التزام العامل، وهو بذلك عنصر مزدوج المركز .

والعمل في عقود العمل، ليس له تعريفا محدد، حيث يشمل كل نشاط أو مجهود أو نتيجة أو غاية معينة يلتزم العامل بتحقيقها أو إنجازها لصالح أو لحساب صاحب العمل . والمقصود بالعمل هنا كل نشاط بدني أو فكري أو حتى فني يقوم به العامل بصفة شخصية وفق توجيهات وأوامر صاحب العمل، حيث قد يكون العمل هنا إما مجهود بدني إيجابي، كأن يقوم العامل بصناعة أو إنجاز شيء معين، أو أن يكون مجرد نشاط سلبي - بدون بذل جهد - كأعمال الحراسة أو المراقبة أو التفتيش... الخ . وعليه فإن العمل باعتباره محل عقد العمل، ليس التزام بشيء مادي معين، وإنما هو التزام ببذل جهد بدني أو فكري دون الالتزام بالنتائج في كافة الأحوال، وهو الجهد الذي لا يملك عليه صاحب العمل حقا مباشرا، كحق الملكية، بل إن حقه يقتصر فقط على المطالبة بالتعويض في حالة إخلال العامل بتنفيذه لالتزاماته".⁽¹⁾

(1) أحمية سليمان : التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص19-20.

إن رؤية الفقة التشريعي للعمل أو للأداء، تعتبر أشمل من التعاريف النظرية التي طرحناها في تعريفنا للأداء (العمل)، حيث أن وجه الشمولية هنا يرتبط بجميع الحالات التي قد يأخذها أداء العامل لعمله، هذه الحالات مستقاة من الواقع العملي من داخل المؤسسات بجميع أشكالها وأنواعها، داخل الوطن أم خارجه، آخذا بعين الاعتبار حالات النزاع التي يمكن أن تطرأ في الساحة التنظيمية بين أطراف علاقة العمل سواء وجدت أم لم توجد ويتوقع وجودها وهنا نتوقف عن حالات جديدة في ضبطه لمفهوم العمل، لا توجد في تعريف التراث النظري للأداء، كمحالات عدم القيام بعمل لطرف آخر أو مؤسسة أخرى منافسة أو غير منافسة كوجه من أوجه الالتزام والتي تدخل في صميم العمل، أو كمحالات النشاط السلبي، كأعمال الحراسة والمراقبة.

4-2-2- التشريعات التي تضبط أداء العامل :

رغم أن المشرع الجزائري بدأ في قانون العمل الذي يضبط وينظم العلاقة بين طرفي العقد (عقد العمل) بحقوق العامل قبل أن يتناول واجباته، وكان من الأجدر البدء بالواجبات التي تتأتى منها الحقوق، وهذا هو منطق التشييد والبناء والنهضة لدولة قوية يستدعي تقديم الواجب عن الحق .

وحتى تتوفر الشروط الملائمة لسيرورة المنظمة في تحقيق أهدافها من زاوية قوة العمل، عمد المشرع الجزائري كغيره من مشرعي العالم إلى وضع الأطر العامة لأداء العامل لالتزاماته اتجاه رب عمله بصفة خاصة والمنظمة التي يشتغل بها بصفة عامة، هذه الالتزامات تجسدت في مجموعة من الواجبات عددها المادة السابعة 07 من قانون العمل 11/90 . " وهي واجبات عامة تشمل جميع العمال .حيث تحدثت الفقرة الأولى من المادة السابعة عن وجوب أداء العامل لمهامه بأقصى ما لديه من قدرات للواجبات المرتبطة بمنصب عمله، وأن يعمل بعناية ومواظبة في إطار تنظيم العمل الذي يضعه المستخدم، وأن يساهم في مجهودات الهيئة المستخدمة لتحسين التنظيم والإنتاجية .وتكمن هذه الواجبات بضرورة الالتحاق بمنصب العمل في التاريخ المحدد لبداية العقد. ويتعين على العامل كذلك أن يلتزم بما ورد في العقد حول تأدية العمل دون رفض ما يدخل ضمن منصب عمله من مهام، وإلا عرض نفسه

للتسريح .وعلى العامل أن يبذل كل ما في وسعه لتأدية عمله بإتقان ،كما على العامل أن يحترم أوقات العمل ومقتضيات النظام الداخلي المتعلقة بتنظيم العمل". (1)

"وجدير بالملاحظة هنا، لأنه قد كان للإصلاحات الدستورية والاقتصادية أثرها من حيث الحد من إضفاء الطابع الإيديولوجي والسياسي على العمل داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية بالميل نحو مفهوم الرجل المعتاد". (2)

نستنتج من هذه الفقرة الأخيرة ،أن المشرع الجزائري تعامل مع أداء الأشخاص على أساس الشخص العادي وليس الشخص المتميز أو الشخص ذو الأداء المتدني والضعيف ، كما أن أداء العمل بعناية ومواظبة ،يدل على وجود بعدين في تناول المشرع للأداء ،بعد تنظيمي المستمد من عملية تحليل وتوصيف الوظائف التي تبرز متطلبات الوظيفة وشاغل الوظيفة والمهام المرتبطة بكل وظيفة ،والجانب الثاني له بعد أخلاقي وذلك من خلال حديث المشرع عن أداء العامل لعمله بأقصى ما لديه من قدرات ،حيث تتجلى لنا إمكانية أن يبذل العامل في أدائه اتجاه وظيفته واتجاه منظمته أو اتجاه صاحب عمله.

والأمر الثالث المستنتج من تناول المشرع الجزائري لأداء العامل هو أن المهام الوظيفية الناتجة في الأصل عن عملية تحليل وتوصيف الوظائف، ربطها المشرع بإملاءات رب العمل ، في حين أن هذه العملية تكون مهياً مسبقاً سواء من طرف كل الهيئات الإدارية إذا كان التنظيم حكومي أو من طرف الاتفاقيات والاتفاقيات الجماعية، إذا كانت المنظمات ذات طابع اقتصادي بحيث تأخذ الطابع الموضوعي وليس الطابع التقديري لرب العمل.

كما أن على العامل واجبات أخرى تصب في صالحه ولصالح المنظمة، كالعامل على تنمية قدراته المهاراتية والمعرفية ،سواء بالتنسيق مع المنظمة أو من تلقاء نفسه ، هذا إلى جانب واجب العامل على حماية نفسه من مخاطر العمل، من خلال إتباع سبل الحماية والأمن المهني وطب العمل وما إلى ذلك من التزامات مهنية أخرى.

" ليس العامل حراً في أداء عمله ،فهو من الناحية القانونية و التنظيمية والتقنية تابع لصاحب العمل، لذلك يجب عليه تنفيذ عمله ضمن الإطار الذي يحدده له صاحب العمل، أو بمعنى

(1) عبد السلام نيب : قانون العمل الجزائري والتحول الاقتصادي، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2003،ص165.

(2) محمد الصغير بعلي : تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم ، الجزائر ، 2000،ص34.

آخر، وفق التوجيهات والأوامر والنظم التي يضعها صاحب العمل، سواء أكان ذلك ضمن إطار تقسيم العمل والتخصص أو في إطار النظام الداخلي للعمل. أو كان ذلك بصورة مباشرة، وهو ما يعني التزام العامل بكل التصميمات والمخططات والبرامج التي يضعها أو يحددها صاحب العمل. وأن يقوم في كل هذا ببذل العناية اللازمة في أدائه لعمله، حيث يعتبر مسئولا عن كل الأخطار اليسيرة أو الجسيمة التي يمكن أن يرتكبها بسبب الإهمال أو سوء التقدير، أو قلة الخبرة أو العناية" (1).

وهنا قيد المشرع رب العمل من أي تعسف وذلك من خلال عرض اللوائح التنظيمية على مفتشية العمل، التي تعتبر جهة رقابية خارجية لكل الممارسات التي يقوم بها أرباب العمل في علاقاتهم مع العمال.

4-2-3- التشريعات التي تضبط عملية تقييم الأداء :

أورد المشرع الجزائري في القوانين التي تضبط أداء الموظفين في المؤسسات الإدارية الكثير من النصوص الخاصة بعملية ضبط وتقييم الأداء كعملية إدارية هادفة إلى تحسين الأداء وتقويمه، ونيل رضا الموظفين والرفع من روحهم المعنوية، وتجلي ذلك من خلال القانون الأساسي للعامل، الذي تميز بالطابع الشمولي، كونه وحد بين العمال والموظفين في جميع القطاعات، بما فيها القطاع الخاص، ثم بعد ذلك من خلال القوانين النموذجية ومنها القانون النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية رقم 59/85، ثم آخر قانون للتوظيف العمومي رقم 03/06 المؤرخ في 16 جويلية 2006، والذي أكسب عملية تقييم الأداء الطابع الإلزامي من جهة، والطابع المادي التحفيزي من جهة ثانية، كيف ذلك؟

جاء في المادة 97 من قانون التوظيف العمومي الأخير رقم 03/06 أنه " يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري، يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة "

(1) أحمية سليمان، مرجع سابق، ص25.

إلى ذلك أوضحت المادة 98 من نفس القانون الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء بقولها: "يهدف تقييم الموظف إلى:

-الترقية في الدرجات .

- الترقية في الرتبة -منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء .

-منح الأوسمة التشريفية والمكافآت .

أما عن المعايير المعتمدة من قبل المشرع الجزائري، والذي ألزم بها المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بتطبيقها في تقييم أداء الموظفين المنتمين لمؤسسات الدولة ، فقد أوردت المادة 99 من نفس القانون السابق: "يرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير:

-احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية .

-الكفاءة المهنية .

-الفعالية والمردودية. - كيفية الخدمة .

يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك ."

وبغية إطلاع الموظف على النقطة والملاحظة الممنوحة له من عملية التقييم، أوردت المادة

102 ما يلي: " تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلما إلى

اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها".⁽¹⁾

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 46 ، 16 يوليو 2006، ص10.

و يتضح جليا بحسب المادة 97 من قانون الوظيف العمومي 06/ 03 ، أن عملية تقييم الأداء، عملية إلزامية في حق كل موظف تابع لأجهزة الدولة والمؤسسات الإدارية، هذا الطابع الإلزامي نجده غير موجود في القانون الخاص بعمال المؤسسات الاقتصادية، رغم أهميته البالغة في النشاط الاقتصادي على غرار الأنشطة الإدارية، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسات الاقتصادية ترجع أمور تنظيم شؤونها القطاعية إلى الاتفاقيات والاتفاقيات الجماعية، حيث تكون المفاوضات الفيصل في جل أمور التسيير الخاصة بكل قطاع اقتصادي. إلا أنه في المؤسسات الإدارية والأجهزة المركزية، فتكون للدولة اليد العليا في كل الأمور التنظيمية ، نظرا لحساسية هذا القطاع كونه يمثل سلطة الدولة واحترامها سواء بالنسبة للمؤسسة بصفة عامة أو بالنسبة للموظف بصفة خاصة، وهذا ما دفع المشرع إلى جعل عملية تقييم الأداء عملية إلزامية ، وهذا لفرض هيبة الدولة من خلال الرفع من أداء الموظفين العاملين في قطاع الدولة. أضف إلى ذلك ربط عملية تقييم الأداء بالمسار المهني للموظف، حيث يكون أكثر استقرار عنه في القطاع الاقتصادي أو الخاص المعرض للتقلبات الاقتصادية والأزمات المالية وإلى الكثير من الأمور الأخرى، التي قد تعترض المسار المهني للعامل في القطاع الاقتصادي.

وقد اعتمدت أجهزة الدولة تقييم أداء الموظفين مرة واحدة في السنة لأجل الترقية في الدرجات والرتب، وأربعة مرات في السنة لأجل المنح الخاصة بالمردودية، ونظرا للطابع الإلزامي والدوري، أصبحت عملية الأداء عملية روتينية كونها لا تحقق الغاية العلمية الذي قام من أجلها تقييم الأداء، ونظرا لاعتبارات تنظيمية وبشرية رجعية - مرتبطة بالتخلف ونقص الوعي - أصبحت العملية إضافة إلى طابعها الروتيني، عملية لتصفية الحسابات وانتقامات من طرف الرؤساء من المرؤوسين، وهو ما يزيد من حدة الصراع التنظيمي الذي قد تخلفه هذه العملية، والذي كان يفترض بالإضافة إلى الأهداف العلمية أن تحقق عملية تقييم الأداء

أيضا غاية أخلاقية قيمية تتمثل في العدالة التنظيمية، التي لها انعكاسات بالغة على تحسين الأداء، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الإبداع....

ونبقى في نفس المادة (المادة 97) حيث نتحدث في نهاية فقرتها عن مناهج ملائمة، لكنها لم تبين طبيعة هذه المناهج ومن يقوم بتسطيرها أو تطبيقها، خاصة إذا علمنا أنه إذا غابت الموضوعية والعدالة في عملية تقييم الأداء، فإن انعكاسات ذلك ستتخطى حدود الصراع التنظيمي ولمن تمتد إلى سمعة وهبة الدولة، نتيجة رد فعل الأفراد المعنيين بتقييم الأداء. وهو أمر أصبح جليا نظرا للتصرفات السلبية للكثير من أعوان الدولة وإطاراتها، التي تمس بصورة وهيبة مؤسساتها.

أما المادة 98 التي جاءت لتوضح الأهداف من عملية تقييم الأداء، نجدها أكثر في ما تصب في الترقية والمنح ومنح الأوسمة، وهو أمر جسد التوجه المادي للمشرع الجزائري الذي تماشى مع التوجه المادي للموظف بصفة خاصة، والعامل بصفة عامة، وأفقد عملية تقييم الأداء من أهدافها العلمية الجليلة المتمثلة في وقوف المنظمة والموظف على النقائص الموجودة بكل موضوعية ومحاولة تصحيحها أو تفاديها أو تحسين النتائج، عن طريق الإشراف الجيد أو التدريب أو التكوين، أو الرسكلة، أو تجديد المعارف، وما إلى ذلك من الآليات المعتمدة. لأنه في الأخير يبقى العامل ينظر إلى الترقية بشتى أنواعها نظرة مادية، أي ما هي الزيادة في الأجر المترتب عن الترقية، ودليل ذلك أن الموظفين أصبحوا يرفضون التقييم السلبي ويعتبرون التقييم الإيجابي حق من حقوقهم لأنه يصب في الراتب بشكل غير مباشر، كما تم الإشارة إليه سابقا. ذلك لغياب الثقافة القانونية، أين يكون للمديرين وأرباب العمل دورا هاما في تكريسها من خلال التوعية وتكوين العاملين والموظفين قانونيا، كون تفاقم الظاهرة ما هو إلا نتيجة التشابك الحاصل فيما بين النظام غير الرسمي والرسمي في

مجال العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل المؤسسات الجزائرية. الأمر الذي زاد من تكريس الثقافة السلبية لدرجة أنها أضحت أمرا طبيعيا.

وبإجراء عملية ربط بسيطة بين ما تبناه المشرع الجزائري من النظريات العديدة التي يزخر بها التراث النظري التنظيمي والإداري، نجد أن المشرع الجزائري تبني نظرية الإدارة العلمية واعتبار أن الحوافز المادية أهم شيء يمكنه دفع العامل نحو أداء جيد ، وهذا ما نقف عليه من خلال المواد القانونية التي تم تحليلها ومناقشتها.

أما المادة 99 من نفس الفصل الخاص بتقييم الموظف ، فتحدثت عن معايير موضوعية ، في حين أن كل النماذج المتداولة والمعتمدة من قبل المؤسسات والإدارات العمومية والمسطرة من قبل المديرية العامة للتوظيف العمومي تكاد تكون كلها معايير معيارية تقديرية، ومن الصعب جدا الوقوف على نتيجة واحدة إذا اعتمدها مقيمين اثنين لشخص واحد. كما ورد في ختام هذه المادة أن القوانين الأساسية الخاصة بكل قطاع كفيلة بتحديد معايير تنسجم مع طبيعة الوظائف الموجودة في هذه القطاعات، لكن القوانين الأساسية المنبثقة عن القانون الأساسي العام للتوظيفة العمومية اعتمدت كلها نهاية 2011. ولكن لا يوجد نموذج يتميز به قطاع عن آخر، بل بقي النموذج القديم هو المعمول به، يسري على جميع موظفي المؤسسات الإدارية، سواء كانوا تقنيين أو إداريين، وهذا ما يتنافى مع عملية تحليل وتوصيف الوظائف، بل من حقنا في ضوء ما طرنا وناقشنا أن نتساءل: هل توجد عملية إدارية على أعلى المستويات اسمها تحليل وتوصيف الوظائف بالمعنى العلمي الدقيق لما تحمله هذه العملية؟

أما فيما يخص المادة 102 ، فالهدف من الإشارة إليها ومناقشة محتواها، هو ما أشارت إليه من مبدأ رفيع ينم عن بُعد الشفافية الذي يجب أن يطغى على الممارسات الإدارية، لأن هذا

البعد أصبح مطروحا بشدة بالإضافة إلى بُعد الثقة كمدخلين أساسيين من مداخل محاربة الفساد الإداري، المستشري خاصة في الأجهزة الحكومية .

لذلك نحاول من خلال الجانب الميداني للدراسة؛ الإجابة عن مدى وجود التزام من قبل المسيرين في تبليغ علامة التقييم والملاحظة للموظف ومناقشة هذه النقطة بكل صدر رحب وبكل نزاهة، وبدون حساسيات، وهل يوجد شعور لدى الطرف الآخر أن هذه العملية لها معنى تنظيمي وشخصي وعلمي؟ لأن من شأن هذه الممارسات الإيجابية أن ترفع بالتنمية الإدارية والإصلاح الإداري إلى مستوى مقبول تنظيميا واجتماعيا.

أما عن الطرق التي يمكن أن يسلكها الموظف، إذا ما كان مستاء عن نقطة التقييم والملاحظة، فيمكنه اللجوء إلى اللجنة المتساوية الأعضاء، التي تستطيع أن تطلب من المقيم إعادة النظر في علامة التقييم، وهذا إجراء غير فعال لأنه يجعلنا ندور في حلقة مفرغة، لأن القائم على عملية التقييم سيشعر بنوع من الضغط عليه وقد يتهم بعدم النزاهة أو عدة أمور أخرى. لهذا نعتقد أن الحل الأمثل في تجنب خلق صراع آخر بين اللجنة المتساوية الأعضاء والقائم بعملية التقييم، أن نقوم بعملية تقييم أخرى ليست من طرف الرئيس ولكن من طرف الزملاء أو المقارنة بتقييمات سابقة أو بالطرق العلمية المتعارف عليها، والتي تطرقنا إليها في الفصل الخاص بتقييم الأداء . (أنظر الملحق رقم 04 الخاص بنموذج التقييم).

4-3- التراث النظري الأجور :

لتفسير موضوع الأجور توجد عدة مساهمات من طرف اقتصاديين وباحثين ومفكرين، ولكل منهم وجهة نظر حول الأجر والافتراضات التي يستند إليها، وأعطى كل هذا عدة نظريات حول الموضوع نذكر منها :

4-3-1- نظرية العرض والطلب لأدم سميث:

مع بداية الثورة الصناعية، تميزت أوروبا الغربية بالحركة الاقتصادية وسيادة مبدأ المنافسة بتطور حجم الأسواق واتساعها نتيجة زيادة الدخل وتطور شبكة المواصلات وزيادة نفوذ العمال الصناعيين، أين ظهر ما يعرف بقانون العرض والطلب الذي يخضع لحرية الأفراد في التعاقد. "فيقصد بعرض العمل عدد العمال 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".⁽¹⁾

ويرى "أدم سميث" أن الأجور تتحدد طبقا لتفاعل عمليتي العرض والطلب على العمل، فالعمال يتجهون إلى العمل ذات الأجور المرتفعة خاصة الصناعات والمهن التي تحتاج إلى الخبرة والمهارة، وعلى هذا فإنهم يهجرون المناطق التي يتوفر فيها عرض واسع للعمل والعمالة، ويتوجهون إلى المناطق ذات الطلب على العمل المتخصص المرتفع، وعليه فإنه أينما وجد الطلب على العمل ارتفع الأجر وحيثما كثر عرض العمل انخفض الأجر. كما ناقش "أدم سميث" الأجور وحدد مستوياتها طبقا لمجموعة من العوامل التي تتلخص في كل من طبيعة المهنة وصعوبتها البيئية والفردية، والتكاليف اللازمة للحصول على المهارات والخبرة للمهن المختلفة، وتتناسب الأجور مع موسمية العمل ودرجة الثقة والخبرة للمهن المختلفة.⁽²⁾

(1) منى الطحاوي: اقتصاديات العمل، مكتبة نهضة الشروق، القاهرة، 1984، ص12، 34.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الاقتصادي، ج1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص177.

وحلل "أدم سميث" 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 مقارنات تحليلية بين طبيعة المجتمعات الآخذة في النمو الاقتصادي والمجتمعات التي شجعت 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.⁽¹⁾

ورغم أن عبد الرحمان يسري لم يحدد موقف "سميث" من المقارنات التي أجراها، إلا أن موقفه يتماشى مع الرؤية الثانية، أي الرؤية التي تميل إلى جعل الأمور في مستوى الكفاف كون الطبقة التي كان ينتمي إليها "سميث" هي طبقة برجوازية رأسمالية، وعلى اعتبار أن الاقتصاد في تلك الحقبة كان مرتبطا بالسياسة إلى درجة تسميته بالاقتصاد السياسي، وكذلك العامل الثالث وهو عدم بزوغ الفكر الاشتراكي، فكفر مناهض للفكر الرأسمالي ومنتقد له. هذا بالإضافة إلى أن "سميث" و "ريكاردو" نظرا إلى العمل من زاوية تكوين الثروة، وهي الأفكار الاقتصادية التي كانت لها أهميتها في تلك الحقبة، واعتبار الإنسان وسيلة من الوسائل التي يعتد بها في العمل لتحقيق هدف جمع الثروة من طرف الأمم، لأن فكرة الدولة الحديثة لم تتكون بعد في ذلك الحين.

ولا شك أن الكثير من سياسي العالم في وقتنا الراهن، لا يزالون مقتنعين بضرورة إبقاء العامل يتلقى أجورا بسيطة، حتى لا يتمرد على القوانين الطبيعية ويصبح مالكا منافسا للطبقات العليا، وهم بذلك يعملون بأفكار الكلاسيك التي تقول باليد الخفية في الحياة الاقتصادية .

4-3-2- نظرية أجر الكفاف:

" اعتقد الاقتصاديون ولفترة طويلة بعدم أهمية الدور الذي تلعبه النقابات العمالية والمساومة الجماعية في رفع أجور العمال أو تحسين أوضاعهم الاقتصادية، لذلك فقد أهملت نظريات

⁽¹⁾ عبد الرحمن يسري: تطور الفكر الاقتصادي، الدر الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997، ص197

الأجور في بداية القرن التاسع عشر دور النقابات العمالية والمساومة الجماعية في تحديد (1) الأجور.

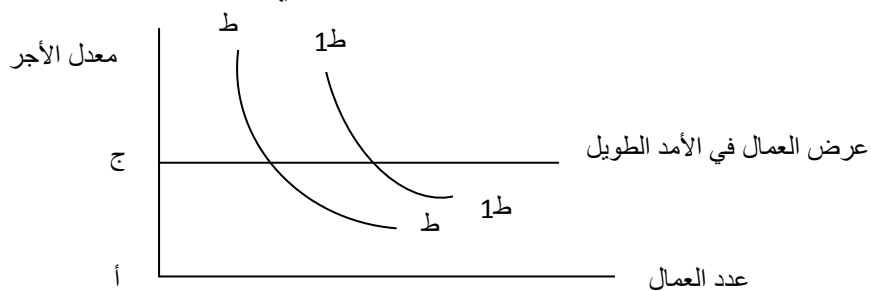
"تقوم هذه النظرية على مبدأ أساسي مؤداه أن ثمن العمل يتوقف على كفاف العامل، بمعنى أن أجرة العامل لا ينبغي أن تزيد عن الحد الضروري لإبقائه و أسرته أحياء في مستوى الكفاف ذلك على أساس أن الأجر يساوي مقدار السلع الضرورية لتكاليف الحياة المعيشية اللازمة للعامل و أسرته. ويتفق منظرو الاقتصاد على إرجاع أصول هذه النظرية كما سلف الذكر إلى أفكار ريكاردو و آدم 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 العامل (2)"

وقد أوضحت نظرية أجر الكفاف، أو ما يطلق عليها أحيانا بقانون الأجر الحديدي بأن معدل الأجر في الأمد الطويل يبقى ثابتا أو جامدا عند مستوى أجر الكفاف، ففي الأمد القصير قد يرتفع معدل الأجر عن مستوى أجر الكفاف لكن هذه الزيادة في معدل الأجر ستحفز الوالدين على إنجاب المزيد من الأطفال وبالتالي سيزداد حجم السكان والقوى العاملة مما يؤثر على معدل الأجر فيخفضه إلى مستوى حد الكفاف. ومن جهة أخرى فإن انخفاض معدل الأجر دون مستوى أجر الكفاف سيؤدي إلى حصول مجاعة وارتفاع عدد الوفيات مما يترتب عليه نقص في حجم السكان وانخفاض في اليد العاملة. وهذا كله سيؤدي في الأمد الطويل إلى رفع معدل الأجر إلى مستوى أجر الكفاف. وصفوة القول يتضح من نظرية أجر الكفاف بأن معدل الأجر في الأمد الطويل يبقى ثابتا عند مستوى أجر الكفاف، وبعبارة أخرى أن منحنى العمل في الأمد الطويل يكون تام المرونة عند مستوى أجر الكفاف، كما يوضحه الشكل (08):

(1) ضياء مجيد الموسوي : سوق العمل والنقابات العمالية في اقتصاد السوق الحرة ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص97.

(2) على غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2007 ص 225 .

الشكل رقم (08) يوضح مستويات أجر الكفاف. المصدر: ضياء مجيد الموسوي.



في الشكل (08) نلاحظ أن معدل الأجر عند مستوى أجر الكفاف يساوي (أ.ج) وأن مستوى عرض العمل التام المرونة عند مستوى أجر الكفاف يأخذ شكل خط مستقيم مواز حكومة عند مستوى أجر الكفاف، وهذا يعني أن أي محاولة من قبل النقابات العمالية لرفع الأجور ستكون غير مجدية، إذ أن ارتفاع معدل الأجر فوق مستوى أجر الكفاف سيؤدي إلى زيادة حجم السكان والقوى العاملة وبالتالي سينخفض معدل الأجر إلى المستوى الأول للكفاف كما أن منحني عرض العمل التام المرونة في الأمد الطويل يعني أن العمال لا يتوقعون الحصول على أجور عالية تفوق مستوى أجر الكفاف مهما زاد الطلب عن العمل ومهما ارتفعت الإنتاجية في الأمد الطويل.

ومن الشكل (08) أيضا نلاحظ أن ازدياد الطلب على العمل ومن ثم انتقال منحنى الطلب عن العمل إلى الأعلى من (ط) إلى (1 ط) لم يؤثر على معدل الأجر على الأمد الطويل، إذ بقي عند معدل أجر الكفاف (أ.ج)⁽¹⁾

لعل هذه النظرية تشير إلى التحليل الواقعي الحاصل للأجور في النظم الرأسمالية، حيث تكون الأجور عامل متغير في معادلة الشغل والسكان، حيث أنه كلما تحسنت الأجور تحسنت معها ظروف المعيشة، وبالتالي لا يتردد الأزواج على زيادة التكاثر. الأمر الذي يعقد الحياة من جديد، ليصبح الأجر غير كافي وهكذا، وهذا ما يسمى بالحلقة المفرغة، وتزعم

(1) مدحت القرشي: اقتصاديات العمل، دار وائل، 2007، الأردن، ص.70

هذه النظرية كل من " ريكاردو " و"مالتس" الذي كان متشائما بحجم الزيادات السكانية وطالب بتخفيضها، ومنع الزواج والتعفف وما إلى ذلك من إجراءات وقائية، حتى يستطيع المجتمع العيش في رخاء اقتصادي مقبول.

"وقد اعتمدت هذه النظرية بشكل معكوس كتفسير عام للتقدم والتخلف فيما بعد، وقد قام العديد من المؤلفين بتفسير لماذا تؤدي البنى في البلدان النامية إلى عمليات إعادة الإنتاج والتأزيم. أو ما يسمى بالحلقة المفرغة للفقر - التي هي بحسب "ريكاردو ومالتس" الحلقة المفرغة للأجور - التي أبرزها "نوركس" Nurkse مثلا، ولكنها استعيدت بعدما يقرب ثلاثين سنة من قبل " غالبريث" Galbraith التي تستند إلى المقترحات التالية : - إن إنتاجية متدنية تؤدي إلى دخل متدني - عندما يكون الدخل منخفضا تكون قدرات التوفير منعدمة - عندما يكون التوفير معدوما يصبح تراكم رأس المال مستحيلا - عندما يكون الاستثمار معدوما تكون الإنتاجية محكومة بالركود. هذه الحلقة المنطقية، كمثال نموذجي لعملية إعادة الإنتاج".⁽¹⁾

كما يمكن تصنيف هذه النظرية ضمن المدرسة الكلاسيكية، والتي يشار إليها بأنها تضم ثلاث مفكرين وهذا بزعامة كل من " آدم سميث " و"دافيد ريكاردو" و"مالتوس" في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، أين حاولوا مواكبة الفكر الرأسمالي وتطويره، بالتسويق لأفكار جديدة تلت الثورة الفرنسية، وتزامنت مع الثورة الصناعية، وهو الوقت الذي عرفت فيه أوروبا بداية تشكل المدن الكبيرة نوعا ما، حيث كانت تتشكل المصانع والتجمعات السكانية ذات الطبيعة الحضرية، والتي لا تزال تحافظ على أنها مدن صناعية لحد اليوم.

⁽¹⁾ ر. بورون و ف. بوريكو : مرجع سابق، ص 205.

4-3-3- نظرية رصيد الأجور:

"تعتبر نظرية رصيد الأجور من النظريات التي لا تؤمن بأهمية دور النقابات العمالية والمساومة الجماعية في رفع الأجور الكلية، فالأجور وفقا لهذه النظرية، تعتمد على عاملين، رصيد الأجور أو رأس المال الاحتياطي 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، لذلك لا يمكن زيادة الأجور ما لم ينخفض عدد العمال المشتغلين.

وطالما أن النقابات العمالية لا تمتلك السيطرة على زيادة أو نقصان حجم السكان، ونظرا لثبات رصيد الأجور، لذا فإن النقابات العمالية لا تستطيع رفع الأجور في صناعة ما إلا على حساب خفض الأجور في صناعة أخرى".⁽¹⁾

ومنه فإن هذه النظرية تقوم على فكرة مؤداها وجود قدر معين ومحدد من رأس المال الإنتاجي الكلي في بلد ما على المدى القصير يمثل مخصص الأجور: فهو مجموعة النقود المتبقية عن تغطية تكلفة الإنتاج مثل الآلات وموارد الإنتاج وما يحتاجه المشروع من توسعات، وبالتالي فالأجور المقدمة أو مستواها سوف يحدد بقسمة هذا الرصيد على مجموع عدد الأجراء الذين يبحثون عن العمل، بحيث لا يمكن زيادة أجورهم عنه، حتى أنه إذا نجح بعض العمال في رفع أجورهم في صناعة ما عن طريق النشاط النقابي أو أثناء الأزمات الاقتصادية فإن ذلك سوف يكون على حساب عمال قطاعات أخرى، حيث اعتبر "جون ستيوارث ميل" أن هذه الإجراءات التي تقوم بها النقابات تؤدي إلى الإضرار بمصالح الطبقة العاملة ككل وخاصة زيادة البطالة، وبالرغم من ذلك دافع عن حقوق العمال وحريرتهم في تكوين الاتجاهات والنقابات، كما تؤكد هذه

(1) المرجع السابق، ص98.

النظرية الزيادة في الأجور لا يمكن حدوثها إلا إذا زاد رأس المال المخصص لها أو إذا انخفض عند انخفاض عدد العمال.

وقد فسرت هذه النظرية في بادئ الأمر على أنها مؤيدة لفكرة أجور الكفاف، ذلك على أساس أن رصيد الأجور هو مبلغ ثابت، حيث أن عرض العمل يميل إلى الزيادة نتيجة لزيادة السكان فإنه لا يوجد اتجاه لزيادة الأجور، بل إن الاتجاه قد يكون إلى الانخفاض حتى تصل الأجور إلى حد الكفاف.

غير أن نظرية "جون ستيوارث ميل" لا تحمل هذا التفسير فهو يقرر أن رصيد الأجور يزيد مع الاستثمار الجديد، أي أنه إذا أخذنا الاستثمارات الجديدة فإننا نستطيع أن نميز بين رأس المال الثابت ورأس مال العمال، حيث أن رأس المال الثابت يتمثل في المعدات الرأسمالية وهذه المعدات لا يمكن تشغيلها إلا عن طريق رأس المال العامل، وهو مجموع الأرصدة التي تخصص للأجور وشراء الخامات . ومعنى ذلك أنه مع كل زيادة في الاستثمارات يزيد رصيد الأجور وشراء الخدمات ويتوقف حجم الاستثمارات الجديدة.

رغم هذا تعتمد هذه النظرية على قانون "مالتس" 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⁾

رغم ظهور هذه النظرية في وقت سابق بكثير لوقتنا الراهن ، إلا أنه من خصائص النظام الرأسمالي إعادة تكوين نفسه ووقوعه من حين لآخر في أزمات جديدة ، إلى درجة وصف

⁽¹⁾ناصر دادي عدون:مرجع سابق،ص49.

الأزمات الاقتصادية والمالية من حين لآخر في الدول الرأسمالية بالظواهر العادية التي تسير جنبا إلى جنب في كنف النظام الرأسمالي، إذ أن الأزمات الحالية التي تعصف بأوروبا خاصة سنتي 2011-2012، جعلت الاتحاد الأوروبي يفرض على بعض الدول الأوروبيّة تبني سياسات تقشفية صارمة، الأمر الذي حتم على حكومات هذه الدول تخفيض أجور القطاع العام بما يتماشى مع القدرة المالية للدولة، ومع ما يتماشى مع الأموال الموجودة في خزينة هذه الدول، أو ما يفترض أن يضخها الاتحاد الأوروبي في أرصدة بنوك هذه الدول لتمويل ميزانياتها المختلفة (ضخت نهاية 2012)، نقول ذلك في ظل وجود نقابات قوية وتظاهرات شعبية عنيفة، إلا أنها لم تستطع فعل شيء، والأصح أن حكومات هذه الدول هي التي لم تستطع الاستجابة إلى ضغوطات النقابات ونداءات الشعب، لأن خزائن هذه الدول اعتلتها الأزمة المالية. و منه يتبين واقعية طرح هذه النظرية إلى حد بعيد. في الجزائر أيضا، تحدث وزير المالية " كريم جودي" أن مرحلة زيادة الأجور قد انتهت سنة 2012 ولا مجال لفتح باب مناقشة الأجور إلا بعد حوالي خمس سنوات على الأقل، مبررا حديثه بانخفاض أسعار البترول. وهذا يشير أيضا إلى أن رصيد الأجور هو الذي يتحكم في رفعها أو خفضها، دون الاعتبارات الأخرى، رغم دورها الفعال، لكن تبقى غير قادرة تحت ذريعة أن قطاع الوظيف العمومي قطاع غير منتج، وبالتالي فإن الأموال الموجودة في خزينة الدولة التي تفاوض وليس الحكومة أو الوزارة، بمعنى آخر أن أجور موظفي الوظيف العمومي يبقون خاضعين لتقلبات أسعار البترول في السوق الدولية. ومن خلال تدقيقتنا في الفترة التي فتحت فيها الحكومة مجال زيادة الأجور لموظفي الإدارات العمومية، نجدها نفس الفترة التي انتعشت فيها أسعار البترول، أين ارتفع سعره وقارب أكثر من 120 دولار للبرميل في الفترة الممتدة ما بين 2006 و2011.

4-3-4- نظرية الإنتاجية الحدية:

ترتبط هذه النظرية الحديثة بالكلاسيك الجدد أو الحديين (بأخذهم هذا الاسم من طريقة تحليلهم). ومحتواها 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. هذه النظرية تعالج الطلب عن العمل باعتباره مرتبطا بالإنتاجية، وليس على قرارات مسبقة من طرف الرأسماليين أو أصحاب المؤسسات، وبالتالي العامل يتحصل على القيمة الإنتاجية الحقيقية. ولهذا فهناك من يرى فيها مثل "صلاح الدين نامق" بقوله: "أن النظرية الحدية في تحديد الأجور هي النظرية الرأسمالية، التي تعبر بصدق عن كونه الاقتصاد التحليلي الرأسمالي. وهي النظرية التي كتب حروفها الأولى، في أوائل القرن العشرين، ألفريد مارشال ولا زالت إلى يومنا هذا الأساس النظري لتحديد الأجور في الفكر الرأسمالي النظري".⁽¹⁾ كما يقوم البحث الحدي على معرفة معطيات الوحدات الأخيرة، فالأجر الحدي هو أجر آخر عامل، والسعر الحدي هو آخر سعر وحدة منتجة من مادة معينة، ورأس المال الحدي هو آخر قدر يتم من رأس المال.

وقد استعمل الحديون أو النيوكلاسيك الرياضيات في تحليلاتهم الاقتصادية، حيث تم وضع قانون للأجور، بتقسيمه إلى قسمين إثنين: عنصر ثابت يتمثل في كمية الأجور المتداولة والمخصصة كأجور للعمال، وعنصر متغير يتمثل في عدد العمال، وبالتالي يتحدد الأجر بحسب عدد العمال أو قوة العمل".⁽²⁾

رغم النجاح الذي حققه النيوكلاسيك في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين إلا أن تحليلهم للأجور ارتبط بعدد اليد العاملة وربحية المؤسسة، فيحول قسما معتبرا من

⁽¹⁾ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص50-49.

⁽²⁾ www.hia6.com/forum . le :01/04/2012 a 09 :15h.

هذه الأرباح إلى إدخال يد عاملة جديدة في المؤسسة مقابل استقرار الأجور على المستوى الجزئي وعلى المستوى الحدي بالنسبة للأجور وبالنسبة لعدد العمال. وهذا التحليل أصبح قاصرا نظرا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي حدثت بعد الحرب العالمية الأولى، ودخول المعسكر الشيوعي بنظامه الاشتراكي واكتساحه مختلف ميادين الحياة آنذاك .

4-3-5- النظرية الكينزية :

تقوم نظرية كينز على أساس أنه لا بد من رفع الأجور حتى يتم القضاء على الكساد وبالتالي دفع عجلة الاقتصاد وانتعاشه وازدهاره ولذلك فهي تركز على الطلب ، بحيث تعيد بعث الطلب على المنتجات بأسعار تكفي لتحقيق أرباح معقولة .

وبما أن للعامل دور في هذه العملية ، فإن زيادة أجورهم سوف تسهم في إحداث عملية الإنعاش الاقتصادي وذلك بإعطائهم مجال أوسع للاستهلاك، عكس الأمر عند انخفاض الأجور ، حيث تنخفض قدرتهم الشرائية وبالتالي يحدث الكساد ومنه البطالة. كما كانت أهمية تصورات "كينز" على الأجور حينما ربطها بمشكلة البطالة والأسعار، حيث رأى أن تخفيض الأجور لن يكون علاجا إيجابيا للبطالة لأنه سيؤدي لانخفاض الأسعار حتى تتلاءم تقريبا مع انخفاض تكلفتها الإنتاجية. أي أن انخفاض مستويات الأجور الاسمية لا يؤثر في أسواق العمل وذلك لأنه يؤدي إلى انخفاض مستويات الأسعار وليس انخفاض مستويات الأجور الحقيقية (1).

وعليه فإنه لتجنب هذه المشاكل كان من الأفضل ترك الأجور على حالها مع زيادة ضمانات الحماية الاجتماعية والتأمينات وتخفيض الضرائب، وذلك محافظة على القوة الشرائية وتشجيعها نحو الاستهلاك الحدي ، بحيث يصل الاستهلاك إلى حد معين يتوقف فيه ويترك مجالا للدخار، وبالتالي إعادة توظيف رأس المال المدخر وهو يقول في هذا: "إن الميل الحدي للاستهلاك لا يبقى هو مهما يكن مستوى الاستخدام ، ومن المحتمل بصورة عامة أن يميل إلى

(1) خضير عباس المهر: الأجور والاستخدام والتوازن الاقتصادي، ط1، عمادة شؤون المكتبات، الرياض، 1988، ص43

التناقص حينما يزداد الدخل الحقيقي، لا ترغب الجماعة في الاستهلاك سوى نسبة من دخلها متناقصة تدريجيا.

رغم أن التحليلات الاقتصادية لـ " جون ماينارد كينز " كانت تعبر عن التوجه الرأسمالي للمذهب الحر، إلا أن " كينز " تميز بالتحليل الكلي، أي أنه ركز كثيرا عن دور الدولة في الاقتصاد، وفي امتصاص البطالة والمحافظة على الحياة الكريمة للمواطن عن طريق الحماية الاجتماعية، والتخلي عن الدور التقليدي للدولة المتمثل في الدولة الحارسة، لأن تدخل الدولة، ولو في أطر معينة كالبنى التحتية التي من شأنها المحافظة على قوة الاقتصاد الوطني والتشغيل الكامل، عن طريق الدفع إلى الاستثمار وعن طريق رفع الأجور، التي من شأنها زيادة الاستهلاك والادخار. " والتي تجسدت فعليا من قبل "سمويلسون" بتعابير رياضية: الدخل يكون نتيجة للاستثمار، والاستثمار نتيجة للتوفير والتوفير نتيجة للدخل، وهكذا يكون لدينا نظرية تذكر من الناحية الشكلية بعمليات إعادة الإنتاج الشهيرة التي وصفها كل من مالتوس وريكاردو⁽¹⁾ ورغم قدرة هذه النظرية اجتياز عقبة الأزمة العالمية لسنة 1929، إلا أنها فشلت في مواكبة تطور النظام الرأسمالي، حيث ظهرت مدارس أخرى انتقدت نظرية " كينز " ودعت مجددا إلى تحرير كلي للاقتصاد.

4-3-6- نظرية عدالة الأجور :

تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد تحركهم رغبتهم لأن يعاملوا بالعدل في علاقاتهم الوظيفية وترى أيضا أن الدافعية تفعل فعلها عندما يقارن الإنسان نسبة مدخلاته بمخرجاته مع نسبة مدخلات الآخرين ومخرجاتهم ومقارنتهم بنفسه، وهناك أربعة مفاهيم لهذه النظرية :

- الإنسان : والمقصود، ذلك الفرد الذي تصيبه العدالة أو بمسه الظلم .

(1) ر. بورون و ف. بوريكو: مرجع سابق، ص 205-206.

-المرجع المقارن: وهنا يقوم الفرد بمقارنة نفسه بفرد أو بمجموعة من الأفراد الذين يقومون بنفس المهام التي يقوم بها ،وقد يكونون من جيرانه أو أصدقائه أو زملائه . أو أن يقارن الشخص نفسه بالنظام الذي يشتمل على سياسات الأجور وسياسات الإدارة.

-المدخلات: والمقصود بالمدخلات هي الخصائص التي يحملها الشخص إلى العمل سواء كانت وراثية كالعمر والجنس أو مكتسبة (المهارات والخبرات والمؤهلات العلمية)وهذه العناصر لا يراها الإنسان ذاتيا وليس موضوعيا.

-المخرجات: وهي العائدات التي يتلقاها الشخص من عمله مثل الراتب .⁽¹⁾

تشير هذه النظرية التي تم الإشارة إليها سابقا في نظريات الأداء، إلى الأجر وكيف يمكن أن يكون محفزا لأي فرد في عمله، وكيف أن الأداء يمكنه أيضا أن يتأثر بفعل قلة أو زيادة الأجر من منطلقات نفسية خاصة الدافعية نحو الإنجاز، وذلك عن طريق المقارنة ، حيث يمكن لأي شخص أن يشعر بعدالة الأجر الذي يتلقاه من عدمه، وبذلك يبني رؤيته اتجاه العمل الذي يمارسه، اتجاه المنظمة، واتجاه المسؤولين ...وبذلك نكون أمام متغيرات عدة تتمثل في الرضا الوظيفي، الدافعية، ضغوط العمل، الولاء التنظيمي، كما نكون أمام ظواهر تنظيمية سلبية خطيرة، تتمثل في التغيب والغياب، التقصير في الأداء، التسبب الإداري الرشوة ،دوران العمل...

4-3-7- نظرية القوة في تحديد الأجور:

" بعد ما شهدته النظريات السابقة في تحديد الأجور من انتقادات من طرف العمال كجهة متضررة، والتطورات التي شهدتها عالم العمل من تصاعد النشاط النقابي، وأفكار ماركس المرافعة عن العمال، كان التوجه نحو طريقة أخرى لتحديد الأجور وذلك بواسطة المفاوضة أو المساومة الجماعية .

(1) فيصل حسونة : مرجع سبق ذكره ،ص110.

وهي تركز 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 .

وتزداد قوة ودور النقابات في تحديد مستوى الأجور ، سواء على مستوى المناطق والفروع في القطاعات الاقتصادية ، أو على المستوى الوطني ، وهو المجال العادي لتحديد الأجور ، والمفاوضات التي تتم بين الأطراف المعنية ، وخاصة بين النقابات وأرباب العمل وتتأثر أيضا بعوامل متعددة ، منها الهامش الممكن لحركة الأجور ، والتي ترتبط بدورها ببنية الصناعة المعنية وبالظروف الاقتصادية العامة ، وكذلك بتقديرات الحاجات للحد الأدنى ورغبات وقوة الأطراف المتعارضة .

وقد تعرضت كل النظريات السابقة لعدة انتقادات وملاحظات ، إلا أنها مازالت إلى حد ما يقتبس منها في طرق وضع حدود الأجور في مختلف المجتمعات⁽¹⁾ .

يتفاوت نجاح هذه النظرية من مجتمع لآخر ، ومن نظام سياسي لآخر ، بنسبة النمو الاقتصادي ، والاستقرار السياسي والاجتماعي لكل دولة ، ومدى قوة النقابات فيها ، واتجاه المفاوضات ، حيث يكون للطرف القوي الغلبة في توجيه الكفة ، وحسب التسمية التي تستمد منها هذه النظرية رؤيتها في تحديد الأجور ، نجد عن القوة لا تتمثل في جو المفاوضات والمكاسب المحققة ودور الإقناع في ذلك ، ولكن أيضا استعمال أوراق الضغط في المفاوضات وهي الورقة الرابحة قوة إنجاز المفاوضة من عدمها ، والتي غالبا ما تكون مجسدة في الوعاء النقابي أو ما تمثله النقابة من عمال ، ودعمهم لها من خلال الامتثال لقراراتها ، سواء فيما يخص الإضرابات أو نسب الإنتاجية أو غيرها من أوراق الضغط ، كما يمكن للطرف الآخر استعمال أوراقه التفاوضية استنادا إلى قوة المؤسسة المالية أو ضعفها المالي ومعاناتها أو

(1) ناصر دادي عدون : مرجع سابق ، ص51.

بإجراءات خدمتية أو غيرها من الأساليب. هذا دون إغفال نظرية رصيد الأجور لأنه إذا كانت السلطة المتفاوض معها ليس لها شرعية سياسية، أو إذا كانت نسبة النمو الاقتصادي بطيئة فإن كل المفاوضات ستكون مرتبطة بما في خزينة الدولة أو المؤسسة من أموال.

4-3-8- نظرية المساومة الجماعية

وتعد هذه النظرية إلى "كارل ماركس" الذي عارض النظريات السابقة ودعا إلى ضرورة تكتل العمال لمواجهة الرأسمالية، فالمساومة الجماعية تعد السبيل لضمان تحقيق مكاسب لا تستطيع المساومة الفردية تحقيقها، وتفترض هذه النظرية وجود حد أعلى وآخر أدنى لمعدلات الأجور بحيث تتحدد الأجور عمليا بين هذين الحدين استنادا لحاجة العمل الملحة للعامل واضطرار العمال من جهتهم قبول الوظائف المعروضة ليتمكنوا من الحصول على أجورهم لإشباع حاجاتهم المختلف والمعدلات التي سوف تتحدد فيما بين هذين الحدين تتوقف إلى حد كبير على قوة التفاوض والمساومة بين الطرفين، والملاحظ على أرض الواقع أن أي موقف للمساومة يخضع لعدة اعتبارات اقتصادية وسياسية ومنها قوة الاقتصاد وقدرة المؤسسات على المنافسة، ومستوى المعيشة السائد إلى جانب قوة النقابات واستقلاليتها. (1)

من خلال هذه النظرية يتضح لنا دور المساومة الجماعية في ضمان وتحقيق مكاسب العمال، وكذلك في تحديد ورفع الأجور مع الحفاظ على التوازن بين مصالح كلا الطرفين.

ومهما يكن الاختلاف في النظريات، إلا أن الواقع شيء آخر حيث تعتبر مسألة الأجور من المسائل الاقتصادية والاجتماعية المعقدة التي تواجه الدول والحكومات، على الرغم من الدور الأساسي الذي تلعبه الاعتبارات السياسية والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمعات والتي ينبغي أخذها عند تحديد سياسات الدول في مجال الأجور والمطالبة المتنامية برفعها، كما أن العوامل الاقتصادية تلعب دورا كبيرا في حسم هذه المسألة، ولهذا نجد العديد من

(1) علي غربي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 226-227.

الطرق والأساليب التي تسعى الدول إلى إتباعها، بحيث تختلف من دولة إلى أخرى. كما تسعى النقابات والاتحادات العمالية دائما إلى العناية بالجوانب الإنسانية المختلفة من تأمين وضمان للجوانب الاجتماعية للعمال ولأسرته وكذلك الاهتمام بواقع العمل (ما يجب أن تؤديه رسالة النقابة). الأمر الآخر الذي يدفعنا إلى نقد هذا التوجه، هو أن الواقع أثبت عجز هذه النظرية في العديد من الدول التي حاولت تحقيق العدالة بالمساومة الجماعية، وهي بذلك تقضي على روح الابتكار والمبادرة، وتساوي بين القدرات والأجور رغم أن الأمر خلاف ذلك فوجدت معظم الدول التي طبقت النهج الاشتراكي مجبرة على إعادة النظر في نظامها الاقتصادي والأفكار التي مدها به، والذي خلف الكثير من القيم التنظيمية السلبية لا تزال مغروسة في ثقافة مجتمعات هذه الدول .

4-4- الحماية القانونية للأجور:

إن الحديث عن الحماية القانونية للأجر، هو حديث عن حماية الطرف الذي يتلق الأجر وهو العامل الذي يقدم جهده الفكري أو العضلي لأداء عمل لطرف آخر هو صاحب المشروع أو صاحب العمل، الذي يمتلك مقومات المشروع من رأس مال وممتلكات وآلات ومواد تصنيعية أو غيرها من المواد ولكنه لا يملك قوة العمل ونقصد بقوة العمل اليد العاملة التي تقوم بالعملية الإنتاجية التي قام من أجلها المشروع .

مما تم عرضه، يتبين لنا أن هناك طرفين للمعادلة قامت من أجلهما التشريعات العمالية لتنظيم العلاقة بينهما من جهة ، وحماية للطرف الضعيف في هذه المعادلة من جهة ثانية، ولا شك أن الطرف الضعيف هو العامل الذي يملك سوى جهده الفكري أو العضلي(عنصر العمل)، غير أن صاحب العمل يملك جميع المقومات الإنتاجية الأخرى .

وباستعراضنا لعدد الفترات التاريخية للمجتمعات المختلفة ، نجد عنصر العمل قائما منذ قيام الحضارات الأولى، لأنه بدون عمل لا تحقق المجتمعات شيئا، بل حتى على المستوى

الفردى لا يستطيع الإنسان تلبية حاجاته المختلفة دون مال لذلك ويمرور الأزمان، وتكون الثروة على مستوى الأفراد ثم على مستوى الجماعات (الدولة) إلى أن ظهر الأجر بمعناه الحالي، والذي يعتبر مقابل للعمل الذي يقدمه العامل لشخص آخر أو مجموعة من الأشخاص.

إن التسليم بدفع الأجر لم يكن أمرا مسلما به لدى كل المجتمعات، بل اختلفت الأعراف باختلاف ثقافة كل مجتمع ، فوجد نظام العبيد والرق والسخرة والخدم والأقتان، حيث ابتدع كل مجتمع طريقته الخاصة في التعامل مع هذه الفئات العاملة، التي غالبا ما كانت هي نفسها مملوكة لغيرها من الأسياد، وتعامل كبضاعة تباع وتشتري، والأمر أبعد ما يكون في التحدث عن مقابل حتى ولو لم يكن نقديا، لكن فئات أخرى غير العبيد كانت تحض بالحماية من طرف الأسياد نظير العمل الفلاحي، كالأقتان في العصر الإقطاعي الأوربي، حيث كانت تمنح لهم بعض الحرية ب التصرف في الأراضي التي يعيشون فيها دون أجر مقابل أن يفتاتون منها ويعيشون فيها.

في العصر الإسلامي، الذي يعد امتداد لفترة عربية سابقة، اشتهر فيها العرب بالتجارة والمعاملات المالية والمقايضة بشكل كبير، الأمر الذي جعل الإسلام يقر بحقوق العامل بدفع أجره كاملا ودون تأخير، وذلك من خلال قول نبينا الكريم "محمد" عليه الصلاة والسلام : " أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه" وهذا إقرارا للحقوق وإحقاقا للعدالة بين أفراد المجتمع. لكن المجتمعات الإسلامية في فترة الاحتلال الأوربي الحديثة، عاشت فترة مغايرة تماما لفترة الرخاء والازدهار، فعم الإقطاع الأوربي جل بلاد المسلمين خاصة البلدان التي استعمرت كالجزائر، أين تم استغلال الأهالي أبشع استغلال نظير بعض المواد الغذائية الزراعية التي

تكفيهم حد كفاف العيش فقط، أما الأجور فكانت مقتصرة على فئة قليلة وقليلة جدا، وهي الفئة التي كانت تزاوّل عملها في الورشات والمصانع في المدن .

وفي القرنين الأخيرين، وبعد ظهور الثورة الصناعية ثم الفكر الاشتراكي، بدأ العمال يتحركون في كل الاتجاهات من أجل نيل حقوقهم من أصحاب العمل، الذين كانوا يستغلونهم أبشع استغلال، وبدأت هذه الحقوق تتحقق شيئا فشيئا، خاصة بتدخل الدولة كطرف ثالث في علاقة العمل لحماية حقوق الطرفين وتكريس العدالة والاستقرار الاجتماعي. يقول الدكتور عصام أنور سليم: "ولا شك أن مسؤولية الدولة عن ضمان تمتع الفرد، بحد أدنى من الحقوق الاقتصادية والاجتماعية، لم تنشأ مع بدايات تكون ظاهرة الدولة. إذ لم تكن الدولة في بداية قيامها مضطلة بهذا العبء، بل كان قصارى ما تقوم به في هذا المجال، أن تهيئ الظروف القانونية المواتية لسعي مواطنيها إلى توفير متطلباتهم الاقتصادية والاجتماعية. فقد كان هذا هو الشأن في ظل ما كان يعرف بالدولة الحارسة التي كانت وظيفتها قاصرة على الدفاع عن الأمن الخارجي و الداخلي للمجتمع، وحماية النظام المستقر وصيانة حقوق الأفراد المدنية وحررياتهم العامة، فلم تكن تمتد وظيفتها إلى تحقيق العدالة الاجتماعية أو ضمان تمتع مواطنيها بالرفاهية والأمان الاقتصادي. أما في القرنين التاسع عشر والعشرين، فقد أخذ دور الدولة يمتد شيئا فشيئا إلى القيام بكل الوظائف الأخرى، وكان ذلك بفضل الاستجابة للدعوات ذات النزعة الإنسانية الداعية إلى إصلاح النظام الرأسمالي، من خلال أن تتدخل الدولة بدور إيجابي لضمان تمتع كل فرد بحد أدنى معقول من الحقوق الاقتصادية والاجتماعية".⁽¹⁾

واتضح للمجتمع الدولي أهمية الأجر بالنسبة للعامل كوسيلة لتحقيق عيشه وإثبات ذاته وسد حاجياته وحاجيات أسرته، ومن ثم أصبح للأجر صبغة اجتماعية أكثر منها اقتصادية

(1) عصام أنور سليم : قانون العمل ، ط2، دار منشأة المعارف، مصر ، 2002، ص24.

صاحبها شعارات الحرية واحترام العمل، وأن العامل هو وسيلة التنمية الأولى وهدف التقدم والتطور في المجتمعات بحسب النظريات التي تم عرضها في مستهل هذا الفصل. وبالرغم من ذلك لا يزال هناك من ينظر إلى العامل كمجرد سلعة تباع وتشتري وتخضع لقانون العرض والطلب، بدل القوانين السارية المفعول، خاصة في ظل حالة التشبع باليد العاملة العاطلة عن العمل والراغبة والباحثة عنه. الأمر الذي جعل أرباب العمل يتعمدون الدوس على القوانين بفعل النفوذ وعدم الامتثال للقوانين تارة، وبفعل التعاطي مع ملف الأجور من خلال مفاوضات الثلاثية من زاوية رؤية مصالح أرباب العمل والمؤسسات والاقتصاد الوطني من جهة ثانية، الأمر الذي جسده وتجسده بقاء المادة 87 مكرر دون أي تغيير منذ 1990، وهي مادة أقرها قبل ذلك القانون العام للعامل رقم 12/78 المؤرخ في سنة 1978 الذي رهن وربط أي زيادات في الأجور بالنمو الاقتصادي للمؤسسة وللبلاد.

هذا عن تشريعات العمل الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية، ولا يختلف الأمر كثيرا عن الموظفين الذين يستفيدون من راتب نظير عملهم في مؤسسات الدولة، حيث جاءت المادة 32 من القانون العام للوظيفة العمومية رقم 03/06 بقولها: "للموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب " والمبدأ أنه لا يوجد دفع للراتب إلا نظير عمل مقدم ولو في الحالات المرضية أو في حالات تعليق علاقة العمل، فالراتب يدفع من مصالح التأمينات الاجتماعية أو يوقف إلى حين استئناف العلاقة من جديد.

4-4-1- الطبيعة القانونية للأجور :

الأجر حق من حقوق العامل نظير الأداء الذي يقدمه لصاحب العمل، حيث يعتبر العمل هنا محل التزام العامل، في مقابل ذلك فإن " الأجر هو محل التزام صاحب العمل، وهذا بالنظر لطابع المعاوضة الذي يتصف به عقد العمل، يجعل من العمل والأجر وجهين لعملة واحدة

بمفهوم عقد العمل أو حتى بمفهوم المادة 32 السابقة الذكر .حيث أنه لا يمكن الحديث عن عنصر العمل ،دون أن يقابله الحديث عن الأجر، إذ يعتبر هذا الأخير الحق الأساسي للعامل والالتزام الرئيسي لصاحب العمل ،وهو بذلك يحتل مركز معاكس للعمل، الذي يعتبر الحق الأساسي لصاحب العمل والالتزام الرئيسي للعامل .ولذلك لا يحتفظ عقد العمل بتكيفه القانوني إذا لم يكن هناك أجر مقابل العمل .

ويمكن تعريف الأجر بالنظر إلى هذا الارتباط بالعمل، بأنه المقابل المالي للعمل ،أو ثمن العمل ،كما كان يسمى في الماضي ،أو هو القيمة المالية التي يلتزم صاحب العمل بدفعها للعامل مقابل الجهد أو العمل الذي يقدمه له هذا الأخير".⁽¹⁾

كما أن المشرع أسقط التعاملات التي تصب في دائرة العمل بدون مقابل، وصنفها من قبيل الأعمال غير المشروعة، كأن يدعي العمال أن أفرادا كان يعملون لديه بدون مقابل، فالإدعاء هنا يكون باطلا إذا ما طالب العمال بأجرهم ، ودفع صاحب العمل بالعمل الخيري أو التطوعي فهنا يلزم المشرع صاحب العمل دفع أجور العمال طالما هناك قرينة التبعية والإشراف وتأدية العمل، على أن يكون الأجر المدفوع هو أجر المثل كالذي يتقاضاه أي عامل آخر .

"والأجر في الأصل عنصر من عناصر عقد العمل، وهو الأداء الذي يقدمه صاحب العمل مقابل العمل المقدم من قبل العامل، فلا يوجد أجر خارج عقد العمل، وكل عقد عمل ينجر عنه أجر معين .

فمن هذا المنطلق؛ يكون الأجر مقابل أداء كمي ونوعي من العمل. وفي غياب الأجر لا يوجد عقد عمل كما ذهب إليه الاجتهاد الفرنسي -الذي أخذت به جل دول العالم - وعليه فالأجير هو حتما عاملا تحت تبعية، وبالتالي فكل مبلغ مالي يسلم لعامل غير تابع لا يعتبر

(1)أحمية سليمان ، مرجع سابق ،ص28.

أجر، وعلى هذا الأساس تطورت الامتيازات بالتبعية والامتيازات المكملة للأجر وأصبحت ديونا على عاتق صاحب العمل وهي مكونة للأجر بمعناه الواسع. وعليه توصل الفقه إلى أن الأجر هو كل مبلغ مالي يدفع للعامل من قبل صاحب العمل في إطار عقد العمل. وهو ثمن قوة العمل الذي يضعها الأجير تحت تصرف صاحب العمل باعتبارها سلعة (قوة العمل) تخضع إلى قانون القيمة. غير أن هذا التعريف أيضا تجاوزه الزمن حيث أصبح الأجر ذا مدلول أوسع ذلك أنه لا يتوقف عند طبيعة العقد ولا عند الصفة القانونية للعامل ولا عند طبيعة الأجر. ومن حيث المصادر القانونية، فإن الاتفاقية الدولية المنظمة للأجر هي الاتفاقية رقم 26 لسنة 1928 حول أساليب تحديد الأجور والاتفاقية رقم 95 لسنة 1949 حول حماية الأجر والاتفاقية رقم 100 لسنة 1953 حول المساواة في الأجر.

وقد نص القانون 11/90 المؤرخ في 1990/04/21 على الأجور في المواد 80 إلى 90، وتتناول دوريا نصوص تنظيمية في هذا المجال بجانب النصوص الموجودة في القانون المدني والقانون التجاري وقانون الإجراءات المدنية⁽¹⁾.

ونظرا لإفرازات النظام الدولي الجديد، وظهور ما يسمى بالعولمة على مختلف المستويات (اقتصاد، قانون، ثقافة، علوم، تجارة...) أصبح من المحتم على كل دولة دمج وبلورة منظومتها التشريعية مع ما أقرته الاتفاقيات الدولية في جميع المجالات، ومنها تشريعات العمل، لذلك نجد الكثير من التشابه في تشريعات العمل لكل دولة مع تشريعات أخرى كونها متماشية مع المنظومة العالمية للشغل.

ورغم ذلك "وبالإطلاع على النصوص القانونية، نجد أنها مازالت لا توفر الحد المطلوب لحماية أجور العمال، خاصة فيما يتعلق بمقدار الحد الأدنى للأجور مقارنة مع الارتفاع المتزايد

(1) عبد السلام ذيب، مرجع سابق، ص 273.

للأسعار، بالإضافة إلى الاختلاف في النصوص القانونية والواقع العملي من حيث التعديلات التي تقع من أصحاب العمل على أجور العمال، أو التنازلات التي يجبر العامل على الموافقة عليها وتجعل الأجور أقل من الحدود التي وضعها القانون، أو قبول العامل ابتداء بشروط عمل قاسية، وأجور زهيدة محاولة فقط للحصول على عمل، والتخلص من سيل البطالة الجارف". (1)

4-4-2- الأجر من مسائل النظام العام:

"ونظرا لاعتبار الأجر من مسائل النظام العام، فهو يتخذ أبعادا اقتصادية واجتماعية، لقد حظي في مختلف التشريعات بمكانة محترمة، خصصت له عدة أحكام تنظيمية وحمائية عن طريق إقرار مبدأ الدفع النقدي فقط التحديد المركزي للحد الأدنى الوطني المضمون للأجور، امتياز الأجور عن كافة الديون، إلى جانب قواعد أخرى تجعل من الأجر التزاما قانونيا على صاحب العمل، إذ تنص المادة 80 من قانون علاقة العمل الجزائري 11/90 بأن: > للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى، ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل < وهي القاعدة التي كان يتضمنها القانون الأساسي العام للعامل في المادة 133". (2)

فالقانون يحدد بعض الاستثناءات النادرة فقط على عدم الدفع النقدي كعمال الفنادق الذين يستفيدون من المأوى والأكل داخل الفندق، ويتفقون مع صاحب الفندق أن العقد يكون نتيجة عوض خدمات الفندق للعامل مقابل عمل الخدمات التي يقدمها العامل في الفندق، وهذا برضا العامل بطبيعة الحال. أما الحد الأدنى فهو يحين من حين لآخر حسب اجتماعات الثلاثية، التي تكون الدولة طرفا فيها.

(1) مجدولين عبد الحبيد المخاترة: الحماية القانونية للأجر، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007، ص 16.

(2) رشيد واضح: علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هوم، الجزائر، 2005، ص 64.

4-4-3- التنظيم القانوني للمحافظة على الأجور :

" إن عناصر الحماية السابقة غير كافية للمحافظة على حقوق ومستحقات العامل، لذلك كان لابد من إيراد نصوص تحافظ على قيمة الأجر من جميع الجوانب بحيث لا يستطيع صاحب العمل، الإدعاء بأنه قام بالوفاء بالحقوق التي بذمته إلا إذا حصل ذلك فعلا. ومن هذه القواعد تأمين الوفاء بالأجر وتضامن أصحاب العمل وخلفائهم للوفاء به، وحمايته كذلك من اقتطاعات صاحب العمل.

***تأمين الوفاء بالأجر:** تتمثل الحماية التي تضي على الأجر بصورة تأمين الوفاء به من خلال اعتباره دينا ممتازا، لذلك لا بد أولا من تفحص النصوص الخاصة بهذا الجانب." (1)

ففي حالة عجز المؤسسة عن التسديد أو في حالة إفلاسها أو بيعها أو أي حالة من الحالات القانونية الأخرى، أين يبقى في ذمتها ديون مستحقة اتجاه العمال واتجاه مؤسسات مقرضة ومؤسسات أخرى دائنة أو شركاء، ففي هذه الحالة تقدم ديون العمال على جميع الديون الأخرى، ويتم تسديد ديون العمال أولا من الأموال التي تمتلكها المؤسسة أو التي يتم تحصيلها من قبل المصفي للمؤسسة، وفي حالة تعذر ذلك تباع الممتلكات العينية لهذه المؤسسة ويتم كذلك البدء بتسديد أجور العمال أولا قبل أي دائن آخر، وهذا هو ما يسمى في لغة القانون بالدائن الممتاز، أي تقديم دين العمال على كل الديون الأخرى أثناء عملية التسديد.

(1) مجدولين عبد المجيد المخاترة ، مرجع سابق ، ص 81.

*تضامن أصحاب العمل بالنسبة لأجور العمال: لاستكمال قواعد المحافظة على قيمة الأجر رأى المشرع أنه لا بد من الإشارة للتضامن مقابل الأجور، فيبقى عقد العمل معمولاً به بغض النظر عن تغيير صاحب العمل بسبب بيع المشروع أو انتقاله بطريقة الإرث أو دمج المؤسسة أو لأي سبب آخر. ويظل صاحب العمل الأصلي والجديد مسؤولون بالتضامن اتجاه استمرارية علاقة العمل واتجاه تسديد أجور العمال، حيث لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يخفض المالك الجديد أجور العمال عما كانوا يتقاضونه من قبل المالك القديم، لأن أي تعديل يجب أن يصب في مصلحة العامل، بما في ذلك عنصر الأجر. (1)

بالإضافة إلى ذلك وفي حالة إفلاس المؤسسة أو في حالة التسريح الجماعي للعمال لأسباب اقتصادية (أكثرها مالية) يتم التأمين عن البطالة لفائدة العامل الأجراء، حيث يتقاضى العمال أجورهم فيما بعد - أي بعد التسريح- أجورهم من صندوق التأمين على البطالة حسب شروط وضعها المشرع الجزائري بموجب القانون 10/94 و11/94.

* " تنظيم اقتطاعات صاحب العمل: هناك مجموعة من العقوبات التي يستطيع صاحب العمل إيقاعها على العامل، في حالة مخالفته النظام الداخلي للمنشأة أو العقد، ومن ضمن هذه العقوبات الغرامة وتعرف أنها >مبلغ مالي يؤخذ من العامل، كعقوبة على إخلاله ببعض الالتزامات الواقعة عليه، وعدم طاعته لأوامر لصاحب العمل <" (2)

ويعد هذا الإجراء حقا من حقوق صاحب العمل باعتباره مالكا لسلطة الإشراف التي تحمل في طياتها حق تأديب العامل وإنزاله منزلة الطاعة التنظيمية، لكن يختلف تطبيق هذا الإجراء من بلد لآخر، ففي الجزائر مثلا نادرا ما يتم الاقتطاع من أجره العامل، مقابل ذلك يتم اتخاذ إجراءات تأديبية بديلة، بما فيها إجراء الخصم، وفق ما حدده الفصل الخاص بالتأديب، سواء

(1) ماجدولين عبد المجيد، المرجع السابق، ص84(بتصرف)

(2) نفس المرجع، ص88.

في قانون العمل أو في قانون الوظيفة العمومية، والذي ينقسم إلى أربعة درجات من العقوبات أقصاها عقوبة التسريح ، وتأتي عقوبة الخصم من الأجر كعقوبات من الدرجة الثانية .

خلاصة الفصل :

كل دولة تبني سياستها الاقتصادية والاجتماعية بحسب الرؤية التي تراها مناسبة لها، وتتلائم مع قدراتها المادية وتوجهاتها وتوجهات وثقافة مجتمعاها، لذلك نجد أن الفكر الإداري والتنظيمي يبحث في البدائل التي توضع بين أيدي صناع القرار، حيث تكون هذه البدائل نظرية، خضعت لمناهج وبحوث ودراسات وأيضاً تجارب، لكنها تبقى سلبية من أنها قامت في بيئة قد لا تتلائم مع بيئة مجتمعات أخرى وثقافته وقيمه، لذلك تدخلت التشريعات القانونية لتأخذ بما يناسب تلك التوجهات والثقافات، وبما يخدم مصلحة مؤسسات بلدانها، كما تأخذ بما هو واقعي وعقلاني من جهة، وبما يوائم توجهات النظم المعمول بها في تلك البلدان من جهة أخرى.

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الخامس

مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية

5-1- مجالات الدراسة.

5-1-1- المجال المكاني.

5-1-2- المجال الزمني.

5-1-3- المجال البشري.

5-2- المنهج وأدوات جمع البيانات .

5-2-1- المنهج.

5-2-2- الأدوات المنهجية.

5-2-3- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

5-3- العينة .

5-3-1- أسلوب اختيار العينة .

5-3-2- خصائص العينة.

تمهيد

تزداد المعرفة الإنسانية وتتراكم بطرق شتى، ولعل أبرزها البحث العلمي الذي يعتمد على طرق وتقنيات ومناهج، تجعل من تلك المناهج أكثر موضوعية وصدقا ومنطقا من غيرها، وإذا كانت الظواهر الطبيعية هي السبابة ولا تزال تحضى بالدقة والموضوعية، فإن الظواهر الاجتماعية والإنسانية أكثر تعقيدا رغم أنها خرجت من نزعتها التخمينية الصرفة التي كانت تصنفها ضمن التفكير الفلسفي، إلا أن طابعها الخاص والمتغير والغير مستقر وتعقدها، يجعلها صعبة التحكم التنبؤ وصعبة التحكم وصعبة الدراسة أيضا، نقول ذلك بالرغم من تميزها بمناهج وأساليب خاصة يعتمدها الباحث في دراساته للوصول ليس إلى الدقة الكاملة بل للوصول إلى إجابات وتفسير تخص تفاعلات هذه الظواهر والظروف التي تتواجد فيها ومسبباتها، دون الحديث عن حلول، لأن الحديث عن حلول لبعض الظواهر السلبية والمرضية تعني القضاء عليها وهذا ما لا يمكن أن يتحقق في الظواهر الاجتماعية .

5-1-1- مجالات الدراسة :

5-1-1-1-المجال المكاني:

يعتبر ميدان الدراسة المحك الإمبريقي الذي يربط الباحث بالواقع، بحيث يجب أن يحاكي الإشكالية، ويحاكي أيضا الأهداف التي يريد الباحث الوصول إليها، حيث أجريت هذه الدراسة الميدانية بالمديريات الولائية لولاية سطيف، و تمثل هذه المديريات الإدارة المركزية المتمثلة في الهيئة التنفيذية ووزاراتها على مستوى العاصمة، كما تعتبر أيضا تنظيمات غير ممرزة على المستوى المحلي، أين تكون الإدارة قريبة من المواطن، ورغم أن عدد الوزارات المعتمدة في الدولة الجزائرية هو 29 وزارة ، إلا أن تمثيلها المحلي كمديريات تنفيذية يقتصر على 26 وزارة فلا توجد مديرية للدفاع ولا مديرية للعدل، ولا مديرية للبريد والمواصلات وتكنولوجيا الاتصال ولا مديرية للعلاقات مع البرلمان، ولا مديرية للشؤون الخارجية وكذا

التعليم العالي. مقابل ذلك نجد أن المديرية الأخرى لها تمثيل غير ممرکز على المستوى المحلي، والمتمثلة في :

أ- **مديرية الإدارة المحلية**: تقع هذه المديرية بمركز الولاية، وتتبع وزارة الداخلية، تتولى تسيير كل الأمور البشرية والمالية (ميزانية التسيير) الخاصة بموظفي الولاية وممتلكاتها بمن فيهم البلديات والمصالح الخارجية للولاية (الدوائر) وموظفي الديوان والأمانة العامة ومديرية التنظيم والشؤون العامة للولاية بحيث تعتبر الهيئة الوصية عليهم، تستحوذ هذه المديرية على طابق خاص بها يتكون من 03 مصالح و 07 مكاتب هي : مصلحة الميزانية والممتلكات يوجد بهذه المصلحة مكتب ميزانية الدولة ومكتب ميزانية الولاية ومكتب الممتلكات، كما نجد مصلحة المستخدمين التي بدورها تتكون من مكتبين هما مكتب تكوين وتسيير موظفي الولاية ومكتب تكوين وتسيير موظفي البلديات، أما المصلحة الثالثة فهي مصلحة التنشيط المحلي حيث تتكون من مكتب ميزانية وممتلكات البلديات ومكتب الصفقات والبرامج.

ب- **مديرية المصالح المالية**: تقع هذه المديرية بوسط مدينة سطيف بالقرب من البلدية تتوزع المصالح المالية على عدة فروع منها المراقبة المالية و أملاك الدولة والخزينة (trésor) والضرائب. ولأن موظفي الأسلاك المشتركة لهذه المصالح تم إدماجهم كأسلاك خاصة بداية من 2008 فلم يبقى فيهم موظفون ينتمون للأسلاك المشتركة إلا القليل منهم أي الذين وظفوا بعد 2011 لأن قانون الدمج كان في أواخر 2011 وطبق بأثر رجعي ابتداء من 2008 . كما أن مدير الضرائب ورغم المراسلة الرسمية من الجامعة المتعلقة بموافقة إجراء الدراسة الميدانية، إلا أنه اعترض عنها بدواعي السر المهني، رغم أن تعداد موظفي الأسلاك المشتركة بهذه المديرية لا يتعدى 07 موظفين.

ت- **مديرية الطاقة والمناجم** : وهي الهيئة الغير ممرکزة المكلفة على الصعيد المحلي بتنفيذ البرامج التنموية المختلفة في قطاع الطاقة والمناجم على أرض الواقع (الطاقة، المواد

البيetroكيميائية وحماية الممتلكات) وذلك بمراعاة مبادئ وأهداف الإدارة المركزية التي تتبع الجهاز التنفيذي المجسدة في وزارة الطاقة. أنشأت هذه المديرية التنفيذية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 304/09 المؤرخ في 10 سبتمبر 2009 المتعلق بإنشاء مديريات الولاية للطاقة والمناجم . بحيث كانت سابقا تسمى بمديرية الصناعة والطاقة والمناجم ، لتصبح مقسمة بموجب المرسوم 304/09 بحيث استقلت الصناعة كمديرية لوحدها. تقع مديرية الصناعة والمناجم بوسط مدينة سطيف (القسمة سابقا) تتربع على نصف طابق خاص بها تتقاسمه مع مصالح دائرة سطيف، يوجد بها 16 مكتب يعمل فيه حوالي 49 موظف منهم 23 موظف تابعين للأسلاك المشتركة والبقية تابعين للأسلاك الخاصة من مهندسين وتقنيين و08 متعاقدين. تتكون المديرية من ثلاث مصالح هي : مصلحة المناجم وحماية التراث تحتوي على 03 مكاتب هي مكتب النشاط المنجمي والشبه منجمي ومكتب أمن البيئة الصناعية والمراقبة التقنية ومكتب المواد الحساسة، أما المصلحة الثانية فهي مصلحة الطاقة ويوجد بها 03 مكاتب هي أيضا تتمثل في مكتب كهرباء الطاقة الحديثة والمتجددة ومكتب الغاز الطبيعي ومكتب المواد البترولية والغازية، أما المصلحة الثالثة فهي مصلحة الإدارة والوسائل التي تتكون من 03 مكاتب هي مكتب المستخدمين والتكوين، مكتب الميزانية والوسائل ومكتب المعلومات والاتصال، بمجموع 03 مصالح و 09 مكاتب.

ث-مديرية الموارد المائية: تقع مديرية الموارد المائية بوسط مدينة سطيف بالقرب من المستشفى الجامعي، بحيث تحتل طابق واحد من بناية إدارية مخصصة لمصالح أخرى، بها 12 مكتب فقط، يتوزع فيهم 107 موظف، منهم 54 تابعين للأسلاك المشتركة، كما أن نصفهم موزع على الفروع على مستوى الدوائر والبلديات، ليكون تعداد الموظفين في المديرية 53 موظف. تتشكل مديرية الموارد المائية من 05 مصالح هي - مصلحة تعبئة الموارد المائية- مصلحة التزود بالمياه الصالحة للشرب -مصلحة التطهير -مصلحة الري الفلاحي- مصلحة الإدارة والوسائل. تم تغيير التسمية من مديرية الري إلى مديرية الموارد

المائية بموجب المرسوم التنفيذي 226/11 المؤرخ في 22 أوت 2011 الذي حل محل المرسوم التنفيذي 187/02. تتمثل مهام مديريات الموارد المائية في السهر على الحفاظ على الملك العمومي للري وصيانته وحمايته، والسهر على الاستعمال العقلاني للموارد المائية ومتابعة وتطوير المنشآت الخاصة بالتزود بالمياه الصالحة للشرب والتطهير والري الفلاحي، ضمان التحكم في المنشآت ومتابعة تنفيذ المشاريع الخاصة بالري واستغلال المياه الجوفية والمياه المعدنية والسدود. وأخيرا تحيين بطاقية نقاط المياه الموجودة على إقليم الولاية ومتابعة الدراسات والتحقيقات التي تساعد على معرفة أحسن الموارد المائية السطحية والجوفية.

ج- مديرية الشؤون الدينية والأوقاف: تقع هذه المديرية بالحي الإداري الجديد (تبينت) بمقر جديد خاص بها ، تتربع على مساحة إجمالية قدرها 1350 م² ، تحتوي على ثلاث طوابق، طابق أرضي وطابق أول وثاني ب 27 مكتب، يعمل بهذه المديرية تعداد هام جدا من الموارد البشرية يقدر تعدادهم ب 777 موظف أغلبهم أئمة وقيمين ومؤذنين، أما تعداد الأسلاك المشتركة العاملين بهذه المديرية فيقدر ب 40 موظف . تقوم مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بعدة مهام أهمها :تطوير وتنفيذ كل تدبير من شأنه ترقية نشاطات الشؤون الدينية والأوقاف ودفعها والسهر على إعادة للمسجد دوره كمركز إشعاع ديني وتربوي وثقافي واجتماعي.تطوير وظيفة النشاط المسجد ي ومراقبة التسيير والسهر على حماية الأملاك الوقفية واستثمارها و الدعوة إلى إحياء الزكاة وتنظيمها وإلى توزيع مصاريفها في إطار أحكام الشريعة الإسلامية وطبقا للتشريع والتنظيم المعمول به. وكذا المساهمة في ترقية التراث الإسلامي وإحيائه وكذا الحفاظ عليه وإبراز أعلامه.اتخاذ التدابير اللازمة لضمان السير الحسن للنشاط الديني والتربوي في المساجد ومؤسسات التعليم القرآني ومراكز التكوين المستمر التابعة للقطاع وتنسيق أعمال المؤسسات العاملة في القطاع ومتابعة عمل الجمعيات الدينية المعتمدة على مستوى الولاية طبقا للتشريع المعمول به...

وقد هيكلت المديرية ضمن المرسوم التنفيذي 2000/200 المؤرخ في 24 ربيع الأول 1421 هـ الموافق لـ 26 جويلية 2000 الخاص بإنشاء مديرية الشؤون الدينية والأوقاف في الولاية في ثلاث مصالح هي : مصلحة المستخدمين والوسائل والمحاسبة ومصلحة الإرشاد والشعائر والأوقاف و مصلحة التعليم القرآني والتكوين والثقافة الإسلامية.

خ- مديرية التخطيط وتهيئة الإقليم (DPAT): تقدر مديرية التخطيط والتهيئة الإقليم بالحي الإداري الجديد (تبينت) بمقر خاص بها ، يتكون من 03 طوابق بسعة 35 مكتب، يعمل بها 46 موظف و 07 متعاقدين منهم 33 يتبعون السلك المشترك أما البقية فأسلاك خاصة تابعين لقطاع الميزانية، حيث تم تحويل الموظفين التابعين للأسلاك المشتركة إلى أسلاك خاصة بأثر رجعي ابتداء من 2008، وهذا بموجب القانون المهيكل الجديد المتمثل في المرسوم التنفيذي رقم 11/ 75 المؤرخ في فيفري 2011. (انظر الجريدة الرسمية العدد 11 من سنة 2011)

تشرف مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية على تحديد مجال الولاية والقيام بمختلف الدراسات الطبيعية والبشرية والاقتصادية لمجالها الإقليمي ومن منجزاتها المنوغرافية الخاصة بإقليم الولاية.

د- مديرية الثقافة : أنشأت مديريات الثقافة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-414 المؤرخ في 23 نوفمبر 1994 المتضمن إحداث مديريات الثقافة في الولايات وتنظيمها . وقد فتحت مديرية الثقافة لولاية سطيف أبوابها في ماي 1995 والتي تقع وسط المدينة بالقرب من حديقة التسلية ومقر الدائرة الحالي. وهي تشمل على 04 مصالح : مصلحة التراث الثقافي مصلحة الفنون والآداب، مصلحة النشاطات الثقافية، مصلحة الإدارة والتكوين والتخطيط ويمكن أن تضم كل مصلحة 03 مكاتب على الأكثر تبعا لجسامة المهام التي تضطلع بها. يبلغ عدد موظفيها 33 موظفا لمختلف الأسلاك والرتب منهم 15 تابعين للأسلاك المشتركة. ومن بين مهام مديرية الثقافة ما يلي :

- تشجع العمل المحلي في ميدان الإبداع والترقية والتنشيط الثقافي والفني
- تنشط أعمال الجمعيات ذات الطابع الثقافي وتنسقها وتمسك بطاقة خاصة بها
- تبدي رأيها في طلبات الإعانة التي تقدمها الجمعيات المذكورة،
- تقترح وتساعد بالاتصال مع السلطات والهيئات المحلية المعنية أي مشروع لإنشاء هياكل جديدة ذات طابع ثقافي وتاريخي وإقامتها.
- تتابع وتدعم الأنشطة والمؤسسات المحلية والجهوية في التكوين والبحث المتصلين بالثقافة،
- تعد وتفتتح بالتشاور مع المؤسسات والجمعيات الثقافية والشخصيات التي تمثل عالم الثقافة برامج العمل الثقافي المتعددة السنوات.
- تعمل لترقية المطالعة العمومية وتطور شبكة المكتبات.
- تسهر على حماية التراث والمعالم التاريخية أو الطبيعية وعلى صيانتها والحفاظ عليها،
- تسهر على تطبيق التشريع في مجال المعالم والآثار التاريخية والطبيعية،
- تتابع عمليات استرجاع التراث الثقافي والتاريخي وترميمه.
- تشارك في عمليات ترقية الصناعة التقليدية والمحلية وتسهر على المحافظة عليها،
- تسهر على حسن سير المؤسسات والهيئات الثقافية الموجودة وتفتتح أي إجراء يرمي لتحسين تسييرها وعملها.
- تقيم دوريا الأنشطة الثقافية المنتشرة في الولاية وتعد البرامج والحصائل المرتبطة بها،
- تتخذ أي إجراء يتصل بالأنشطة الثقافية،
- كما يحضى القطاع بأربع (04) مؤسسات تحت الوصاية وهي: دار الثقافة، المسرح الجهوي، المدرسة الجهوية للفنون الجميلة بملحقاتها والمعهد الجهوي للتكوين الموسيقي بملحقاته، إضافة إلى متحف الموقع الأثري بجميلة ومتحف الولاية .

ر-مديرية التربية: تقع مديرية التربية بحي 17 ديسمبر 1961، تتربع على مساحة تتجاوز 2000 م، تتكون من 03 طوابق، ب 35 مكتب . ويعتبر التعداد البشري لقطاع التربية الأكبر على الإطلاق حيث يقدر بولاية سطيف ب 15156 موظف منهم 7769 امرأة وتحتل الأسلاك المشتركة في هذا القطاع نسبة 16.57% أي ما يزيد عن 220 موظف

موزعين على مختلف المؤسسات التربوية ، في حين يعمل بمقر المديرية حوالي 36 موظف تابعين للأسلاك المشتركة. أما البقية فيتبعون الأسلاك الخاصة الذين يتبعون القانون الخاص بهم رقم 315/08 المؤرخ في 11 أكتوبر 2008. تتكون المديرية من 06 مصالح هي : مصلحة التكوين والتفتيش مصلحة المالية والمحاسبة ، مصلحة تسيير نفقات المستخدمين ، مصلحة التمدريس والامتحانات مصلحة البرمجة والمتابعة وأخيرا مصلحة الموظفين، كما تتكون هذه المصالح من مكاتب عديدة تقدر ب 21 مكتب، يسهرون على تنفيذ البرامج التربوية المسطرة من قبل الهيئة الوصية المتمثلة في وزارة التربية .

ز-مديرية المصالح الفلاحية: تقع هذه المديرية بالحي الإداري الجديد (تبينت) لها مقر خاص بها يتكون من طابق أرضي وطابقين آخرين بسعة 40 مكتب، يشغلها 148 موظف منها 34 موظف في الأسلاك المشتركة ، تحتوي المديرية على 05 مصالح هي : مصلحة البيطرة ووقاية النباتات ومصلحة التهيئة الريفية وترقية الاستثمار ومصلحة دعم الإنتاج والمساندة التقنية ومصلحة الإحصائيات والحسابات الاقتصادية ومصلحة الإدارة والوسائل هذه الأخيرة تتكون من مكتبين هما مكتب المستخدمين ومكتب الميزانية والوسائل .

س-مديرية الأشغال العمومية: تقع هذه المديرية بالحي الإداري الجديد (تبينت) لها مقر خاص بها يتكون من 03 طوابق بسعة 44 مكتب، يشغلها 174 موظف منهم 101 يتبعون الأسلاك الخاصة و 73 يتبعون الأسلاك المشتركة ، تتكون هذه المديرية من 03 مصالح هي -مصلحة تطوير المنشآت القاعدية بها 03 مكاتب - مصلحة استغلال المنشآت الأساسية وصيانتها تتكون من مكتبين - مصلحة الإدارة والوسائل تتكون من 03 مكاتب مكتب المنازعات مكتب الميزانية والمحاسبة والوسائل العامة ومكتب تسيير المستخدمين أي بمجموع 08 مكاتب حيث أنشأت مديرية الأشغال العمومية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 436/05 المؤرخ في 10 نوفمبر 2005 المتضمن تنظيم مديريات الأشغال العمومية والمعدل بموجب القرار والوزاري المشترك المؤرخ في 14/02/2009 المتضمن تنظيم المصالح والفروع

الإقليمية والوظيفية لمديريات الأشغال العمومية. تتلخص مهام مديريات الأشغال العمومية على مستوى الولايات في جمع وتركيز وتحليل المعطيات الموجهة لضمان تطوير وتهيئة المنشآت القاعدية والسهر على تنفيذ الإجراءات المراد اتخاذها. السهر على احترام معايير دراسات، إنجازات، استغلال وصيانة المنشآت القاعدية، مع ضمان أمن الملك العمومي للطرق واقتراح ترتيب وتصنيف الطرق وتنظيم وتنفيذ المساعدة التقنية لصالح البلديات فيما يخص صيانة الطرق ...

ش- مديرية النشاط الاجتماعي : تعد مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يوجد مقرها بالحي الإداري القديم أي بالقرب من مقر بلدية سطيف تتربع على مساحة قدرها 1200م²، تحتوي على طابقين، طابق أرضي وطابق أول ب 21 مكتب يشغلهم 51 موظف دائم منهم 15 تابعين للأسلاك التقنية والبقية تتبع الأسلاك المشتركة .

أُنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 471/96 المؤرخ في 18/12/1996 المتضمن تنظيم مصالح النشاط الاجتماعي في الولاية و سيرها المعدل بمرسوم رقم 128/10 مؤرخ في 2010/04/28 .

تعتبر مديرية النشاط الاجتماعي مصلحة من المصالح الخارجية لوزارة التضامن الوطني و الأسرة و قضايا المرأة ، يتمثل دورها في اتخاذ جميع التدابير التي من شأنها تأطير النشاطات المرتبطة بالعمل الاجتماعي للدولة و ترقية حركة الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي كما أن هنالك بعض البرامج المخصصة تعمل على دمج حاملي الشهادات (تقني سامي و ليسانس) في مختلف الإدارات العمومية أو الخاصة ، العامة أو ذات الطابع الاقتصادي . تتكون المديرية من 05 مصالح و 13 مكتب، هذه المصالح هي : *مصلحة المؤسسات المتخصصة ، يتبعها مكتبين *مصلحة الحماية الاجتماعية للفئات المحرومة ، يتبع هذه المصلحة 03 مكاتب *مصلحة الإدماج الاجتماعي، يتبعها مكتبين * مصلحة التضامن والعائلة ومتابعة الحركة الجمعوية المتكونة من ثلاث مكاتب *مصلحة الإدارة العامة ، يندرج ضمنها ثلاث مكاتب.

ص-مديرية التكوين المهني: تطور مديرية التكوين المهني في الولاية و تنفذ كل التدابير التي من شأنها أن ترقى التكوين المهني و تدفعه و ذلك بالتنسيق مع المصالح المركزية لإدارة التكوين المهني باعتبارها من المصالح غير المركزية التابعة لوزارة التكوين و التعليم المهنيين ، كما تعمل على دفع التنمية على المستوى المحلي بالتنسيق مع السلطات المحلية باعتبار مديرها عضو دائم في المجلس الولائي وفقا للمرسوم رقم 215/94 المؤرخ في 23 جويلية 1994 خاصة المادة 19 منه، الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية و هيكلها حيث يقدم المدير الولائي بانتظام عرض حال حول تطور قطاع التكوين المهني للسيد الوالي. و تتكون من ثلاثة مصالح مهيكله في ثمانية مكاتب وفقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2001/03/31 المتضمن تنظيم مديريات التكوين المهني في الولايات ، وهي مصلحة الإدارة والوسائل ومتابعة الاستثمارات بها مكاتب إدارة الوسائل والمستخدمين، ومكتب متابعة الاستثمارات ومصلحة متابعة مؤسسات التكوين بها 03 مكاتب ومصلحة التكوين التناوبي والتنسيق ما بين القطاعات . أنشأت بموجب ال مرسوم التنفيذي رقم 233/2000 المؤرخ في 14 أوت 2000 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح التكوين المهني في الولاية وعملها.

ض-مديرية السكن والتجهيزات العمومية (DLEP) : تقع مديرية السكن والتجهيزات العمومية إلى جانب مديرية التعمير والبناء بحي 17 ديسمبر 1961 وسط مدينة سطيف ، تحوز على طابق واحد يتكون من 16 مكتب ، يعمل فيها 146 موظف ،منهم 81 على مستوى مقر المديرية والباقي يعملون على مستوى الفروع لكل دائرة من دوائر الولاية .، كما تمثل نسبة الأسلاك المشتركة نسبة مهمة حيث يقدر عددهم ب 53 موظف .تكلف مديرية السكن و التجهيزات العمومية (DLEP) للولاية باقتراح بناء على تقييم دوري، عناصر سياسة السكن تتكيف مع ظروف و خصوصيات الولاية لاسيما فيما يتعلق بالنموذجية، و توفير بالاتصال مع الهيئات المعنية والجماعات المحلية الظروف الحيوية التي تخص إنجاز عمليات السكن الاجتماعي و تشجيع الاستثمار الخاص في ميدان الترقية العقارية و المبادرة بدراسات حول المقاييس في مجال السكن الريفي و السكن التطوري اللذان يتكيفان مع

الخصوصيات المحلية و تشجيع المبادرات في ميدان البناء الذاتي عن طريق توفير تأطير دائم، كما تقوم بتكوين مختلف الملفات التنظيمية الضرورية للإطلاع على الدراسات و الأشغال و كذا تسليم رخص البناء وتولي تسيير عمليات التجهيزات العمومية في إطار السلطة المخولة لها و الإعتمادات الممنوحة، وتولي متابعة و جمع عمليات الدراسة و استغلالها و إنجاز التجهيزات العمومية و كذا اقتصاد البناء، والسهر على تطبيق النصوص التشريعية و التنظيمية في مجال المحاسبة العمومية و الصفقات و الإشراف على الدراسات. و تضم المديرية ثلاثة مصالح : مصلحة السكن المتكونة من ثلاثة مكاتب:مكتب السكن الاجتماعي مكتب الإعانات العمومية مكتب التنمية و الترقية العقارية. مصلحة التجهيزات العمومية المتكونة من ثلاثة مكاتب:مكتب الدراسات و التقييم و صياغة الصفقات مكتب الإشراف على العمليات و متابعتها مكتب التسيير المحاسبي للعمليات. مصلحة الإدارة والوسائل المتكونة من ثلاثة مكاتب:مكتب تسيير المستخدمين مكتب الميزانية و المحاسبة و الوسائل العامة مكتب الشؤون القانونية و المنازعات.

ط-مديرية التعمير والبناء (Duc): تتبع مديرية التعمير والبناء وزارة السكن والعمران ، تقع هذه المديرية على مستوى حي 17 ديسمبر 1961 وسط مدينة سطيف، تشغل طابقين والآخر لمديرية السكن والتجهيزات العمومية ب 30 مكتب يشغلهم 232 موظف منهم 83 تابعين للأسلاك المشتركة والبقية تابعين للأسلاك التقنية، يتوزعون عبر 20 فرع التابع لكل دائرة، تتكون المديرية من ثلاث 03 مصالح و 09 مكاتب هي : مصلحة البناء وتضم 03 مكاتب، مصلحة التعمير وتضم أيضا 03 مكاتب ، ومصلحة الإدارة والوسائل وتضم 03 مكاتب. تقوم مديرية التعمير والبناء بالمهام التالية : السهر على إيجاد وسائل التعمير ودراستها وتنفيذها، بالتعاون مع مصالح الجماعات المحلية، مع إعطاء آراء تقنية لإعداد مختلف سندات التعمير والسهر على مراقبتها ومتابعة دراسات التهيئة والتعمير الرامية إلى التحكم في تطوير إقليم البلدية بالتعاون مع المصالح المعنية ،بالإضافة إلى دعم ومتابعة

عمليات التجديد الحضري والتهيئة العقارية والسهر في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما على تنفيذ إجراءات نظام التعمير واحترام الجودة المعمارية للبناء وحماية المعالم التاريخية والثقافية والطبيعية المميزة، وكذا اتخاذ كل الإجراءات قصد تحسين الإطار المبني وتطوير سكن مطابق للمتطلبات الاجتماعية والجيواقليمية والتهيئة العقارية .

ظ- مديرية الصحة : تقع مديرية الصحة لولاية سطيف بوسط المدينة، في مقر تقدر مساحته ب 500 م² فقط ،يتكون من ثلاث طوابق بمجموع 23 مكتب، يتبع مديرية الصحة 123 موظف منهم 41 تابعين للأسلاك المشتركة، أنشأت المديرية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 261/97 المؤرخ في 9 ربيع الأول 1418 هـ الموافق ل 14 جويلية 1997 المحدد لقواعد تنظيم وتسيير مديريات الصحة و السكان للولايات، و هي منظمة كما يلي :

مصلحة الموارد البشرية والشؤون القانونية و تتضمن:مكتب المستخدمين ومكتب التكوين و مكتب الشؤون القانونية و المنازعات.

مصلحة التخطيط و الوسائل و تتضمن:مكتب الخريطة الصحية و الإحصائيات و مكتب الاستثمار و الصفقات و مكتب الميزانية و المراقبة.

مصلحة الهياكل و المهن الصحية و تتضمن: مكتب تنظيم و تقييم الهياكل العمومية و مكتب القطاع الخاص ومكتب الاستعجالات و الإسعافات.

مصلحة الوقاية و تتضمن:مكتب البرامج الصحية ومكتب الأمراض المتقلة و الأمراض غير المتقلة ومكتب الحماية الصحية في الوسط الخاص.

مصلحة السكان و تتضمن: مكتب الصحة الإنجابية و التنظيم العائلي ومكتب برامج السكان و مكتب الإعلام التربوي و الاتصال.

مصلحة النشاط الصحي و المواد الصيدلانية و تتضمن:مكتب ترقية العلاجات القاعدية و الصحة العقلية ومكتب تنظيم المواد الصيدلانية ومكتب النشاط الصحي و متابعة اللجان الطبية. وتتكون التركيبة البشرية لمديرية الصحة من 32 موظفاً، منهم 12 موظف يتبع الأسلاك المشتركة ، و 07 متعاقدين.

ع- مديرية الشباب والرياضة : تتكون مديرية الشباب والرياضة لولاية سطيف من 04 مصالح و 12 مكتب، هذه المصالح هي : مصلحة التربية البدنية والرياضة، تضم 03 مكاتب ومصلحة نشاطات الشباب، بها أيضا 03 مكاتب، ومصلحة التجهيزات والاستثمارات وتضم 03 مكاتب، ومصلحة التكوين وإدارة الوسائل وتضم 03 مكاتب. تقع هذه المديرية وسط مدينة سطيف، بمقر جديد بحي المعبودة (المعدومين الخمس) يتكون من 48 مكتب تتوزع على 03 طوابق بمساحة إجمالية قدرها 1800 م²، بطاقة بشرية تتجاوز 600 موظف، منهم 45 تابعين للأسلاك المشتركة والبقية تابعين للأسلاك الخاصة بالشباب والرياضة. أنشأت مديريات الشباب والرياضة على مستوى الولايات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 345/06 المؤرخ في 2006/09/28 الذي يحدد تنظيم مصالح مديريات الشباب والرياضة على المستوى الولائي.

غ- مديرية التجارة : تعتبر مديرية التجارة الجهاز الغير ممرکز على مستوى الولاية، تقع مديرية التجارة لولاية سطيف بوسط المدينة بحي المعبودة (المعدومين الخمس) تتربع على مساحة مهمة تتجاوز 1500 م²، بها 03 طوابق ب 60 مكتب، عدد موظفيها 71 موظف منهم 22 موظف تابعين لفئة الأسلاك المشتركة أي ما نسبته 30.98% من إجمالي الموظفين. والباقي تابعين للأسلاك الخاصة بالتجارة . أنشأت مديريات التجارة على مستوى الولايات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 409/03 المؤرخ في 05 نوفمبر 2003 والمعدل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09/11 المؤرخ في 20 جانفي 2011 الذي ينظم المصالح الخارجية لوزارة التجارة وصلاحياتها ومجال عملها .وبغية تسهيا عملها وتنفيذ البرامج الموكلة إليها وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل الجهات الوصية ،تم هيكلتها في ثلاث مصالح وتسع مكاتب.

ف-مديرية الصيد البحري والموارد الصيدية : تقع هذه المديرية بوسط مدينة سطيف (مقر الدائرة السابق) يحتوي المقر على 12 مكتب يعمل فيه 37 موظفا، منهم 12 تابعين للأسلاك المشتركة، يتوزعون على ثلاث مصالح وست مكاتب .

تعتبر مديرية الصيد البحري والموارد الصيدية مديرية ذات طابع جهوي، بحيث تتبعها الولايات التالية : باتنة ، برج بوعرييج، المسيلة .

أنشأت هذه المديرية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 135/01 المؤرخ في 23 ماي 2001.

تسند إلى مديرية الصيد البحري والموارد الصيدية تنفيذ السياسة الوطنية للصيد البحري والموارد الصيدية، كضمان القيام بالمهام المتعلقة بتنمية الثروة الصيدية والمائية وإدارتها وتسييرها وحمايتها والمحافظة عليها وتثمينها ومراقبة استغلالها. والعمل على تثمين المسطحات المائية الطبيعية والاصطناعية عن طريق تطوير نشاطات التربية لاسيما تلك المتعلقة بالأسماك والرخويات والقشريات...

ق-مديرية مسح الأراضي : تقع هذه المديرية بحي تليجان، مستقلة بمقر خاص بها تشترك فيه مع المديرية الجهوية لمسح الأراضي، تتربع على مساحة قدرها 3000م². يقدر عدد الموظفين بها 41 موظف منهم 20 موظف تابعين للأسلاك المشتركة و 11 عامل مهني . تتكون المديرية من مصلحتين فقط هما : مصلحة الأشغال، وتضم 03 مكاتب هي: مكتب الأشغال الطبوغرافية ومكتب الحفظ المسحي والفحص والإحصائيات ومكتب الأشغال المسحية وتطبيقات الإعلام الآلي، أما المصلحة الثانية فهي مصلحة الوسائل العامة والأرشفة وتتضمن مكتبين هما مكتب الأرشفة والوثائق ومكتب الوسائل والمحاسبة.

ترتكز أهداف مديرية مسح الأراضي لولاية سطيف حول ثلاث محاور هي: تأسيس المسح العام الريفي و الحضري على مستوى كل بلديات الولاية.و تعيين المسح في حالات تحويلات أو عمليات التقسيم بالنسبة لملكية مسوحة. والأعمال الطبوغرافية

المختلفة لفائدة المصالح، المجموعات المحلية، الهيئات العمومية (رفع طبوغرافي، تحديد الطبيعة القانونية و أصل الملكية، تحديد وضع المعالم، التجزئة، التقسيم، إصلاح الحدود).

ك-مديرية السياحة والصناعات التقليدية : تتوفر مديرية السياحة في على عنصر بشري يتكون من 29 موظف دائم منهم 16 في الأسلاك المشتركة، اثنان منهم يحتلون ويشغلون مناصب نوعية (رئيس مصلحة + رئيس مكتب) والبقية من الأسلاك الخاصة، و 04 متعاقدين.

أنشأت مديرية السياحة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 260/95 ثم تم إجراء تعديل يمس المصالح بمرسوم حمل رقم 216/05 المؤرخ في 11 يوليو 2005 والذي يتضمن إنشاء مديرية السياحة بالولاية . ثم عدل سنة 2010 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 254/10 حيث أضيفت الصناعات التقليدية لمديرية السياحة، فالتسمية القديمة مديرية السياحة، أما التسمية الجديدة فهي مديرية السياحة والصناعات التقليدية، وهو ما ينطبق بطبيعة الحال على تسمية الوزارة .

تضم مديرية السياحة ثلاث مصالح ،بحيث تضم كل مصلحة مكاتبين إلى ثلاث مكاتب،هذه المصالح هي :

مصلحة السياحية -مصلحة الصناعة التقليدية -مصلحة الإدارة والوسائل.

ومن بين المهام والأهداف الرئيسية التي تضطلع بها مديرية السياحة والصناعة التقليدية على مستوى كل ولاية إعداد مخطط عمل سنوي يتعلق بالنشاطات السياحية . والمبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم ومحفز للتنمية المستدامة للنشاطات السياحية المحلية ،وتشجيع بروز عروض سياحية متنوعة وذات نوعية ،مع تنفيذ برامج وتدابير ترقية وتطوير النشاطات السياحية والحمامات المعدنية وضمان نشرها .بالإضافة إلى المساهمة مع القطاعات المعنية في ترقية الشراكة الوطنية والأجنبية ،لاسيما في ميادين الاستثمار وتكوين الموارد البشرية. والمساهمة في حماية تراث الصناعة التقليدية والمحافظة عليه ورد الاعتبار له.مع الدور الرقابي ودور السهر على تطبيق القانون.

- ل-مديرية التشغيل: أنشأت مديريات التشغيل على مستوى الولايات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-50 المؤرخ في 07 ذي القعدة عام 1422 الموافق 21 يناير سنة 2002 الذي يحدد القواعد الخاصة بتنظيم مصالح التشغيل و الولاية. تنظم مديرية التشغيل لولاية سطيف في خمسة (05) مصالح تتوزع كآآتي :
- *مصلحة الإدارة العامة و الميزانية، و تتكفل بضمان تسيير الوسائل البشرية و المادية لمصالح مديرية التشغيل و تقدير الاحتياجات المالية و دفع الإعتمادات المخصصة و السهر على تسييرها بطريقة ناجعة.
- و تتكون من مكاتبين (02):مكتب إدارة الموظفين و الوسائل و مكتب الميزانية و المحاسبة.
- *مصلحة ترقية التشغيل و الإدماج المهني، و تتكفل بتجسيد برامج ترقية التشغيل على المستوى المحلي بالتنسيق مع كل المتعاملين و كذا العمل على تحديد المهن و التأهيلات الجديدة بغرض مضاعفة إمكانية الإدماج المهني .و تتكون هذه المصلحة من ثلاثة (03) مكاتب: مكتب تنسيق برامج التشغيل،مكتب الإدماج المهني ،مكتب التأهيلات و المهن.
- *مصلحة تنظيم التشغيل و تسيير سوق العمل، و تتكفل بتشجيع التدابير الرامية إلى تنمية التشغيل و تقريب العرض من الطلب و اقتراحها و كذا تطبيق آليات تسيير سوق العمل و متابعتها.و تتكون من مكاتبين (02): مكتب تنظيم التشغيل و مكتب تسيير سوق العمل.
- *مصلحة الإحصائيات و التقييم و التلخيص، و تتكفل بوضع نظام ملاحظة يسمح بجمع كافة المعلومات الإحصائية حول التشغيل و كذا تلخيص و تقييم برامج التشغيل . تتكون من مكاتبين (02):مكتب الإعلام و إحصائيات التشغيل ومكتب التلخيص و التقييم.
- *مصلحة المحافظة على التشغيل و حركة اليد العاملة، و تتكفل بالمبادرة بأعمال تشجيع إعادة الإدماج و اقتراحها و المحافظة على التشغيل الموجود مع جمع المعطيات المتعلقة بتدفق اليد العاملة المهاجرة و الحرص على تطبيق التشريع و التنظيم المسير لليد العاملة ووضع نظام ملاحظة لسوق العمل، و تتكون هذه المصلحة من ثلاثة (03) مكاتب:
- مكتب المحافظة على التشغيل و لإعادة الإدماج المهني.
 - مكتب حركة اليد العاملة.
 - مكتب تسيير اليد العاملة الأجنبية.

5-1-2- المجال البشري للدراسة:

يسمى القطاع الذي ينتمي إليه موظفي هذه المديریات بقطاع الوظيف العمومي ،كونهم يشتغلون بمؤسسات حكومية ذات طابع إداري ،إذ تختلف الفئات والتصنيفات التي ينتمي إليها هؤلاء الموظفون بحسب القطاع الذي تشرف عليه كل وزارة ،فهناك قطاع الصحة ، الأشغال العمومية ، البناء والسكن ، الصيد ، التجارة ، الصناعةعلى خلاف العمال الذين ينتمون إلى القطاع الاقتصادي كونهم يشتغلون في مؤسسات اقتصادية سواء كانت عمومية أو خاصة.

هذا ويقدر عدد الموظفين بالجزائر بنحو واحد مليون و تسع مئة وستة آلاف وثمان مئة وخمسة وسبعون **1.906875** موظف وعون عمومي نهاية سنة 2012 عبر كامل التراب الوطني ،بحيث يكون توزيعهم بحسب طبيعة علاقة العمل كالتالي: 1.511952 موظف و394923 متعاقد مثل أعوان الأمن والسائقين والعمال المهنيين .أما توزيعهم بحسب مستويات التأهيل ، فنجد 555507 يمثلون فئة أعوان التصميم (فئة الإطارات) حيث يبدأ مستوى تصنيفهم ابتداء من التصنيف 11 فما فوق ، كم نجد 338926 عون يمثلون فئة أعوان التطبيق كمهندسي التطبيق والملحقين بحيث توافق هذه الفئة التصنيف 09-10...ونجد 270337 عون يمثلون فئة أعوان التحكم كالمعاونين التقنيين والتقنيين وأعوان الإدارة... أي التصنيف ما بين 07-08 .كما نجد الفئة الأخيرة وهي فئة أعوان التنفيذ حيث تمثل تعداد 741705 عون تنفيذ، إذ تصنف هذه الفئة ضمن الأصناف من 01-06 كأعوان حفظ البيانات ومساعدتي المحاسبة والأعوان التقنيين والكتاب...

كما يحتل العنصر النسوي ما نسبته 31.8% أي 607160 امرأة موظفة على المستوى الوطني نهاية 2012.⁽¹⁾

(1) www.dgfp.gov.dz/ar/stat.asp الموقع الرسمي للوظيفة العمومية ،يوم 2013/03/10 ، الساعة 10 صباحا.

وبما أن ميدان الدراسة أُختير بولاية سطيف، فإن المجال البشري للدراسة يقتصر على موظفي ولاية سطيف والمقدر عددهم بـ 56435 موظف موزعين على عدة قطاعات وعلى عدة أسلاك، وطالما أننا نستهدف في دراستنا هاته فئة الأسلاك المشتركة، فإن عدد الموظفين بالولاية التابعين لهذا السلك يقدر بـ 4087 موظف، منهم 1900 موظف يعمل بالمديريات الولائية⁽¹⁾. وهو العدد الخاص بمجتمع الدراسة، بمعنى أن مجتمع دراستنا يتكون من 1900 موظف تابع لفئة الأسلاك المشتركة المشغلة بمديريات الولاية فقط دون المؤسسات الإدارية الأخرى كالجماعات المحلية، فإنها غير معنية بالدراسة، ولا تدخل في مجتمع بحثنا.

5-1-3- المجال الزمني للدراسة :

تعتبر الدراسات الإمبريقية من الدراسات التي تمتد إلى النزول للميدان، ينزل إليه الباحث بغية الحصول على المعلومات الأولية، وذلك لتدعيم المعلومات النظرية الخاصة بدراسته وتأكيد أو نفي الفرضيات، أين يكون الميدان هو المحك لاختبارها بصورة واقعية وصادقة. وإذا كان الجانب النظري يهتم بتفحص التراث النظري من مداخل ومقاربات نظرية لمتغيرات الدراسة وجمعها والتدقيق فيها بما يفيد الباحث، فإنه بدأ فعليا بمجرد الموافقة على الموضوع من المجلس العلمي، حيث دامت مدة جمع المعلومات النظرية المتعلقة بالجانب النظري لمتغيرات الدراسة قرابة ثلاث سنوات، وتعتبر فترة طويلة، وهذا للعراقيل المرتبطة بالتفرغ الكامل للموضوع.

أما الجانب الميداني فتم الانطلاق فيه ابتداء من السنة الرابعة من البحث حيث بدأ الباحث بالتنسيق مع الأستاذة المشرفة، بدراسة كيفية ضبط ميدان الدراسة ومجتمع البحث ضبطا دقيقا وهذا لا يعني وجود تصور أولي عن الميدان ومجتمع البحث، بل إن الأمر يحتاج إلى حسم قبل إجراء أي دراسة استطلاعية. كما تزامنت هذه المرحلة مع ضبط أدوات

(1) مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية لولاية سطيف : الدليل الإحصائي لولاية سطيف 2011.

جمع البيانات التي يفترض أن تكون الدراسة الاستطلاعية هي البوصلة التي تقود إلى ضبط هذه الأدوات ، وهي الجولة التي دامت أسبوع ، حيث أن بعد المديرية عن بعضها يتطلب بعض الوقت مع إمكانية تواجد المسؤولين في أماكن عملهم من عدمها، وكذا إلزام بعض الإدارات الزائرين بأيام محددة .

بعد ذلك بدأ الإعداد لأدوات جمع البيانات ، مع التركيز على الاستمارة والمقابلة كأداتين رئيسيتين، واستمر هذا الإعداد حوالي أكثر من سنة كاملة أي من أبريل 2011 إلى غاية ماي 2012، حيث تم في بادئ الأمر إعداد استمارة عادية، تم تحكيمها، ثم عدلت لتكون استمارة في شكل مقياس " ليكيرت" ، وهو الأمر الذي تطلب أيضا تحكيمها وتعديلها بعد تجربتها على عينة من الفئة المبحوثة، لتكتمل هذه المرحلة في ماي 2012. المرحلة الثالثة وهي مرحلة توزيع الاستمارة والمقابلة، حيث دامت هذه المرحلة أزيد من ستة أشهر، لأن الأمر احتاج إلى طلب ترخيص من قبل المسؤولين ثم البث فيه، الأمر الذي تطلب وقتا طويلا سواء بالموافقة أو الرفض - وهو ما كان مع مديرية المجاهدين ،النقل ،الضرائب) . كما أن توزيع الاستمارات كان بطريقتين مختلفتين تبعا لقناعة المسؤولين، فمنهم من يسمح لنا بإعطاء الاستمارة إلى الموظف المعني شخصا، ومنهم من تكفل بجمع الاستمارات وتوزيعها على الموظفين المعنيين دون أن يكون لنا دخلا في ذلك، وهو ما سبب الكثير من المشاكل المرتبطة بتوزيع الاستمارات على فئات عمالية ليست تابعة لفئة الأسلاك المشتركة مما استدعى إلغائها، لتنتهي عملية جمع البيانات الميدانية في شهر سبتمبر 2012.

المرحلة الرابعة استمرت أكثر من ثمانية أشهر، وهي المرحلة التي تم فيها تحليل البيانات الأولية من مصدرها الحقيقي (أي مجتمع الدراسة) وهذا بالاستعانة بتوجيهات الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المتخصصين في الإحصاء وكذا المنهجية .

5-2- المنهج وأدوات جمع البيانات:

5-2-1- المنهج :

إن أي دراسة لا يرقى فيها البحث إلى الدقة ما لم تتبع منهجا علمي يتناسب مع مجال الدراسة وأهدافها .ويقصد بالمنهج " مجموعة الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة ... فهو عبارة عن سلسلة من المراحل المتتالية التي ينبغي إتباعها بكيفية منسقة ومنظمة".(1)

وتختلف المناهج التي توظف في البحوث العلمية باختلاف طبيعة الدراسة، وبالرغم من تعدد الطرق المنهجية التي تستعملها البحوث الاجتماعية العلمية كالطريقة التاريخية وطريقة المقارنة وطريقة الملاحظة بالمشاركة وطريقة المسح الميداني، إذ يعتبر هذا الأخير "منهج وصفي يعتمد عليه الباحثون في الحصول على معلومات وافية ودقيقة، تصور الواقع الاجتماعي، الذي يؤثر في كافة الأنشطة الثقافية والسياسية والعلمية، ويسهم في تحليل ظواهره. ومن أهم أغراض وأهداف المنهج المسحي " وصف ما يجري والحصول على حقائق ذات علاقات بشيء ما ،مؤسسة أو إدارة أو مجتمع معين، إذ يمكننا تعريف المنهج المسحي بأنه تجميع منظم للبيانات المتعلقة بمؤسسات إدارية أو علمية أو ثقافية أو اجتماعية، وأنشطتها المختلفة ،وكذلك عملياتها وإجراءاتها وموظفيها وخدماتها المختلفة ،وذلك خلال فترة زمنية معينة".(2)

وقد استخدمنا المنهج الوصفي من خلال المسح بالعينة لملائمته لطبيعة الدراسة، وتتجسد أهمية وعلمية طريقة المسح بالعينة من خلال المراحل التحليلية المتتابعة التي تعتمدها ابتداء من تصميم العينة وتصميم وتحديد وضبط أدوات جمع البيانات وتبويب المعلومات الإحصائية وانتهاء بعملية التحليل والتفسير بالطريقة الإحصائية، ووصولاً إلى النتائج النهائية للبحث

(1) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في البحوث الإنسانية، ترجمة: يزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة، 2004، الجزائر، ص36.

(2) عامر ابراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، دار المسيرة، ط3، 2012، الأردن، ص99-100.

الميداني . " ...فالبحوث المتعلقة بوصف الصفات والمميزات السكانية والديمغرافية، والبحوث التي تدور حول البيئة الاجتماعية وما فيها من منبهات ونشاطات وعوامل ثابتة ومتغيرة والبحوث الرامية إلى قياس وتخمين آراء ومواقف وانطباعات وميول واتجاهات الأفراد والجماعات تستعمل طريقة المسح الميداني أو المسح بالعينة، إذا كان مجتمع الدراسة كبير جدا. هذه الطريقة التي تساعد الباحث على ضبط وقياس والتأكد من صحة ما يحصل عليه من بيانات التي تفسر الظواهر والعلاقات والتفاعلات الاجتماعية تفسيراً منطقياً وموضوعياً من خلال اعتمادها على مبدأ التجريب والتحليل الإحصائي والاستنتاج الموضوعي للحقائق والمتغيرات التي يهتم بها البحث الميداني. إن المنهج الوصفي عن طريق المسح بالعينة يعتمد على أساليب العينات الإحصائية الاستمارات المقابلات والتحليل الإحصائي. هذه الأساليب التي لا بد من استعمالها واعتمادها في كشف الحقيقة والواقع الذي يهدف الباحث كشفه وتفسيره والبحث في العلاقات والأسباب." (1)

وطالما أننا اعتمدنا أيضاً في جمع المعلومات على الملاحظة، اعتماداً لا بأس به في

التحليل والتفسير، فإن ذلك يعد سبباً آخر لاعتمادنا المنهج الوصفي التحليلي.

كما تم اعتمادنا على المنهج التاريخي من خلال تتبعنا لتاريخ الأداء الوظيفي، وكذا الأجور كما تتبعنا تاريخ ظهور العمل عبر عدة محطات تاريخية. واعتمدنا أيضاً المنهج المقارن من خلال مقارنة الدراسات السابقة بدراستنا، وكذا مقارنة مختلف التشريعات التي تحدثت عن الأجور وكيفيات الدفع. بالإضافة إلى اعتمادنا المنهج الإحصائي وذلك من خلال تحليلنا للبيانات الكيفية والكمية، مستعملين في ذلك الإحصاء الوصفي الذي يعتمد على الحسابات البسيطة والتكرارات، والإحصاء الاستدلالي الذي يعتمد على معاملات الارتباط ومربع كاي...

(1) إحصان محمد الحسن : مناهج البحث الاجتماعي، ط9، دار وائل ، عمان ، الأردن 2009، ص60-61 بتصرف.

5-2-2- أدوات جمع البيانات:

تعني كلمة "أداة" الوسيلة التي تستخدم لجمع البيانات، وإذ نستعمل كلمة أدوات، فهذا يعني أن هناك أكثر من أداة لجمع البيانات، والبيانات نوعين بيانات ثانوية، والتي يتم جمعها بطريقة غير مباشرة، أي من غير مصدرها الأصلي، حيث تجمع عن طريق وسائط كالكتب والمجلات وغيرها يستعين بها الباحث وتستعملها ويوظفها غالبا في الجانب النظري، كما يستعان بها في التحليل والنتائج والمقارنات... أما البيانات ذات المصدر المباشر فيطلق عليها البيانات الأولية، كونها جمعت من مصدرها الأصلي أي من مجتمع البحث، لذلك كانت البحوث الميدانية هي التي تعنى بجمع البيانات من مصادرها الأصلية قصد الاستفادة منها وتفسيرها وتحليلها بالطرق والمناهج العلمية المتعارف عليها.

أ- الملاحظة بالمشاركة:

انطلق هذا البحث من الملاحظة، فبقدر ما يعيش الأفراد داخل مؤسسات اجتماعية بقدر ما يلاحظون الظواهر السلبية والإيجابية التي تعتلج سلوكيات وتصرفات أفراد هذه التنظيمات كما يلاحظون العلاقات والتفاعلات بين عدة فاعلين بهذه المؤسسات الاجتماعية، هذا إذا تحدثنا عن الملاحظات العادية، أما الملاحظة العلمية فهي التي تجعل البحث يبحث عن تفسيرات وي طرح تساؤلات حول ما يلحظه من سلوكيات وتفاعلات وعلاقات سوية أو مرضية معتلة. ولا يختلف اثنان حول الكثير من الظواهر السلبية التي اعترضته وتعترضه في علاقاته مع أعضاء هذه البناءات الاجتماعية المختلفة لدرجة تدمره وامتعاضه من الأداء الوظيفي لهؤلاء الأفراد العاملين في مختلف التنظيمات الاجتماعية. هذه الملاحظات التي كانت سببا للبحث الميداني تفرض نفسها كأداة يستعين بها الباحث في جمع المعلومات قصد وضعها محل تدقيق وتفسير للظاهرة التي يدرسها، وهو ما قمنا به في هذا البحث، إذ كانت الملاحظة من أبرز الأدوات التي استعنا بها في جمع المعلومات، والاستعانة بها في التحليل، وفرز النتائج، خاصة استعمالنا الملاحظة بالمعاشة، حيث عايشنا واقع المؤسسات

(المديریات) معايشة شبه يومية لفترة زادت عن الستة أشهر* ، أين وقفنا على حقائق مرتبطة بفرضيات الدراسة ،مما جعل الحقائق المستقاة من خلال هذه الأداة (الملاحظة بالمشاركة) غاية في الأهمية ،خاصة وأن ردود الفعل الأولية من قبل الموظفين كانت تجري بعفوية نظرا لعدم إدراكهم بحقيقة سبب تواجدهم معهم ،الأمر الذي جعلنا نحصل على معلومات جد قيمة . إذ تم طرح أسئلة على الموظفين الذين يتم الالتقاء بهم بطريقة تنم عن تجاذب أطراف الحديث فقط لكن محتواها يصب في محاور الدراسة ، وكانت طريقة فعالة للغاية لأن المعلومة التي تعطى بهذه الطريقة في كثير من الأحيان لا تعطى للباحث بالطريقة الرسمية أو يحصل عليها مشوهة أي تكون غير صحيحة وحقيقية لاعتبارات تتعلق بالتنظيم الرسمي .

ب- المقابلة:

لما كانت المقابلة من الأدوات المهمة التي يركز عليها منهج المسح بالعينة ، فإن استعمالها ضروري، وهذا لما لها من أهمية بالغة في جمع المعلومة مع الشخص أو الأشخاص المتوقع إفادتها بها على وجه الإفادة والحقيقة، وهذا لمرونتها إذا كانت مفتوحة بحيث تترك المجال واسعا للمبحوث للإدلاء بالمعلومة والتعبير عن اتجاهاته بما يفيد البحث بكل حرية .

وكان استعمال أداة المقابلة على وجهين، الوجه الأول اعتمدنا المقابلة المقننة ،بحيث كانت موجهة لفئة الإطارات الذين يشرفون على عدد معين من الموظفين من حيث التوجيه والرقابة والتقييم ويعملون على التنسيق بين المصالح والمكاتب، وتمثلت هذه الفئة المعنية بالمقابلة فئة رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب والتي بلغ عددهم 38 إطارا، حيث تمحورت أسئلة المقابلة حول المحاور المرتبطة بفرضيات الدراسة ، إذ تكونت من 31 سؤالا، ثمانية 08 منها خاصة بالبيانات الشخصية و البقية توزعت على أسئلة ترتبط بجودة المدخلات وعلاقتها بالأجور من

* اختلفت مدة مكوثنا ومعايشتنا لما يجري داخل المديریات من مديريةية لأخرى ، بحسب التسهيلات المقدمة لنا من قبل المسؤولين ، وبحسب علاقتنا الشخصية أيضا مع موظفي بعض المديریات ،والأكيد أن كل مديريةية حضيت بفترة لا تقل عن أسبوعين من التواجد بها .

السؤال 09 إلى السؤال 12، أما المحور الثالث فتمحور حول الأجور والتمكين الوظيفي، فيما خصص المحور الرابع للأجور والانضباط، أما المحور الأخير فتناول مسألة رضا الموظفين عن الأجور من وجهة نظر المسؤولين طبعا.

ج- الاستمارة :

تعتبر الاستمارة من الأدوات المهمة في جمع البيانات وتحصيلها من المبحوثين، لكن يجب على الباحث توخي الحذر في جعلها الأداة الوحيدة دون الاعتماد على الأدوات الأخرى لأنها قد تكون مضللة ، إذ أن الأمر مرتبط بوعي المبحوث وثقافته ومدى تعاونه وتفهمه وتقديره للبحث العلمي. وكون الاستمارة عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه بعدة صيغ للمبحوث للإجابة عليها ، فهناك الأسئلة المغلقة والمفتوحة ... وقد اعتمدنا مقياس ليكرت وهو عبارة عن مجموع الإجابات المحصلة حول "فقرات ليكرت". أما "فقرات ليكرت" (Likert item) فتتألف من قسمين: الجذع (stem) وهي جملة تحدد سلوكية ما، و"السلم" وهو مقياس يستعمل لتحديد درجة الموافقة والاختلاف مع جملة الجذع. مثال:

- الجذع: أعتقد أن حكم الإعدام هو حكم جائر
- السلم:

أعارض بشدة	أعارض	لا أعارض ولا أوافق	أوافق	أوافق بشدة
------------	-------	--------------------	-------	------------

وعلى الشخص الذي يأخذ الاختبار، اختيار مربع واحد من السلم الذي يماثل ما يقتنع به. والمربع المتوسط هو المربع المحايد. وعادة يتألف السلم من عدد مفرد من الخيارات كما أظهرت الأبحاث أنه من الأفضل استعمال 5 أو 7 خيارات. كما يمكن استعمال رسومات لتحديد مستوى الموافقة. ويعتمد الأسلوب على القياس الثنائي القطب الذي يقيس إما إيجابية أو سلبية الإجابة. وفي بعض الحالات، يحذف الاحتمال المحايد للحث على اتخاذ موقف

واضح "مع" أو "ضد" .فقرة الجذع: بحيث تحتوي على مجموعة من العبارات ، لكل محور حوالي عشر أسئلة ، يجيب عليها المبحوث بحسب القناعة التي يراها تتناسب والدرجات الخمس الموضوعية (موافق تماما ، موافق محايد ، غير موافق ، غير موافق تماما) .

" وبما أن البيانات الوصفية تعتبر قاعدة معرفية لعقد المقارنات وإصدار الأحكام ، فإن المقاييس تعتبر جمع بيانات عن هذه السمات والخصائص في إطار كمي أو لفظي يعبر عن الكم . كما تعتبر المقاييس أيضا هي المحتوى الرئيس لأدوات جمع البيانات شائعة الاستخدام مثل الاستمارة والمقابلة والملاحظة التي تعتمد في بنائها على هذه المقاييس ..."⁽¹⁾

واحتوت الاستمارة الموظفة في بحثنا هذا؛ على محور البيانات الشخصية المتكون من 08 أسئلة، وهي أسئلة ذات طابع سوسيو مهني تناولت متغير السن والجنس والأقدمية والراتب والمركز الوظيفي... ، ثم عبارات المقياس المتكونة من 48 عبارة، توزعت على 04 محاور وهي المحاور الرئيسية لأبعاد المتغير التابع (جودة المدخلات، التحكم والإنجاز، الانضباط الرضا الوظيفي) كل محور ب 10 أسئلة إلا المحور الثاني و الأخير، خصصنا لهما 14 سؤال.

أما بخصوص الصدق الظاهري للاستمارة، فقد تم عرضها على أساتذة متخصصين في علم الاجتماع التنظيم، وفي علم النفس وهم على التوالي:

- الدكتور يوسف حديد، من جامعة جيجل، أستاذ محاضر أ في علم النفس.
- الدكتور نوي الجمعي، من جامعة سطيف2، أستاذ محاضراً في علم اجتماع التنمية.
- الدكتور ابراهيم بولفلل، من جامعة جيجل، أستاذ محاضراً في علم اجتماع التنظيم.
- الدكتور بغول زهير، من جامعة سطيف2، أستاذ محاضراً في علم النفس.

(1) فضيل دليو : تقنيات تحليل البيانات في العلوم الاجتماعية والإعلامية، دار الثقافة ، عمان ، الأردن، 2010، ص47.

أما بخصوص الصدق الباطني، فقد تم الاستعانة ببرنامج SPSS في حساب معامل الثبات على 10 استمارات تم توزيعها وجمعها على جزء من عينة الدراسة، وكانت نتائج حسابات ألفا كرونباخ كالتالي:

عدد العناصر	Alpha de cronbach basé sur des éléments normalisés	ألفا كرونباخ Alpha de cronbach
10	0.762	0.746

ويلاحظ أن النتيجة جاءت إيجابية حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بـ 0.762 ، ومعلوم أن القيمة كلما كانت قريبة من الواحد زاد صدق وثبات أسئلة الاستمارة.

تم تجريب استمارة المقياس على 10 موظفين، قبل استرجاعها وتغيير وتعديل بعض الأسئلة أو حذفها، حيث تم حذف سؤالين (س 07) والذي كان فحواه "لأجور المرتفعة دخل كبير في استقطاب وتحفيز الإطارات العالية المستوى للاتحاق بالمديرية خلال عملية التوظيف" حيث كانت الإجابات كلها بنسبة 100% لصالح الإجابة ب "موافق جدا"، أين أصبح السؤال عبارة عن تحصيل حاصل، فتم استبعاده، وتعديل 04 أسئلة، كونها مبهمة على المبحوث، وإعادة تبسيطها، ثم أعيد توزيعها على المبحوثين حسب العينة المعتمدة.

و بعد عملية الجمع النهائي للاستمارات، تبين أن عدد كبير من الاستمارات أعيدت فارغة (45 استمارة) بسبب رفض الموظفين ملأها لأسباب خاصة بهم بحسب أقوال رؤساء المصالح، حيث لا يستطيعون فرض شيء على الموظف لا يدخل في مهامه الوظيفية. و تم إلغاء 18 استمارة بسبب أن 08 منها غير مكتملة الإجابة، بحيث لا يمكن اختيار إجابة وسطية لأن السؤال جوهري، وعدم الإجابة مست نسبة أكبر من 25% من الأسئلة، كما تم الاستغناء عن أربعة 04 منها لافتقادها للبيانات الشخصية، و 06 منها تم استبعادها بسبب توزيعها بطريقة خاطئة على أفراد يعملون في إطار عقود ما قبل التشغيل وعلى موظفين تابعين للأسلاك التقنية والخاصة ليكون العدد المتحصل عليه 382 استمارة خاصة بالموظفين.

ومن الصعوبات التي لاقيناها في مجال توزيع الاستمارة على عينة البحث ، هو رفض بعض المدراء فكرة إجراء الدراسة الميدانية بالمديرية التي يشرف عليها، كما أن أحدهم شدد على رئيس المصلحة بأن يراقب إجابات المبحوثين قبل تسليمها وإعادتها للباحث ، وهو الأمر الذي يجعل المبحوث متحفظ على إجاباته في غالب الأحيان، ولا يفرغها في الاستمارة بكل حرية .

د - السجلات والوثائق :

تعد السجلات والوثائق من بين الأدوات التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات الثانوية ، إما أن تكون كأداة رئيسية أو أداة مساعدة للأدوات الأخرى ، وهذا بحسب طبيعة الموضوع وطبيعة المعلومات المراد جمعها ، وطالما أن موضوع الدراسة يتناول الأداء ، فإن الوثائق الدالة على الأداء الوظيفي هي **بطاقات التقييم السنوي** ، وبطاقات التقييم الخاصة بعلاوة المردودية وكذا مخطط تسيير الموارد البشرية ، خاصة الجدول المتعلق بالترقية ، والاحتياجات للمناصب المالية ، التي تشير إلى العجز الحاصل ربما في التعداد أو عدم القدرة على مسايرة طاقة العمل...

أيضا من بين السجلات والوثائق التي اعتمدنا عليها في بعض المديريات وليس كلها لعدم السماح لنا بالإطلاع عليها " **وثيقة إمضاءات الحضور** " الخاصة بدخول وخروج الموظفين . أيضا من بين الوثائق المدعمة هي **نماذج التقييم** التي ارتأينا الوقوف على المعايير التي يتم من خلالها تقييم الموظف الجزائري ومقارنتها بنماذج أخرى . كما ركزنا على **سجل الاقتراحات** الخاص بالمواطنين أو المتعاملين مع المديريات بشكل أو بآخر ، وقد استندنا إلى هذه السجلات والوثائق في تحليلنا للنتائج طالما أنها جمعت من ميدان الدراسة .

5 2 3 + الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تعتبر المعالجة الإحصائية للبيانات أساس فهم وتفسير النتائج، سواء تعلق الأمر بمواضيع الدراسة ذات المتغير الواحد أو ذات أكثر من متغير، فالأمر يحتاج إلى صياغة فرضيات على الوجه الصحيح حتى يستطيع الباحث من استخدام الأساليب الإحصائية بطريقة تتلاءم والفرضيات المطروحة بطريقة صحيحة أيضا، وطالما أن الدراسة التي بين أيدينا ذات متغيرين، والهدف كان البحث في امكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع موضوع الدراسة، لذا لجأنا إلى استخدام الحاسب الآلي في تفرغ البيانات، بالاستفادة من برنامج الرزم الإحصائية SPSS في عملية التحليل الإحصائي، بالاعتماد على المقاييس الإحصائية منها على وجه التحديد:

-اعتمدنا على الإحصاء الوصفي من خلال حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والتفرطح... كما اعتمدنا الإحصاء الاستدلالي، للاستدلال من العينة والنتائج التي أفرزتها هذه العينة على مجتمع الدراسة، المتمثل في فئة الأسلاك المشتركة، من خلال العمليات الخاصة بالإحصاء الاستدلالي.

-اعتمادنا على الإحصاء اللاباراميتري ويعتبر الإحصاء اللاباراميتري من الأساليب الإحصائية التي لا تشترط فيها توزيع البيانات ومن أمثلتها (التكرارات ، و النسب المئوية ، ومربع كاي ، واختبار مان ويتي) والاختيار بين الأساليب البارامترية و اللابارامترية يعتمد على كل من : مستوى القياس وتوزيع البيانات وحجم العينة .

إن النتائج المحتمل الحصول عليها من اغلب الاختبارات الإحصائية اللابارامترية تكون احتمالات دقيقة حيث تتاح القربيات الممتازة ، بغض النظر عن شكل توزيع المجتمع الذي أخذت منه العينة العشوائية . يمكن للطرق اللابارامترية التعامل مع البيانات التصنيفية ، أي التي تقاس في مستوى القياس الاسمي و يستحيل أن يطبق أسلوب بارامتري.(1)

(1) صلاح الدين محمود علام : الأساليب الإحصائية الاستدلالية البارامترية و اللابارامترية في تحليل بيانات البحوث النفسية و التربوية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1993.

وهو ما دعانا للعمل به كون عينتنا من العينات العشوائية الطبقية، كما أن الإحصاء البارامترى يتناسب أكثر مع البيانات الكمية المتحصل عليها مباشرة من الميدان، وليس مع البيانات الوصفية المحولة إلى أرقام عن طريق الترميز، كما هو حاصل في دراستنا هاته.

- النسب المئوية، وهي الطريقة التي يمكن من خلالها قياس مدى تأثير متغير في متغير آخر.

- المتوسط الحسابي لكل عبارة، ثم المتوسط الحسابي لكل عبارات المحور على حدى بحيث نحكم على أقل نسبة من المتوسطات الحسابية وأكبر نسبة، وهذا لدلالاتها الإحصائية، وقد اعتمدنا هذه الطريقة للحكم على مدى صدق الفرضية.

مج (مركز الفئة × التكرار)

ويتم حساب المتوسط الحسابي بالطريقة الرياضية التالية: $\frac{\text{مج (مركز الفئة} \times \text{التكرار)}}{\text{مجموع التكرارات}} \times$

- معامل الارتباط: يدلنا معامل الارتباط على مدى ارتباط ظاهرتين أو أكثر، حيث يستخدم كم وكيف العلاقة بين ظاهرتين. وتم توظيف معامل الارتباط الرتبي ل"سبيرمان" و "كندال" والغير رتبي ل: "بيرسون" في حساب عدة علاقات لمتغيرات الدراسة وهذا بالاعتماد على المعادلة التالية:

6 مج ف²

$r = \frac{6 \text{ مج ف}^2}{n(n-1)}$ بحيث: معامل الارتباط، ف² هي الفرق الترتيبي بين المتغيرين، ن عدد أفراد العينة.

- اختبار "كروكسال والس" وهذا لمعرفة الارتباط لعدة مجموعات (اختبار لابرامترى).

- اختبار "مان ويتني" وهذا لمعرفة الارتباط بين مجموعتين (اختبار لابرامترى)

- كا² وهذا لمعرفة الفروق الموجودة بين بعض المتغيرات السوسيو مهنية كالجنس والحالة العائلية والأجر، وكذا معرفة العلاقات من خلال اختبار "كروكسال واليس"

- معامل الالتواء: بحيث إذا كان كلا المتغيرين يحملان قيمة = 0 أو محصورة بين 1- و 1+، فمعناه أننا نحسب بالارتباط التتابعى ل "بيرسون"، وقد وجدنا أن معاملات

الإلتواء لكل مؤشر تختلف قيمها اختلافا لا يمكن في كل الحالات استعمال معامل الارتباط التتابعي، وبالتالي استعملنا معامل الارتباط الرتبي، خاصة ما تعلق منها بمتغير الأجر.

- ألفا كرونباخ: وهذا لحساب صدق ودقة المقياس المستعمل، وقد كانت نتائج "ألفا كرونباخ" (اعتمادا على البرنامج الإحصائي SPSS) الخاصة بجميع عبارات الاستمارة.

3-5- العينة:

تعد مرحلة تحديد وضبط العينة من أهم مراحل البحث، حيث يتوقف عليها تصميم البحث وكفاءة نتائجه، لذلك يتطلب الأمر تركيز من الباحث لتحديد أفراد العينة بدقة بالغة تعكس فعالية بوصلة الباحث وسيرورة البحث واتجاهه، والتي يفترض أن تكون حددت مسبقا في العنوان ثم في الإشكالية، وتزداد هذه الدقة بعد الاختيار الدقيق بازدياد عدد مفردات العينة خاصة وأن البحوث الاجتماعية تركز على المنهج المسحي، لذلك يكون المسح بالعينة أفضل طريقة خاصة إذا كانت مماثلة للمجتمع الأصلي ولها نفس خصائصه. ولما كان مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي ولاية سطيف التابعين لقطاع الوظيف العمومي، وبالضبط في المديرية الولائية، إذ تم تحديد مجتمع البحث تحديدا دقيقا، حيث حصرناه في فئة الأسلاك المشتركة، أي الفئة التي تشغل وظائف إدارية وليس وظائف تقنية ولا خاصة هي فئة الأسلاك التي لها تكوين خاص في مجالات معينة كالحقوق وعلم الاجتماع والعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير... مما يؤهلها لشغل وظائف تتبع شعبة الإدارة والإعلام الآلي والإحصاء...، والمنضوية تحت قانون خاص ينظم هذه الفئة العمالية من الموظفين وهو قانون الأسلاك المشتركة 04/08 المؤرخ في 20 يناير 2008.

يقدر عدد الأسلاك المشتركة النشطين في مختلف القطاعات التابعة للوظيف العمومي ب 4048 موظف على مستوى ولاية سطيف، يتوزعون على مختلف المؤسسات ذات الطابع

الإداري والعلمي والثقافي، أما العاملين في المديريات الولائية، وهو ما يهمننا. فقد قدر عدد موظفي الأسلاك المشتركة بالمديريات الولائية لولاية سطيف ب **1900** موظف حسب إحصائيات مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية لسنة 2011. وهي الفئة الخاصة بمجتمع دراستنا.

5-3-1- حجم العينة وأسلوب اختيارها :

توجد عديد من الطرق المستخدمة في اختيار العينة، يتوقف استعمالها على مدى تمثيل وحدات العينة الموظفة لمجتمع البحث تمثيلا معبرا وصحيحا، وكذلك تحقيق البيانات المتحصل عليها جراء استعمال العينة للأغراض المنوط الوصول إليها قصد تعميمها على كل مجتمع البحث . ولما كانت الوحدات الممثلة لعينة بحثنا هذا تتكون من فئة الأسلاك المشتركة العاملين في مديريات الولاية والمقدر عددهم ب 1900 موظف، فإننا اعتمدنا عينة نسبة تمثيلها 25 % وبعملية حسابية نجد : $n = \frac{25 \times 1900}{100}$

حيث : 100% ← 1900

25% ← n

بحيث تم الحصول على عدد الموظفين التابعين للأسلاك المشتركة على مستوى كل مديرية، إذ يقدر عدد المديريات المعنية بالدراسة 23 مديرية، وبعملية حسابية تتوافق مع عينتنا التطبيقية نحصل على: 25% كفئة ممثلة عن الأسلاك المشتركة المنتمين لكل مديرية من كل فئة تابعة .

(أنظر الجدول رقم 13 الخاص بتوزيع أفراد العينة على المديريات)

إن أسلوب اختيار العينة الخاص بالموظفين التابعين للأسلاك المشتركة تجسد في العينة الطبقيّة العشوائية ، وهذا لكوننا اعتمدنا فئة ممثلة بـ 25% من كل سلك مشترك تابع لمختلف المديريات الولائية

5-3-2- خصائص العينة :

يتضمن عنصر خصائص العينة ، تحليل الخصائص السوسيو مهنية لمفردات عينة البحث وهم الموظفين الإداريين التابعين للأسلاك المشتركة والمقدر عددهم بـ 382 موظفاً و 38 إطاراً. والغرض من تحليل خصائص العينة هو تبيان الفروق الموجودة في تركيبها ، سواء تعلق الأمر بالجنس، أو السن والحالة العائلية أو من حيث الأقدمية و الرتب السلمية التي يشغلونها وكذا الأجر الذي يتلقونه. ليتم ربطها فيما بعد بالمتغير التابع من حيث التأثير . ونستعرض الخصائص السوسيو مهنية لعينة البحث الأساسية في الجداول التالية :

أ-عينة الاستمارة:

الجدول رقم(06) بين جنس العينة الخاصة بالموظفين

النسبة المئوية %	التكرارات	التكرار	الجنس
46.6%	178	ذكر	
53.4%	204	أنثى	
100%	382	المجموع	

تشير المعطيات الكمية الموجودة في الجدول رقم (06) الخاص بالجنس، إلى أن نسبة الإناث الموجودة في عينة البحث المقدرة بـ 53.4% تزيد عن نسبة الذكور التي تقدر بـ 46.6% إن هذا التباين الحاصل في متغير الجنس ، ورغم أن اختيار أفراد العينة تم بطريقة قصدية ، إلا أن ذلك لم يتجه لمتغير الجنس ، بحيث أن الواقع الفئة التي تفاعلت مع أسئلة الاستمارة ربما كانت فئة الإناث ، عكس الذكور الذين كانوا ربما أكثر تحفظاً وأقل جدية في ملاءمة الاستمارات .

وهذا لا يعني نفي حقيقة زيادة العنصر النسوي في الإدارة الجزائرية، فخروج المرأة للعمل أملى تواجدها في كل القطاعات التنموية النشطة في البلاد، وإذا كانت بعض الوظائف تحتاج إلى مؤهل علمي معين، فإننا نستدل بطغيان نسبة العنصر النسوي سواء في الثانويات أو في الجامعات أو في مراكز التكوين المهني، خاصة في التخصصات الاجتماعية والإنسانية، حيث تزيد نسبة الإناث عن 70%. وهو ما انعكس على تواجدهن بنسب معتبرة في الكثير من القطاعات التنموية للبلاد. وحتى المؤسسات المنتخبة أصبح التشريع واضحا وذلك من خلال تخصيص نسب مئوية معينة معتبرة للعنصر النسوي، على غرار المجلس الشعبي الوطني والمجالس المحلية المنتخبة.

الجدول رقم (07) يبين سن العينة الخاصة بالموظفين .

النسب المئوية %	التكرارات	السن
2.9%	11	من 20-24 سنة
22%	84	من 25-29 سنة
29.6%	113	من 30-34 سنة
16.5%	63	من 35-39 سنة
29.1%	111	من 40 سنة فما فوق
100%	382	المجموع

تبين الشواهد الرقمية الموجودة في الجدول رقم (07) المتعلق بالسن أن الفئة الغالبة في العينة هي الفئة التي ينحصر عمرها بين 30-34 سنة بنسبة 29.6%، تليها الفئة الأكثر من 40 سنة بنسبة 29.1%، والنسبة الأقل هي ذات الفئة العمرية الصغيرة أي الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20-24 سنة بنسبة تقدر ب 2.9%، هذه النسبة الأخيرة إنما تعكس تقدم سن التوظيف الذي أصبح مرتبطا بالمؤهل العلمي المرتفع والذي يحتاج إلى مزيد من سنوات التكوين، فإذا كان سن متوسط سن التوظيف في مرحلة الثمانينات من القرن الماضي تقدر ب 20 سنة، فإنه اليوم يقدر ب 25 سنة في بسبب فترة التكوين والبطالة واقتحام العنصر

النسوي سوق العمر وأسباب أخرى. أما الفئة الأكثر تمثيلاً، فإذا استندنا إلى إحصائيات المديرية العامة للتوظيف العمومي وكذا المدونة الإحصائية الخاصة بالموظفين التابعين لولاية سطيف فنجد أن نفس الفئة العمرية هي الغالبة، فإذا كان نسبة الموظفين بالولاية تقدر ب 56435 موظف، فإن ما مقداره 18361 ينتمون إلى الفئة العمرية المحصورة بين 30-35 سنة. وهنا تصبح عينتها ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً.

الجدول رقم (08) يبين المستوى التعليمي لموظفي عينة الدراسة

النسبة المئوية%	التكرارات	المستوى التعليمي
7.6	29	متوسط
32.7	125	ثانوي
59.7	228	جامعي
%100	382	المجموع

تبين الشواهد الرقمية للجدول رقم (08) المتعلق بالمستوى التعليمي لفئة المبحوثين الموظفين التابعين للأسلاك المشتركة شعبة الإدارة العامة، أن الفئة الغالبة هي فئة الجامعيين بنسبة تقدر ب 59.7%، مقابل 7.6% فقط بالنسبة للموظفين الذين لديهم مستوى متوسط ، و32.7% بالنسبة للموظفين الذين يملكون مستوى ثانوي، ويبرر النسبة المرتفعة للجامعيين أن شروط التوظيف يتم تحيينها بما يتناسب الوظائف الإدارية، حيث أن بعض الوظائف لم يعد لها وجود أو ما يعبر عنها في طريق الزوال، بحيث يكون شاغليها على وشك التقاعد أو تقاعدوا ، وهي الوظائف القديمة كوظيفة كاتب على الآلة الراقنة فعوضت بوظائف أخرى مرتبطة بالإعلام الآلي بمستويات تكوينية جامعية أو غير جامعية ونفس الأمر إذا تطرقنا إلى الكثير من الوظائف الأخرى. ناهيك إلى أن قانون التوظيف العمومي الجديد رقم 03/06 في مراسيمه التنظيمية مثل المرسوم 304/07 الخاص بالتصنيفات وشبكة الأجور المؤرخ في 30 سبتمبر 2007 يؤكد كثيرا على المستوى التأهيلي العالي للموظفين الراغبين شغل مناصب في المؤسسات الإدارية .

جدول رقم (09) يبين الأقدمية المهنية الخاصة بأفراد عينة البحث.

النسبة المئوية %	التكرارات	الأقدمية
13.6	52	أقل من سنة
32.5	124	من 01-05 سنوات
17.6	68	من 06-10 سنوات
5.8	22	من 11-15 سنة
9.4	36	من 16-20 سنة
8.4	32	من 21-25 سنة
8.4	32	من 26-30 سنة
4.2	16	أكثر من 30 سنة
%100	382	المجموع

تبين أرقام الجدول رقم (09) الخاص بالأقدمية المهنية للفئة المبحوثة، أن معظم الموظفين حديثي اللحاق بالوظيفة العمومي، إذ لا تتجاوز أقدميتهم خمس (05) سنوات بنسبة تزيد عن 46%، وهذا ما يفسر التأخر في الالتحاق بمناصب الشغل، ويعزو ذلك في بعض الأحيان إلى البطالة التي يعيشها الفرد المتخرج من الجامعة أو مراكز التكوين بحيث كلما زادت سنوات بطالته كلما زاد السن الذي يلتحق فيه بالوظيفة، لتتراجع النسبة لدى الفئة التي لديها أقدمية لأكثر من 30 سنة إلى 4.2% فقط، وهذا يعود إلى عوامل عدة منها التقاعد المسبق والتقاعد النسبي، بحيث تتيح للموظف التقاعد قبل السن القانوني المقدر بـ 60 سنة، وهذه النسبة تقترب كثيرا من إحصائيات موظفي الولاية المتجاوزين 30 سنة بعدد يقدر بـ حوالي 5000 موظف.

أما النسب الأخرى من ذوي الأقدمية المتوسطة أي المقدر بحوالي 15 و 30 سنة فهي قليلة، ويعزو ذلك لنسبة البطالة العالية التي سادت فترة التسعينات من القرن الماضي، وهو الأمر الذي يعكس أيضا انتعاش عملية التشغيل في السنوات الأخيرة، حيث أن أكبر نسبة كانت في السنوات الخمس الأخيرة.

الجدول رقم (10) يبين الحالة العائلية لموظفي الفئة المبحوثة

النسبة المئوية %	التكرارات	الحالة العائلية
39.8	152	أعزب
58.6	224	متزوج
0.5	02	أرمل
01	04	مطلق
%100	382	المجموع

تبين الشواهد الرقمية للحالة العائلية للفئة المبحوثة في الجدول رقم (10) أن أغلب الموظفين الذين شملتهم العينة متزوجون بنسبة تقدر بـ 58.6 % ، أما نسبة العزاب ، فهي نسبة معتبرة تقدر بـ 39.8 % ، وهنا يمكن تفسير نسبة ارتفاع العزاب ليس بسبب قلة سنهم ، بل بسبب حداثة التحاقهم بالوظيفة ، بحيث يستدعي الأمر بعض الوقت حتى يمكن للموظف الاستقرار ثم الزواج ، هذا من جهة ، من جهة ثانية نجد أن العنصر النسوي هو الفئة الغالبة على أفراد العينة وهناك عدد لا بأس به من العازبات يقدر بـ 102 من مجموع 152 أي ما يزيد عن 67% من عزاب العينة ، وهذا سبب قوي لارتفاع نسبة العزاب في العينة ، لأن المرأة بحكم أعراف المجتمع لا تستطيع أن تزوج نفسها ، بالإضافة إلى النظرة السلبية لدى بعض الرجال ممن ينظرون إلى المرأة العاملة كأنها امرأة مسترجلة ولا تصلح أن تكون ربة بيت ، وهي النظرة التي بدأت تزول بعض الشيء في الآونة الأخيرة ، فأصبح الرجل يبحث عن امرأة عاملة حتى تنقاسمه تكاليف المعيشة ، أما بالنسبة للعزوبية عند الرجل ، فالرجل يستطيع الزواج متى أراد حتى وإن كان مطلقا أو بطالا، وهو حال تفكير وواقع المجتمع الجزائري ، أما نسبة المطلقين والأرامل فهي نسب ضئيلة جدا ، كانت غالبيتها مرتبطة بالعنصر النسوي لأفراد العينة المبحوثة.

الجدول رقم (11) يتعلق بالراتب الشهري لأفراد العينة

النسبة المئوية %	التكرارات	الراتب
2.4	09	أقل من 18000 دج
40.1	153	من 18000-25000 دج
32.5	124	من 26000-30000 دج
16.5	63	من 31000-35000 دج
4.2	16	من 36000-40000 دج
2.4	09	من 41000-45000 دج
2.1	08	أكثر من 45000 دج
%100	382	المجموع

تبين الشواهد الرقمية الموجودة في الجدول رقم (11) الخاص بالراتب الشهري لأفراد العينة المبحوثة من الموظفين التابعين للأسلاك المشتركة ، شعبة الإدارة العامة ، أن معظم الموظفين التابعين للأسلاك المشتركة تتراوح مرتباتهم بين 18000 دج و 25000 دج ، بنسبة تتجاوز 40% من موظفي الفئة المبحوثة ، وهي مرتبات منخفضة جدا مقارنة بالدراسات العديدة التي تفيد أن راتب العامل الجزائري يجب أن لا يقل عن 40000 دج لتلبية حاجياته الأساسية دون الحاجيات الأخرى التي تعتبر من الكماليات، وهنا يبدو الفارق المقدر ب 15000 دج واضحا وجليا، مما يؤثر لا محالة في القدرة الشرائية للموظف الجزائري ، الذي أصبح من الفئات ذوي الدخل الضعيف من بين الفئات النشطة الأخرى في قطاعات أخرى ، خاصة وأنه لو قارنا نفس الرتب في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لوقفنا على فروقات شاسعة بين نفس الرتب.

وتلعب الأقدمية دورا بسيطا في زيادة دخل الموظفين، إذ أن الفارق بين راتب موظف جديد في رتبة معينة وموظف لديه أقدمية تزيد عن 30 سنة، لا تزيد عن 14000 دج بالنسبة لرتبة متصرف إداري مثلا. لأن هذا المبلغ المضاف عن طريق الأقدمية يخضع للضريبة على الدخل مما يخفض المبلغ إلى أقل من 10000 دج.

الجدول رقم (12) يبين توزيع أفراد العينة على رتب شعبة الإدارة العامة

النسبة المئوية %	التكرارات	الرتبة
1.3	05	متصرف مستشار
2.4	09	متصرف رئيسي
2.6	10	مهندس رئيسي إعلام آلي
9.7	37	مهندس إعلام آلي
18.6	71	متصرف
8	03	وثائقي أمين محفوظات
1.6	06	محاسب إداري رئيسي
6.3	24	تقني سامي إعلام آلي
8.6	33	ملحق إدارة رئيسي
8	03	مساعد وثائقي
2.1	08	كاتب مديرية رئيسي
9.2	35	ملحق إدارة
3.7	14	تقني إعلام آلي
6	23	عون إدارة رئيسي
2.6	10	كاتب مديرية
4.2	16	محاسب إداري
10.7	41	عون إدارة
2.6	10	كاتب
4.2	16	عون حفظ البيانات
0.5	02	مساعد محاسب
1.6	06	عون تقني إعلام آلي
%100	382	المجموع

تبين أرقام الجدول رقم (12) المتعلق بتوزيع أفراد العينة على مختلف الرتب الوظيفية الخاصة بشعبة الإدارة التابعة للأسلاك المشتركة أن رتبة متصرف إداري هي الرتبة الغالبة على الوظائف الأخرى، وهذا يفسر سياسة الحكومة نحو امتصاص البطالة المستشرية في بين خريجي الجامعات إذ أن الكثير من التخصصات في العلوم الإنسانية والاجتماعية تؤهل دارسيها لأن يعملوا في وظائف إدارية ، وطالما أن سنوات التكوين العادية تتراوح ما بين 03 إلى 04 سنوات أي بين نظام ل م د والنظام الكلاسيكي ، وأغلبيتها تصب في وظيفة متصرف إداري لذلك نجد أنها الرتبة

الغالبية، كما أننا لو بحثنا في الخبرة المهنية لشاغليها لوجدناها نفس النسبة التي لا تزيد أقدميتها عن 05 سنوات. والعكس بالنسبة للرتب المتدنية إذ أن شاغليها التحقوا بها منذ فترة طويلة، أي الفئة ذات الأقدمية التي تزيد عن 20 سنة، أين كان المؤهل الدراسي آنذاك يؤهل صاحبه لشغل وظائف ذات قيمة تنظيمية واجتماعية في ذلك الوقت.

الجدول رقم (13) يبين توزيع أفراد العينة على المديريات الولائية لولاية سطيف

النسبة المئوية	التكرارات	المديرية
4.71	18	مديرية البيئة
5.49	21	مديرية الصحة
5.23	20	مديرية التجارة
4.97	19	مديرية التشغيل
4.97	19	مديرية الموارد المائية
5.49	21	مديرية الإدارة المحلية
4.71	18	مديرية الصيد البحري
4.45	17	مديرية الشباب والرياضة
5.23	20	مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن
2.6	10	مديرية الفلاحة
5.49	21	مديرية النقل
5.49	21	مديرية التعمير والبناء
4.7	18	مديرية السكن والتجهيزات العمومية
4.97	19	مديرية التربية
3.14	12	مديرية الثقافة
3.66	14	مديرية السياحة
3.92	15	مديرية الصناعة والمؤسسات و م ص و م
3.66	14	مديرية مسح الأراضي
4.45	17	مديرية البرمجة والتخطيط والتهيئة
3.92	15	مديرية التكوين المهني
4.18	16	مديرية الأشغال العمومية
4.45	17	مديرية الشؤون الدينية
%100	382	لمجموع

ب- خصائص عينة المقابلة:

وهي العينة المتكونة من 38 إطارا، يشغلون مناصب نوعية، تنتوزع بين رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب، وقد كانت خصائص عينة المقابلة كالتالي:

الجدول رقم (14) يبين عينة المقابلة ومستواها التعليمي حسب الجنس.

Tableau croisé

			المستوى التعليمي		Total
			ثانوي	جامعي	
الجنس	ذكر	التكرارات	4	22	26
		% du total	10,5%	57,9%	68,4%
الجنس	أنثى	التكرارات	1	11	12
		% du total	2,6%	28,9%	31,6%
Total		التكرارات	5	33	38
		% du total	13,2%	86,8%	100,0%

تشير أرقام الجدول رقم (14) الخاص ب المستوى الجامعي لأفراد العينة التكميلية عن طريق المقابلة حسب الجنس، إلى أن معظم فئات المقابلة ذكور بنسبة 68.4% ، مستواهم الدراسي ما بين جامعي 57.9%، و ثانوي بنسبة 10.5% ، أما العنصر النسوي فيمثل ما نسبته 31.6% من مجموع الفئة المبحوثة عن طريق المقابلة (فئة المسؤولين)، أما مستواهن التعليمي، فيتوزع على ما نسبته 86.8% من الجامعيات، و 13.2% مستواهن ثانوي، ونشير إلى أن الجهات الوصية تصدر تعليمات دورية بضرورة تعيين كفاءات جامعية ممن تتوفر فيهن شروط التعيين في المناصب النوعية بدل الاعتماد على التعيينات العشوائية، لكن حسب معاينتنا فأغلب شاغلي المناصب النوعية تم تعيينهم بالنيابة.

وتشير الأرقام إلى أن الفئات القديمة من ذوي المستوى العلمي المحدود تراجعت بشكل كبير وهذا لبلوغها سن التقاعد من جهة، والتزام بعض المديریات بتعليمات الجهات الوصية واستخلاف ذوي المستوى المحدود بكفاءات جامعية .

الجدول رقم (15) يبين توزيع الوظائف حسب الجنس .

Tableau croisé

		الوظيفة			المجموع
		رئيس. فرع	رئيس. مكتب	رئيس. مصلحة	
الجنس ذكر	Effectif	5	9	12	26
	% du total	13,2%	23,7%	31,6%	68,4%
الجنس أنثى	Effectif	1	8	3	12
	% du total	2,6%	21,1%	7,9%	31,6%
Total	Effectif	6	17	15	38
	% du total	15,8%	44,7%	39,5%	100,0%

تشير أرقام الجدول رقم (15) الخاص بتوزيع وظائف أفراد العينة المستجوبة عن طريق المقابلة حسب الجنس، أن الرجال يشغلون معظم المناصب النوعية بنسبة 68.4% مقابل 31.6% بالنسبة للنساء، يتوزعون على ثلاث مناصب نوعية هي : رئيس مصلحة، رئيس مكتب، رئيس فرع ، هذا الأخير يشتغل فيه ما نسبته 15.8% من أفراد العينة، منهم 13.2% رجال و 2.6% نساء، أما رؤساء المكاتب، فقد اشتملت عينة الدراسة على 26 مسؤولاً أي ما نسبته 44.7% من إجمالي العينة المستجوبة، والباقي يمثلون رؤساء المصالح بنسبة 39.5% منهم 7.9 نساء والبقية رجال. وتفسر هذه الأرقام طغيان العنصر الرجال واستحواذهم على أغلبية المناصب النوعية، وهذا لا يعني التشكيك في كفاءة العنصر النسوي لكن لاعتبارات قيمية لا تزال مترسخة في ذهنية أفراد المجتمع عن قصور المرأة في مناصب المسؤولية، وحسب ما وقفنا عليه من ملاحظات وما تحصلنا عليه من معلومات عن طريق المقابلة، فقد كانت أحسن مديرية وهي مديرية مسح الأراضي تسهر على إدارتها امرأة، قمة في الانضباط والمسؤولية والعمل كفريق .عكس مديريات أخرى في قمة التسبب والانضباط رغم أن القائمين عليها رجال.

الجدول رقم (16) يبين توزيع أعمار العينة على الرتب التي يشغلونها.

		الرتبة					المجموع
		الرتبة 10	الرتبة 12	الرتبة 13	الرتبة 14	الرتبة 15. فما أكثر	
السن	من 25 إلى 30 سنة	2	5	2	0	0	9
	% du total	5,3%	13,2%	5,3%	,0%	,0%	23,7%
	من 26 إلى 30 سنة	0	2	2	0	1	5
	% du total	,0%	5,3%	5,3%	,0%	2,6%	13,2%
	من 31 إلى 35 سنة	1	1	2	4	0	8
	% du total	2,6%	2,6%	5,3%	10,5%	,0%	21,1%
	من 36 إلى 40 سنة	2	2	2	2	1	9
	% du total	5,3%	5,3%	5,3%	5,3%	2,6%	23,7%
	من 41 إلى 45 سنة	0	1	0	0	2	3
	% du total	,0%	2,6%	,0%	,0%	5,3%	7,9%
	من 46 إلى 50 سنة	0	2	0	0	2	4
	% du total	,0%	5,3%	,0%	,0%	5,3%	10,5%
المجموع	التكرارات	5	13	8	6	6	38
	% du total	13,2%	34,2%	21,1%	15,8%	15,8%	100,0%

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول رقم (16) الخاص بتوزيع رتب أفراد العينة المستجوبة حسب السن، أن الرتب العليا تتطلب خبرة مهنية للوصول إليها، لذا نجد أن أغلب تلك الرتب تحتلها الفئة العمرية ما بين 41-45 سنة بنسبة 5.3% بالنسبة للرتب المصنفة في التصنيف 15 فما أكثر، وغالبيت ما تسند هذه الرتب لأصحاب المناصب العليا كرؤساء المصالح الذين يتوفرون على أقدمية كبيرة، تليها الفئة العمرية 46-50 سنة بنفس النسبة 5.3% في الرتب التي يزيد تصنيفها عن 15. أما الفئات العمرية الصغيرة السن نسبياً أو الشابة، فتحتل رتب أقل، أي تلك الرتب المصنفة في التصنيف 12 بنسبة 34% أي حملة الشهادات الجامعية، والرتب ذات التصنيف 13 بنسبة 21.1% أي رتبة متصرف رئيسي، الذين يسمح لهم القانون شغل مناصب نوعية بعد 05 سنوات من الأقدمية في المنصب.

خلاصة الفصل

من خلال استعراضنا لمجالات الدراسة، ومنهجيتها، تبين لنا كبر الشق الخاص بالمجال الجغرافي، حيث ارتأينا عرضه في هذا الفصل وعدم تركه للملاحق، كونه إذا ترك للملحق، فنشير إليه عن طريق الهيكل التنظيمي، وهو لا يعبر عن حال المديرية، مثل ما تم عرضه في متن الفصل، كما نشير إلى الصعوبات الميدانية التي أصبحت تلاقي الباحثين بمختلف درجاتهم، فأصبح العامل أو الموظف أو حتى المسؤول لا يعطي اهتماما للبحث العلمي، حتى إن كثير من الاستثمارات شعرنا من خلال إجابات المعنيين أنهم غير صادقين في إجاباتهم، أو خائفين... أمور تجعل من الاستثمار في بيئة معينة هي الأداة الأضعف إذا ما اعتمدت لوحدها دون أدوات أخرى في جمع البيانات، مقابل قوتها في مجتمعات أكثر وعيا. وطالما أن عينة الدراسة شملت 475 موظفا من موظفين عاديين وإطارات، إلا أن تتبع خصائص هذه العينة الذي كان عن طريق إجابات الموظفين ممن تم الإلتقاء بهم بالمقابلة، أو ممن تم توزيع الاستثمار عليهم، قد كان ناقصا بسبب العدد الكبير من الاستثمارات التي تعذر جمعها بسبب الأخطاء الموجودة فيها بحيث يستحيل اعتمادها، أو بسبب أيضا افتقادها للبيانات الشخصية، حيث قدر التلف من الاستثمارات بحوالي 55 استثمارة.

الفصل السادس

عرض البيانات ونتائج الدراسة

الميدانية.

1-6- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

1-1-6- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالاستمارة.

2-1-6- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمقابلة.

2-6- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

1-2-6- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

2-2-6- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

3-2-6- مناقشة النتائج في ضوء التراث النظري.

3-6- النتائج العامة للدراسة

تمهيد

إن العديد من النتائج العلمية ، تبني أساسا على الطريقة المنهجية التي انتهجها البحث. وفي استعماله لأدوات جمع البيانات بحيث تتناسب وطرح الإشكالية وسبل الإجابة على تساؤلاتها .وإذا كان الباحث في هذه الدراسة اعتمد المنهج الوصفي ،فلا شك أن توخي الدقة الكافية في التحليل والتفسير ، اعتمادنا على المعلومات الأولية التي تم جمعها من المبحوثين بشتى الوسائل المتوفرة لدينا والتي نكون قد استعملها استعمالا فعليا ، سيسهم لا محالة في الرفع من قيمة النتائج ،لدرجة يمكن اعتمادها من قبل باحثين آخرين كدراسة سابقة أو في الأخذ بالمعلومات الأولية للاستعانة بها في الدراسات الإدارية والتنظيمية بشكل عام .

6-1- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

6-1-1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالاستمارة:

أ- البيانات الخاصة بالأجر وجودة المدخلات:

الجدول رقم (17) يوضح مدى اهتمام المديرية بموظفيها.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
17%	65	أوافق تماما
24.3%	93	أوافق
25.7%	98	أحيانا
18.1%	69	غير موافق
14.9%	57	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين الشواهد الكمية للجدول (17) المتعلق بمدى اهتمام المديرية بموظفيها ، أن أغلب الموظفين التابعين للأسلاك المشتركة من العينة المبحوثة، ترى أن المديرية الولائية تولي اهتمام بموظفيها بنسبة تقدر ب 41.3% ، أي مجموع المجيبين بموافق وموافق تماما حول السؤال التالي " تسعى المديرية بكل جهدها إلى الاستثمار في موظفيها الحاليين والاهتمام

بهم قبل التفكير في تعيين موظفين جدد". ويهدف السؤال إلى إبراز مدى وعي صناع القرار بأن آلية التوظيف تأتي كخيار ثاني، بعد الخيار الأول وهو تحسين ظروف وشروط العمل حتى يقدم الموظف أداء يغطي العجز الحاصل ويغطي أيضا أداء الموظفين الجدد في حالة ما استعانت بهم المنظمة، وبالتالي تقل التكلفة إلى أدناها، وهذا ما هدف إليه منظرو الفكر الإداري والتنظيمي، من خلال سعيهم إلى حث القيادة أو الإدارة العامة إلى تبني دائما البديل الثاني المتمثل في رفع كفاءة وقدرات الأفراد بدل الاعتماد على التوظيف، وما هو ملاحظ من إجابات الفئة المبحوثة، هو اتفاقهم على اهتمام الدولة التي في الأخير هي الجهة الوصية على جميع الإدارات العمومية بموظفيها من حيث الاهتمام. غير أن نسبة معتبرة أيضا رأت غير ذلك، وهو ما نسبته 33% وهي نسبة معتبرة إذا ما أضيف لها نسبة 25.7% التي آثرت التحفظ والذي يكون في مثل هذه الحالات يصب في خانة غير الموافق لأنه لا شيء يمنع من إبداء رأي موافق، عكس الرأي العكسي الذي يتخوف منه بعض الموظفين، وبجمع النسبتين، أي الذين يرون أن المديرية لا تهتم بموظفيها مع نسبة المتحفظين نجد ما نسبته 58.7%، وهو ما يمكن استنتاجه من خلال المقابلات التي تدعم هذا الرأي بنسبة 90% من الفئة التي قابلناها.

الجدول رقم (18) يبين مدى كفاءة الموظفين الحاليين وقدرتهم على تغطية نقص التعداد البشري.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
أوافق تماما	81	21.2%
أوافق	119	31.2%
أحيانا	69	18.1%
غير موافق	81	21.2%
غير موافق تماما	32	8.4%
المجموع	382	100%

تبين الشواهد الرقمية للجدول رقم (18) المتعلق ب اتجاهات الموظفين نحو كفاءتهم وقدرتهم على تغطية أي نقص في الموارد البشرية على مستوى المديرية الولائية لولاية سطيف، أن أغلبية الموظفين لديهم ثقة في كفاءتهم، بحيث يستطيعون تغطية أي عجز قد يحصل في

تعداد الموارد البشرية على مستوى المديرية التي يشتغلون بها بنسبة تزيد عن 52% أي الأغلبية المطلقة حول السؤال الذي كان مفاده " الموظفون الحاليين لديهم من الكفاءة ما يستطيعون تغطية أي نقص من الموظفين"، في حين أن الفئة المتحفظة، مع الفئة التي ترى عدم كفاءة الموارد الحالية الموجودة على مستوى المديرية وقدرتها على تغطية العجز الحاصل في الموارد البشرية والتشكيك في ذلك بنسبة مئوية تقدر ب أقل من 45% من إجمالي الفئة المبحوثة. وإذا كانت الفئة المبحوثة المقصودة بالدراسة هي فئة الأسلاك المشتركة، فلا شك أن التغطية المقصودة من حيث النقص هي فئة الأسلاك المشتركة أيضا وهنا نربط تحليلنا للإجابات بسوق العمل في الجزائر وتشعبه بهذه الفئة من جهة، ومن جهة أخرى نقص التكوين الذي تعاني منه الفئات العاطلة عن العمل، وهي فئات خريجة الجامعات ومعاهد التكوين، فتكوين هذه الفئات غالبا ما يكون نظريا، وتوظيفهم في المديرية لا يضيف شيئا لقوة العمل، بل يقع على عاتق الموظفين القدامى مسؤولية تكوين هؤلاء الموظفون الجدد، وهو ما يبرر إجابات الفئة المبحوثة، الذي يُعتقد أن له بعد يتجاوز المنظمة، وينصرف إلى خبرة وجوده تكوين اليد العاملة العاطلة عن العمل خاصة في المجال التنظيمي والإداري.

الجدول رقم (19) يبين مدى مراعاة التوظيف للاحتياجات الحقيقية من الموظفين.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
21.7%	83	أوافق تماما
28.5%	109	أوافق
20.4%	78	أحيانا
17.5%	67	غير موافق
11.8%	45	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين الشواهد الكمية الخاصة بالجدول رقم (19) الخاص بتخطيط عمليات التوظيف ومدى ارتباطها بالاحتياجات الحقيقية من الموظفين، أن أغلب الموظفين من الفئة المبحوثة يؤكدون أن المديرية التي ينتمون إليها تراعي أثناء عملية التخطيط والتوظيف للاحتياجات

الحقيقية من الموظفين بنسبة تقدر ب 50.2% وهي الأغلبية المطلقة إذا ما قورنت بنسبة الموظفين الذين يرون عكس ذلك أو من الذين لم يحسموا في قرارهم بدافع التردد أو عدم العلم بالعملية التخطيطية للموارد البشرية، المتجسدة فيما يسمى بمخطط تسيير الموارد البشرية ، حيث تبين الاحتياجات من الموارد البشرية وحالات التقاعد والاستيداع والرجوع من الاستيداع والانتداب وحالات الوفاة والاستقالات والتحويلات... إذ أنه كلما كانت عملية التخطيط دقيقة كلما كانت عملية التنبؤ ثم تحقيق الأهداف محققة أو قريبة من التحقق . وتدل النسبة المرتفعة لإجابات الفئة المبحوثة حول السؤال الذي كان مفاده: " **التوظيف في مديرتنا يكون حسب الاحتياجات الحقيقية من الموظفين** " على الوظائف التي يمكن أن يشغلها أخصائيي السلك الإداري ، بحيث تكون وظائف إدارية قريبة من مراكز صنع القرار كمصلحة الإدارة ومكتب الموارد البشرية أو ما يسمى في المديريات بمكتب المستخدمين ، كون الأول لا يزال تضطلع به السلطة الوصية أي يكون على مستوى كل وزارة فقط. كما أن المناصب التنفيذية كالكتاب والملحقين وأعاون الإدارة يمكنهم الإطلاع بشكل أو بآخر على القرارات الخاصة بالتخطيط أو برسم الاحتياجات من الموارد البشرية للمديرية.

الجدول رقم (20) يوضح مدى موضوعية أسس ومعايير التوظيف بالمديريات.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
20.2%	77	أوافق تماما
27.7%	106	أوافق
25.1%	96	أحيانا
13.6%	52	غير موافق
13.4%	51	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين الشواهد الكمية الخاصة بالجدول رقم (20) الذي يوضح اتجاهات الموظفين نحو موضوعية عملية التوظيف، أن ما نسبته 47.9% من مجموع الفئة المبحوثة، ترى أن معايير عملية التوظيف موضوعية وتستند إلى أسس بعيدة عن الذاتية، في حين أن الفئة المتبقية والمقدرة ب 27% رأيت عكس ذلك، وهو أن عملية التوظيف تقوم على أسس

ومعايير غير موضوعية، وما نسبته 25.1% أجابت ب " أحيانا". ويمكن تفسير هذه الإجابة الأخيرة من ثلاث زوايا مختلفة، الأولى أن هذه الفئة ترى أن أسس التوظيف ومعاييرها غير موضوعية وبالتالي يصبح إجمالي الفئة التي ترى بعدم موضوعية التوظيف تزيد عن 52% لاعتبارات تتعلق بتردد هذه الفئة وخوفها من قول حقيقة وجهة نظرها، والثانية وهي الأقرب للصواب وهي أن عمليات التوظيف تتم وفق أنماط متعددة، منها ما يتم على أساس الاختبار، ومنها ما يكون على أساس الشهادة، ولعل النمط الأول أقرب إلى الموضوعية، كون العملية تتم في مؤسسات خارجية، تسهر على تنظيم المسابقة الخاصة بالامتحان، الذي يقوم عليه ويؤطره أساتذة مختصون، ويتم بطريقة كتابية، تراعى فيها في أغلب الأحيان الإجراءات المتعارف عليها في تنظيم الامتحانات والمسابقات. أما النمط الثاني، والذي يكون عن طريق الشهادة، بحيث تمنح لجنة المقابلة الكثير من الحرية في التتقيط الذي يصل في غالبية الأحيان إلى 04 نقاط، الأمر الذي يحدث الكثير من التلاعب واللاعادلة في التقييم، وقد يقصى الكفاء ويمرر الغير كفاء وهي ظاهرة أصبحت تدار بشكل مكشوف في الكثير من الإدارات الجزائرية. أما الثالثة، هي أن الموظفين الذين أجابوا ب " أحيانا" لا يعلمون ويجهلون فعلا كون المعايير الموضوعية في التوظيف موضوعية أم غير موضوعية.

الجدول رقم (21) يبين مدى تحقق مبدأ تكافئ الفرص في التوظيف

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
17.8%	68	أوافق تماما
27%	103	أوافق
25.1%	96	أحيانا
16.8%	64	غير موافق
13.4%	51	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية للجدول رقم (21) الذي يوضح نظرة الفئة المبحوثة حول تحقق مبدأ تكافئ الفرص في التوظيف، أن الموظفين لم يبدوا أكثر وضوحا في اتخاذ موقف حاسم

حول السؤال الذي كان مفاده " أشعر بتحقيق مبدأ تكافئ الفرص خلال عمليات التوظيف بمديرتنا" بدليل أن ما نسبته 44.8% فقط من إجمالي الفئة المبحوثة أجابت ب نعم وهو ما يماثل عبارتي "موافق" و "موافق جدا" رغم أن هذه العبارة الأخيرة لم تتل إلا ما نسبته 17.8% من إجمالي الفئة المبحوثة ، في حين تحفظ أغلب الموظفين عن كون المديرية التي يتبعونها تتبع مبدأ تكافئ الفرص في التوظيف بنسبة تزيد عن 55%، وهذا يفسر إمكانية عدم مراعاة المديرية لهذا المبدأ وعدم إعطاء فرص متساوية للمرشحين للفوز بمنصب شغل ، وأردنا معرفة إن كان هناك فروق في إجابات الفئة المبحوثة مرده إلى الخبرة المهنية، فقد تكون الفئات الأكثر خبرة لديها رأي يختلف عن الفئات الحديثة التوظيف ، وهذا باستعانتنا بالتحليل الإحصائي اللابرامتري، حيث اخترنا في قياس هذه الفروق " معامل كروكسال واليس " **Kruskal Wallis** الذي يتناسب مع هذا النوع من عدد الفئات، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (22) الجدول رقم (22) يوضح نتائج كا² الخاص بتكافئ الفرص

Test ^{a,b}	
	البند5
Khi-deux	7,311
ddl	7
Signification asymptotique	,397

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : الأقدمية

ومن خلال قراءتنا لأرقام الجدول يتبين لنا أن قيمة K^2 المحسوبة هي : 7.311 وهي أقل من كا² الجدولية، ولكن دلالة التقارب تجاوزت 0.05 مما يدل على وجود فروق جوهرية في نظرة الموظفين اتجاه تكافئ الفرص التي توفرها المديرية الولائية لولاية سطيف خلال عملية التوظيف بين الفئة التي توظفت حديثا وبين الفئة قديمة التوظيف، وهو ما رجح الكفة للفئة القديمة التي ترى أن تكافئ الفرص في التوظيف مبدأ مغيب في الإدارة الجزائرية.

الجدول رقم (23) يبين مدى كفاءة الموظفين حديثي التعيين.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
16%	61	أوافق تماما
31.2%	119	أوافق
30.4%	116	أحيانا
14.7%	56	غير موافق
7.9%	30	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

يتبين من أرقام الجدول رقم (23) المتعلق باتجاهات موظفي الفئة المبحوثة التابعة للأسلاك المشتركة نحو مدى كفاءة الموظفين حديثي التعيين أن نسبته 47.6% يرون أن الموظفين الجدد لديهم كفاءة مهنية، في حين أن البقية المعارضة فتري عكس ذلك بنسبة مئوية تقدر ب أكثر من 22% ، أما البقية من الفئة المبحوثة والمقدرة ب 30.4% فكانت إجاباتهم ب "أحيانا" وهذا يفسر نزعة الشك اتجاه كفاءة الموظفين الجدد، خاصة وأن نسبة معتبرة شكت أيضا في نزاهة وموضوعية معايير التوظيف، كما أن الموظفين الجدد كانوا معنيين بهذا السؤال، ومما لا شك فيه أن إجاباتهم كانت إيجابية، وهذا ما يرفع نسبة الموافقين والموافقين تماما، لذلك وبغية عزل فئة إجابات الموظفين الجدد، قمنا بإجراء اختبار "Kruskal-Wallis" حيث كانت النتيجة أن هناك تفاوت في إجابات الفئة المبحوثة حول السؤال "الموظفون المعينين حديثا بالمديرية ذوو مستوى عالي" وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (24) يوضح نتائج ك² الخاصة بفروق إجابات الفئة المبحوثة حول نظرهم لمستوى الموظفين حسب أقدميتهم.

Test ^{a,b}	
	البندي
Khi-deux	15,282
ddl	7
Signification asymptotique	,033

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : الأقدمية

وبما أن نسبة الدلالة تقل عن 0.05 ،وقدرت ب 0.03 فإنها دالة عند درجة الحرية 07 حيث كانت نتيجة "الكيدو" K^2 محسوبة = 15.28 وهي أكبر من القيمة " 14.07 "الموجودة في K^2 الجدولية (أنظر الملحق رقم 05) وبالتالي نقول أن هناك فروق بين إجابات الفئة المبحوثة، حيث ترى الفئة ذات الأقدمية الأكثر من خمس سنوات أن الموظفين الجدد ليس لديهم كفاءة بالمستوى المطلوب، في حين يرى الموظفون الجدد أنهم يملكون كفاءة مقبولة وهذا ما رفع النسبة العامة من الموافقة حيث أن كل الموظفين الجدد أكدوا على كفاءتهم . ولا شك أن هذه الإجابات المتضاربة منطقية لاعتبارات سوسولوجية ترتبط بصراع الأجيال، جيل حديث التوظيف وشاب، حيث أن متوسط أعمارهم دون الثلاثين سنة، وجيل يزيد عمره عن الأربعين سنة، والصراع بين الجيلين يظهر في ثقافة العمل، ويظهر في التكتلات الغير رسمية التي قد تتعدى في غالب الأحيان الأمور المرتبطة بالسن، إذ تختلف صور الصراع تبعاً لطبيعة المعتقد، الجهة والجنس... كما يفسر أيضاً تفاوت إجابات الموظفين حسب درجة الأقدمية، هو تكيف القدماء في ثقافة عمل خاصة، إذ أن الاستقرار وفهم أساليب العمل والتحكم فيه وفي أسرار معينة، وأنماط الصراع، يجعل من القدماء ينظرون إلى الموظفين الجدد نظرة دونية رغم أن الأرقام تشير أن الكفاءات الجديدة ذات مستوى تعليمي عالي، لكن رغم ذلك تبقى نظرة الازدراء اتجاه كل ما هو جديد لأنه قد يعني التغيير قد يعني مستوى تعليمي أحسن منهم قد يعني المنافسة على المناصب النوعية ... بالإضافة إلى ما تم التطرق إليه، وهو ما يقف عليه الموظفون القدماء بصورة جلية وهو تدني مستوى الموظفين الجدد ،وهذا لتدني تكوينهم النظري.

الجدول رقم (25) يوضح مصداقية عملية التثبيت .

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
20.9%	80	أوافق تماما
26.4%	101	أوافق
23%	88	أحيانا
18.6%	71	غير موافق
11%	42	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين أرقام الجدول رقم (25) الذي يوضح رأي الفئة المبحوثة حول مصداقية عملية التثبيت حيث تبين إجابات الفئة المبحوثة ، أن نسبة معتبرة منهم تقدر ب 47.3% يؤكدون على مصداقية عملية التثبيت ، في حين أن ما نسبته 52.7% ينظرون إلى عملية التثبيت، بأنها عملية تتم بشكل آلي، ويؤكد ذلك إجابات من تم مقابلتهم، بحيث يرون أن التثبيت، وهي عملية تقوم بها الإدارة بعد سنة من تعيين الموظف، بحيث لا يتم تثبيته في المنصب حتى يتم التأكد من قدراته وكفاءته واتجاهاته وميولاته ومدى صلاحيته للعمل من عدمها، في المقابل يقوم الموظف المتربص خلال هذه الفترة من حسم خياره في البقاء أو الرحيل ، وهذا إذا ما لم يتكيف مع ظروف وبيئة العمل والأشخاص الذين يعمل معهم . فكل طرف له كامل الحرية في فك رابطة علاقة العمل متى رأى أن ذلك يصب في مصلحته ، ولكن في كثير من الأحيان يكون الموظف مضطرا للبقاء، حتى وإن كانت ظروف العمل غير ملائمة بالنسبة له، أما بالنسبة للإدارة، وإن كان قرار التثبيت جد مهم بالنسبة لها، كون العامل المميز سيضيف الكثير للمنظمة ،وغير الكفاء سيضر المنظمة أكثر من أن ينفعها، إلا أن ما دلت عليه نتائج المقابلات في كل المديرية التي تمت بها الدراسة، أنه لم يسبق لمديرية وأن اعترضت على تثبيت موظف ما عدا حالات نادرة كانت إحداها متعلقة باختلال عقلي وأخرى بسبب سوء السلوك مصحوب بسرقة. وحالة ثالثة تتعلق بموظفة امتنعت عن توقيع امتثالا لأوامر رئيس مصلحة تتعلق بصراعات داخلية وتصفية حسابات.(انتقم منها عن

طريق عدم تثبيتها) وهنا نؤكد كذلك أن حالات التثبيت في غالبية الأحيان، يراعى فيها الجانب الاجتماعي للفرد المتريص، لتبقى المعايير التي يتم المصادقة عليها مجرد إجراءات إدارية شكلية لا غير، وهذا بحسب إجابات الإطارات التي تم مقابلتهم.

الجدول رقم (26) يوضح مدى فعالية نظام الأجور في استقطاب الموظفين.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
6.8%	26	أوافق تماما
10.7%	41	أوافق
6.8%	26	أحيانا
36.4%	139	غير موافق
39.3%	150	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين الشواهد الرقمية المستقاة من الجدول رقم (26) أعلاه، الذي يوضح اتجاهات الموظفين نحو نظام الأجور المطبقة وتأثيره على استقطاب الموظفين بصفة عامة وعلى فئة الأسلاك المشتركة بصفة خاصة، أن معظم الفئة المبحوثة تبدي عدم موافقتها على أن نظام الأجور في الجزائر هو سبب إقبال الموظفين على الوظائف الحكومية بنسبة تزيد عن 75%، وهي نسبة كبيرة جدا، تتم عن عدم رضا الموظفين على الأجور التي يتلقونها، في حين أعربت نسبة 17.5% عن موافقتها عن أن الأجور المغربية هي سبب استقطاب وتوجه اليد العاملة نحو القطاع الحكومي ذات الطبيعة الإدارية، أي المؤسسات الإدارية. فإذا كانت الأجور ليست هي السبب في جعل اليد العاملة تتجه نحو المؤسسات الإدارية، فهذا يفسر وجود أسباب أخرى تدفع العاملين إلى التوجه نحو القطاع العام بصفة عامة وإلى القطاع الإداري بصفة خاصة.

الجدول رقم (27) يبين مدى كون عامل الاستقرار الوظيفي سببا في التحاق الموظفين بالمديريات.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
33.2%	127	أوافق تماما
40.1%	153	أوافق
6.5%	25	أحيانا
14.4%	55	غير موافق
5.7%	22	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين أرقام الجدول رقم (27) المرتبطة بالأسباب التي أدت بالموظفين إلى الالتحاق بالمؤسسات ذات الطابع الإداري، وبالضبط المديريات التي يشتغلون بها، وتم تسليط الضوء على "الاستقرار الوظيفي"، أن أغلبية الموظفين من الفئة المبحوثة من الأسلاك المشتركة اختارت العمل في المؤسسات الإدارية طلبا للاستقرار الوظيفي بنسبة تزيد عن 73%، في حين عبرت نسبة قليلة على أنه لديها أسباب أخرى جعلتها تلتحق بهذه المؤسسات الإدارية قدرت بـ 20.1% . وهذا يفسر أن مؤسسات الدولة ذات الطابع الإداري لا تزال تحض باستقطاب الطاقات والفئات الشغيلة من مختلف المستويات، رغبة في الاستقرار، كون مناصب الشغل في هذه الوظائف صعبة المنال من جهة لتشبع سوق العمل بها، ومن جهة أخرى وهو المهم؛ أن الفئات المهيأة لقطاع الشغل سواء كانت عاطلة عن العمل أو في طور التكوين تعتقد أن الوظائف الحكومية هي وظائف ذات طابع لائحي وليس تعاقدية، وهو ما يبرر اتجاهات اليد العاملة نحو القطاع العام ذات الطابع الإداري وتفضيلها له بدلا من القطاع الخاص، بحيث تكون علاقة العمل فيه ذات طابع تعاقدية، أين يكون العامل مهددا بالتسريح، أو عدم تجديد عقده في أي وقت، ناهيك عن ضياع الحقوق وعدم الاستفادة من تأمينات الضمان الاجتماعي والتقاعد وعدة حقوق أخرى التي يحتكرها قطاع الوظيف العمومي دون غيره من القطاعات، وهذا حسب الاعتقاد المكرس منذ سبعينيات القرن الماضي، أين كان الموظف عاملا والعامل موظف، ويسري عليهم نفس القانون وبامتيازات

عديدة، لم يكن يحضى بها القطاع الخاص، وتجذرت هذه الثقافة بمرور الأجيال، رغم التغيرات الاقتصادية والتشريعية التي حصلت في الجزائر، أين أصبحت الحقوق والواجبات تكاد تكون نفسها إذا ما تمت مقارنة قانون العمل 11/90 وقانون الوظيف العمومي 03/06 وما يؤكد بقاء هذا الاعتقاد لحد الآن، هو دراسة بسيطة تم إجراؤها على مجموعة من فئة الطلبة في سنة التخرج تتفق مع هذا الطرح.*

الجدول رقم (28) يوضح مدى كون عامل الصدفة والحاجة للعمل سببا في التحاق الموظفين بالمديريات.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
37.2%	142	أوافق تماما
36.9%	141	أوافق
7.3%	28	أحيانا
11.5%	44	غير موافق
7.1%	27	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين أرقام الجدول (28) أعلاه الخاص بعامل الصدفة في التحاق الموظفين بمناصب العمل التي يشغلونها حاليا، أن 74.1% من إجمالي الفئة المبحوثة، أبدت عامل الصدفة والحاجة للعمل كسبب من أسباب التحاقهم بالمديريات الولائية في حين عبرت ما نسبته 18.6% من إجمالي الفئة المبحوثة أنها لا توافق على كون عامل الصدفة والحاجة للعمل هو من دفعها للالتحاق بالمديريات التي يشتغلون بها. في حين أبدت فئة أخرى تقدر ب 07.3% أن هذه العوامل (الصدفة والحاجة للعمل) لهم تأثير بسيط وليس كبيرا، لأن عبارة "أحيانا" تفسر ب "نوعا ما" أو ب "ربما".

*تمت هذه الدراسة سنة 2011 و2012 على التوالي، استهدفت طلبة أقسام السنة الرابعة كلاسيك والسنة الثالثة ل م د، شملت العينة 156 طالب، وكانت اتجاهات الطلبة تفضيلهم المؤسسات الحكومية بمختلف أنشطتها، بدلا من القطاع الخاص أو حتى المؤسسات العمومية الاقتصادية، وهذا بنسبة 98%. وهذا لنفس السبب الاستقرار الوظيفي، والتأمينات الاجتماعية، واعتقادهم أن الحقوق موجودة فقط في المؤسسات الحكومية الإدارية.

إن تفسيرنا لهذه الأرقام الخاصة بارتفاع نسبة الموظفين الذين أيدوا الرأي القائل بأن " عامل الصفة والحاجة للعمل هو من أوجدني بهذه المديرية " يقوم على اتجاهين اثنين الأول يتعلق بسوق العمل وتشعبه بالوظائف الإدارية، ومحاولة الدولة امتصاص البطالة نحو قطاع الوظيف العمومي، كون خزينة الدولة هي التي تغطي تكاليف دفع الأجور ،رغم خطأ هذه الإستراتيجية التي تكون سلبياتها التنظيمية أكثر من إيجابياتها (تخلق بطالة مقنعة وتزيد من الإتكالية، والتهرب من تحمل المسؤولية وتداخل المهام...) ناهيك عن صبغتها الاجتماعية. والثاني يرتبط بعدم اكتساب الفرد الجزائري لإستراتيجية رسم مساره الوظيفي بنفسه إذ يعد ذلك من المداخل الحديثة في رسم المسارات الوظيفية للأشخاص، حيث يبدأ التخطيط له في مراحل متقدمة من العمر أين يتم دراسة سوق العمل ومؤهلات الشخص واتجاهاته وميولاته ، ومن ثم يختار التخصص الذي يكفل له العمل في وظيفة قارة تضمن له بدورها مستقبلا وظيفيا جيدا .ومن خلال إجابات معظم الفئة المبحوثة ، التي اعتبرت حصولها على وظيفة مجرد صدفة فقط ،فهذا يعني عدم وجود إستراتيجية في البحث عن وظيفة تتوافق فيها اتجاهات الشخص ورغباته مع ما تملكه الوظيفة من مستقبل وظيفي يتيح استقرار الموظف ويزيد من رضاه الوظيفي .

ب-البيانات الخاصة بالأجر والدافعية نحو العمل والتحكم فيه .

جدول رقم (29) يوضح مدى تلائم الوظيفة مع تخصص الموظفين ومؤهلاتهم .

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
24.3%	93	أوافق تماما
34.6%	132	أوافق
7.1%	27	أحيانا
16%	61	غير موافق
18.1%	69	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين أرقام الجدول رقم (29) المتعلق ب مدى ملائمة الوظيفة التي يشغلها الموظف مع تخصصه ومؤهلاته العلمية ، أن ما نسبته 58.9 % من مجموع الفئة المبحوثة ، عبرت عن وجود توافق بين الوظائف التي يشغلونها وتخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية ، في حين أعرب 34.1% من الفئة المبحوثة عن عدم وجود توافق بين تخصصاتهم العلمية ومؤهلاتهم وبين الوظيفة التي يتقلدونها ، وإن كانت النسبة الأولى التي تعبر عن الأكثرية مقبولة وتفسر التخصصات الكثيرة التي تتيح للفرد المتكون شغل وظائف إدارية بالمعنى الواسع وليس الضيق أو الدقيق ، فمثلا من يدرس علوم قانونية يجد نفسه في الإدارة وقد يشغل وظيفة ترتبط بتسيير أو تنمية الموارد البشرية وهو لم يدرس أي مقياس خاص بهذه الوظيفة ، وكذلك الحال بالنسبة لمن درس وتكون في الموارد البشرية فقد يجد نفسه يشغل وظيفة في مكتب الشؤون القانونية وهو لم يدرس أي شيء من القانون ، عدا قانون العمل الخاص بمنظمات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وليس الوظيف العمومي ، بتكوين لا يزيد عن سداسي واحد نظريا وأقل من 03 أشهر عمليا (نظام ل م د) .والأمثلة كثيرة تتم عن عدم وجود تخصصات بعينها موجهة لوظائف إدارية بعينها ، بل إن بعض الوظائف الإدارية كأعوان الإدارة يشترط في توظيفهم مستوى السنة الثانية جامعي دون أي اعتبار آخر إن كان يدرس تكنولوجيا أو علوم أو شريعة ... يجد نفسه في وظائف إدارية . وهنا حتى القائم على الموارد البشرية يجد صعوبة في توجيه هؤلاء إلى وظائف معينة نظرا لشساعة نطاق التخصص ، أي له معنى كلي (macro) وليس جزئي (micro) في الوظائف الإدارية . كما أن الإشكالية تحتاج إلى إعادة نظر سواء على المستوى التكويني أو على مستوى المديرية العامة للتوظيف العمومي التي تضع قائمة هي الأطول على الإطلاق للمؤهلات العلمية الخاصة بالالتحاق بالوظائف الإدارية. هذا دون أن ننسى أن الطالب مثلا في علم الاجتماع التنظيم والعمل السنة الثالثة (أي سنة التخصص) لا يدري ولا يعلم الوظائف التي يمكن أن يشغلها في حياته المهنية بعد التخرج ونيل الشهادة ، وهذا يفسر أيضا أنه يوجد تقصير في

تبصير المتكون في إعانته على رسم وتخطيط مستقبله الوظيفي ،وهذا ما دلت عليه نتائج الجدول السابق في أن الكثير تركوا أمر مستقبلهم للصدفة والحاجة للعمل.

الجدول رقم (30) يوضح مدى استمتاع الموظفين بأداء مهامهم الوظيفية.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
27.2%	104	أوافق تماما
36.4%	139	أوافق
11%	42	أحيانا
15.4%	59	غير موافق
9.9%	38	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين أرقام الجدول (30)أعلاه الخاص باتجاهات الموظفين نحو الاستمتاع بالأعمال التي يمارسونها أن أغليبتهم كانت اتجاهاتهم ايجابية نحو السؤال الذي كان مفاده " استمتع بالمهام الخاصة بعلمي " بنسبة قدرت ب 53.6% أي أكثر من النصف بقليل ،في حين عبرت ما نسبته 25.3% من مجموع الفئة المبحوثة عن عدم استمتاعها بالعمل الذي تقوم به .وربما دل ذلك عن عدم توافق اتجاهات الموظف ومؤهلاته وربما تخصصه مع المهام المكلف بها إذ أنه من خلال عملية المعاشية لميدان الدراسة وقفنا عن الكثير من الحالات التي يتم في تكليف الموظف بأعمال لا تتم بصلة بالوظيفة الأصلية التي يحتلها في التنظيم ، فهذا مهندس يعمل في مكتب الصفقات ، والآخر تقني في البناء يعمل في مكتب الموارد البشرية والكثير من السائقين لم تعد تربطهم أي علاقة بتخصصهم كإداريين أو تقنيين ، وفضلوا السياقة لأنها موهبتهم . هذه الحالات التي وقفنا عليها ليست كحالات منفردة بل حالات وجدناها في كل المديریات تقريبا ، ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع مختلف المسؤولين أقرروا بوجود مثل هذه حالات ، ومرد ذلك هو ضرورة المصلحة ، وهو تبرير غير مقبول في تنظيما وأخلاقيا وقانونيا ، إذ كيف يمكن تبرير حوادث المرور التي قد يتسبب فيها موظف إداري وليس السائق الحقيقي ، من يتحمل المسؤولية ، من يعرض الخسائر

المادية والجسمانية، خاصة وأن القانون يمنع مثل هذه التصرفات. من جهة أخرى يوجد عدد معتبر من الموظفين ياتمر بتوجيهات المسؤول في تنفيذ المهام حتى ولو كانت غير مرتبطة بوظيفته، لعدة غايات...مقابل ذلك قد لا يكون مدركا أن هذه المهام ليست لها علاقة بمهام وظيفته، وقد يكون مدركا ولكن مجبر، فأين تقف مسؤولية المسؤول في توجيه مرؤوسيه نحو أعمال لا علاقة لهم بها، فهذا سائق في مواقيت العمل في السوق لشراء أغراض شخصية خاصة بالمدير أو رئيس المصلحة، وهذا إداري يعمل نفس الدور... وقد تم إجراء مقابلة مع اثنين 02 من الموظفين في رتبة كاتبة مديرية، حول مدى إدراكهم ومعرفتهم لمهامهم الوظيفية، وكانت النتيجة أنهم لا يعرفن أصلا القانون الذي ينتمين إليه للوقوف على حقوقهن وواجباتهن، مقابل ذلك صرحت إحدهن أنها تقوم بأعمال خاصة لصالح رئيس المصلحة (أعمال كتابية على جهاز الكمبيوتر) ليس لها علاقة بالعمل، وهذا تحت عامل الضغط والتهديد والمساومة على نقطة المردودية في الكثير من الأحيان. في حين صرحت الأخرى أنها اكتشفت مؤخرا عبر معلومات غير مؤكدة في أن الرتبة التي تشغلها لا تتوفر على أي فرصة للترقية في الرتب، أي أنها مستقبلا الوظيفي سلبي للغاية وهذا ما يجعلها مستاءة طول الوقت وتفكر في تغيير الوظيفة نهائيا. وهذا يفسر أيضا عدم مقدرة الأفراد على معرفة مستقبلهم الوظيفي والمسار الوظيفي الذي تخططه المنظمة.

الجدول رقم (31) يوضح مدى التحكم الجيد للموظفين في مهامهم الوظيفية وتحقيق الأهداف.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
39.8%	152	أوافق تماما
45.5%	174	أوافق
9.2%	35	أحيانا
4.7%	18	غير موافق
0.8%	3	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين الشواهد الرقمية لإجابات عينة الموظفين التابعين لفئة الأسلاك المشتركة في الجدول (31) أعلاه، أن أغليبتهم يرون أنهم يتحكمون جيدا في مهامهم الوظيفية وتحقيق الأهداف المنوطة بكل وظيفة، وهذا بنسبة مئوية تقدر بـ 85.3 % ، في حين أعربت نسبة لا تزيد عن 06% عن فقدانها التحكم في المهام الوظيفية المسندة لها ، وهذا يفسر سهولة الأعمال الإدارية مقارنة بالأعمال التقنية والمتخصصة التي تتطلب مهارات عالية ودقيقة ومعارف خاصة للقيام بها والتحكم فيها، لكن رغم ذلك فهناك مؤشرات كثيرة تدل على الأخطاء الفادحة التي يقع فيها الموظفون الإداريون ،كما تدل على عدم تحكمهم في اللغة الوطنية بشكل جيد ،وافتقادهم الإلمام باللغة الأجنبية خاصة، وأن الإدارة الجزائرية لا تزال تعمل باللغة الفرنسية بشكل يكاد يكون عام. في مفارقة غريبة لا تحدث إلا نادرا، مجتمع له لغة رسمية معينة ويتحدث بها ،في حين تتعامل مؤسساته بلغة أخرى وتخطبه بها، ونتحدث عن المواطن هنا، من باب أن الموظف هو مواطن وتكون باللغة العربية خاصة في التخصصات الإنسانية والاجتماعية، ليجد نفسه في سوق العمل مجبرا على التكيف والتعامل بلغة أخرى لا يتحكم فيها جيدا ، لتكون إجابات الفئة المبحوثة التي ثمنت تحكمها في المهام الوظيفية وتحقيق الهدف، لها علاقة بالتقييم الذاتي لإثبات الذات ... فما معنى أن نجد أخطاء في شهادة الميلاد قد ترهن المستقبل الشخصي أو الوظيفي للمواطن والحالات كثيرة ،تدل عليها المصالح الرقابية الخارجية كالوظيفة العمومي والمراقب المالي، حيث تضطر هذه المصالح إلى طلب التقيد بالقوانين وتصحيح الأخطاء التي قد ترجع بعد عدة مرات (تصحيحات) وهذا ما يكون على حساب الوقت وتحقيق الهدف ويطرح مسألة إلمام الموظف ب مهامه الوظيفية بشكل يتجاوز تكرار الخطأ عدة مرات.

وقد تبين من خلال مقابلة المسؤولين في أسئلة تتعلق بأسباب كثرة الأخطاء التي يقع فيها الموظفون ، حيث كانت مقرة بالأخطاء العديدة التي يقع فيها الموظفون والتي أرجعتها الفئة التي تم مقابلتها (فئة الإطار) - أنظر الملحق رقم 02- والتي أرجعوها إلى تداخل المهام

وعدم وضوح الدور، فإذا كان الموظفون يقيمون أنفسهم بشكل إيجابي، فإن تقييم رؤسائهم كان شبه مناقض للتقييمات الشخصية للموظفين، من خلال الاعتراف بوجود فوضى تنظيمية مرتبطة بتداخل المهام الخاصة بالوظائف الإدارية.

الجدول رقم (32) يوضح مدى شعور الموظفين بأن لديهم تجربة في تنفيذ مهامهم الوظيفية بطرقهم الخاصة.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
أوافق تماما	108	28.3%
أوافق	151	39.5%
أحيانا	46	12%
غير موافق	59	15.4%
غير موافق تماما	18	4.7%
المجموع	382	100%

من خلال الأرقام المتعلقة بالجدول رقم (32) الخاص بمدى شعور الموظفين بالتجربة المكتسبة في تنفيذ مهامهم الوظيفية بطرق خاصة بهم ، أن ما نسبته 57.7% من الفئة المبحوثة تؤكد أن لديهم من الخبرة ما يستطيعون التحكم في مهامهم الوظيفية بطريقة خاصة بهم في حين أعربت الفئة المقدره ب حوالي 20% أنها لا ترى بأنها تمارس أعمالا بطرق خاصة ،وأعربت ما نسبته 12% ب اتجاه وسطي، أي تمارس أحيانا أعمالها الوظيفية بطرق خاصة، وهذا يرجع أساسا إلى عامل التجربة والخبرة من جهة ،بحيث يستطيع الموظف الوقوف على كل صغيرة وكبيرة تتعلق بمهامه الوظيفية تسمح له بالتحكم في المهام وتجاوز النقائص، ومن جهة أخرى تعتبر الأعمال الإدارية من بين الأعمال غير المرتبطة بعدد معين من وحدات الإنتاج، بحيث لا يمكن في أي حال من الأحوال تقدير عمل الموظف كميا مثل ما هو الحال في الأعمال الإنتاجية ،لذلك توجد نوع من الحرية في أداء المهام بصورة فسيحة عكس الأعمال التقنية التي تكون فيها المهام واضحة بشكل أفضل بكثير ، ومن هنا يتبين لنا الطابع الفسيح لممارسة العمل الإداري، لدرجة أن الموظف يعتقد

أنه باستطاعته الإبداع بطرق خاصة في إنجاز ما هو مطلوب منه، وهذه الأمور تحسب لصالح الموظف، لكن ذلك يتوقف على ضرورة تئمين أي مجهود إضافي أو ابتكاري حتى في الأعمال الإدارية من قبل الرؤساء، وهذا ما لم نلمسه من خلال ملاحظتنا أو مقابلاتنا للموظفين والمسؤولين ، بحيث أن تئمين المجهود بحسب رأيهم يعني حوافز مادية وليس معنوية، أي أن ثقافة الموظف والمسؤول الجزائري لم ترقى بعد إلى معرفة قيمة الحوافز المعنوية في زيادة ودافعية الأفراد في التنظيمات.

جدول رقم (33) يوضح مدى قدرة الموظفين في الانتقال من مهمة وظيفية لأخرى .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
أوافق تماما	104	27.2%
أوافق	157	41.1%
أحيانا	61	16%
غير موافق	44	11.5%
غير موافق تماما	16	4%
المجموع	382	100%

تبين الأرقام الإحصائية في الجدول رقم (33) الذي يوضح مدى قدرة الموظفين على الانتقال من مهمة وظيفية لأخرى ، أن معظم الموظفين الواقعين ضمن عينة الدراسة ، رأوا أنهم قادرين على الانتقال من مهمة وظيفية لأخرى بنسبة مئوية تزيد عن 68% ، في حين أعربت ما نسبته 15.5% فقط من الفئة المبحوثة أنه لا يمكنهم الانتقال من مهمة لأخرى في حين نجد ما نسبته 16% عبرت عن رأيها ب " أحيانا" . وتفسر هذه المعطيات الكمية الثقة الذي يؤمن بها الموظف في أنه يستطيع الانتقال من مهمة وظيفية لأخرى ، لأن الوظيفة تتكون من مجموعة من المهام ، وبالعودة إلى القانون الأساسي التي يحكم وينظم عمل هذه الفئة من الموظفين نجد أن لكل وظيفة مهام تسند لشاغل الوظيفة القيام بها ، إلا أن الوظائف الإدارية لا نستطيع تحديدها بشكل دقيق بحيث نستطيع معرفة الحدود الوظيفية

بمعنى من أين تبدأ مهام الوظيفة وأين تنتهي، لنجد القائمين على تشريع القانون، وهم أخصائيو تحليل وتوصيف وتصنيف وترتيب الوظائف عاجزون عن تحديد هذه الحدود الوظيفية بدليل تداخل المهام، فالمهام المسندة لمتصرف إداري لا تتكون من نفس المهام التي يقوم بها ملحق رئيسي للإدارة بزيادة مهمتين فقط قد يقوم بهما أي شخص آخر غير المتصرف الإداري، ونفس الشيء إذا قارنا الوظائف الأخرى. الأمر الذي أكده الرؤساء من خلال نتائج المقابلة، حيث أقرّوا بتداخل المهام وصعوبة التمييز بينها. فكيف بالموظف الذي دلت العديد من المقابلات معه أنه لا يعرف حتى القانون الأساسي المنظم لحقوقه وواجباته وكل ما يتعلق بفئة الأسلاك المشتركة، أن يكون ملما بالمهام الوظيفية الخاصة بوظيفته وحدودها ونطاقها، لذا كانت إجاباته إيجابية لاعتقاده أن الأمر مرتبط بممارسة الوظيفة الإدارية بشكل عام. في حين نعتقد أن من أجابوا ب " أحيانا" يدركون معنى المهام الوظيفية وصعوبة التحكم فيها من باب أن بعض المهام يقوم بها الموظف مرة واحدة في السنة ، والمدة الطويلة بين عملية وأخرى تجعله ينسى إجراءات العملية وهو ما يفسر أيضا إرجاع الوثائق من قبل المراقب المالي ومصالح الوظيف العمومي.

جدول رقم (34) يوضح مدى شعور الموظفين بالضغط خلال فترة العمل نتيجة كثرة المهام المسندة لهم.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
16.5%	63	أوافق تماما
23%	68	أوافق
10.7%	41	أحيانا
35.1%	134	غير موافق
14.7%	56	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تشير الشواهد الكمية للجدول رقم (34) الخاصة ب مدى شعور الموظفين بالضغط العمل نتيجة كثرة المهام المسندة إليهم، إلى أن معظم الموظفين لا يشعرون بأي ضغط سببه كثرة المهام الموجهة إليهم ،وهذا بنسبة 49.8% ،في حين أعربت ما نسبته 39.5% أنهم يشعرون

بضغط نتيجة كثرة المهام الموجهة إليهم، كما نجد فئة ثالثة تقدر ب 10.7% كان موقفها وسطي، أي شعورهم بالضغط في بعض الأحيان فقط، وهذا يفسر تداخل المهام وتحمل العبء على فئة قليلة من الموظفين، وهو ما سبق الإشارة إليه بالشجرة التي تغطي الغابة ، أو بنظرية " باريتو " 20/80 ،حيث نعتقد أن هناك فئة لا بأس بها من الموظفين الكسلاء الذين لا يعملون ما هو مطلوب منهم ، وآخرون جادون في أداء مهامهم الوظيفية ، لدرجة يصبح المسؤول يتوجه دائما إلى الموظف الجدي، ونظرا لتداخل المهام الإدارية يجد الموظف الجدي يعمل عمل الموظف الكسول ، **ويتحمل عبء العمل** ، دون تمييز في قيمة المردودية حسب نتائج المقابلة من المسؤولين ، كون الأمر يعقد المسألة في حالة معاقبة الموظف الكسول وحمله على تولي مسؤولياته ، وهي ظاهرة تكاد تكون متفشية في جل البلدان العربية حسب المجلة الإدارية للتنمية الإدارية التي تصدرها جامعة الدول العربية. هذه المهام الإضافية لها انعكاسات خطيرة تبدأ بشعور الموظف بضغط، لتتحول فيما بعد إلى استسلام، أو صراع ،أو أمراض عضوية، أو مزمنة، تنعكس بشكل أو بآخر على علاقات الموظفين مع بعضهم البعض وعلاقة الموظف بالرئيس وعلاقة الموظف بأسرته...وهذا كله نتيجة ضغوط العمل.

الجدول رقم (35) يوضح نسبة الأخطاء التي يرتكبها الموظفون نتيجة كثرة المهام المسندة لهم.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
7.6%	29	أوافق تماما
12.3%	47	أوافق
12.8%	49	أحيانا
46.9%	179	غير موافق
20.4%	78	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

توضح الشواهد الكمية للجدول رقم (35) المتعلق بعلاقة الأخطاء المهنية التي يرتكبها

الموظفون وعلاقتها بكثرة المهام الموجهة إليهم، أن غالبية الموظفين لا يربطون نسبة

الأخطاء بكثرة المهام الموجهة، إليهم وهذا ما عبر عليه أكثر من 67%، في حين يربط 19.9% بين الأخطاء وبين كثرة المهام الملقاة على عاتقهم، ويدل ذلك على عدم اعتراف الموظفين بأنهم يرتكبون أخطاء تؤثر على أدائهم بشكل عام، وهذا يفسر ربما عدم شعور الموظف بالأعباء الوظيفية الملقاة عليه، أو أن الأعباء الوظيفية يتحملها جزء قليل من الموظفين، خاصة أولئك الذين أقروا بوجود أخطاء، ولا نعتقد أن أي موظف مهما كان مستواه الوظيفي لا يرتكب أخطاء وإلا لكان الأداء المؤسساتي أحسن بكثير مما هو عليه كما أشارت نسبة تقدر ب 12.8% أنها ترتكب أخطاء في بعض الأحيان، وهذا اعتراف من قبل فئة قليلة من الموظفين تقدر إجمالاً ب 32% .

الجدول رقم (36) يوضح مدى غموض المهام المسندة إلى الموظفين .

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
11.8%	45	أوافق تماماً
20.9%	80	أوافق
10.7%	41	أحياناً
36.1%	138	غير موافق
20.4%	78	غير موافق تماماً
100%	382	المجموع

تبين أرقام الجدول (36) أعلاه ، المتعلق ب اتجاهات الموظفين نحو إقرارهم بوجود غموض في الدور للمهام التي يقومون بها، وتشير الأغلبية من الفئة المبحوثة أنه لا توجد أي غموض حول المهام الوظيفية بنسبة تقدر ب 56.5% ،في حين أقرت ما نسبته 32.7% بأن هناك غموض يعتلي المهام الوظيفية ، وقد كان الهدف من هذا السؤال الوقوف على ما يسمى ب "إدراك الدور" الذي يعتبر من أهم المؤشرات التي تقيس محددات أداء الأفراد إلى جانب القدرات والجهد، فلا يكفي أن يكون للشخص قدرات، ولا يكفي أيضاً أن يكون للشخص جهد وهو غير مدرك للدور الذي يجب أن يقوم به، والعكس أيضاً ، فلا يكفي أن يكون الشخص ملماً بما يجب أن يقوم به ، ويفتقد للقدرات والجهد، فكلها عناصر يكمل

بعضها البعض. ولئن كانت إجابات الفئة المبحوثة إيجابية، أي لا يوجد هناك غموض في الدور الذي يجب أن يقوموا به اتجاه وظائفهم وتحقيق الأهداف، فإن نسبة معتبرة تشتكي من غموض الدور، بمعنى أن العديد من الموظفين لا يعلم ما الذي يجب أن يقوم به، فنسبة 32.7% إذا ما أضفنا لها 10.7% تصبح نسبة معتبرة قد تؤثر على الأداء الكلي أو مخرجات المديرية، ومن ثم نتساءل إن كانت نسبة 43% لا تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة من حيث عامل الوقت، ومن حيث الأخطاء التي يمكن أن تتجر عن ذلك، خاصة إذا علمنا أن العديد من مهام المديرية يرتبط بمصالح مؤسسات أخرى ومصالح المواطنين.

الجدول رقم (37) يوضح مدى قيام الموظفين بأعمال يفتقدون التكوين فيها.

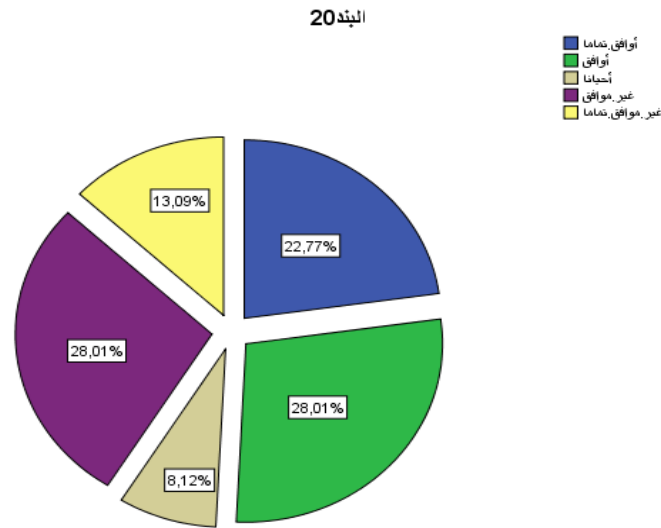
النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
8.9%	34	أوافق تماما
15.4%	59	أوافق
12.3%	47	أحيانا
40.1%	153	غير موافق
32.3%	89	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين أرقام الجدول (37) المتعلق ب مدى قيام الموظفين بأعمال يفتقدون التكوين فيها ، أن غالبية الموظفين يرون أن الأعمال التي يقومون بها تتوافق مع تكوينهم قبل التوظيف بنسبة 72.4%، في حين أعربت نسبة 24.3% من الفئة المبحوثة عن عدم توافق التكوين مع الوظيفة الإدارية التي يقومون بها، وتفسر هذه الأرقام أن معظم فئات الأسلاك المشتركة تلقوا تكويننا عاما في الجامعات ، فمعظمهم خريجي كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية ، وحتى الآداب، لذلك يعتبرون أنفسهم أنهم خضعوا لتكوين موجه للأعمال الإدارية، إلا أننا أشرنا سابقا أنه لحد الآن لا يوجد تكوين متخصص بصفة دقيقة موجه للوظائف الإدارية، إلا نادرا فالتكوين الموجود تكوين عام ، وطالما أنه غير متخصص فيوجه أصحابه للأعمال الإدارية.

كما تعكس إجابات النسبة المتبقية سوء التوجيه الحاصل في الإدارة الجزائرية ،فقد يكون أصحاب الوظائف ممن أجابوا بعدم وجود علاقة بين تخصصاتهم والوظائف التي يشغلونها ذو مناصب ووظائف حساسة قد ترهن نتائج وأهداف المؤسسة.

الجدول رقم (38) يوضح مدى وجود مشاكل وظيفية مرتبطة بنقص الوسائل والتجهيزات المكتبية.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
22.8%	87	أوافق تماما
28%	107	أوافق
8.1%	31	أحيانا
28%	107	غير موافق
13.1%	50	غير موافق تماما
100%	382	المجموع



الشكل رقم (09) يبين مدى وجود مشاكل وظيفية مرتبطة بنقص الوسائل والتجهيزات المكتبية.

تبين الشواهد الكمية الموجودة بالجدول رقم (38) والشكل رقم (09) الخاصين باتجاهات الفئة المبحوثة حول إمكانية معاناتهم من مشاكل وظيفية مرتبطة بنقص الوسائل والتجهيزات المكتبية ، أن معظم الموظفين من الفئة المبحوثة ،أقرت بوجود مشاكل تعيق تنفيذ مهامهم

الوظيفية في ظروف حسنة بنسبة 50.8%، بالمقابل عبرت ما نسبته 41.1% أنها لا تعترضها أي مشاكل وظيفية مرتبطة بنقص التجهيزات والوسائل، ومن خلال ملاحظتنا الميدانية وقفنا على الإمكانيات الكبيرة التي أصبحت تزخر بها المكاتب الإدارية، خاصة ما تعلق منها بأجهزة الإعلام الآلي والمكاتب الجديدة، مقارنة بسنوات التسعينات من القرن الماضي فهناك تحولات هائلة فيما يخص الميزانية الموجهة لاقتناء المكاتب وأجهزة الإعلام الآلي والتجهيزات المكتبية، حتى الطابعات الرقمية والانترنت... مقابل ذلك وقفنا على ظواهر سلبية أنتجتها سوء استعمال أجهزة الإعلام الآلي فالكثير من الموظفين اتخذوا هذه الأجهزة وسيلة للترفيه، ونأخذ حالة موظف (ع.ك) وهو رئيس مكتب، حيث للمرة الثالثة في فترات زمنية مختلفة خلال زيارته نجده يلعب ألعاب الكمبيوتر، ومثله كثير، إذ أصبح الموظف يطالب بجهاز كمبيوتر ووظيفته ليست بكاتب، وإذا ما طلب منه إعداد أعمال مكتوبة يرفض بحجة أنه ليس كاتب، فما هو مبرر وجود هذا الجهاز لديه. والحصول على جهاز كمبيوتر على المكتب يتوقف على موالاته الموظف لرئيس المكتب أو المصلحة، ويتوقف على شخصية الموظف، ويتوقف على أنه أصبح حق لكل موظف مثله مثل القلم الذي يكتب به، لكن أن يتوقف على علاقته بالعمل وبالمهام الوظيفية فلا توجد علاقة. رغم ذلك نجد أن إجابات الفئة المبحوثة تصب في اتجاه سلبي بالنسبة للتجهيزات وعدم توفر الإمكانيات. وهي ثقافة تعكس ذهنية المواطن الجزائري بصفة عامة، فخلال عمليات الإحصاء مثلا التي تجرى كل عشر سنوات، نجد المواطن يراوغ في تصريحاته وعدم إعطاء أرقام ومعلومات دقيقة إلا نادرا، اعتقادا منه أن الأمر يتعلق ببعض الأمور والمكاسب التي يمكن أن يستفيد منها مستقبلا. فذلك الحال بالنسبة للوظائف المكتبية، فالأمر لا يحتاج إلى إمكانيات كبيرة بقدر ما يحتاج إلى إخلاص وهمة وإرادة وقدرات وجهد وإدراك للدور والهدف المرجو تحقيقه. وإلا كيف للموظف أن يعترف بمشاكل وظيفية حينما نربطها بالإمكانيات المكتبية، ولا يقر بالمشاكل الوظيفية حينما نربطها بغموض الدور والأعباء الوظيفية...

الجدول رقم (39) يبين مدى الحاجة للتكوين والرسكلة نتيجة النقص في الأداء.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
14.9%	57	أوافق تماما
32.7%	125	أوافق
16.2%	62	أحيانا
26.7%	102	غير موافق
9.4%	36	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول رقم (39) الخاص بمدى حاجة الموظفين إلى التكوين والرسكلة نتيجة النقص في الأداء، أن معظم الموظفين يرون ضرورة استفادتهم من تكوين ورسكلة ، وهذا ما عبرت عليه ما نسبته 47.6% من الفئة المبحوثة ، في حين أبدى ما نسبته 36.1% من مجموع الفئة المبحوثة عدم حاجتهم للتكوين والرسكلة ، كما أبدت ما نسبته 16.2% من مجموع الفئة المبحوثة حاجتها إلى تكوين أو رسكلة في بعض الجوانب أو الحاجة أحيانا فقط للرسكلة والتكوين، وتفسر لنا هذه النتائج اعتراف الموظفين بنقص عديدة تستدعي الرسكلة والتكوين، فإذا كان التكوين يمتاز بطبيعته بطول المدة ، فإن معظم الإدارات الجزائرية تركز على الرسكلة وتجديد المعارف، بما يتوافق وطبيعة الوظائف الإدارية في حين تستفيد الأسلاك التقنية من تكوينات طويلة المدى خاصة خارج الوطن، كما لا يمكن اعتماد ما يسمى بالتدريب على الاتجاهات والسلوك طالما أن المديرية هي مؤسسات ذات طابع إداري غير ربحي، ولا تجاري، لكن رغم ذلك فهناك أهمية قصوى لهذا النوع من التدريب، كون صورة الإدارة الجزائرية على المحك في نظر المواطن الجزائري وحتى المستثمرين الغربيين الذين يتهمونها دائما بالتخلف، ونعتقد بأهمية هذا النوع من التدريب لأشخاص يعملون على تحسين صورة الإدارة الجزائرية مستقبلا، ويؤكد هذا الاتجاه نتائج المقابلة الرسمية مع المسؤولين، حيث يرجعون الصورة القاتمة التي ارتبطت بالإدارة الجزائرية إلى عدة عوامل منها السلوكات السلبية للكثير من الموظفين.

الجدول رقم (40) يبين مدى ارتباط تقييم الأداء بعلاوة المردودية.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
23.8%	91	أوافق تماما
30.4%	116	أوافق
15.4%	59	أحيانا
22.5%	86	غير موافق
7.9%	30	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

يتضح من أرقام الجدول رقم (40) الذي يبين ارتباط عملية تقييم الأداء بعلاوة المردودية ، أن أغلب الموظفين من الفئة المبحوثة ، ينظرون إلى كون عملية تقييم الأداء ترتبط بعلاوة المردودية بنسبة مئوية تقدر ب 54.2%، بيد أن ما نسبته 30.4% من الفئة المبحوثة ترى عكس ذلك، وأن عملية تقييم الأداء لا ينظرون إليها من باب القيمة المالية المجسدة في علاوة مردودية الأداء، كما أبدت ما نسبته 15.4% من الفئة المبحوثة موقفا محايدا ، أي أن عملية تقييم الأداء لا ترتبط دائما بعلاوة المردودية، ويفسر ذلك وعي هذه الفئة من الموظفين بالغاية الفعلية من عملية تقييم الأداء، فعملية تقييم الأداء نوعين، نوع يقيم فيه الموظف حسب أدائه ومردوديته التي قد تزيد وتنقص، وتتأثر بعدة عوامل تجعلها غير مستقرة ، ويتم احتساب نقاط التقييم وتحويلها إلى قيمة مالية تدرج في الأجر الإجمالي، وليس في الأجر الأساسي، بمعنى أنها تصنف ضمن عناصر الأجر المتغير وليس الثابت، أما الجانب الثاني من عملية تقييم الأداء فيكون سنوي، حيث يستفاد من نقطة التقييم في عدة أمور تمس المسار الوظيفي للموظف منها الترقية في الرتب والترقية في الدرجات، والترقية الأفقية والنقل الوظيفي، وتقلد المناصب النوعية...

هذه الأمور وإن كان يدركها بعض الموظفين كما تشير إليه أرقام الجدول (40)، إلا أن معظم الموظفين يربطون هذه العملية الإدارية أساسا بالمردودية ، ويدل ذلك من جهة ، عن عدم وعي الموظفين بالهدف الأساسي من عملية التقييم الذي يكمن في الوقوف على

الأخطاء وتحسين الأداء وتقويم الموظف، وتدريبه ورسكلته إن أقتض الأمر ذلك، من جهة ثانية يدل على أن علاوة المردودية أصبح ينظر إليها كعنصر مكمل للأجر وليس كحافز من الحوافز المادية، الذي ليس هو بحق، فالحق يمس فقط الأجر الأساسي، الذي يتكون من الأجر القاعدي والخبرة المهنية، أي عنصر الأجر الثابت، ويدعم هذا الرأي ما أشارت إليه نتائج المقابلة، في السؤال المتعلق بصعوبات عملية التقييم، أين أصبح الموظف يرفض أي تقييم سلبي، لاعتقاده أن ذلك يؤثر على قيمة منحة المردودية التي يتلقاها كل ثلاث أشهر، وبالتالي يعتقد أنه تم التعدي على حق من حقوقه. وتتفق هذه النتيجة مع ما أوردناها في الفصل الثالث الخاص بالأجور، أين أكد " Fredrick Herzberg " أن المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد، وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز فيما بعد.

الجدول رقم (41) يبين مدى ارتباط عملية تقييم الأداء بالترقية الوظيفية.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
27%	103	أوافق تماما
31.2%	119	أوافق
13.6%	52	أحيانا
21.2%	81	غير موافق
7.1%	27	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين أرقام الجدول رقم (41) الذي يوضح مدى ارتباط عملية تقييم الأداء بالترقية الوظيفية أن معظم الموظفين المعنيين بالدراسة، يربطون بين عملية تقييم الأداء والترقية الوظيفية بنسبة 58.2%، بينما أعربت ما نسبته 28.3% من الفئة المبحوثة في أنهم لا يربطون بين عملية تقييم الأداء والترقية الوظيفية، وإن كان رأي أغلبية الموظفين منطقي، لاعتبارات تتعلق أساسا باهتمام الموظف بمساره الوظيفي، الذي يركز في كثير من الأحيان على الترقيات، فإن هذا الاهتمام له علاقة بالرؤية المادية لهذه الترقيات، فأى موظف يرفض الترقية ولا يكثر لها، إذا ما رافقتها أي زيادات مالية، لكن طالما أن الترقية ترتبط بزيادات

مالية وإن كانت طفيفة جدا سواء تعلق الأمر بالترقية في الرتب أو الدرجات ، رغم أن الزيادة لا تزيد في أحسن الأحوال عن مبلغ 3000دج (نتحدث عن الرتب التي تتبع الأسلاك المشتركة) بالنسبة للترقية في الرتب، ومبلغ 1500دج بالنسبة للترقية في الدرجات كما تخضع هذه الزيادة لاقتطاعات الضريبة على الدخل. فإن الموظفين يولون اهتماما بالغاً لأي زيادة ترفع من صافي الأجر لديهم. لكن أن يرفض الموظف الربط بين تقييم الأداء والترقية ، فهذا معناه إما أن الموظف يدرك الهدف الأسمى من عملية تقييم الأداء، أو أنه يجهل أن لهذه العملية علاقة بمعايير الترقية الوظيفية.

الجدول رقم (42) يوضح مدى ثقة الموظفين في عملية تقييم الأداء وموضوعية معاييرها.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
18.8%	72	أوافق تماما
19.1%	73	أوافق
27.5%	105	أحيانا
21.2%	81	غير موافق
13.4%	51	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول رقم (42) الذي يبين ثقة الموظفين بعملية تقييم الأداء. أن معظم الموظفين لا يثقون في عملية تقييم الأداء، وهذا ما دلت عليه أكبر نسبة في الجدول المقدر بـ 37.9%، يضاف إليها الفئة التي أجابت بـ 27.5%، باعتبار أنها إجابات الموظفين الخاصة بهذه الفئة تفسر على أنه ليس هناك ثقة في عملية التقييم والمعايير الموضوعية لها، بل أحيانا فقط ، ليصبح لنا ما نسبته 65.4% من مجموع الفئة المبحوثة لا تضع ثقة تامة في عملية تقييم الأداء، بل إن شكوكا كبيرة تحوم حول المعايير الموضوعية في عملية التقييم، كما أن أصابع الاتهام توجه في الغالب إلى القائمين على عملية التقييم واتهامهم باللاعادلة والتمييز بين الموظفين خلال عملية التقييم، من ثمة تبدأ المساومات والتهديدات والنزاعات والصراعات، في شكل انتقام أو تصفية حسابات... بين

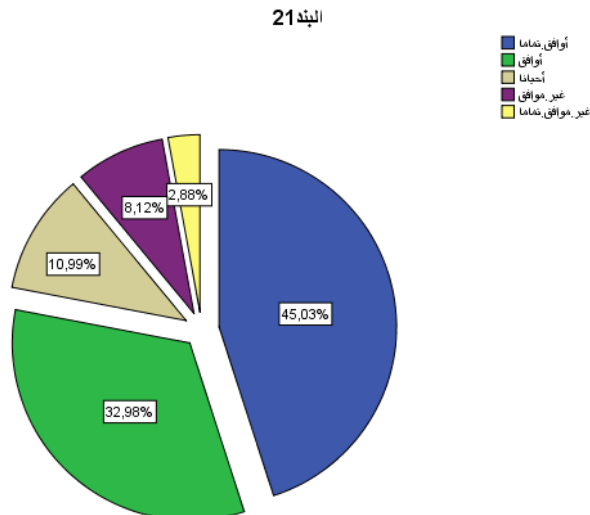
الموظفين فيما بينهم وبين القائمين على عملية التقييم التي تسند غالبا إلى المسؤول المباشر، وهذا التحليل مبني على إجابات الموظفين الذين سألناهم بطريقة أو بأخرى عن نظرتهن لعملية تقييم الأداء. والمتصفح لمعايير التقييم الموضوعية من قبل المديرية العامة للتوظيف العمومي نجد سريان نموذج واحد خاص بالتقويم السنوي رقم اختلاف القطاعات والأسلاك والوظائف، فمن غير المنطقي سريان نموذج واحد على الجميع (أنظر الملحق رقم 03). وإذا كان الأمر يرتبط بعدم وجود ثقة في عملية تقييم الأداء فنستطيع الحكم على ضبابية واهتزاز العملية الإدارية في الإدارة الجزائرية، طالما أن عملية التقييم لا تسير بصورة موضوعية ومقبولة من قبل الموظفين.

ج- البيانات الخاصة بالأجر وانضباط الموظفين.

الجدول رقم (43) يوضح مدى إلتزام الموظفين بمواقيت العمل.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
45%	172	أوافق تماما
33%	126	أوافق
11%	42	أحيانا
8.1%	31	غير موافق
2.9%	11	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

الشكل رقم (10) يوضح مدى إلتزام الموظفين بمواقيت العمل



تبين أرقام الجدول (43) والشكل المرفق به الخاص بالتزام الموظفين بمواقيت العمل، أن غالبية الموظفين يرون أنهم ملتزمون بمواقيت العمل، وهذا ما عبرت عليه نسبة 78%، في حين عبرت ما نسبته 11% أنهم غير ملتزمين بالمواقيت الرسمية للعمل، كما عبرت ما نسبته 11% أنها تلتزم بمواقيت العمل أحيانا، هذه الآراء كانت متوقعة مسبقا، خاصة وأنها جاءت معبر عنها في شكل مكتوب وهو الأمر الذي قد يكون اعتقاد لدى المبحوث أنه قد يشكل اعتراف، وقرينة ضده إذا ما كانت إجابته تقرر بعدم التزامه بمواقيت العمل. وحرصا منا على توخي أكبر قدر من الموضوعية ارتأينا تفعيل وسائل أخرى لجمع البيانات، فتم الاعتماد على الملاحظة والمقابلات الغير رسمية وكذا الوثائق والسجلات، خاصة وأن الأمر شائكا نوعا ما إذا ما تعلق الأمر بمحور الانضباط الذي يعد مؤشر من مؤشرات الأداء. وقد لاحظنا من خلال تركيزنا على عنصر مواقيت العمل بأن التقيد بمواقيت العمل الرسمي يختلف من مديرية لأخرى، فهو يدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وحالات الالتزام بمواقيت العمل يصنعها المسؤولين في أعلى هرم السلطة، ودعما لملاحظاتنا التي كانت طيلة أيام الأسبوع وقفنا على عدم وجود شبه كلي للموظفين في الفترة المسائية ليوم الخميس، في جميع المديريات تقريبا، عدا مديرتي مسح الأراضي والتخطيط والتهيئة العمرانية. أما السجلات والوثائق، فإن أغلب المديريات تضع أوراق إمضاءات الحضور إلى غاية الساعة التاسعة صباحا، أي أن ورقة الحضور تخضع لمواقيت حضور الموظفين وليس العكس، في حين نجد بعض المديريات يسحبون ورقة الحضور بعد 20 - 30 دقيقة بعد الساعة الثامنة صباحا، ليجد المتأخرون أنفسهم ليس ممنوعين من الإمضاء ولكن يمضون على حضورهم في مكتب رئيس المستخدمين أو رئيس مصلحة الإدارة أو حتى القائم على وضع الورقة، حتى تبقى عنده ولا يقدمها لأي جهة كانت، ويتم وضعها في ملف خاص بأوراق الحضور، وبالمعايشة وصلنا إلى نتيجة مفادها أن التوقيت الرسمي والتوقيت الذي يلتزم به الموظفون يزيد عن النصف ساعة في كل أوقات الدوام، أي أن متوسط

مواقيت الحضور بالنسبة لأغلب الموظفين في الفترة الصباحية يكون على الساعة 08:30 والخروج على الساعة 11:30، والعودة في الفترة المسائية يكون على الساعة 13:30 والخروج في الفترة المسائية يكون على الساعة 15:45، وهنا أؤكد على معظم الموظفين وليس جميعهم، أؤكد على معظم المديريات وليس كلها. ومبرر ذلك الثقافة التنظيمية التي يصنعها الموظفون المسئولين. فكلما لم يولي المسئول أهمية لمواقيت العمل الرسمية كلما تمادى الموظفون في زيادة مدة الدخول والخروج حسب ما بيناه ليستقر الأمر أخيرا على تبني مدة معينة متفق على أنها غير ضارة للطرفين وهي نصف ساعة عن كل فترة دخول وخروج، بمجموع ما معدله ساعتين في اليوم، فإذا كانت المدة الرسمية سبع ساعات ونصف الساعة، ونقص منها ساعتين نجد فقط ما معدله خمس ساعات ونصف. كما أننا وقفنا على ملاحظات جد هامة تتعلق بخروج الموظفين أثناء فترات العمل لمدة قد تقصر أو تطول، وهي ظاهرة متفشية في جميع مديريات ولاية سطيف خصوصا، وفي الإدارة الجزائرية عموما، فمن المسئول عن تحمل المسؤولية في حالة وقوع حادث أو اعتداء.

الجدول رقم (44) يوضح مدى إشعار الموظفين للإدارة في حالة تغييبهم.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
أوافق تماما	176	46.1%
أوافق	142	37.2%
أحيانا	33	8.6%
غير موافق	23	6%
غير موافق تماما	8	2.1%
المجموع	382	100%

تبين الشواهد الرقمية الموجودة في الجدول رقم (44) المتعلق باتجاهات الموظفين حول مدى إخطارهم للإدارة في حالة تغييبهم عن العمل، أن معظمهم حريصون على أخذ الموافقة من الإدارة أو إخطارها بما نسبته 83.3% من مجموع الفئة المبحوثة، في حين أقرت ما

نسبته 08.1% أنهم لا يشعرون الإدارة في حالة تغيبهم، ويفسر ذلك أن هناك تنسيق بين الشخص الذي يغيب وبين مسؤوله المباشر، فإذا كانت حالات التغيب المسموح بها قانوناً هي عشرة أيام في السنة، مع خصم الراتب عن كل يوم تغيب حتى وإن كان مرخصاً، فقد تبين إن هذا التنسيق الذي يشمل حالات التغيب يهدف إلى عدم الخصم من الراتب، لأن تجاوز عدد الأيام المسموح بها يعني خصم عقابي الذي قد يكون بـ 03 أيام عن كل تغيب بعد استفسار المعني والوقوف على مبرراته. وهذا ما تؤكدته نتائج المقابلة، من خلال أسئلتنا عن وجود حالات تأديبية خاصة بالتغيب، كانت الإجابات متفاوتة من مديرية لأخرى، وتراعى دائماً الظروف الاجتماعية والظرف الطارئ للغياب. (أنظر تحليلات نتائج المقابلة). الجدول رقم (45) يوضح مدى اعتقاد الموظفين بأن الالتزام الصارم بمواقيت العمل من أمر شكلي.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
أوافق تماماً	101	26.4%
أوافق	114	29.8%
أحياناً	30	7.9%
غير موافق	82	21.5%
غير موافق تماماً	55	14.4%
المجموع	382	100%

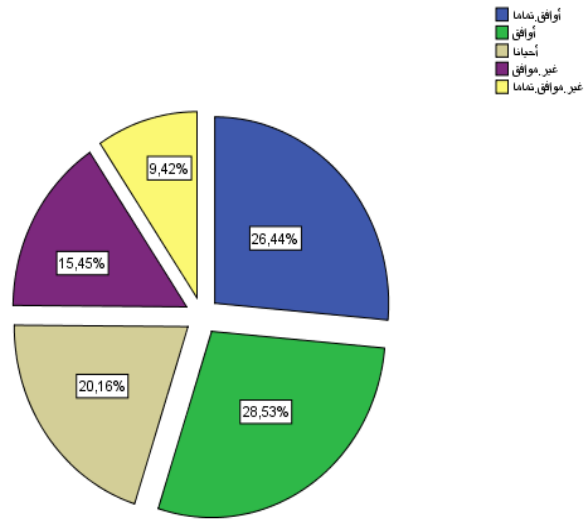
إن النسبة المئوية الغالبة في الجدول رقم (45) هي 29.8% و 26.4%، وهي تلك التي تشير إلى أن الموظفين من الفئة المبحوثة، يعتقدون أن الالتزام الصارم بمواقيت العمل أمر شكلي لا داعي له، في حين ترى ما نسبته 35.9% أن الالتزام بمواقيت العمل أمر ضروري يجب التقيد به. تفسر هذه الأرقام رفض مبدأ الصرامة، لأن الاعتقاد السائد حسب استجابات الموظفين غير الرسمية، تبين أن الموظف يمكنه الحضور ويلتزم بالمواقيت لكنه مقابل ذلك لا يستطيع أحد أن يلزمه بالعمل الجدي، لأن ذلك يخضع لضمير الفرد، ومن الأحسن ترك أمر الالتزام بمواقيت العمل يخضع لمبدأ المرونة تقادياً لأي مواجهة مع الموظفين. كما يعتقد الموظفون أن الإجراءات الشكلية لا تقدم أي شيء إضافي ولا تقدم ولا

تؤخر. وتعتبر مديرية التعمير والبناء نموذج صادق لِنَصَائِقِ الموظفين من الصرامة في الرقابة، حيث وقفنا من خلال الملاحظة بالمعايشة على سلوك الموظفين خلال فترة مدير (السيد :ع .والي) ومدير جديد ؛هذا الأخير فرض رقابة شديدة على الموظفين من خلال قيامه بدوريات على مكاتب الموظفين، والحرص الشديد على الالتزام بمواقيت الدخول والخروج من المديرية، الأمر الذي انعكس على امتثال الموظفين من جهة، وتذمرهم الشديد من تصرفات المدير الجديد ،من خلال الرقابة الصارمة من جهة ثانية.

الجدول رقم (46) يوضح مدى اعتقاد الموظفين بعدم وجود عدالة في تطبيق سياسة الرقابة والعقاب لأسباب انضباطية.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
26.4%	101	أوافق تماما
28.5%	109	أوافق
20.2%	77	أحيانا
15.4%	59	غير موافق
9.4%	36	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

البند 24



الشكل رقم (11) يوضح عدالة السياسات العقابية من وجهة نظر الموظفين

تبين أرقام الجدول رقم (46) المرفق بالشكل رقم (11) حالة الاستياء التي أبدتها الموظفين اتجاه سياسة الثواب والعقاب المطبقة من قبل مسؤولي المديرية ، إذ يعتقد 54.9% من مجموع الفئة المبحوثة ، أن الإدارة غير عادلة في معاقبتها للموظفين الغير منضبطين ، في حين أبدت ما نسبته 24.8% من الفئة المبحوثة أنها تشعر بوجود عدالة في تطبيق الثواب والعقاب على الموظفين لأسباب انضباطية ، وطالما أن الفئة الغالبة هي الفئة التي ترى عدم وجود عدالة والتمييز في التعامل بين الموظفين في الحالات الانضباطية فهذا مؤشر يفسر حالة الاحتقان والغضب اتجاه القائمين على الأمور الانضباطية ، مما قد يؤدي إلى صراع بين الموظفين والإدارة .وتعد العدالة في التعامل مع الحالات الانضباطية مع الموظفين احد أهم عناصر العدالة التنظيمية ، أين يرضى الموظف بالعقوبة المسلطة عليه طالما أنه خالف القانون ، وسريان ذلك على الجميع دون استثناء .

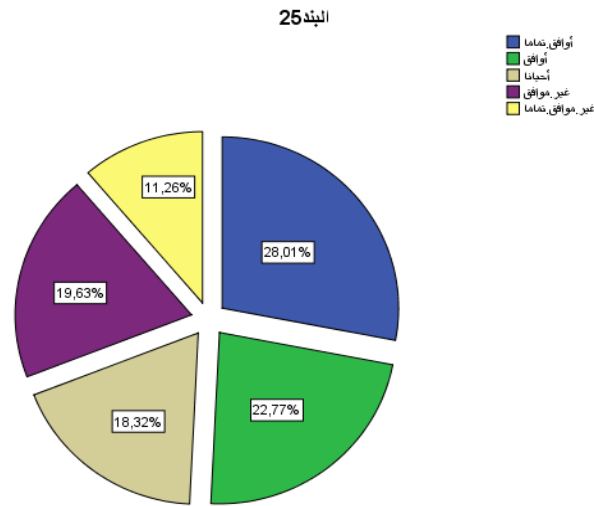
جدول رقم (47) يوضح مدى سلبية نظام الرقابة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
28%	107	أوافق تماما
22.8%	87	أوافق
18.3%	70	أحيانا
19.6%	75	غير موافق
11.3%	43	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

توضح أرقام الجدول رقم (47) الذي يبين اتجاهات الموظفين ونظرتهم اتجاه القوانين الرقابية أن نظام الرقابة الساري على الموظفين سلبي ولا يحقق أهدافه، وهذا ما عبرت عليه الفئة الأغلبية من عينة الدراسة بنسبة تقدر ب 50.8% ،في حين رأت ما نسبته 30.9% من الفئة المبحوثة أن نظام الرقابة فعال ويحقق أهدافه التنظيمية، كما عبرت نسبة 18.3% عن تحفظها اتجاه سلبية نظام الرقابة أو ايجابيته ،وهذا يفسر بصفة عامة أن عملية الرقابة تحقق

أهدافها طالما أن الموظف يعتقد بسلبية هذا النظام رغم قانونية العملية الرقابية، بل هي جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية، فلا تخلو أي عملية من الرقابة الداخلية الذي يقوم بها كل موظف مسؤول على مرؤوسيه، ورغم ذلك حينما نتحدث عن حدود الرقابة بالنسبة للمسؤولين نجدها جد محدودة، ولا تحقق هدفها، وهذا حسب ما دلت عليه نتائج المقابلة مع المسؤولين

شكل رقم (12) سلبية نظام الرقابة في تحقيق الأهداف



ءءءء رقم (48) يوضح مدى تضايء الموظفءن من نظام الرقابة و تشتت تركيزهم في العمل.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
17.5%	67	أوافق تماما
23.8%	91	أوافق
11.5%	44	أحيانا
31.2%	119	غير موافق
16%	61	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين الشواهد الرقمية المستقاة من الجدول رقم (48) الخاص باتجاهات الموظفءن نحو نظام

الرقابة المفعلة على مستوى المؤسسات التي يشتغلون بها ، ومدى تضاييقهم من هذا النظام أنه لا يوجد إجماع حول مضايقة النظام الرقابي للموظفين ، حيث أعربت ما نسبته 41.3% من الفئة المبحوثة عن تضاييقها من نظام الرقابة ، ويشكل ضغطا عليها، ويؤثر على تركيزها في أدائها لوظائفهم ، كما أعربت ما نسبته 47.2% عن عدم تضاييقها من نظام الرقابة ، وهو إجراء قانوني عادي يصب في مصلحة التنظيم، ولعل استياء الفئة الأولى من الرقابة يخص ذلك النوع من الرقابة اللصيق بالفرد العامل بحيث يراقب الرئيس كل صغيرة وكبيرة يقوم بها الموظف دون إعطائه نوع من الحرية في أداء أعماله، مما يشعره بالضيق والضغط ومما قد يوقعه في أخطاء بإمكانه تفاديها، إذ أن الرقابة الجيدة تتوافق مع الرقابة الأبوية للأبناء، بحيث تكون فعالة إذا وجدت بطريقة ذكية بحيث لا يشعر بها الشخص لدرجة انزعاجه منه.

الجدول رقم (49) يوضح مدى اعتقاد الموظفين بضرورة التخلي عن نظام الرقابة لرفع الأداء .

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
17.3%	66	أوافق تماما
21.2%	81	أوافق
17.8%	68	أحيانا
30.6%	117	غير موافق
13.1%	50	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين الشواهد الكمية للجدول رقم (49) المتعلق باتجاهات الموظفين ورأيهم حول ضرورة التخلي عن نظام الرقابة، أن غالبيتهم، يفضلون العملية الرقابية كإجراء قانوني وتنظيمي بنسبة تزيد عن 43% من مجموع الفئة المبحوثة، في حين أعرب 38.5% بضرورة التخلي عن نظام الرقابة، لعدم فعاليته وعدم الجدوى التنظيمية منه، وتفسر الأرقام المتقاربة نوعا ما بعدم إدراك الموظفين ، أن الرقابة القانونية العادلة هي جزء من عناصر الفعالية التنظيمية ، إذ يستطيع الموظف المساهمة في نظام الرقابة، من باب إدراكه لمسؤوليته أمام وظيفته وأمام

التنظيم ككل كما أن وجود فئة معتبرة ترى بضرورة التخلي عن نظام الرقابة، دليل عن قلة الثقافة التنظيمية لموظفينا، خاصة وأن أغليبتهم الآن ذوي مستوى جامعي، ولكن افتقادهم للتخصص الإداري الدقيق يجعلهم غير متمكنين من الثقافة التنظيمية التي تركز على مبادئ منها الرقابة. كما يدل ذلك عن إرادة الموظف في الدخول والخروج بكل حرية ، وأداء أعماله دون رقيب ولا حسيب، وهذا أيضا أمر مرفوض إداريا وقانونيا.

الجدول رقم(50) يوضح مدى مساهمة تدني الأجور في تغيبات الموظفين..

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
10.2%	39	أوافق تماما
13.1%	50	أوافق
11.5%	44	أحيانا
43.2%	165	غير موافق
22%	84	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين الشواهد الكمية الخاصة بالجدول رقم (50) الذي يوضح تأثير تدني الأجور في التغيبات الحاصلة من قبل الموظفين، أن اتجاهات الموظفين المعنيين بالدراسة ، لم يروا أي علاقة لتغيباتهم مع تدني الأجور، وهذا ما أشارت إليه أغلبية الفئة المبحوثة بنسبة مئوية تزيد عن 65%، بينما رأت ما نسبته 23.3% من الفئة المبحوثة أن هناك علاقة لتغيباتهم بتدني الأجور، نشير إلى أن 11.5% عبرت عن رأيها ب " أحيانا" أي أن هناك اعتقاد سائد بأن الأجور قد تثبط من عزيمة الموظف عن المواظبة والانضباط والالتزام بمواقف العمل الرسمية، وإن كان ذلك عبارة عن قناعات، فمن خلال مقابلة غير رسمية مع العديد من الموظفين أعربوا لنا عن نفس النتيجة المحصل عليها عن طريق الاستمارة، أي أنهم يبرمجون الأداء و الانضباط بحسب ما يتلقونه من أجر، فيما أعربت الأغلبية أن هناك عوامل أخرى لها علاقة بالانضباط غير الأجر المتدني.

الجدول رقم(51) يوضح مدى مساهمة بيئة العمل الغير مشجعة على تغيبات الموظفين .

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
9.4%	36	أوافق تماما
14.7%	56	أوافق
13.6%	52	أحيانا
38.5%	147	غير موافق
23.8%	91	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

من خلال أرقام الجدول رقم (51) التي توضح إجابات الفئة المبحوثة حول ما إذا كانت لبيئة العمل دور في انضباط الموظفين واحترامهم الوقت، تبين أن أغلب الموظفين أعربوا عن عدم وجود علاقة بين مسألة انضباطهم وبيئة العمل الغير مشجعة بنسبة 62.3% ، بينما ربط ما نسبته 24.1% من مجموع الفئة المبحوثة بين بيئة العمل الغير مشجعة وبين مسألة الانضباط وحسب شهادة بعض الموظفين فإن الصراعات والروتين والجو السلبي الذي يسود علاقات العمل هو سبب عدم وجود رغبة في الذهاب للعمل واختلاق أسباب قد تكون غير موضوعية قصد تبرير التغيبات. وطالما أن الفئة العظمى أعربت أنه لا توجد علاقة بين ظاهرة الغياب وبين ظروف بيئة العمل، ورأينا أن الفئة المبحوثة نفت وجود علاقة بين تدني الأجور وبين التغيب ،فالأمر يعود إلى ثقافة عمل تركزت في الإدارة الجزائرية من قبل الموظفين .

الجدول رقم(52) يوضح مدى مساهمة سياسة التساهل وللاعقاب على عدم انضباط الموظفين .

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
28%	107	أوافق تماما
31.4%	120	أوافق
11%	42	أحيانا
17%	65	غير موافق
12.6%	48	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

توضح أرقام الجدول (52) الذي يبين العلاقة الموجودة بين الانضباط وسياسة التسامح من قبل الإدارة، أن أغلب الموظفين رأوا أن هناك علاقة وطيدة بين مسألة الانضباط وسياسة اللاعقاب المنتهجة من قبل الإدارة، وهذا ما عبرت عليه ما نسبته 59.4% من مجموع الفئة المبحوثة، فيما نفت ما نسبته 29.6% من مجموع الفئة المبحوثة وجود علاقة بين سياسة التسامح من قبل الإدارة بانضباط الموظفين، فيما أعربت 11% عن موقف محايد، بمعنى أنه في بعض الأحيان يكون لسياسة التسامح دور في عدم انضباط الموظفين. وهذه الأرقام تعكس ما تم الإشارة إليه بأن الأمر يمتد إلى ثقافة عمل وثقافة مجتمع، فإذا كانت الإدارة مرنة بالقدر الذي تترك فيه مجال حرية للموظف لأن يكون منضبط من تلقاء نفسه، وهذا هو حال الإدارات المتطورة في البلدان المتقدمة، إلا أن موقف الموظفين يحمل نوع من الاتهام للإدارة وتحميلها قسطا من المسؤولية حيال حالة التسبب والانضباط من قبل الموظفين، فبدلاً من أن يتفاعل الموظف إيجابياً مع سياسة التسامح نرى أنه يعبر عن النتيجة التالية: كلما زاد تسامح الإدارة مع الموظفين في الحالات الانضباطية كلما تمادوا أكثر.

د- البيانات الخاصة بـ الأجور والرضا الوظيفي.

الجدول رقم (53) يوضح مدى ميل الموظفين إلى طريقة العمل المتبعة من قبل رئيسهم.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
24.6%	94	أوافق تماماً
39.8%	152	أوافق
13.9%	53	أحياناً
14.9%	57	غير موافق
6.8%	26	غير موافق تماماً
100%	382	المجموع

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول رقم (53) الخاص بمدى ميل الموظفين إلى طريقة العمل المتبعة من قبل رئيسهم، أن 64.4% من الموظفين المعنيين بالدراسة، يرون أنهم يميلون إلى التزام طريقة العمل الذي يتبعها رئيسهم المباشر في العمل بنسبة، في حين رأت

ما نسبته 21.7% عكس الفئة الأولى، في كونها لا يميلون إلى إتباع طريقة العمل التي يتبعها رئيسهم، وهذا يفسر طبيعة العمل الإداري، أين يكون فيه رئيس المكتب أو رئيس المصلحة ملزماً بإتباع إستراتيجية تحقق له الأهداف التي يريد تحقيقها، كما أن طبيعة العملية الإدارية تقوم على مبدأ التوجيه، وبدل ذلك على الطابع الإلزامي في التقيد بإتباع أوامر الرئيس، وبدل كذلك على مبدأ الخضوع، لأن أي امتناع عن القيام بعمل على سبيل الاعتراض أو الرفض يصنف كخطأ جسيم، إلا أن إجابات الفئة المبحوثة تتم على الطابع الودي في إتباع طريقة العمل الموصى بها من قبل الرئيس، ويبرر ذلك أسئلتنا من بعض العمال عن فرق العمل وكيفية تكوينها، بحيث يعمل الرئيس على التعامل فقط مع أفراد يتفاهم معهم جيداً، في حين يطلب هو أو يطلب من الموظف تغيير المكتب ومكان العمل نحو مكتب آخر أو مصلحة أخرى في حالة العلاقة السلبية بين الرئيس والموظف.

الجدول رقم (54) يوضح مدى شعور الموظفين بتحقيق ذواتهم حينما يقومون بأعمالهم.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
41.6%	159	أوافق تماماً
36.9%	141	أوافق
10.5%	40	أحياناً
7.6%	29	غير موافق
3.4%	13	غير موافق تماماً
100%	382	المجموع

يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية لأرقام الجدول رقم (54) الخاص ب مدى شعور الموظفين بتحقيق ذاتهم أثناء قيامهم بمهامهم الوظيفية ، أن أكبر نسبة من الفئة المبحوثة والمقدرة ب 78.5% يرون أنهم يحققون ذاتهم أثناء قيامهم بعملهم ،بينما رأت نسبة أخرى لا تزيد عن 12% أنهم لا يشعرون بتحقيق ذاتهم خلال قيامهم بمهامهم الوظيفية، ويرجع ذلك إلى أننا رأينا من قبل أن بعض الموظفين لا تتناسب تخصصاتهم ومؤهلاتهم مع الوظيفة

التي يشغلونها، والتوافق يلعب دورا كبيرا في شعور الفرد بتحقيق الذات، رغم أن هذا العنصر حسب سلم الحاجات ل " ماسلو " هو أرقى هدف يسعى الفرد لتحقيقه داخل التنظيم فربما أرادت هذه الفئة التي لا ترى أنها لا تحقق ذاتها أن لديها طموحات تنظيمية أخرى كتسلق رتب أعلى، أو تسلمها مهام في مناصب نوعية، وهذه طموحات مشروعة قد تصنع مستقبل وظيفي أحسن للأفراد العاملين، بينما تكون الفئة الأولى وهي فئة الأكثرية عبرت عن طابع الحرية في أداء العمل، باعتباره هدف يسعى جل الموظفين لتحقيقه والابتعاد عن المشاكل والضغط.

كما نلاحظ ما نسبته 07.6% عبرت عن كونها تشعر بتحقيق الذات في بعض الأحيان فقط وليس في كل الأوقات ، فهناك أوقات تعترض الموظف شعور بالإحباط ، مشاكل عمل ، صراع مع الرئيس، مع الزملاء، الأمر الذي يشعره بأن طموحاته لا تتوافق مع الوظيفة التي يعمل فيها أو مع الأشخاص الذين يتعامل معهم.

الجدول رقم (55) يوضح مدى المساندة التي يتلقاها الموظفون من قبل رئيسهم في حالة مجابتهم مشاكل في العمل.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
22%	84	أوافق تماما
32.5%	124	أوافق
19.4%	74	أحيانا
15.2%	58	غير موافق
11%	42	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين أرقام الجدول رقم (55) الخاص ب مدى المساندة التي يتلقاها الموظفون من قبل رؤسائهم في حالة ما تعرضوا لمشاكل في العمل، أن ما نسبته 54.5% من مجموع الفئة المبحوثة، ترى بأن هناك مساندة من قبل الرئيس المباشر في حالة وقوع مشاكل لهم داخل المديرية التي يعملون بها ،في حين أعربت ما نسبته 21.2% أنهم لا يلقون الحماية

الكافية والمساندة من قبل رئيسهم المباشر، وهذا يدل على أن طابع الحماية والمساندة يرتبط بطبيعة المشاكل التنظيمية التي تعترض الموظف، فقد تبين من خلال المحور الأول أن الكثير من الموظفين عبروا بأنه ليس لديهم مشاكل تنظيمية تخص التحكم في العمل، ومعنى هذا أن المشاكل التي يعتقدونها الموظفون من خلال طرحنا للسؤال هي مشاكل عامة قد تتجاوز التنظيم وعلاقات العمل و هذا بحسبنا ما تعتقده الفئة التي رأت أنها لا تتلقى المساندة الكافية من قبل الرئيس، أو ربما كانت العلاقة ليست على ما يرام بين هذه الفئة القليلة من الموظفين وبين مسؤولها المباشر، كما نجد فئة ثالثة ترى أنها تتلقى المساندة من قبل المسؤول المباشر في بعض الأحيان فقط بنسبة تقدر ب 19.4 من إجمالي عينة الدراسة ويتضح أن الرئيس قد يمتنع عن مساندة أشخاص غير منضبطين أو يتمادون في الأخطاء أو التصرفات الغير لائقة، مما قد تضرر به هذه الحماية في حالة تحميل المسؤولية فالمسؤولية تقتضي المرونة والشدة في آن واحد، ولعل رأي الأغلبية يدل على طابع المرونة والعلاقة الطيبة التي تربط فريق العمل، ونقصد بفرق العمل هنا موظفي المكتب الواحد، أين يمكن أن يتمون من مجموعة من الموظفين ما بيم ثلاث إلى سبع أشخاص، يسعون حسب توجيهات رئيس المكتب تحقيق الأهداف المطلوب منهم تحقيقها مقابل الدعم والحماية من قبل رئيس المكتب في حالة وجود أي عارض.

الجدول رقم (56) يوضح مدى حرص المسؤول على إشراك رؤوسيه في اتخاذ القرار .

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
18.3%	70	أوافق تماما
29.6%	113	أوافق
23%	88	أحيانا
18.1%	69	غير موافق
11%	42	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول رقم (56) الذي يوضح اتجاهات الموظفين حول إشراكهم في اتخاذ القرار من قبل رؤسائهم، أنه لا يوجد اتجاهات ذات أغلبية سواء في الموافقة أو في الرفض، حيث يتبين من خلال أرقام الجدول أن ما نسبته 37.9% ترى أن هناك إشراك للموظفين في اتخاذ القرار من قبل المسؤولين، في حين تعترض نسبة أخرى من الموظفين حول قيام المسؤولين في إشراكهم في اتخاذ القرار تقدر بـ 29.1%، بينما ترى فئة أخرى تقدر بـ 23% أنه يتم إشراكهم في بعض الأحيان في اتخاذ القرار، وهذا التباين الحاصل في إجابات الموظفين مرده بحسب المقبلات التي أجريناها مع المسؤولين أنهم لا يتمتعون بسلطة اتخاذ القرار، فاتخاذ القرار في المديرية يكون من قبل المدير في حدود معينة كون المديرية هيئة تنفيذية تتبع الوالي محليا والوزارة مركزيا، إلا أن القرارات المتخذة هي قرارات تنظيمية تخص طرق التسيير وتوزيع المهام وبعض الأمور الانضباطية، دون أن تكون هناك هيئة قائمة بذاتها داخل المديرية تخول لها مسؤولية المشاركة في اتخاذ القرار، على غرار لجان المشاركة ومجالس الإدارة الموجودة في المؤسسات الاقتصادية. رغم ذلك وعلى مستوى الرؤساء يوجد من المديرين من يقوم بعقد اجتماعات بداية كل أسبوع للنظر في كيفية الأهداف وكيفية تحقيقها مع إشراك رؤساء المصالح والمكاتب في اتخاذ القرارات الخاصة بالخطط أو طرق العمل التي يرونها كفيلة في تحقيق الأهداف.

الجدول رقم (57) يوضح مدى شعور الموظفين بالفخر لإنجازاتهم.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
35.3%	135	أوافق تماما
36.6%	140	أوافق
16.2%	62	أحيانا
8.6%	33	غير موافق
3.1%	12	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

من خلال أرقام الجدول رقم (57) الذي يوضح مدى افتخار الموظفين بالأعمال التي ينجزونها يتبين لنا أن أغلبية الموظفين لديهم شعور بالافتخار بالأعمال التي ينجزونها ، وهذا ما عبرت عنه 71.9% من مجموع الفئة المبحوثة، فيما عبرت ما نسبته 11.7% عن عدم شعورها بالافتخار عن الأعمال التي ينجزونها، كما نجد نسبة لا بأس بها قدرت بحوالي 16.2% عبرت عن عدم فخرها التام عن الأعمال التي تنجزها. إن نسبة 71.9% نسبة كبيرة تدل عن الرضا في العمل من قبل الموظفين ،وتدل عن الرضا عن النفس ، والثقة في الأعمال المنجزة والثقة عن حجم العمل وكيفية الإنجاز ،ويرتبط هذا العنصر بالمردودية وتقييم الأداء، حيث نجد أن تقييم الموظفين في غالب الأحيان حسب وثائق التقييم التي اطلعنا عليها في حدود مستويات عليا، أي نقطة كاملة، بحيث أن الأسلاك المشتركة تمنح لهم علامة .. 30/ ،وليس ..40/ مثل بقية الأسلاك الأخرى .كما أن عدم افتخار الموظفين بالأعمال التي ينجزونها ربما يرجع إلى عدم توافق الوظيفة التي يشغلونها مع تخصصهم أو عدم رضاهم عن التوجيه من قبل المسؤول أو عدم رضاهم عن عملية التقييم .

الجدول رقم (58) يوضح مدى افتخار الموظف بمكانته الاجتماعية بالمديرية التي يعمل بها.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
29.6%	113	أوافق تماما
35.9%	137	أوافق
16%	61	أحيانا
11.3%	43	غير موافق
7.3%	28	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول رقم (58) الخاص باتجاهات الموظفين نحو افتخارهم بالمكانة الاجتماعية داخل المديرية التي يعملون بها، أن أغلب الموظفين لديهم فخر بالعمل بالمديرية التي يعمل بها الموظفون بنسبة 65.4% ، بينما أبدت ما نسبته 16% من أفراد العينة المبحوثة تخفضها عن افتخارها بأن الوظيفة التي يشغلها داخل

المديرية تصنع له مكانة اجتماعية، بينما أبدت ما نسبته 18.6% عن عدم رضاها عن مكانتها الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية التي تصنعها الوظيفة. وتعكس المكانة الاجتماعية رضا الموظف عن الوظيفة التي يشغلها ، وموقعها في السلم الوظيفي، وموقعها التصنيفي، وتعكس أيضا ثراء الوظيفة من حيث فرص الترقية ومن حيث الأجر ومن حيث فرص التكوين والرسكلة، وتعكس أيضا العلاقات الرسمية والغير رسمية التي تنشئها الوظيفة مع الوظائف الأخرى وبالتالي مع شاغلي الوظائف الأخرى، كما تعكس المكانة الاجتماعية التي تصنعها الوظيفة أهمية الوظيفة مقارنة مع الوظائف الأخرى وبالتالي أهمية الموظف. وبحسب إجابات عينة الدراسة، نلمس أهمية الوظائف وتأثيرها التنظيمي الأمر الذي انعكس على شعور الموظف بمكانته الاجتماعية داخل التنظيم، وربما امتد ذلك في أن تصنع الوظيفة للشخص وانتمائه لمديرية معينة دون أخرى مكانة اجتماعية خارج التنظيم أي بين أفراد المجتمع. وبالتالي يحاول الاستفادة من هذه المكانة داخليا وخارجيا، بشكل ايجابي أو سلبي حسب اتجاهات الفرد وأخلاقه .

الجدول رقم (59) يوضح مدى دافعية الأجر للعمل بإخلاص بالمديريات التي يشتغل فيها الموظفون.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
أوافق تماما	46	12%
أوافق	91	23.8%
أحيانا	74	19.4%
غير موافق	103	27%
غير موافق تماما	68	17.8%
المجموع	382	100%

تبين الشواهد الرقمية الخاصة بالجدول رقم (59) الخاص باتجاهات العمال نحو دافعية الأجر نحو الإخلاص بالمديريات التي يعمل بها الموظفون ، أن أغلب الفئة المعنية بالدراسة عبرت عن أن الأجر ليس هو سبب الإخلاص في العمل ،وهذا ما نسبته 44.8% ، مقابل ذلك أبدت ما نسبته 35.8% رأيا ايجابيا حول كون الأجر الذي يتقاضونه هو عامل من

عوامل الإخلاص في العمل، في حين أبدت فئة ثالثة من الفئة المبحوثة رأيا وسطا في كون الأجر ربما يؤدي إلى الإخلاص في العمل في بعض الأحيان، وتفسر هذه الإجابة الأخيرة أن السؤال مس الجانب الوجداني للموظف وهو ربط ما يتقاضاه بقضية مهمة وهي العمل بإخلاص، وهو أن يكرس الموظف كل جهده وقدراته الفكرية والبدنية في خدمة المديرية التي يعمل بها، وهذا هو الأصل في علاقات العمل، كما يمكن تفسير إجابات الفئة الموافقة على أن الأجر ليس له علاقة بالإخلاص في العمل، بتقديس العمل ولا يمكن ربطه بالأجر، فقد يزيد الأجر وقد ينقص لذلك لا علاقة للجهد الذي يبذلونه بالأجر وإنما نابع من علاقة العمل التي تفرض على الموظف تقديم جهد يتناسب وطبيعة الوظيفة التي يقوم بها.

الجدول رقم (60) يوضح مدى تعلق الموظفين بعملهم ومديرياتهم.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
28.8%	110	أوافق تماما
38.7%	148	أوافق
15.7%	60	أحيانا
9.4%	36	غير موافق
7.3%	28	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

من خلال أرقام الجدول رقم (60) الخاص بالولاء التنظيمي، يتبين لنا أن ما نسبته 67.5% من الفئة المبحوثة أبدت تعلقها وارتباطها بالوظيفة، وبالمديرية على حد سواء، بينما أبدت ما نسبته 16.7% من الفئة المبحوثة عدم تعلقها بالوظائف التي يشغلونها ولا بالمديريات التي ينتمون إليها، كما عبرت ما نسبته 15.7% عن رأي محايد، وتفسر النسبة العالية للاتجاهات الإيجابية التي أبدتها الموظفون نحو وظائفهم ومديرياتهم الولاء التنظيمي لهؤلاء الموظفين اتجاه مؤسساتهم التي ينتمون إليها، ولا شك أن هذا الانتماء يولد علاقة وجدانية وحميمية بين الطرفين، لدرجة أن الموظف يعتبر نفسه جزءا من المؤسسة، فعند الحديث معهم يخاطبنا الموظفون بعبارة " في مديرتنا " أي أنه ينسب نفسه للمديرية دون شعور أو بصفة

تلقائية. حيث يعتبر ذلك من العوامل المؤثرة على الرضا وعلى الإخلاص في الأداء. كما أن الاتجاه الإيجابي الذي أبداه الموظفون نحو الولاء التنظيمي يخص كل الفئات الخاصة بالأقدمية، بحيث دلت النتائج عن عدم وجود فروق بين الاتجاه الإيجابي وأقدمية الموظفين. الجدول رقم (61) يوضح دافعية العلاقة الجيدة بين الموظف ورئيسه للعمل بجد وإخلاص.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
32.2%	123	أوافق تماما
39%	149	أوافق
15.2%	58	أحيانا
8.6%	33	غير موافق
5%	19	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول رقم (61) الخاص ب دافعية العلاقة بين الموظف وبين مسؤوليه نحو العمل بإخلاص، أن الأغلبية المطلقة من الفئة المبحوثة والمقدرة بنسبة 71.2%، عبرت عن أن العلاقة الجيدة بين الرئيس ومرؤوسيه من شأنها دفع الموظف نحو أداء أفضل، بينما عبرت القلة المقدرة ب 23.8% عن رأي مخالف، حيث رأت أن العلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوس لا تؤدي بالضرورة إلى الإخلاص في العمل والأداء الجيد، وتفسر النسبة الأكبر من الإجابات التي ربطت العلاقة الجيدة بالإخلاص في العمل والأداء الجدي إيجابيا، في أن العلاقة التي تربطهم برؤسائهم إيجابية، وإلا لكانت تصريحاتهم مثل الفئة التي عبرت بالنفي، والتي نرى أنه ربما كانت العلاقة بين تلك الفئة وبين رؤسائهم سلبية لدرجة تأثيرها على الإخلاص في العمل، في شكل من أشكال الانتقام من الرئيس أو التنظيم، أو خلق مشاكل للمسئول أمام رؤسائه، وهذه ظاهرة متفشية كثيرا في الإدارة الجزائرية، لأن المسئول في الأخير هو من يحمل مسؤولية سير العمل وتحقيق الأهداف وليس الموظف البسيط لذلك وضع القانون آليات حث الموظف على العمل، كآليات التحفيز المادي الذي ينحصر في كثير من الأحيان في منحة المردودية.

الجدول رقم (62) يوضح مدى إسهام العلاقة الجيدة بين الموظفين في الأداء بجد وإخلاص .

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
36.9%	141	أوافق تماما
39.8%	152	أوافق
12%	46	أحيانا
8.6%	33	غير موافق
2.6%	10	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين أرقام الجدول رقم (62) الخاص بالعلاقة بين الموظفين وتأثيرها على الإخلاص في العمل أن معظم الموظفين من الفئة المبحوثة أبدوا موافقتهم على أن العلاقة الجيدة بين الموظفين تؤثر على أدائهم وإخلاصهم في العمل بنسبة تقدر بـ 76.7% ، بينما أبدت فئة قليلة جدا من عينة الدراسة عدم موافقتها في ربط الأداء والإخلاص بعلاقة الموظفين مع بعضهم البعض، كما إلتزمت ما نسبته 12% وأجابت بـ " أحيانا" حول مضمون السؤال >> **علاقتي الجيدة بيني وبين زملائي تجعلني أقدم كل ما أملك من جهد** << وتفسر النسبة المئوية المرتفعة إدراك الموظفين بأهمية العلاقة بين زملاء العمل سواء كانت علاقة رسمية أو غير رسمية، لأن كلا الأمرين يؤثران سلبيا أو إيجابيا اتجاه دافعية الموظف نحو العمل ويعتبر تراث الفكر التنظيمي غني بالنظريات التي كشفت تأثير هذه العلاقات الإنسانية في الدافعية نحو الأداء، لذلك حرص المسؤول عن تشكيل فريق عمل متكامل من حيث الكفاءة والتواصل الجيد من شأنه الدفع بتحقيق الأهداف بكل سهولة، مع الاحتفاظ بسر أهمية العلاقات الإنسانية الذي لا يمكن أن يعوض بالعلاقات الرسمية. كما أن النسبة الضئيلة تدل على وجود علاقة غير ودية يشعر بها الموظفون اتجاه زملائهم، انعكست على إجاباتهم ، التي قد تبدوا موضوعية، خاصة حينما يعبر الموظف عن شعوره بحرية ودون ضغوط.

الجدول رقم (63) يوضح مدى رغبة الموظفين في تغيير العمل لأجر أفضل.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
32.7%	125	أوافق تماما
21.7%	83	أوافق
24.3%	93	أحيانا
13.9%	53	غير موافق
7.3%	28	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

يتبين من أرقام الجدول رقم (63) الخاص باتجاهات الموظفين نحو تغيير المديرية التي يشتغلون بها في حالة ما سنحت لهم الفرصة بأجر أفضل، أن معظم الإجابات كانت إيجابية بنسبة 54.4%، في حين أبدت ما نسبته 22.2% عدم تغييرها مكان العمل حتى ولو كان الأجر أفضل، ويتبين من خلال إجابات الفئة المبحوثة مدى حساسية عنصر الأجر وأهميته بالنسبة للموظف، فقد وقفنا على ولاءه للمنظمة وللوظيفة التي يشغلها، لكن أمام أجر أفضل يفضل الموظف تغيير مكان عمله، ليس الوظيفة فحسب إنما المديرية ككل، ويعزز هذه الإجابات، إجابات استقيناها عن طريق المقابلة الحرة (تمت من خلال الملاحظة بالمشاركة) فقد أبدى لنا الكثير من الموظفين استعدادهم تغيير المديرية دون أي انتظار مقابل أجر أحسن، كون سبب علاقة العمل التي جعلت الموظف يلتحق بالمديرية هو الأجر، وطالما أن الأجر المدفوع للموظفين بصورة عامة ولموظفي الأسلاك المشتركة بصفة خاصة عديمة الكفاية، فالتغيير هو السبيل الأفضل، لكن تشبع سوق العمل بالوظائف الإدارية تجعل خيار التغيير مستحيل ، حسب إجابات الموظفين. فهل يمكن أن نقول أن الموظف الجزائري له ولاء للأجر مقارنة بالولاء للمنظمة ، طالما أنه مستعد لتغييرها متى لقي أجرا أفضل؟

الجدول رقم (64) يبين مدى شعور الموظفين بالحيوية والنشاط أثناء توجيههم للعمل.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
17.5%	67	أوافق تماما
35.3%	135	أوافق
29.1%	111	أحيانا
11.3%	43	غير موافق
6.8%	26	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين أرقام الجدول رقم (64) الخاصة بمدى شعور الموظفين بالحيوية والنشاط خلال اتجاههم نحو عملهم ، أن أغلبية الموظفين أبدوا رأيا موافقا وموافقا جدا حيال السؤال : " أشعر بالحيوية والنشاط حينما أكون متوجها لعملي " بنسبة مئوية تقدر ب 52.8% ، في حين أبدى ما نسبته 18.1% ، عدم شعورهم لا بالحيوية ولا بالنشاط خلال توجيهه لعملهم وتفسر هذه الأرقام طبيعة العمل الذي يعمله الفرد الموظف ، وبيئة العمل والاتصال وغيرها كالعوامل تلعب دورا هاما في رفع معنويات الموظف نحو عمله، مما ترفع عنه الشعور بالتقاعس كل صباح خلال توجيهه للعمل، وهي حالة نفسية تعتلي أحيانا أي شخص عامل مهما كانت مكانته وطبيعة عمله، لذلك حرصت التشريعات على إعطاء عطل أسبوعية وأخرى سنوية للعامل وللموظف، تجعل منها متنفسا، وفترة راحة يجدد العامل أو الموظف من خلالها نشاطه وشحن معنوياته، لكن رغم ذلك توجد عوامل تلعب دورا في عدم تخلص العامل من هذا الشعور، أين يصبح عمله شيئا روتينيا، فتنخفض معنوياته و تثبطه حتى عن التوجه للعمل. واستنادا إلى أرقام الجدول نفسها نلاحظ أن هناك فئة لا بأس بها رأت أنها تشعر أحيانا بعدم الرغبة في التوجه للعمل بحيوية ونشاط، وهذا ما عبرت عنه نسبة 29.1% وهي نسبة مرتفعة نوعا ما ، إذا ما أضيف لها نسبة 18.1%.

الجدول رقم (65) يوضح مدى شعور الموظفين بالملل عند أدائهم لمهامهم الوظيفية.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
12.6%	48	أوافق تماما
21.7%	83	أوافق
18.8%	72	أحيانا
34.6%	132	غير موافق
12.3%	47	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين أرقام الجدول رقم (65) الخاص ب شعور الموظفين بالملل أثناء أدائهم لوظائفهم ، أن أغلب الموظفين لا يشعرون بالملل خلال أدائهم لمهامهم الوظيفية ، وهذا ما عبرت عليه نسبة 46.9% من مجموع الفئة المبحوثة ،في حين أعربت ما نسبته 34.3% من الفئة المبحوثة أنه ينتابها الملل خلال أدائها للعمل. كما نقرأ ما نسبته 18.8% من مجموع الفئة المبحوثة أجابت ب" أحيانا". وتفسر هذه الأرقام الحالة النفسية التي تنتاب الموظفين لمهامهم الوظيفية، وتدل كذلك عن عدم وجود ما يسمى بالإثراء الوظيفي خاصة وأن عملية تحليل وتوصيف الوظائف وإن كانت تتغير في شكلها، إلا أن الكثير من الوظائف لا تتغير في مضمونها، وهذا ما تمتاز به الوظائف الإدارية، ويتجلى ذلك في سلك الملحقين الذي يتكون من رتبتين، رتبة ملحق إداري ،ورتبة ملحق رئيسي للإدارة، هذه التسمية الجديدة عبارة عن إعادة تشكيل للتسمية القديمة لسلك المساعدين، أي رتبة مساعد إداري ومساعد إداري رئيسي، فالتغيير مس التسمية فحسب، لكن المهام الوظيفية بقيت نفسها، وهذا ما يصب في عدم خلق آلية فعالة تتيح للموظف تغيير الوظيفة بطريقة تتناسب والمسار الشبكي عوض مسار المصفوفة القديم. الأمر الذي يخلق الكثير من الروتين، لدرجة أن معظم الموظفين أبدوا شعورهم بالملل والروتين عند أدائهم لأعمالهم، أو لمهامهم الوظيفية.

الجدول رقم (66) يوضح رغبة قيام الموظفين بمهامهم الوظيفية.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
33.5%	128	أوافق تماما
39.8%	152	أوافق
12.8%	49	أحيانا
8.1%	31	غير موافق
5.8%	22	غير موافق تماما
100%	382	المجموع

تبين الشواهد الكمية للجدول رقم (66) الخاص برغبة الموظفين للقيام بمهامهم الوظيفية، أن معظم الفئة المبحوثة تحذوها رغبة كبيرة في أداء مهامها الوظيفية بنسبة مئوية تقدر ب 70.3% ، في حين أعربت فئة قليلة للغاية عن ضعف الدافعية نحو العمل والإنجاز بنسبة مئوية تقدر ب 13.9%، وتعتبر الأرقام عن العلاقة الوطيدة بين الرغبة في العمل والرضا الوظيفي، بحيث لا يمكن لأي شخص عامل أن يقوم بعمل يفقد الهمة للقيام به، أو أن يقوم به مكرها، فقد يسيء وقد يخطأ ، وطالما أنه موظف، فالإساءة تمتد إلى المسؤول وإلى التنظيم ككل ، فعينة الدراسة أعربت عن شعورها بوجود رغبة تدفعها للعمل ، وهذا مؤشر إيجابي، يؤشر على الأمل الذي يربط الموظف بالوظيفة وبالمنظمة، بغض النظر عن الصعوبات الكثيرة التي يتلقاها الموظف في ممارسة عمله، بالضغوط الممارسة عليه داخليا وخارجيا، ومن خلال الملاحظة بالمعايشة ، نجد أن الموظفين يسلمون بالقدر الذي أوصلهم إلى هذه المديرية التي يعملون بها، وتقيدهم بالمسار الوظيفي الذي ترسمه الإدارة وعجزهم عن إيجاد بديل آخر ، وهذا ما يجعلهم مقتنعين أيضا بالعمل الذي يقومون به .

6-1-2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمقابلة مع المسؤولين:

أ-بيانات خاصة بالأجور وعلاقتها بجودة المدخلات من الموارد البشرية(الأسلاك المشتركة).
الجدول رقم (67) يوضح أسس تخطيط الموارد البشرية بالمديريات.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
21.6%	12	وفق مخطط الموارد البشرية
36.8%	14	وفق الاحتياجات التي تراها كل مصلحة
26.3%	10	على أساس النقاىص المسجلة
5.3%	2	لا توجد أسس معينة
100%	38	المجموع

يتبين لنا من خلال أرقام الجدول رقم (67) الخاص بالأسس التي تعتمد عليها المديريات في تخطيطها للموارد البشرية، أن أغلب المسؤولين يرون أن تخطيط الموارد البشرية يتم وفق الاحتياجات التي تراها كل مصلحة ، بنسبة 36.8% من الفئة المبحوثة الخاصة بالإطارات بينما ترى ما نسبته 26.3% من الفئة المبحوثة أن تخطيط الموارد البشرية يتم على أساس النقاىص البشرية المسجلة على مستوى المديرية، كما نجد ما نسبته 21.6% من الفئة المبحوثة عبرت عن كون تخطيط الموارد البشرية يتم عن طريق مخطط تسيير الموارد البشرية (plant gestion) ، في حين نجد فئة قليلة تقدر ب 5.3 من المسؤولين محل المقابلة أرجعت تخطيط الموارد البشرية لا يستند إلى معايير معينة، وتشير الإجابات إلى وعي المسؤولين بتفاصيل عملية التخطيط التي تعتمد في غالبيتها إلى الاحتياجات التي تراها كل مصلحة، وهذا هو الأصل لأن سير المصلحة بشكل جيد أو بشكل سيئ ومدى تحقيق الأهداف يجعل من المسؤول يدرك النقص البشري والتخصصات التي تفتقدها المصلحة مما يدفع به إلى طلب تدعيم من الموارد البشرية، وكذلك الحال في حالات الاستقالة أو التحويل أو الوفاة أو التقاعد، فمن شأن هذه العوامل أن تؤثر على التعداد البشري للمصالح ، ومن ثم

تحول هذه الاحتياجات وتصب بشكل قانوني فيما يسمى مخطط تسيير الموارد البشرية، حيث يحمل جزء منه التعداد السنوي، والنقائص المسجلة والاحتياجات.

الجدول رقم (68) يوضح مدى موضوعية المعايير التي تضبط عملية التوظيف.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
توجد معايير موضوعية لا نسهم في إثرائها	27	71.1%
توجد معايير موضوعية نسهم في إثرائها	04	10.5%
لا توجد معايير موضوعية تضبط عملية التوظيف	07	18.4%
المجموع	38	100%

تبين أرقام الجدول رقم (68) الخاص باتجاهات المسؤولين نحو المعايير الموضوعية التي

تضبط عملية التوظيف، أنها موضوعية ، ولا يسهمون في إثرائها، وهذا ما رأته أغلبية

الإطارات المعنية بالمقابلة، بنسبة تقدر ب 71.1%، في ما رأته فئة أخرى أنه توجد معايير

موضوعية يسهمون في إثرائها، بينما عبرت فئة ثالثة أنه لا توجد معايير موضوعية ولا يتم

المشاركة في إثرائها. ومن خلال النتائج نلاحظ أن معايير التوظيف في الإدارات الجزائرية

عموما وفي المديرية خصوصا، تتجاوز مستوى المديرية وتتجاوز أيضا المستوى المحلي

أين يتم وضعها على المستوى الوطني من قبل المديرية العامة للتوظيف العمومي، لكن نعتقد

أن إجابات معظم الإطارات تفهم على أساس أنه يوجد معايير موضوعية، وليست موضوعية

بدليل إقرارهم بعدم مشاركتهم في إثرائها، وهو الفهم الصحيح الذي فهمت الفئات الأخرى

حيث يعترضون على المعايير الموضوعية من باب عدم موضوعيتها، وبالرجوع إلى أنماط

التوظيف التي أخبرنا بها المسؤولين، فإن التوظيف الذي يتم عن طريق المسابقات

والاختبارات ليس للإدارة سلطة للتدخل، بل تكفي إتباع الإجراءات المنصوص عليها في

التوظيف في مثل هذه الأنماط، لكن فيما يخص التوظيف على أساس الشهادة ، فهنا تكون

للإدارة اليد العليا في الاختيار طالما أن القانون يمنحها 04 نقاط للنظر في كفاءة المترشح ،

بينما تكتمل بقية المعايير الأخرى من قبل المديرية العامة للتوظيف العمومي .

الجدول رقم (69) يوضح أسباب افتقاد الإدارات لإطارات عالية المستوى.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
39.5%	15	قلة الحوافز المادية
28.9%	11	بيئة العمل الغير ملائمة
18.4%	07	عراقيل قانونية
5.3%	02	عراقيل بشرية
7.9%	03	وجود بدائل وظيفية أفضل بمؤسسات أخرى
100%	38	المجموع

تبين أرقام الجدول رقم (69) الخاص بأسباب افتقاد الإدارات الجزائرية لإطارات ذات تكوين عالي، أن معظم إجابات الإطارات التي تم مقابلتها بما نسبته 39.5% يعتقدون أن الأجور المتدنية التي تدفع للموظفين هي سبب عدم إقبال الكفاءات العالية المستوى على العمل في الإدارات والاستقرار بها. كما أشارت ما نسبته 28.9% من الفئة التي تمت مقابلتها إلى أن سبب عدم إقبال الكفاءات على الإدارات يكمن في بيئة العمل الغير ملائمة، في حين رأت ما نسبته 18.4% من فئة الإطارات المعنية بالدراسة عن طريق المقابلة، أن السبب يكمن في عراقيل قانونية، وتفاوتت الأسباب لدى فئات أخرى أشارت إلى كون الأسباب تتوزع بين العراقيل البشرية بنسبة 5.3% من الفئة المبحوثة عن طريق المقابلة، وإلى وجود بدائل وظيفية أفضل بمؤسسات أخرى بنسبة 7.9%. وتدل الأرقام إلى أن قطاع الوظيف العمومي عجز عن تخطيط مسارات وظيفية تليق بمستوى الوظائف التي يحصيها، لدرجة إعراض الإطارات ذات التكوين العالي عن دخول الإدارة رغم وجود رتب خاصة بخارجي الجامعات من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير، إلا أن سوء المسار الوظيفي لهذه الرتب بما يحمله من أجور متدنية، تجعل هذه الكفاءات تفضل قطاعات أخرى، تثمن المسار الوظيفي لهذه الكفاءات وبأجور مغرية تجعل من السهل استقطابهم، فلم نجد ولا موظف يحمل شهادة الماجستير، ولم نجد أيضا أي موظف يحمل شهادة دكتوراه، حسب ما تم الحصول عليه من معلومات من مفتشية الوظيف العمومي لولاية سطيف، وحسب الأرقام

التي زدنا بها من قبل السيد (ل ،علي) إطار في الوظيف العمومي. إن غياب مثل هذه الكفاءات يجعل من الإدارة الجزائرية تعتمد على كفاءات لا نقول ناقصة، ولكن ليست ذات تكوين عالي، ونعلم أن التكوين العالي يزيد من وجود متخصصين، بحيث يمكن الاعتماد عليهم في الإدارة في أمور كثيرة، كعملية تحليل وتوصيف الوظائف، وإثراء القوانين الأساسية بما يسهم ويثري المسار الوظيفي للكثير من الرتب وشاغلي هذه الرتب. كما دلتنا مقابلاتنا إلى أن بعض الكفاءات العالية يتم توظيفها في الإدارة، لكن لا تستقر فيها إلا مدة قصيرة، بحيث تكون هناك نية في عدم الاستقرار من قبل الإطار وبما يصطدم به من مسار وظيفي سيئ لا يشجعه على الاستقرار أيضا.

الجدول رقم (70) يوضح مظاهر نقص كفاءة الموظفين .

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
15.8%	06	بطئ سير الأعمال
7.9%	03	كثرة الأخطاء خلال تنفيذ المهام الوظيفية
23.7%	09	نقص التنسيق بين المكاتب والمصالح
31.6%	12	عدم الفهم الجيد للنصوص القانونية والتعليمات
15.8%	06	التهرب من تحمل المسؤولية واستخدام المراوغة
5.3%	02	نقص التكوين المناسب
100%	38	المجموع

تبين أرقام الجدول رقم (70) الخص بمظاهر نقص كفاءة الموظفين ، أن أغلب الإطارات المعنيين بالمقابلة يرون أنهم يقفون على عدة نقائص تخص الموظفين تتوزع ما بين :بطئ سير الأعمال، كثرة الأخطاء خلال تنفيذهم لمهامهم الوظيفية، نقص التنسيق بين المكاتب والمصالح عدم الفهم الجيد للنصوص القانونية والتعليمات، التهرب من تحمل المسؤولية واستخدام أسلوب المراوغة ،نقص التكوين المناسب، وقد كانت أغلب الإجابات تتمحور حول "عدم الفهم الجديد للنصوص القانونية والتعليمات" بنسبة مئوية تزيد عن 31% من الفئة التي تم استجوابها عن طريق المقابلة من المسؤولين، في حين رأت ما نسبته 23.7% أن مظاهر

عدم كفاءة الموظفين نلمسها من خلال نقص التنسيق بين المكاتب والمصالح، ورأت ما نسبته 15.8 % من الفئة المبحوثة، أن مظاهر نقص كفاءة الموظفين تكمن في التهرب من تحمل المسؤولية والمراوغة، وهي أهم المظاهر التي اتفق عليها أغلب المسؤولين المعنيين بالمقابلة. وتدل إجاباتهم على خبرتهم في التسيير والمعرفة الجيدة بموظفيهم، والقدرة على تشخيص نقص كفاءة الموظفين، وبما أن أبرز أسباب نقص مهارة وكفاءة الموظفين كانت لصالح عدم الفهم الجيد للنصوص القانونية وتفسيرها، فإن ذلك يدل على سوء توجيهه من قبل المسؤولين داخل المديرية، وسوء توجيهه المتكون نحو وظائف معينة غير مختص فيها أو أن مستواه الدراسي لا يؤهله لذلك، وقد أشرنا لذلك من خلال تحليلنا لجداول الاستمارة، أمر مهم آخر وهو أن معظم الموظفين خاصة منهم القدامى، يعتلون مناصب عليا عن طريق الترقية دونما أي تكوين يرافق عملية الترقية، وكمثال على ذلك، رئيس مكتب بمديرية التعمير والبناء يشغل وظيفة منصب نوعي (رئيس مكتب المنازعات والشؤون القانونية) برتبة ملحق رئيسي للإدارة، التحق بالمديرية سنة 1976 في رتبة عن كاتب، وعن طريق الترقية يشغل وظيفة مرموقة، لم يسبق له وأن استفاد من أي تكوين في أي مجال، النتيجة معظم القضايا القانونية خاسرة، وهو ما يحمل المديرية ملايين الدينارات كتعويضات. في المقابل قامت المديرية بتعويض هذا الموظف بشخص آخر متخصص في الشؤون القانونية، برتبة متصرف إداري، عوض الموظف الأول في مكتب الشؤون القانونية والنتيجة كانت الفوز بمعظم القضايا المتنازع فيه، وهنا فرق شاسع بين موظف يشغل منصب متصرف إداري نتيجة التدرج بالترقية، ولا تكوين قانوني له، وموظف يشغل نفس الرتبة بتكوين قانوني، هذا الفرق لا يخص القراءة الصحيحة للأمر التنظيمية، بل الأمر يتعلق بفاعلية التنظيم أيضا، وسمعة الإدارة.

ب- بيانات المقابلة الخاصة بالأجور والإمام بالوظيفة وجودة الأداء

الجدول رقم (71) يوضح مدى تناسب الوظائف والمهام مع التأهيل العلمي والقوانين الأساسية.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
15.8%	06	تراعى بشكل تام
42.1%	16	تراعى في بعض الأحيان
42.1%	16	لا تراعى تماما
100%	38	المجموع

تبين أرقام الجدول رقم (71) الذي يوضح مدى تناسب الوظائف مع التأهيل العلمي والقوانين الأساسية، أن أغلبية المسؤولين يقررون أنه لا يوجد تناسب مع التأهيل العلمي للموظفين والوظائف التي يشغلونها، وقد عبر عن ذلك ما نسبته 42.1% من المسؤولين المعنيين بالمقابلة، كما عبرت نفس النسبة بأن هناك توافق نسبي وليس كاملا ، وما تبقى من الرؤساء عبروا لنا عن مراعاتهم للمؤهلات العلمية للموظف وتوجيههم في وظائف تتناسب وتلك المؤهلات، وتفسر هذه الأرقام أن نسبة كبيرة من المسؤولين لا يراعون قدرات ومؤهلات الموظفين بما يتناسب مع المهام الوظيفية التي يشغلونها ، كما يفسر لنا تعدي أغلب المسؤولين على نصوص القوانين الأساسية طالما أن الوظيفة مضبوطة بمجموعة من المهام لا يمكن تجاوزها، ومن هنا لا نتعجب من وجود عاملة نظافة تقوم بأعمال إدارية، والتبرير نقص اليد العاملة في مجالات معينة فيتم الاستجداء بنساء يتم توظيفهن على أساس عاملات نظافة في حين يقمن بأعمال إدارية، ويحملن عبئ كبير من العمل، في ظاهرة غريبة تشبه الاستعباد الإداري، وهي ظاهرة متفشية كثيرا في الكثير من المديریات، كما وقفنا أيضا عن حالات مماثلة، مكتب للموارد البشرية (مكتب المستخدمين) يتكون من كلة من تقنيين في البناء، وتقني في البناء يعمل كسائق، وعامل مهني يعمل حارس ليلى... والأمثلة كثيرة تتم عن سوء التوجيه وسوء التخطيط، النتيجة أننا لا ننتظر كفاءة ومهارة من قبل شخص يعمل في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته

وقدراته، وتخضع لأهواء المسؤول، وهنا حتى المسؤولين تم اعتلائهم المسؤولية في المناصب النوعية عن طريق الترقيات بطريقة تم التحدث عنها سابقا، فرئيس مصلحة إحدى المديریات دخل المديرية كميكانكي، تحصل على شهادة بسيطة من معاهد التكوين، عمل كعون إدارة، ثم معاون إداري، ليجد نفسه رئيس مصلحة بالنيابة يوجه ويقيم وينسق ويخطط... فماذا ننتظر النتيجة!!؟

الجدول رقم (72) يوضح مدى إطلاع المسؤولين على النصوص الخاصة بالمهام الوظيفية لمرؤوسيهـم.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
مطلع بشكل دقيق	26	68.4%
مطلع نوعا ما	09	23.7%
غير مطلع	03	7.9%
المجموع	38	100%

تبين لنا أرقام الجدول رقم (72) الخاص بمدى إطلاع المسؤولين على النصوص الخاصة بالمهام الوظيفية لمرؤوسيهـم، أن أغلب المسؤولين المعنيين بالمقابلة، أبدوا إطلاعهم على القوانين الأساسية التي ينظم الحياة المهنية لموظفيهم، بنسبة 68.4%.

في حين كان موقف البقية من المسؤولين بين الإطلاع الجزئي وعدم الإطلاع ، وهذا مؤشر خطير في أن يصرح مسؤول بعدم درايته بالقوانين الأساسية للموظفين الذين هم تحت مسؤوليته وسلطته، فعلى أي أساس تسند المهام، وعلى أي أساس يتم توجيههم والأمر لا يحتاج إلى تكوين أو تدريب حتى يقف المسؤول على المهام الوظيفية لمرؤوسيه حقوقهم وواجباته، بل يحتاج إلى مجرد إطلاع، فالقوانين الأساسية موجودة في الجرائد الرسمية ، وتتصل عليها المديریات بشكل منتظم، فالأمر جد خطير لأنه يرتبط بتسيير مسار وظيفي لأشخاص كما يرتبط بتحمل المسؤوليات، وغيرها من الأمور التي قد تؤثر على أداء فريق العمل وبالتالي أداء الأفراد بشكل أو بآخر.

الجدول رقم (73) يبين مدى مراعاة رغبات الموظفين في شغل الوظائف.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
21.1%	08	يتم توجيه الموظفين حسب قدراتهم وكفاءتهم
21.1%	08	يتم توجيه الموظفين حسب مصلحة الإدارة
10.5%	04	يتم توجيه الموظفين حسب رغبة الموظف
47.4%	18	ليس في كل الأحوال
100%	38	المجموع

تبين لنا أرقام الجدول رقم (73) الخاص بمدى مراعاة رغبات الموظفين في شغل الوظائف، أن توجيه المسؤولين للموظفين يختلف، فهناك نسبة من المسؤولين تقوم بتوجيه الموظفين على حسب قدراتهم وكفاءتهم، وهذا ما عبر عنه 21.1% من الفئة المبحوثة عن طريق المقابلة (فئة المسؤولين)، وهي نفس النسبة التي تشير إلى أن توجيه الموظفين يكون حسب الضرورة التي تقتضيها المصلحة وليس حسب قدرات ومؤهلات الموظف، فيما عبرت الأغلبية، أي ما نسبته 47.4% من المسؤولين، بأن عملية توجيه الموظفين لا تخضع في كل الأحوال للضوابط الموضوعية المتعارف عليها، بل هناك أمور يراها المسؤول لا يراها غيره قد لا تكون لها علاقة بالمؤهل العلمي ولا القدرات الخاصة بالموظف، فقد تخضع لمنطق الإحلال، أو الغياب أو الإحلال المؤقت وغيرها من الأمور الترقيعية التي يراها المسؤول إجراءات مناسبة في التوجيه، كما أعربت ما نسبته 10.5% من المسؤولين بأنهم يراعون رغبات الموظف، وهذا هو الأصح ، فالموظف لا يستطيع القيام بعمل ويكرس جميع طاقته فيه ما لم يكن يتوافق مع رغباته ، لكن في حدود التخصص، فلا يمكن أن يكون الموظف تقني، ولديه رغبة في السياقة فيوجه للسياسة، ثم تدعي الإدارة بالنقص في التعداد البشري، في حين أن النقص ناتج عن سوء التوجيه.

الجدول رقم (74) يوضح أسباب ارتكاب الموظفين للأخطاء.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
26.3%	10	كثرة المهام ،تشنت الانتباه والتركيز
34.2%	13	تداخل المهام وغموض الدور
23.68%	09	عدم تناسب المهام وقدراتهم الشخصية والعلمية
10.5%	04	يلزمون بتنفيذ مهام غير تلك المكلفون بها قانونا
5.3%	02	اللامبالاة
100%	38	المجموع

تبين أرقام الجدول رقم (74) الخاص بأسباب ارتكاب الموظفين للأخطاء، أن الفئة التي تم مقابلها في إطار رسمي، أعريت عن وجود عدة أسباب تدفع الموظف إلى ارتكاب أخطاء ، وقد كان إجماع المسؤولين على عدة أسباب تم حصرها حسب كثرتها وأهميتها في الأسباب التالية:

-تداخل المهام وغموض الدور ،حيث أجمع ما نسبته 34.2% من المسؤولين على هذا السبب .

-كثرة المهام ،وتشنت انتباه وتركيز الموظفين،وهذا ما أجمعت عليه ما نسبته 26.3% من المسؤولين.

-عدم التناسب بين مؤهلات وتخصص الموظفين والوظائف التي يشغلونها ،اتفق على هذا السبب ما نسبته 23.68% من المسؤولين الذين تم مقابلتهم رسميا.

- إلزام الموظف بأعمال لا يلزمه بها القانون، وهذا ما اتفق عليه ما نسبته 10.5% من المسؤولين.

-اللامبالاة، سبب اتفق عليه ما نسبته 5.3% من المسؤولين..

ويتضح لنا من خلال الأرقام المعبر عنها من قبل المسؤولين ، أن الأسباب الكثيرة المتعلقة بأخطاء التي غالبا ما تقع من قبل الموظفين تعود لعوامل خارجة عن نطاقهم وتعود أساسا إلى سوء التوجيه ، كما تعود أساسا إلى غموض الدور الناتج عن تداخل المهام ،وهذه الأمور يتحمل مسؤوليتها القائمون على القوانين الأساسية وكذلك المسؤولين لأنهم يضطلعون

بمهمة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بما يناسب قدراتهم وإمكاناته ومؤهلاته وتخصصه .

الجدول رقم (75) يوضح مدى وجود نقائص لدى الموظفين مرتبطة بالأداء.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
86.8%	33	هناك نقائص مرتبطة بالتكوين وضعف المستوى
10.5%	04	نقائص مرتبطة بعدم وجود سياسة حوافز حقيقية
02.6%	01	نقائص مرتبطة بعدم وجود الرجل المناسب في المكان المناسب
100%	38	المجموع

تبين الشواهد الرقمية الموجودة في الجدول رقم (75) الخاص ب النقائص الموجودة لدى

الموظفين المرتبطة بالأداء، أن جل الفئة المبحوثة عن طريق المقابلة ،أي بما نسبته

86.8% تؤكد على عامل ضعف المستوى والتكوين لدى الموظفين، هذا العامل انعكس

على أداء الموظف، بنقص التكوين يدل على عدم تلقي الموظف في كثير من الأحيان أي

دورات تدريبية في أي مجال ، سواء في تجديد المعارف أو المعلومات، أي الثقافة القانونية

أو الإدارية، أو سواء تعلق الأمر بالإدارة الالكترونية، حيث لا يوجد أي دورات تدريبية في

مجال الإعلام الآلي أو آليات تطبيقية الكترونية في الإدارة، ويؤكد المسؤولون أن الكثير من

الموظفين يقومون بتمية قدراتهم إما ذاتيا بكوين خاص، وإما بالاحتكاك بموظفي الإعلام

الآلي من تقنيين ومهندسين، حسب تصريحات الفئة المبحوثة. أما ضعف المستوى فيشير

إلى المستوى الهزيل للموظف من حيث التحكم في أبجديات العمل، كون أغلب الموظفين

التحقوا بالمديريات بتكوين نظري لا يحاكي حقيقة واقع المؤسسة الجزائرية ،سواء كانت إدارية

أو اقتصادية، وهذا يرجع في كثير من الأحيان إلى غياب الترقيات الميدانية والدراسات

الاستطلاعية خلال عملية التكوين في المعاهد والجامعات، وغياب المراجع الوطنية على

وجه الخصوص التي تحاكي واقع المؤسسات الجزائرية، هذا دون أن ننسى أن فئة كبيرة من

الموظفين تسلفت السلم الإداري واحتلت وظائف لا بأس بها في المديريات ليس بالمستوى

العلمي لكن بالأقدمية، وهنا يُطرح إشكال كبير حول المستوى المكتسب بالأقدمية والمستوى المكتسب بالتكوين الجيد.

الجدول رقم (76) يبين صعوبات تقييم أداء الموظفين في المديرية .

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
02.6%	01	العملية تخضع لحسابات ضيقة وللموالاتة
31.6%	12	أصبح الكل يطالب بنقطة تقييم كاملة كحق مكتسب
26.3%	10	عدم اقتناع الموظف بنقطة التقييم الناقصة
07.9%	03	عدم موضوعية المعايير
02.6%	01	عدم وجود أخصائيي التقييم
13.2%	05	نراعي دائما العوامل الاجتماعية والمادية للموظفين
15.8%	06	لا يوجد صعوبات
100%	38	المجموع

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول رقم (76) أن من أكثر الصعوبات التي يلاقيها المسؤولين في تقييم أداء مرؤوسيه، أن الموظف أصبح يطال بنقطة تقييم كاملة كحق مكتسب، وليس كأداة تمنح للإدارة الوقوف على مستوى الموظفين وتحسينه أو اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتجاوز خلل نقص أداء الموظفين، وهذا ما عبر عنه 31.6% من الفئة التي تم مقابلتها من المسؤولين، في حين تتمثل الصعوبة الثانية، بحسب ما عبر عليه 26.3% من المسؤولين المعنيين بمقابلة الدراسة في عدم اقتناع الموظف بأي نقطة غير كاملة، وهذا يدل على عدم اقتناع الموظف بموضوعية المعايير، بقدر ما ينظر إلى أن عملية التقدير تخضع لتقدير المسؤول وعلاقاته مع مرؤوسيه، فقد عبر لنا ما يزيد عن 05 موظفين إطارات، أنهم يخضعون لمساومات وضغوطات من قبل مسؤوليه لتمرير بعض الأعمال المشبوهة أو غير القانونية، وإلا فأول انتقام يكون عن طريق نقطة التقييم سواء تعلق الأمر بتقييم المرادوية أو التقييم السنوي للأداء.

كما عبرت الفئة المبحوثة عن طريق المقابلة من المسؤولين، عن صعوبات أخرى بنسب متدنية، تتفاوت من حيث الأهمية بين عدم موضوعية المعايير، الاهتمام الزائد عن اللزوم في مراعاة الظروف الاجتماعية للموظف ، وعدم وجود أخصائيين حقيقيين في عملية التقييم ، كما عبرت لنا فئة أخرى تقدر بـ 15.8% عن عدم وجود أي صعوبات في عملية تقييم الأداء. وربما دل ذلك عن التزام المسؤولين الوسطية في التقييم وإرضاء الموظفين ، فالموظف يكون راضيا إذا ما كانت نتيجة تقييمه كاملة ، مقابل الخضوع للمسؤول ، وهي إحدى الآليات التي يتفق عليها جل المسؤولين في تطبيقها.

الجدول رقم (77) يوضح رؤية المسؤولين للتصنيف المهني للموظفين الأقل من 10.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
يجب إعادة النظر في التصنيفات	22	57.9%
التصنيفات غير موضوعية وغير عادلة	13	34.2%
التصنيف عادل ومساوي للأجر	03	7.9%
المجموع	38	100%

تشير الشواهد الكمية للجدول رقم (77) الخاص باتجاهات المسؤولين نحو التصنيفات المهنية للموظفين أن إجاباتهم كانت مختلفة ، وقد تم طرح السؤال التالي عليهم " غالبا ما تكون الوظائف المصنفة أقل من 10 مرتبطة بمهام كثيرة ومتعبة مقابل أجر قليل ، ما تفسيرك؟" فقد أجمع أغليبتهم على ضرورة إعادة النظر في هذه التصنيفات بنسبة 57.9% كما تم الإجماع على أن هذه التصنيفات غير موضوعية وغير عادلة بنسبة 34.2% ، وأخيرا رأت فئة من المسؤولين المستجوبين، أن التصنيفات عادلة ومساوية للأجر ، وهذا يفسر النظرة التقديرية للمسؤولين اتجاه الوظائف البسيطة، أو التي تتذيل السلم الهرمي للوظائف، رغم أنهم لا يتحملون مسؤولية هذا التصنيف، فالأكيد أنهم أجمعوا على عدم موضوعية التصنيف والأجر المدفوع للموظفين شاغلي هذه الوظائف المصنفة أسفل الهرم التنظيمي، والأكيد أيضا أن الموظفون يعبرون من حين لآخر من خلال الإضراب

والاحتجاجات طيلة السنتين الأخيرتين عن رفضهم للتصنيفات الخاصة بالأسلاك المشتركة ، ووجوب إعادة النظر فيها، وفي الأجر المدفوع لهم.

ج-بيانات المقابلة الخاصة بالأجور وانضباط الموظفين.

الجدول رقم (78) يبين مدى تمتع المسؤولين بالصلاحيات الرقابية على انضباط الموظفين .

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
23.7%	09	توجد صلاحيات رقابية واسعة
65.8%	25	هامش الرقابة ضيق للغاية
10.5%	04	صلاحيات رقابية منعدمة
10%	38	المجموع

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول رقم (78) الخاص بالصلاحيات الرقابية للمسؤولين، أن أغلب الفئة المستجوبة من المسؤولين عن طريق المقابلة ،عبرت عن أنها تتمتع بهامش ضيق من صلاحية الرقابة بنسبة 65.8% ، في حين عبر ما نسبته 23.7% بأنهم يملكون صلاحيات رقابية واسعة ،وعبرت ما نسبته 10.5 % من المسؤولين بأنهم لا يملكون صلاحية الرقابة ، وتعكس هذه الأرقام مدى تحكم الرؤساء في المرؤوسين، فالأغلبية تدل على عدم تحكمها بشكل جيد في الموظفين سواء تعلق الأمر بمسألة الأداء وتحقيق الأهداف أو تعلق الأمر بالمسائل الانضباطية، ومن خلال المعايشة لاحظنا بعض التشنج الذي يحصل من حين لآخر في حالة ما أمر المسؤول موظف معين لأداء مهمة معينة ، فتوجد حالات الرفض، وتوجد حالات من التقاعس ...كما تعكس إجابات المستجوبين، الوضعية القانونية التي يشغلون فيها المناصب النوعية ، فما نسبته 55% من المسؤولين* يشغلون مناصب مسؤولية بالنيابة فقط ،وذلك لعدم توفر المؤهل العلمي أو رتبة عالية في الهرم التنظيمي، أين يكون الحل في تعيينات بالنيابة لغاية توفر الشروط الخاصة بشغل

* تم الحصول على هذه النسبة من خلال حساب متوسط وضعيات المناصب المالية، حيث يتم أرجاع الكثير من المناصب المالية الخاصة بالمناصب النوعية دون شغلها لعدم توفر الشروط، وأهمها شرط المؤهل العلمي والرتبة)

المنصب بصورة قانونية، أين يكون شاغله في وضعية قانونية تمنحه صلاحيات وقوة لا تمنحه إياها شغل المنصب بالنيابة ومنها صلاحية الرقابة.

الجدول رقم (79) يوضح إن كانت الرقابة الصارمة والعادلة تفرض انضباط الموظفين.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
50%	19	الرقابة العادلة والقانونية تأتي بنتائج إيجابية
44.7%	17	الرقابة العشوائية والصارمة تأتي بنتائج عكسية
5.3%	02	عديمة النتائج
100%	38	المجموع

تبين أرقام الجدول رقم (79) الخاص بنتائج تطبيق الرقابة بصرامة ، أن أغلب المستجوبين من الفئة المعنية بالمقابلة للمسؤولين ،كانت إجاباتهم متباينة ، ففي حين ثمن الأغلبية النتائج الإيجابية الناتجة عن الرقابة العادلة حتى وإن كانت صارمة بنسبة 50% ، يرى البعض الآخر أن الرقابة الصارمة لا تأتي إلا بنتائج عكسية، وتدلل هذه الإجابات مدى صعوبة التعامل مع ذهنية الفرد الجزائري، سواء كان عاملا في المصنع أو موظفا في الإدارة ، فالموظف يتمرد إن كانت الآليات الرقابية متسامحة، ولا يتقبل الرقابة الصارمة ، ويبيدي رد فعل سلبي من خلال الأداء المحتشم أو الغيابات أو الترهل أو العديد من المظاهر السلبية التي تعتبر سلاح في يد الموظف. غير أن عنصر العدالة قد يأتي بنتائج أحسن حسب تعبير الفئة المبحوثة الذي يتلاقى أيضا مع إجابات الموظفين من خلال نتائج الاستمارة.

الجدول رقم (80) يبين نوع العقوبات المفروضة على الموظفين وأسبابها.

Effectif

نوع العقوبات سبب العقوبات	البند 14					Total
	عدم تنفيذ الأوامر الفوقية	عدم التقيد بمواقيت العمل	عدم إتمام المهام في الوقت المحدد	عدم إنجاز المهام	عدم القيام بمشاكل في العمل	
استفسارات البند 13	1	6	1	1	3	12
خصم من الراتب	2	7	1	1	1	12
إحالة على المجلس التأديبي	0	0	0	0	1	1
دائما تكون الإدارة متسامحة	2	6	0	2	3	13
Total	5	19	2	4	8	38

تبين أرقام الجدول رقم (80) الخاص بنوعية العقوبات المسلطة على الموظفين في الحالات الانضباطية وضعف الأداء وأسبابها، أن إجابات الفئة المستجوبة متعددة ، حيث كانت أكبر نسبة المقدر ب 34.2% تصب في أن الإدارة متسامحة في أغلب الأحيان، لا تسلط أي عقوبات على الموظفين ، سواء تعلق الأمر بالمسائل الانضباطية أو تعلق الأمر بالأخطاء نتيجة أداء الموظفين لمهامهم الوظيفية ، فيما عبرت فئة أخرى من الإطارات تقدر ب 31.6% على أن العقوبات لا تتجاوز الاستفسارات، في حين أعربت فئة أخرى من العينة المستجوبة، أن العقوبة المسلطة تصب في الخصم من الراتب، وهذا ما دلت عليه نسبة 31.6%، ونادرا ما يحال الموظف على المجلس التأديبي حسب إجابات الفئة المستجوبة. وتتفق هذه النتائج ما عبرت عنه فئة الموظفين المعنيين بالدراسة، حيث أشاروا إلى أن الإدارة متسامحة؛ الأمر الذي ينجر عنه انفلات الأمور من بين يديها، ويصعب عليها معالجة الأمر فيما بعد ،مع تراكم المشكلات ؛ لأن الأمر كما تم الإشارة إليه أصبحت مدرجا في الثقافة التنظيمية للعامل الجزائري بصفة عامة.

كما تشير أرقام الجدول أن أغلب الفئة المستجوبة من المسؤولين ترى أن عدم التقيد بمواقيت العمل الرسمية ،هي سبب غالبية العقوبات بنسبة 50% ثم القيام بمشاكل في العمل

بنسبة 21.1%، ثم عدم الالتزام بالأوامر الفوقية بنسبة 13.2% ، أما الأسباب المتعلقة بعدم إنجاز المهام ففرت نسبة الفئة التي عبرت عنها 10.5% وأخيرا سبب عدم إنجاز العمل في الوقت المحدد بنسبة 05.3%، وتؤكد هذه الأرقام أن أسباب العقوبات هي أسباب انضباطية بالدرجة الأولى، أما الأسباب الخاصة بإتمام العمل في وقت محدد فهي قليلة حسب إجابات المسؤولين المستجوبين دائما، وهذا يفسر الذهنية الصعبة، وميل الموظف الجزائري إلى عدم الانضباط .

الجدول رقم (81) يبين أسباب الصورة السلبية المواطنين اتجاه السلوكات السلبية للإدارة وموظفيها.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
36.8%	14	نتيجة سوء استعمال السلطة والتصرفات السلبية
10.5%	04	ثقافة المجتمع السلبية التي يحملها اتجاه الإدارة
13.5%	05	لعدم تطبيق القانون
34.2%	13	التسيب والترهل الإداري
2.6%	01	قلة أجور تؤدي إلى سلوكات متعدية
2.6%	01	ليس كل الإدارات
100%	38	المجموع

تبين الشواهد الرقمية الخاصة بالجدول رقم (81) الذي يوضح أسباب تشكل صورة سلبية حول الإدارة الجزائرية وموظفيه، أن أغلب المسؤولين المستجوبين يحدسون الأسباب في سوء استعمال السلطة والتصرفات السلبية للموظفين التي أساءت للإدارة بشكل عام بنسبة تقدر ب 36.8% من مجموع الفئة المستجوبة، في حين أرجعت ما نسبته 34.2% الأسباب إلى التسيب والترهل الإداري الواقع من قبل الموظفين، وهي أهم الأسباب على الإطلاق ، في حين كانت الأسباب المتعلقة ب عدم تطبيق القانون أو التعدي عليه، وتحميل المجتمع المسؤولية جراء الثقافة السلبية التي يحملها اتجاه الإدارة ،من بين المسببات التي لقيت إجماعا من قبل الفئة المستجوبة تقدر ما بين 10% إلى 13%، أما الأسباب المتعلقة بتدني الأجور، فلم تحض بالإجماع إلا من قبل 02.6% .وتعبر هذه الأرقام عن حجم المسؤولية

التي يتحملها الموظف ومن ثم المسؤولين في إيصال الإدارة الجزائرية إلى هذه المستويات من الأداء السلبي، والصورة السوداوية التي ارتبطت بها مع سلوكات لصيقة أخرى كالرشوة والمحسوبية والترهل الإداري...

د- بيانات المقابلة الخاصة بالأجور والرضا الوظيفي لدى الموظفين.

الجدول رقم (82) يوضح مدى استجابة الموظفين للعمل خارج المواقيت الرسمية.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
55.3%	21	استجابة تحت طائلة الخوف من العقاب
23.7%	09	استجابة تحت طائلة المساومة
21.1%	08	استجابة عفوية
100%	38	المجموع

توضح أرقام الجدول رقم (82) الذي يوضح مدى استجابة الموظفين للعمل خارج المواقيت الرسمية، أن هناك استجابة من قبل الموظفين في حالة طلب العمل مهم في أوقات خارج العمل، وقد عبر عن ذلك ما نسبته 55.3% من المسؤولين المعنيين بالمقابلة، لكن يؤكدون مقابل ذلك أن استجابة الموظف للعمل خارج مواقيت العمل الرسمية، كأن يكون يوم السبت مثلا لضرورات ملحة، يكون بسبب الخوف من العقاب وليس برضاه التام، بينما عبرت فئة أخرى من الفئة المستجوبة تقدر بـ 23.7% أن استجابة الموظفين تكون تحت طائلة المساومة، كأن يمنح يومين راحة يختارهما لقضاء مصالحه فيما بعد، أو يوم واحد... أو مقابل وعود مهنية أو تنظيمية، أو تتعلق بالوسائل، كمنح الموظف مكتب جديد أو نقله لمكتب أفضل... أو ترقية العناصر التي تستجيب للعمل الإضافي، كون لا يوجد قانون يثمن العمل الإضافي للموظف على غرار المؤسسات الاقتصادية، التي تضع منح وتعويضات خاصة بالساعات الإضافية بنسب مختلفة، نجدها مدرجة في الاتفاقيات الجماعية. كما عبرت لنا نسبة أخرى من المستجوبين تقدر بـ 21.1%، أن الاستجابة تكون عفوية نظرا للعلاقة الطيبة مع الموظفين ونظرا لإدراكهم للمسؤولية و تضامنا مع رئيسهم الذي يطلب

منهم العمل الإضافي خارج أوقات العمل . وتدل أغلب إجابات المسؤولين، عن الطابع الإلزامي الذي يلزم به الموظفون للاستجابة للعمل الإضافي خارج أوقات العمل ، نظرا لعدم ارتباط ذلك بحوافز مادية ، كما يدل ذلك عن عدم ولاء الموظف للمنظمة ما لم تكن هناك حوافز مادية ، لذلك يلجأ المسؤولين لما يسمى بالتسخير ، كونها الأداة القانونية التي تلزم الموظف العمل حتى ولو كان في عطلة نهاية الأسبوع، و عطلة سنوية، ولا يستطيع الرفض لأن أي رفض يصب في طائلة العقوبات المشددة المتمثلة في " الخطأ الجسيم" الذي قد ينتج عنه الطرد دون إشعار مسبق ودون أي تعويضات. مقابل ذلك نلمس أهمية الحافز المادي والاستجابة السريعة للموظف للعمل خارج أوقات العمل أو في أيام الراحة، فيما يسمى ب " تنظيم العملية الانتخابية " حيث يسعى كل موظف لأن يحض بتنظيم العملية الانتخابية ، وهذا للمزايا المادية المعتمدة التي تقدم للقائمين على مثل هذه العمليات لدرجة أن الأمر يخضع في غالب الأحيان بضوابط غير موضوعية في عملية انتقاء الموظفين لتنظيم العمليات الانتخابية ، لأن الكثير يريد أن يكون ضمن المنظمين.

الجدول رقم (83) يوضح طرق ومهارات كسب رضا الموظفين لأداء أفضل.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
21.1%	08	تطبيق القانون
34.2%	13	المعاملة الحسنة وعدم التمييز بين الموظفين
15.8%	06	خلق جو عمل يسوده التعاون
18.4%	07	تحفيز الموظف معنويا
02.6%	01	تحفيز الموظف ماديا
07.9%	03	بمراعاة ظروفه واحتياجاته الاجتماعية والمهنية
100%	38	المجموع

تبين أرقام الجدول رقم (83) الخاص بالطرق والمهارات الأكثر فعالية لكسب رضا الموظفين وتحفيزهم نحو الأداء الأفضل، أن أغلب الفئة المستجوبة عن طريق المقابلة، عبرت عن أن المعاملة الحسنة والعدالة بين الموظفين في التعامل هو أحسب آلية لكسب رضا الموظفين

وتحفيزهم نحو الأداء، وهذا ما عبرت عنه ما نسبته 34.2% من مجموع الفئة المستجوبة، في حين يعتقد ما نسبته 21.1% أن تطبيق القانون هو الطريقة الأمثل لكسب رضا الموظفين ودفعهم نحو الأداء الأفضل، كما عبرت ما نسبته 18.4% من المسؤولين المستجوبين أن تحفيز الموظف معنويا له تأثيره الإيجابي على رضا الموظفين وأدائهم في العمل. فيما عبرت ما نسبته 15.8% عن أن أحسن طريقة لكسب رضا الموظفين هو خلق جو عمل يسوده التعاون، ولم يكن للحوافز المادية التأثير الكبير على رضا الموظفين ولا على زيادة مردوديتهم في العمل، حيث عبرت عن ذلك ما نسبته 02.6% فقط من فئة الإطارات المستجوبة. مقابل 07.9% منهم عبرت عن ضرورة مراعاة أيضا ظروف العامل واحتياجاته الاجتماعية والمهنية وهي من العوامل التي تساهم في كسب ود ورضا الموظفين وزيادة مردوديتهم في العمل. وتفسر هذه الأرقام أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في توثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وكذا الطابع التحفيزي الذي يمكن أن تلعبه مقارنة مع العامل المالي الذي لم يمثل الأثر الكبير بحسب الفئة المستجوبة. كما تعبر الأرقام عن أهمية الجانب الرسمي في التعامل مع الموظفين ونعتقد أن المقصود هو إصباح الطابع القانوني على الأمور التي تخص العمل، لأن أي تساهل يؤدي إلى نتائج سلبية حسب ما تم التوصل والإشارة إليه سابقا.

الجدول رقم (84) يوضح مدى اعتقاد المسؤولين أن الأجور المتدنية هي سبب ضعف أداء الموظفين.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
31.6%	12	الأجور هي السبب الرئيسي
28.9%	11	الأجور وعوامل أخرى
26.3%	10	ثقافة العمل السلبية للموظفين
05.3%	02	مدخلات الإدارات من الموارد البشرية وضعف المستوى
02.6%	01	العوامل الاجتماعية وضغوط العمل
05.3%	02	عوامل معنوية أكثر منها مادية
100%	38	المجموع

توضح الشواهد الرقمية الموجودة في الجدول رقم (84) الخاص بمدى اعتقاد المسؤولين أن الأجور المتدنية هي سبب تدهور أداء الموظفين، أن الغالبية من الفئة المبحوثة من المسؤولين المستجوبين عن طريق المقابلة يؤكدون بأن الأجور هي السبب الرئيس بنسبة 31.6%، كما عبرت ما نسبته 28.9% أن هناك عوامل أخرى إلى جانب تدني الأجور ساهمت في تدهور أداء الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية عامة والمديريات خاصة، إلى جانب 26.3% أن ثقافة العمل السلبية للموظفين هي السبب في تدهور الأداء الوظيفي في المؤسسات والإدارات العمومية، فيما عبر بعض المسؤولين عن عوامل أخرى ساهمت وتساهم في تدهور أداء الموظفين، منها ضعف مستوى المدخلات من الموارد البشرية، العوامل الاجتماعية وضغوط العمل، وعوامل معنوية أخرى. وتفسر هذه الأرقام المشاكل التنظيمية والتحفيزية التي تتخبط فيها المديريات الولائية محل الدراسة، الأمر الذي انعكس بشكل سلبي على أداء الموظفين في اعتراف شبه كلي من المسؤولين الذين تم مقابلتهم، أيضا عبر عن ذلك الكثير من الموظفين في كون الأجور إحدى العوامل فقط ، لأنه يمكن تحسين ظروف العمل حتى يتحسن الأداء، والأمر يتجاوز المنظمة في كثير من الأحيان لأن ثقافة العمل هي نتاج اجتماعي قبل أن تكون نتاج تنظيمي، والأمر أكثر تعقيدا حينما يدخل عامل القدرة الشرائية ضمن العناصر التي تؤثر على كفاية الأجر، وعوامل أخرى داخلية وخارجية.

6-2- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

6-2-1-- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات:

أ- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الأولى (علاقة الأجور بجودة المدخلات من الموارد البشرية)

جدول رقم (85) يبين نتائج الفرضية الأولى الخاصة بالاستمارة الموجهة للموظفين حول تأثير الأجور على جودة المدخلات من الموارد البشرية.

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²	المتوسط الحسابي	العبارات
دال	0.002	4	17.058	3.10	1-اهتمام المديرية بالموظفين الحاليين قبل أي عملية توظيف+
دال	0.000	4	50.827	3.65	2-الموظفين الحاليين لديهم من الكفاءة ما يستطيعون تغطية أي نقص من الموظفين+
دال	0.000	4	28.576	3.30	3-التوظيف بمديرتنا يكون بحسب الاحتياجات الحقيقية من الموظفين+
دال	0.000	4	32.738	3.27	4يتم التوظيف بالمديرية وفق أسس ومعايير علمية وموضوعية +
دال	0.000	4	25.670	3.19	5أشعر بتحقق مبدأ تكافؤ الفرض خلال عمليات التوظيف بمديرتنا +
دال	0.000	4	81.010	3.32	6-الموظفين المعينين حديثا بالمديرية ذوو مستوى تعليمي عالي+
دال	0.000	4	25.723	3.30	7-لا يتم تثبيت الموظفين المترشحين إلا بعد الوقوف والتأكد من مستواهم الحقيقي+
دال	0.000	4	205.094	2.09	8-الأجور المغربية والحوافز الأخرى هي التي جعلتني ألتحق بهذه المديرية+
دال	0.000	4	191.559	3.80	9-البحث عن الاستقرار الوظيفي هي التي جعلتني ألتحق بالمديرية+
دال	0.000	4	187.293	3.85	10-التحاقى بالمديرية كان صدفة وتوافق مع حاجتي للعمل-

من خلال الجدول رقم (85) والذي يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتحصل عليها من الاستمارة الموزعة على موظفي الأسلاك المشتركة، ومن العبارات الخاصة بالفرضية الأولى يتضح أن جميع العبارات قد حصلت على متوسطات حسابية أعلى من المتوسط بقليل، وليست عالية، حيث بلغت في حدها الأعلى 3.85 للعبارة الأخيرة (رقم 10) التي تشير إلى أن سبب إلتحاق الموظفين بالمديريات كان بالصدفة و الحاجة للعمل. وللعبارة رقم (09) أي ما قبل الأخيرة حيث بلغ متوسطها 3.80، والتي تشير إلى أن الاستقرار الوظيفي ه و سبب إلتحاق الموظفين بالمديرية. وبلغت نسبة المتوسطات

في حدها الأدنى 2.09 للعبارة رقم (08) وهو ما يعني أن جميع العبارات قد حصلت على متوسطات حسابية تقع جميعها في درجة الموافقة، ماعدا فقرة واحدة فقط وهي الفقرة رقم (08) الخاصة في كون الأجور المغربية هي سبب إقبال الموظفين على العمل في المديرية.

وللتحقق من الفرضية الأولى ومعرفة ما إذا كان للأجور تأثير على جودة مدخلات المديرية من الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين الذين تم استجوابهم عن طريق الاستمارة، تم إجراء اختبار كا² وهو ما يوضحه العمود الثالث للجدول رقم (85). حيث جاءت جميع العبارات بمستوى دلالة أقل من (0.01) ماعدا العبارة الأولى التي كان فيها مستوى الدلالة (0.02) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة تميل نحو اختيار البديل (موافق)، وينفي الفرض الصفري الذي يدل على عدم وجود موافقة. وهو ما يعكس الاتجاه العام في تحديد مدى علاقة موافقة الموظفين على وجود مدخلات من الموارد البشرية ذات جودة مقبولة نوعا ما وليست جيدة كون أغلب العبارات لم ترقى إلى متوسط حسابي يتجاوز قيمته 04، بل كانت أعلى نسبة في حدود 3.85 وليس لصالح جودة المدخلات، بل لصالح عبارة الصدفة والحاجة للعمل لأن عبارة جودة المدخلات تحصلت على متوسط حسابي قيمته 3.32 فقط وذلك حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المعنية بالاستمارة (الموظفين).

وبغية معرفة نوعية الارتباط سالب أم موجب، أي إن كانت العلاقة طردية أو عكسية حول علاقة الأجور بجودة المدخلات، التي تم جمعها في العبارات التسع الخاصة بالمحور الأول ارتأينا حساب نوع وشدة تأثير العلاقة بواسطة معامل الارتباط "بيرسون" وهذا لكون أن منحني توزيع التكرارات الخاص بجميع العبارات العشر للمحور الأول معتدل، ويقع بين 1+ و-1. والجدول التالي يبين تأثير عامل الأجر على جودة مدخلات المديرية من الموارد البشرية.

جدول رقم (86) يوضح نتائج الفرضية الأولى باختبار "بيرسون"

الارتباطات		جودة المدخلات	البند8
جودة المدخلات	Corrélation de Pearson	1	,260**
	Sig. (bilatérale) الدلالة الإحصائية		,000
	N	381	381
البند8 (متغير الأجر)	Corrélation de Pearson	,260**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	381	382

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

تشير نتيجة معامل الارتباط المتحصل عليها من الجدول رقم (86) التي بلغت : 0.2 إلى وجود ارتباط جزئي ضعيف للغاية دال عند مستوى دلالة (0.01) المشار إليها بالعلامة * * بين متغير الأجر ومتغير جودة المدخلات ، ومعنى ذلك أنه كلما زادت قيمة الأجر زادت جودة المدخلات من الموارد البشرية بصورة غير منتظمة ، وكلما قلت الأجر قلت جودة المدخلات من الموارد البشرية في المديرية الولائية بصورة غير منتظمة ، وهي علاقة طردية غير تامة والذي تنحصر قيمته بين 0 و +1.

وتدعيما للنتيجة السابقة ولمعرفة إن كان فروق بين إجابات الموظفين م من يتلقون رواتب ضعيفة وأخرى مقبولة تم إجراء اختبار " كريسكال واليس " Test de Kruskal-Wallis والذي كانت نتيجته كالتالي:

الجدول رقم(87) فروق إجابات الموظفين حول جودة المدخلات حسب فئات الدخل.

Test ^{a,b}		Rangs		
	جودة المدخلات	الراتب الشهري	N	Rang moyen
Khi-deux	14,726	أقل من 18000 دج	9	212,83
Ddl	6	من 18000 إلى 25000 دج	152	199,23
Signification asymptotique	,022	من 26000 إلى 30000 دج	124	204,32
		من 31000 إلى 35000 دج	63	160,98
		من 36000 إلى 40000 دج	16	118,72
		من 41000 إلى 45000 دج	9	194,28
		أكثر من 45000 دج	8	180,81
		Total	381	

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : الراتب الشهري

نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة هي: 14.726 والجدولية تقدر ب 12.59 عند مستوى دلالة (0.02)، ودرجة الحرية 06، بمعنى أننا نشك في النتيجة بنسبة 2% ونثق فيها بنسبة 98%، ونتيجة كا² تعبر لنا عن وجود اختلافات بين إجابات الموظفين الذين يتلقون أجور ضعيفة، وبين إجابات الموظفين الذين يتلقون أجور عالية نوعا ما، وكما تشير المتوسطات الحسابية لفئات ذوي الأجور الضعيفة كانت أعلى من متوسطات الحسابية للفئات ذوي الأجور العالية نوعا .

الجدول رقم(88) يوضح نتائج الفرضية الأولى الخاصة بالمقابلة الموجهة للمسؤولين حول تأثير الأجور على جودة المدخلات من الموارد البشرية.

المؤشرات	النسبة المئوية	موجبة	سالبة
أساس تخطيط الاحتياجات *وفق الاحتياجات التي تراها كل مصلحة+	36.8%	×	
موضوعية معايير التوظيف *توجد معايير موضوعية لا نسهم في إثرائها+	71.1%	×	
سبب افتقاد الإدارات لإطارات عالية المستوى *قلة الحوافز المادية-	39.5%		×
مظاهر نقص كفاءة الموظفين *عدم الفهم الجيد للنصوص القانونية والتعليمات-	31.6		×

تشير نتائج الجدول رقم (88) الخاص بنتائج المقابلة الخاصة بالفرضية الأولى عن طريق المقابلة لفئة المسؤولين ، إلى أن سبب افتقاد الإدارات الجزائرية بصفة عامة والمديريات بصفة خاصة للكفاءات العالية المستوى هو قلة الحوافز المادية، لكن هذه النتيجة معبر عنها بنسبة 39.5%، وقد أدرجت علامة × في الخانة السلبية، نظرا لارتباطها بعنصر القلة وليس الكثرة .

كما أن النسب المئوية المقدرة ب 31.6% تشير إلى الاعتراف بنقص كفاءة الموظفين والتي تظهر في عدم التحكم في القراءة الصحيحة للقوانين والفهم السيئ لها .
وتؤكد نتيجة المقابلة الخاصة بالفرضية الأولى،التأثير الجزئي للأجور على جودة المدخلات من الموارد البشرية بنسبة 39.5%.

ب- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثانية (كلما زادت الأجور كلما ارتفعت مستويات الدافعية نحو العمل والإنجاز)

جدول رقم (89) يبين نتائج الفرضية الثانية الخاصة بالاستمارة الموجهة للموظفين حول تأثير الأجور على جودة مستويات الدافعية نحو العمل والإنجاز.

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²	المتوسط الحسابي	العبارات
دال	0.000	4	79.832	3.31	11- العمل الذي أقوم به يتلاءم تماما مع تخصصي +
دال	0.000	4	100.016	3.55	12- استمتع بأداء المهام الخاصة بعلمي لأنها تتوافق ومؤهلاتي العلمية والعملية +
دال	0.000	4	337.084	4.18	13- أتحمك بشكل جيد بمهامي مما يسمح لي بتحقيق أهداف الوظيفة+
دال	0.000	4	146.613	3.71	14- أشعر أن لدي تجربة في تنفيذ العمل بطريقتي الخاصة +
دال	0.000	4	161.612	3.75	15- يمكنني الانتقال من مهمة لأخرى بسهولة ، لأنها تبدو لي على نفس القدر من الأهمية+
دال	0.000	4	69.387	2.91	16- أشعر بالضغط المستمر أثناء فترة العمل -
دال	0.000	4	188.366	2.39	17- أرتكب أخطاء كثيرة تؤثر على أدائي بشكل عام-
دال	0.000	4	79.178	2.67	18- أعاني من مشاكل وظيفية مرتبطة بعدم وضوح المهام المسندة إلي-
دال	0.000	4	117.686	2.46	19- أعاني من مشاكل وظيفية مرتبطة بقيامي بأعمال أفقد التكوين فيها تجعلني أتحمك فيها بشكل جيد-
دال	0.000	4	62.084	3.19	20- أعاني من مشاكل وظيفية مرتبطة بنقص الوسائل المكتنية-
دال	0.000	4	68.497	3.17	21- هناك نقائص في أدائي وأنا بحاجة للتكوين والرسكلة بشكل واضح-
دال	0.000	4	56.665	3.39	22- أهتم بعملية تقييم الأداء لأنها مرتبطة بعلاوة المردودية+
دال	0.000	4	73.026	3.49	23- أهتم بعملية تقييم الأداء لأنها مرتبطة بالترقية في الدرجة والترتبة+
دال	0.001	4	19.832	3.08	24- لا أثق في عملية تقييم الأداء ، لأنها لا تعتمد على معايير موضوعية-

من خلال الجدول رقم (89) والذي يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتحصل عليها من الاستمارة الخاصة بالفرضية الثانية ، الموزعة على موظفي الأسلاك المشتركة ،ومن العبارات الخاصة بالفرضية الثانية يتضح أن هناك عبارات موجبة وأخرى سلبية لذلك فإن القراءة الإحصائية للعبارات السلبية أو الإيجابية يجب أن تعكس بحسب

اتجاه الفرضية وطالما أننا افترضنا اتجاه ايجابي للفرضية الثانية ، فإن قراءة المتوسطات الحسابية تكون كالتالي: 11 عبارة من مجموع 14 (14/11) حصلت على متوسطات حسابية أعلى من المتوسط المقدر ب03، حيث بلغت في حدها الأعلى 4.18 للعبارة (13) في الجدول أعلاه ، و التي تشير إلى التحكم بشكل جيد للمهام الوظيفية من قبل موظفي الأسلاك المشتركة مما يسمح لهم بتحقيق أهداف الوظيفة. كما احتلتا العبارتين (15) (14) من الجدول ، اللتان تشيران إلى التجربة والفعالية في الأداء ،متوسط حسابي 3.75 و3.71 على التوالي .وبلغت نسبة المتوسطات في حدها الأدنى 2.92 للعبارة الرابعة عشر من المحور (رقم 24)(أثق في عملية تقييم الأداء ، لأنها تعتمد على معايير موضوعية) والملاحظ تغير قيمة المتوسط من 3.08 إلى 2.92 وهذا بسبب عكس العبارة من الصيغة السلبية إلى الصيغة الإيجابية ، بحيث تم حذف "عدم الثقة" واستبداله ب "الثقة" . والتناقض المسجل في إجابات الموظفين يكمن في تعبيرهم بشكل إيجابي عن تحكّمهم في المهام والانتقال السلس من مهمة إلى أخرى والتجربة في العمل في معظم العبارات، مقابل ذلك ، وفي العبارة رقم 21 الموجودة في الجدول أعلاه يقرون بنقص في أدائهم وحاجتهم للرسكلة والتكوين وتحسين المستوى.

أما العبارات 16-17-18-19 الموجودة في الجدول ،فهي عبارات سلبية ، وحينما يتم عكسها لتتماشى مع اتجاه الفرضية ، تصبح لدينا المتوسطات التالية : 3.09 و3.61 و3.33 و 3.54 على التوالي ،وبذلك يصبح المتوسط الحسابي لهذه العبارات إيجابي . وهو ما يعني أن جميع العبارات قد حصلت على متوسطات حسابية تقع جميعها في درجة الموافقة ،ماعدا فقرة واحدة فقط وهي الفقرة رقم (11 من الجدول) الخاصة بضعف أداء الموظفين وحاجتهم للتكوين والرسكلة ، والعبارة الأخيرة من الجدول الخاصة بعدم ثقة الموظفين بعملية تقييم الأداء لعدم موضوعية معاييرها .

وبالرجوع إلى نتائج كا² لمختلف العبارات الموجودة في الجدول ،جاءت جميع العبارات بمستوى دلالة أقل من (0.01) ،حيث أن كل قيم كا² أكبر من القيم الموجودة في جدول دلالة كا² (أنظر الملحق رقم 05) ،مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة تميل نحو اختيار البديل (موافق) .وهو ما يعكس الاتجاه العام في تحديد مدى علاقة موافقة الموظفين على تحكّمهم في الأداء والمعرفة الجيدة للوظيفة

الخاصة بكل موظف، رغم ذلك تبين عدم ثقة الموظفين بعملية تقييم الأداء ، حيث تعتبر هذه العملية المفصلية المحك الحقيقي للوقوف على قدرات الموظفين ومردوديتهم في العمل التي تعكس تحكمهم الجيد في المهام ، وهذا ما لم يبرز في إجابات الموظفين ، لأن العبارة رقم 10 و 11 والعبارة الأخيرة من الجدول (89) دحضت إمكانية التسليم الكامل بآراء وإجابات الموظفين حول تحكمهم الجيد في مهامهم الوظيفية وإنجازاتهم العالية. ولربط تأثير عنصر الأجر بدافعية الموظفين نحو العمل والإنجاز ، قمنا بقياس هذه العلاقة عن طريق معامل الارتباط ل "كريسكال واليس" لأنه الأنسب طالما أنه يقيس علاقة مختلف الفئات ذات الدخل الضعيف والفئات ذات الدخل العالي ب التحكم في المهام الوظيفية والدافعية نحو العمل. وهو ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (90) يبين العلاقة بين الأجر والتحكم في العمل والإنجاز باختبار "كريسكال واليس".

Test ^{a,b}		Rangs		
	التحكم في الأداء	الراتب الشهري	N	Rang moyen
Khi-deux	5,410	أقل من 18000 دج	9	173,44
ddl	6	من 18000 إلى 25000 دج	153	187,25
Signification asymptotique	,492	من 26000 إلى 30000 دج	124	205,88
		من 31000 إلى 35000 دج	62	185,00
		من 36000 إلى 40000 دج	16	147,41
		من 41000 إلى 45000 دج	9	184,39
		أكثر من 45000 دج	8	193,00
		Total	381	

وتظهر لنا في الجدول مختلف فئات العينة حسب الأجر الذي يتلقونه ، كما تظهر لنا قيمة χ^2 المحسوبة المقدرة ب 5.410 ، عند درجة الحرية 06 ، لكن عند مستوى دلالة يتجاوز 0.05 ، لذلك نقول أنها دالة إحصائياً وبذلك نقبل البديل الذي يقبل الفرضية الثانية التي نفترض وجود تأثير للأجر على تحكم الموظفين في مهامهم ودافعيتهم نحو الأداء ، وهو تأثير متوسط ، وليس قوي وهذا بناء على نتائج الاستمارة الخاصة بالموظفين.

الجدول رقم(91) يوضح نتائج الفرضية الثانية الخاصة بالمقابلة الموجهة للمسؤولين حول تأثير الأجر على دافعية الموظفين نحو الأداء والتحكم في مهامهم الوظيفية.

سلبية	موجبة	النسبة المئوية	المؤشرات
×		%42.1	مدى مراعاة تطابق التأهيل العلمي وتخصص الموظف مع مهامه الوظيفية
×		%42.1	*تراعى في بعض الأحيان *لا تراعى تماما
	×	%68.4	مدى إطلاع المسؤولين على القوانين الأساسية الخاصة بمهام الموظفين *مطلعين بشكل دقيق
×	×	%47.4	مدى مراعاة رغبات الموظفين واختياراتهم في تولي الوظائف *ليس في كل الأحوال
	×	47.4	الإثراء الوظيفي *غالبا
×		%34.2	أسباب ارتكاب الموظفين للأخطاء *تداخل المهام وعدم وضوح الدور
×			الوظائف المصنفة أقل من 10 كثيرة المهام الوظيفية قليلة الأجر *يجب إعادة النظر في التصنيفات
×		%86.8	نقائص الموظفين المرتبطة بالأداء،تتطلب تنميتها،عن طريق الرسكلة والتكوين *نقائص مرتبطة بالتكوين وضعف المستوى
×		%31.6	صعوبات تقييم الأداء مع الموظفين *التقييم الإيجابي أصبح حق مكتسب حسب نظرة الموظفين ويفرض علينا

تشير النسب المئوية الدالة على أبرز إجابات المسؤولين في الجدول (91)أعلاه، أنها جاءت معبرة عن اتجاهات سلبية نحو أداء الموظفين ، وأبرز الأسباب ضعف المستوى والتكوين، بالإضافة إلى تداخل المهام وعدم وضوح الدور. وهذا بنسب مئوية مختلفة، إلا أنها الأبرز من إجابات كل سؤال الأمر المهم في الإجابات أن الفئة المبحوثة عن طريق المقابلة (فئة المسؤولين) لم يربطوا ضعف الأداء بالأجر التي يتقاضاها الموظفين، هذا مقابل إقرارهم بضعف الأداء بصفة عامة. وهذا ما يقلص تأثير الأجر على جودة الأداء والتحكم فيه بحسب ما بينته نتيجة الاستمارة الخاصة بالموظفين.

ج- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة (يؤثر تدني الأجور بشكل سلبي على انضباط الموظفين)

جدول رقم (92) يبين نتائج الفرضية الثالثة الخاصة بالاستمارة الموجهة للموظفين حول تأثير الأجور على انضباط الموظفين.

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²	المتوسط الحسابي	العبارات
دال	0.000	4	250.277	4.09	25-ألتزم بمواقيت العمل حتى في حالة عدم وجود رقابة إدارية+
دال	0.000	4	309.387	4.19	26-أقوم بإخطار الإدارة دائما في حالة تبغبي لعذر طارئ+
دال	0.000	4	61.010	3.32	27-الالتزام بمواقيت العمل بصرامة أمر شكلي لا داعي له -
دال	0.000	4	47.162	3.47	28-أشعر بعدم وجود عدالة في تطبيق سياسة الرقابة لأسباب انضباطية-
دال	0.000	4	28.890	3.36	29-المسؤولين يسيئون استعمال الرقابة الأمر الذي يجعلها سلبية ولا تحقق هدفها-
دال	0.000	4	44.445	2.95	30-وجود رقابة يضايقتني ويؤثر على تركيزي في أداء عملي -
دال	0.000	4	33.314	2.78	31-التخلي عن الرقابة هو الأسلوب الأنجع لزيادة أدائي بشكل جيد-
دال	0.000	4	144.675	2.46	32-عدم وجود أجور مشجعة يجعلني لا أهتم بعملتي وأتغيب لأتفه الأسباب-
دال	0.000	4	102.634	2.47	33-عدم وجود بيئة عمل مشجعة والالتزامات الأسرية تدفعني للتغيب بكثرة-
دال	0.000	4	64.885	3.45	34-سياسة التساهل من قبل الإدارة تشجع على عدم الانضباط في المؤسسات-

تبين نتائج الجدول رقم (92) أن الموظفين لم يوافقوا على 04 عبارات سلبية، وهي العبارات رقم : 06،07،08 و 09، حيث كانت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات في حدها الأدنى: 2.95 و 2.78 و 2.46 و 2.47 على التوالي، بحيث تركز هذه العبارات على الطابع السلبي للرقابة ومضايقتها ووجوب التخلي عنها كإجراء يحرر الأداء وهو ما يرفضه الموظفون، بالإضافة إلى عبارات تجعل من الأجور عاملا مؤثرا على الإنضباط، وبيئة العمل غير المشجعة والالتزامات الأسرية في كونها عوامل تسبب عدم انضباط الموظفين، وهو ما يرفضه الموظفون أيضا. أما العبارات المتبقية فقد حصلت على متوسطات حسابية أعلى من المتوسط، حيث بلغت في حدها الأعلى 4.19 للعبارة الثانية، التي يؤكد

فيها الموظفين على انضباطهم التام لدرجة الإخطار الدائم للإدارة في حالة التغيب. كما سجلت العبارة الأولى متوسط حسابي قدره 4.09. ونتيجة هذه المتوسطات تبين الاتجاه العام الإيجابي للموظفين نحو الانضباط بغض النظر عن عامل الأجر، الذي سجل متوسط حسابي قدره 2.46 فقط، ومعنى ذلك أن الموظفين يرفضون الربط بين الأجور المتدنية وأنضباطهم في العمل.

وبالرجوع إلى نتائج كا² لمختلف العبارات الموجودة في الجدول، جاءت جميع العبارات بمستوى دلالة أقل من (0.01)، حيث أن كل قيم كا² أكبر من القيم الموجودة في جدول دلالة كا² (أنظر الملحق رقم 05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة التي تميل نحو اختيار البديل (موافق). وهو ما يعكس الاتجاه العام في تحديد مدى علاقة موافقة الموظفين على انضباطهم في العمل. وتأكيدا لهذه النتيجة قمنا بقياس درجة الارتباط والعلاقة الموجودة بين الأجر (حسب فئة الأجر المدفوع للموظفين) وبين متغير الانضباط، وذلك بإجراء اختبار "كريسكال واليس" والذي جاءت نتائجه على النحو المبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (93) يبين العلاقة بين الأجر والانضباط

Test de Kruskal-Wallis		Rangs		
		الراتب الشهري	N	Rang moyen
Test ^{a,b}	الانضباط	أقل من 18000-دج	9	179,00
		من 18000 إلى 25000-دج	153	196,26
		من 26000 إلى 30000-دج	124	179,98
		من 31000 إلى 35000-دج	63	189,30
		من 36000 إلى 40000-دج	16	225,94
		من 41000 إلى 45000-دج	9	194,56
		أكثر من 45000-دج	8	238,06
		Total	382	
Khi-deux	الانضباط	4,783		
ddl		6		
Signification asymptotique		,572		

تشير قيمة كا² المحسوبة والمقدرة ب 4.783 عند دلالة إحصائية تزيد عن 0.05، إلى وجود علاقة بين متغير الأجر والانضباط، بمعنى أننا قبلنا بالفرض البديل، والإقرار بوجود علاقة طالما أن النتائج دالة إحصائيا. وقوة التأثير متوسطة أي في حدود 1/0.5 لذا يمكن

اعتبار الفرضية الثالثة محققة حسب إجابات الموظفين، وهذا ما سنحاول تأكيده من خلال نتائج المقابلة الخاصة بالمسؤولين.

الجدول رقم(94) يوضح نتائج الفرضية الثالثة الخاصة بالمقابلة الموجهة للمسؤولين حول تأثير الأجر على انضباط الموظفين .

سلبية	موجبة	النسبة المئوية	المؤشرات
×		%65.8	مدى تمتع المسؤولين الرقابة على تصرفات الموظفين وانضباطهم * هامش الرقابة ضيق للغاية
×	×	%50 %44.7	نتائج الرقابة الصارمة والعادلة * الرقابة العادلة والقانونية تأتي بنتائج إيجابية * الرقابة الصارمة والعشوائية تأتي بنتائج عكسية
×	×	%34.2 %31.6	نوع العقوبات المفروضة على الموظفين * في غالب الأحيان تكون الإدارة متسامحة * استفسارات
×		%50	سبب العقوبات * عدم التقيد بمواقيت العمل الرسمية
×		%36.8	سبب سوء العلاقة والثقة المهترزة بين المواطن والإدارة * سوء استعمال السلطة والتصرفات السلبية من الموظفين
×		%34.2	* التسبب والترهل الإداري

تشير النسب المئوية الدالة على أبرز إجابات المسؤولين في الجدول رقم (94)، أن معظمها جاء معبرا عن اتجاهات سلبية نحو انضباط الموظفين ، وأبرز المظاهر التغيرات وعدم الالتزام بمواقيت العمل وهو ما يسبب معاقبتهم في أغلب الأحيان، كما تبرز النتائج نسبية ومحدودية ممارسة المسؤولين من طينة رؤساء المصالح والمكاتب للعملية الرقابية على مسألة انضباط الموظفين الذي يعتبر (الانضباط) أهم مؤشرات الأداء الوظيفي. كما دلت النتائج عن أن سبب اهتزاز ثقة المواطن بالإدارة بصفة عامة ، هو سوء استعمال السلطة والتصرفات السلبية من قبل الموظفين والترهل الإداري والذي يعبر عن بطء الإجراءات الإدارية . والأهم أيضا من النتائج المتحصل عليها أن تسامح الإدارة زاد من تملص

الموظفين من مسؤولياتهم وعدم انضباطهم، وهي نتيجة تتطابق مع إجابات الموظفين. لنخلص في الأخير أنه لم تتم الإشارة إلى كون تدني الأجور يؤثر سلبا على انضباط الموظفين، هناك سوء انضباط لكن لأسباب أخرى لم يتم الإشارة فيها إلى الأجر. وبذلك تكون نتيجة الفرضية الثالثة محققة بصورة جزئية فقط من وجهة نظر الموظفين لا المسؤولين.

من خلال الملاحظة بالمشاركة وقفنا على مايلي من النتائج الخاصة بحالات الالتزام والانضباط في احترام مواقيت العمل:

- أغلب حالات الدخول للمديريات تتم بعد نصف ساعة من التوقيت الرسمي للعمل سواء تعلق الأمر بالفترة الصباحية أو بالفترة المسائية.

- أغلب حالات الخروج تتم نصف ساعة قبل التوقيت الرسمي، بمعنى على الساعة 11:30 صباحا و من 3:30 مساء إلى غاية 16:00 مساء، وتعد على أصابع اليد الواحدة المديريات الملتزمة بالمواقيت الرسمية، منها مديرية التربية، مديرية مسح الأراضي.

- يعد يوم الخميس يوم راحة غير معلن بالنسبة للكثير من الموظفين، خاصة في الفترة المسائية أين لاحظنا غياب في بعض المديريات ليس شبه كلي للموظفين ولكن غياب كلي، ومرد ذلك إلى تكّرس يوم الخميس كيوم عطلة سابقا، ولم ينمحي من أذهان الموظفين.

د- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة (تعمل الأجور على تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين)

جدول رقم (95) يبين نتائج الفرضية الرابعة الخاصة بالاستمارة الموجهة للموظفين حول تأثير الأجور على انضباط الموظفين.

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²	المتوسط الحسابي	العبارات
دال	0.000	4	124.204	3.60	35-أميل إلى طريقة العمل التي يتبعها رئيسي المباشر وينصحنى بها+
دال	0.000	4	243.288	4.05	36-أشعر أنني أحقق ذاتي حينما أقوم بعملتي+
دال	0.000	4	135.602	3.45	37-في حالة وقوع مشكلة ، أجد مساندة وتأييد من رئيسي المباشر في مجابتهتها+
دال	0.000	4	36.037	3.26	38-يحرص رئيسي المباشر على أن أبدي رأبي قبل أن يتخذ أي قرار+
دال	0.000	4	179.545	3.92	39-ما أقوم به من أداء يشعرنى بالفخر +
دال	0.000	4	113.969	3.69	40-تمنحني وظيفتي مكانة لائقة في المديرية +
دال	0.000	4	25.147	2.85	41-الأجر الذي أتقاضاه يجعلني أعمل بإخلاص +
دال	0.000	4	169.623	3.72	42-حبي لعملتي وللمديرية التي أعمل بها تجعلني أعمل بشكل جيد وبإخلاص+
دال	0.000	4	137.424	3.84	43-علاقتي الجيدة بيني وبين رئيسي المباشر تجعلني أعمل بشكل جيد وبإخلاص+
دال	0.000	4	223.890	3.99	44-علاقتي الجيدة بيني وبين زملائي تجعلني أعمل بشكل جيد وبإخلاص+
دال	0.000	4	72.921	3.58	45-لدي رغبة في تغيير المديرية للعمل بأجر أفضل -
دال	0.000	4	109.623	3.45	46-أشعر بالحيوية والنشاط حينما أكون متوجها إلى عملي+
دال	0.000	4	63.157	2.87	47-أشعر بالملل والروتين عند أدائي لعملتي-
دال	0.000	4	185.199	2.12	48-أشعر بعدم الرغبة بالقيام بمهامي الوظيفية-

من خلال نتائج عينة الدراسة الخاصة بالموظفين حول رضاهم الوظيفي وتأثير الأجور على هذا الرضا الموجودة في الجدول أعلاه ، يتضح أن هناك عبارتين تشيران إلى تأثير الأجر على الرضا الوظيفي وهما العبارتين 41 و 45 ،حيث كان متوسط الاستجابة للعبارة الأولى (الأجر الذي أتقاضاه يجعلني أعمل بإخلاص) 2.85 ،بمعنى أنها تقل عن 03 ، وبالتالي فإن الأجر يؤثر على إخلاص الموظف في عمله تأثيرا ضعيفا، أما متوسط الاستجابة للعبارة

رقم 45 في الجدول (لذي رغبة في تغيير المديرية للعمل بأجر أفضل) فكانت 3.58 بمعنى متوسط الاستجابة لهذه العبارة مرتفع بعض الشيء ، رغم الطابع السلبي للصياغة التي تمتاز بها ، وبالتالي فإن الأجر يؤثر على الرضا الوظيفي تأثيرا متوسطا ، طالما أن الموظفون أبدوا رغبتهم لتغيير المديرية التي يعملون بها في حالة وجود أجر أحسن، أما العبارتين الأخيرتين فقد صيغتا بطريقة سلبية أيضا، لذا جاءت المتوسطات الحسابية أقل من المتوسط 2.87 و 2.12 على التوالي ، وحتى تتوافق العبارتان مع الطرح الإيجابي للفرضية ، يتم عكس صياغتهما بإضافة (لا) فتكون العبارة كالتالي : " لا أشعر بالروتين عند أدائي لعملي " ونفس الشيء بالنسبة للعبارة الأخيرة ، ليكون لنا متوسطان حسابيان أعلى من المتوسط 3.13 و 3.87 على التوالي للعبارتين السابقتين.

أما الحد الأعلى للمتوسطات الحسابية ، فقد كانت نسبة الاستجابة العبارة 36 (أشعر أنني أحقق ذاتي بعملتي) ب 4.05 بمعنى أنها تزيد كثيرا عن المتوسط ، وبالتالي فإن العمل يشعر الموظف بتحقيق ذاته بدرجة كبيرة ويزيد من رضاه الوظيفي. أما العبارات (35،37،38،39،40،42،43،44،46،47) فإن نسبة متوسط الاستجابة لهذه العبارات يقع ما بين (3.26-3.99) بمعنى أنها تزيد عن المتوسط 03 وبالتالي فإنها تؤثر على وجود درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمديريات الولائية.

وبالرجوع إلى نتائج كا² لمختلف العبارات الموجودة في الجدول أعلاه ، يتبين أن جميع العبارات كانت قيم مستوى دلالتها أقل من (0.01) ، حيث أن كل قيم كا² أكبر من القيم الموجودة في جدول دلالة كا² (أنظر الملحق رقم 05) ، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة التي تميل نحو اختيار البديل (موافق) . وهو ما يعكس الاتجاه العام في تحديد مدى علاقة موافقة الموظفين على رضاهم الوظيفي (فروق إيجابية) ، وعدم رضاهم على الأجر الذي يتلقونه (فروق سلبية).

ولمعرفة درجة التأثير اعتمدنا على معامل الارتباط ل " سبيرمان" كون التفرطح لعبارات المحور الأخير غير معتدل حيث تجاوز 53 عند العبارة رقم 37 من الجدول، ونعلم أننا نستخدم معامل "بيرسون" فقط إذا كان معامل التفرطح معتدل ويقع ما بين 1- و 1 . وقد جاءت النتائج على النحو المبين في الجدول أدناه:

جدول رقم (96) بين العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي لدى الموظفين

Corrélations			أجر.الرضا	الرضا.الوظيفي
Rho de Spearman	أجر.الرضا	Coefficient de corrélation	1,000	,222**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	382	382
	الرضا.الوظيفي	Coefficient de corrélation	,222**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	382	382

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

$$r = 0.2$$

تشير نتيجة معامل الارتباط ل"سبيرمان" إلى وجود علاقة موجبة جزئية ضعيفة جدا عند مستوى دلالة (0.01) بين الأجر والرضا الوظيفي بلغت قيمته 0.2 وهي علاقة طردية موجبة غير منتظمة، والمعنى أن زيادة الأجر يقابله زيادة في الرضا الوظيفي ولكن بصورة غير منتظمة، وهذا ما عبرت عنه قيمة المتوسطات الحسابية التي كانت أيضا في صالح الرضا الوظيفي ، في حين لم تكن استجابة واسعة لعبارة تأثير الأجر على الرضا. ونحاول تأكيد ما تم التوصل إليه من نتائج عن طريق الاستمارة بواسطة نتائج المقابلة التي نستعرضها في الجدول الآتي:

الجدول رقم(97) يوضح نتائج الفرضية الثالثة الخاصة بالمقابلة الموجهة للمسؤولين حول التأثير السلبي للأجور على انضباط الموظفين .

المؤشرات	النسبة المئوية	موجبة	سالبة
استجابة الموظفين لأعمال دون مقابل وخارج أوقات العمل * استجابة تحت طائلة الخوف من العقاب - * استجابة عفوية +	%55.3 %21.1	×	×
أساليب كسب رضا الموظفين * المعاملة الحسنة + * تحفيزهم ماديا	%34.2 %2.06	×	×
تأثير الأجر على الأداء الوظيفي * الأجر هو السبب الرئيسي - * الأجر وعوامل أخرى - * ثقافة العمل السلبية في الإدارات الجزائرية -	%31.6 %28.9 %26.3	×	×

تشير النسب المئوية المعبرة عن نتائج المقابلة أن الاستجابة العفوية نحو الأعمال التي تكون خارج أوقات العمل والتي تؤثر على الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء ضعيفة من وجهة نظر المسؤولين، بالمقابل نجد أن المعاملة الحسنة مع الموظفين هو مفتاح رضاهم الوظيفي واستجابتهم نحو الأداء الجيد 34.2% ؛ كون التحفيز المادي لم ينل إلا ما نسبته 2.06% ، وهو ما يتوافق تماما مع التأثير الضعيف لعامل الأجر على الرضا الوظيفي حسب النتيجة المتحصل عليها من الاستمارة.

وعليه نقول أن الفرضية الرابعة: " تؤثر الأجر إيجابيا على الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في المديرية الولائية لولاية سطيف " محققة نسبيا.

6-2-2- مقارنة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

إذا كانت دراسة سيد فتحي أحمد الخولي توصلت إلى أن هناك تفاوت كبير في أجر العاملين خاصة في الوظائف الإدارية ، فإن دراستنا توصلت إلى وجود تفاوت ضئيل بالنسبة للوظائف الإدارية والعكس بالنسبة للوظائف غير الإدارية ، وإذا كان السبب في دراسة سيد فتحي أحمد الخولي يرجع إلى غياب عملية التصنيف المهني ، فإن عملية دفع الأجر في قطاع الوظيف العمومي بالجزائر تمتاز بالتنظيم، والأجر تدفع تبعا لعملية التصنيف المهني، لكن فقط فيما يخص الأجر الأساسي، وبقيّة الأجر عبارة عن علاوات ومنح ، مما يجعل وجود تصنيف واحد لكل الوظائف الخاصة بالأسلاك المشتركة التي تتبع مؤسسات الدولة ذات الطابع الإداري، وبالتالي ينتقل أصحابها نفس الأجر القاعدي ، والاختلاف يكون فقط في المنح والعلاوات الخاصة بكل قطاع والتي تحدد وفق المفاوضات والمساومات بين النقابات والجهات الوصية.

أما الدراسة الثانية ل " أحمد بن بشير بن أحمد المدني " فقد جاءت نتائجها مركزة على المتغير المستقل وهو التدريب وأهملت المتغير التابع الذي هو موضوع الدراسة، وهو الأمر الذي تم تفاديه في هذه الدراسة ، فقد تم التركيز على المتغيرين في آن واحد، بحيث درسنا

الكثير من المظاهر السلبية التي تخص الأداء الوظيفي ، بمعنى أننا لم نتعامل مع متغير الأداء بأنه ثابت، بل من منطلق الإيجابية والسلبية ، وهو ما أغفلته الدراسة السابقة ل أحمد بن بشير بن أحمد المدني. والنتيجة المشتركة هو النقص الفادح في عدد الدورات التدريبية ، فالأسلاك المشتركة في الجزائر تكاد تكون هي الفئة المقصية بشكل شبه كامل من الدورات التدريبية بشتى صورها ، حتى وإن كانت فإنها عديمة النتائج نظرا لعدم تركيزها على أمور محددة ، وهذا ما لاحظناه من خلال إجابات الموظفين و المسؤولين حول النقص الفادح في الأداء والحاجة للتدريب والرسكلة.

توصلت دراسة " سومر أديب ناصر " إلى أن الأجور المدفوعة لعمال شركات النسيج متدنية، لكنها رغم ذلك لم تؤثر كثيرا على أداء العاملين في القطاع، وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراستنا، ويعزو ذلك إلى العوامل الخارجية التي لم تشر إليها دراسة أديب ناصر والمتمثلة في القدرة الشرائية للمواطن بصفة عامة، حيث رغم تماشيها مع الأجور بصورة متتالية هندسية، إلا أن وضع الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية أحسن بكثير، وهذا ما دلت عليه دراسة أجريت شهر جانفي 2013، حيث احتلت الجزائر المرتبة الثانية من حيث الرفاهية الاقتصادية وتناسب ظروف المعيشة . وهو الأمر الذي ينطبق كثيرا على الدولة السورية، بحيث تصبح الأجور رغم محدوديتها لا تشكل تأثيرا كبيرا على الأداء الوظيفي في المؤسسات بمختلف أنواعها. الأمور التي تختلف فيها الدراسات، أن دراسة "أديب ناصر" شملت مؤسسات اقتصادية عمومية لكن رغم ذلك يتم ضبط أجور العمال فيها من قبل الدولة السورية ، خلافا للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث تخضع الأجور إلى قوة المؤسسة الاقتصادية وربحيتها، لكن في قطاع الوظيف العمومي الغير منتج يتم وضع هيكل الأجور من قبل الدولة. هذا ونشير إلى التباين الواضح في عناصر الأجر بالنسبة للدولتين ، حيث تختلف التسميات إلى جانب اختلاف وتباين المنح والعلاوات.

أما بالنسبة لدراسة عبد الفتاح بوخمخم و عز الدين هروم التي عالجت ثقافة تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، فقد توصلت إلى غياب تخطيط لعملية تقييم الأداء وغياب موضوعية التقييم وغياب علمية العملية ،وهو نفس ما توصلت إليه دراستنا ،من حيث عدم رضا الموظفين على عملية تقييم الأداء لغياب العدالة وموضوعية معاييرها ، إذ أن الأمر لا يختلف بين قطاع الوظيف العمومي والقطاع العمومي الاقتصادي الجزائري ، فإذا كان القصور بالنسبة للوظيفة العمومي هو وجود نموذج واحد بالنسبة لكل مؤسسات الدولة ذات الطابع الإداري ، فإن الأمر بالنسبة لمؤسسة اقتصادية يختلف طالما أنه بإمكانها تحسين وتحسين عملية التقييم وبلورتها بما يتماشى والمتغيرات البشرية والمادية وهو ما لم يوجد في المؤسسات العمومية الاقتصادية ، وربما يعزو الأمر إلى ثقافة المجتمع وانعكاساتها داخل التنظيمات بشتى أنواعها حتى لا يرضى العمال ولا الموظفين بأي شيء لا يتوافق مع رغباتهم وأهوائهم الذاتية ، ليصبح عاملا منبوذا ، حسب ما توصلت إليه الدراساتين رغم اختلاف قطاع النشاط وطبيعته. بالإضافة إلى نتيجة أخرى وهي عدم توفر المؤسسة الجزائرية على كوادر مختصة في تقييم الأداء سواء في المؤسسة الاقتصادية أو في المؤسسة الإدارية.

أما بالنسبة لدراسة " حداد صونية" فقد اتفقتا الدراساتين في نتيجتهما على بعض النقاط التي تمس متغير الأداء، فهناك تطابق تام من حيث النتيجة الأولى والثانية، حيث تؤكد نتائج دراسة " حداد صونية " إلى العلاقة الطردية بين انضباط العاملين وإنتاجيتهم، و بين زيادة قيمة الالتزام التنظيمي وبين إنتاجيتهم، وهو ما تم استنتاجه في دراستنا حيث أبدى الموظفين انضباطهم واتجاههم الإيجابي نحو الأداء، كما توصلت دراسة " حداد صونية" إلى أن العدالة التنظيمية ترفع من إنتاجية العاملين، وهو ما تم التوصل إليه من خلال دراستنا في أن الموظفون يقبلون بالرقابة العادلة ولكن دون تأثير يذكر على أداء الموظفين.

كما توصلت دراستنا من خلال المقابلة إلى أن عنصر الثقافة التنظيمية له الأثر الكبير في أداء الموظفين ، وهي نفس نتيجة الطالبة " حداد صونية " حينما أشارت إلى مؤشرات القيم التنظيمية، كالشفافية والعدالة ، وتأثيرها الإيجابي على إنتاجية العاملين.

6 2 3 مناقشة النتائج في ضوء التراث النظري:

أ- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية الإدارة العلمية :

لا شك أن تيار النظرية العلمية يبقى رائدا في وجوده ورائدا في أفكاره والطرح العلمي لمشاكل التنظيمات في بدايات القرن العشرين ، فلا أحد ينكر تأثير آراء "فريدريك تايلر" في نهوض التنظيمات من الكثير من التخبطات التي كانت تعانيها ، ولعل أبرزها كيفية معالجة مشكلة الأداء الوظيفي المتواضع للعمال وسد النقائص التنظيمية الموجودة . فكانت طروحات "تايلور" موضوعية للغاية وتحاكي أيضا غريزة الإنسان ، وذلك من خلال تحفيزه ماديا طالما أنه كسول بطبعه ، والتحفيز ليس كل شيء لكنه أهم شيء، لأن العوامل الأخرى قد تم التطرق إليها من قبل الكلاسيك كتقسيم العمل ، إلا أن لمسات "تايلور" كانت فريدة من نوعها كدراسة الحركة والزمن وربط الأجر بالإنتاج ، والاختيار العلمي للعاملين وتدريبهم... ولمحاولة مناقشة نتائج دراستنا مع ما تم التوصل إليه من دراسة "تايلور" ، التي أصبحت تراث نظري ومدخل تنظيمي يعتد به في جميع الدراسات التنظيمية والإدارية والسياسية والاجتماعية؛ فإننا نشير إلى الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية في وقتها ، من حيث النظرة المادية للعاملين واعتبارهم بمثابة آلات لا غير ، ولو سلمنا بصحة هذا الاتجاه بنسبة كبيرة فإن تجسيد تلك الأفكار على مجتمعات أخرى لها ثقافات مميزة ، وعمال من أصول مختلفة لا يصلح بشكل تام ، وإلا لكانت جميع الدول تبنت هذه النظرية دون سواها. من هذا المنطلق ولكون التنظيمات الحديثة لم تعد تلك التنظيمات المغلقة ، حيث تدخل عدة متغيرات خارجية في التأثير بشكل أو بآخر على ما يحدث داخل المنظمة ، كالمنظومة

التشريعية، المنافسة، تكنولوجيا المعلومات، التنمية البشرية... فإن بيئة العمل تغيرت ، وقد جاءت دراستنا ضمن بيئة متغيرة من حيث الزمان والمكان، ومن حيث طبيعة التنظيم وطبيعة علاقات العمل ،وحتى طبيعة التركيبة البشرية، ذات الأصول الاجتماعية التي تختلف اختلافا جذريا عن مجتمعات تجسدت فيها الثورة الفكرية قبل الثورة الصناعية . وإن كان سبب دراستنا يشترك مع سبب دراسة "تايلور" التي تتمحور حول تدهور الأداء ،فإن الاختلاف يكمن في كون دراسة "تايلور" عالجت مشكلة الأداء في المنظمات الإنتاجية، بينما عالجت دراستنا مؤسسات غير إنتاجية ذات طابع إداري ،بحيث افترضنا أن سبب تدهور الأداء يكمن في عامل الأجر الذي يشكو منه جل الموظفون في القطاع العمومي في الجزائر ،وهو ما تم تفنيده من خلال الدراسة الميدانية التي أثبتت أن تأثير الأجر على الأداء طفيف للغاية ،رغم الزيادات التي تتم في كل مرة إلا أن هدفها يصب في دعم القدرة الشرائية للموظف وليس تحفيزه للعمل،وهو أمر مهم جدا ،في أن تكون الأجر عامل تحفيز وبين أن تكون عامل استقرار اجتماعي واقتصادي، ومن ثمة بروز عوامل أخرى معنوية أكثر منها مادية لها صلة بتدهور الأداء الوظيفي خاصة في المؤسسات الإدارية في الجزائر. الأمر الثاني الذي أكد عليه "تايلور" هو ضرورة التركيز على جودة المدخلات وتدريبها ، وهو ما لم نجده في المديرية الولائية ،حيث دلت النتائج على أن المسؤولين يشكون ضعف المستوى ونقص التكوين. أما الأمر الثالث فهو تقسيم العمل حيث تضبط حدود كل وظيفة بمهام معينة لها بداية ونهاية تربطها مع وظيفة أخرى ، وهو ما لم نجده أيضا في الوظائف الإدارية ،أين يوجد تداخل كبير بين المهام ،نتيجة سوء التحليل والتوصيف والتصنيف ،ونتيجة التوظيف العشوائي لفئات خريجي الجامعات ومعاهد التكوين وتشبع الإدارات بشكل لا يترك المجال لأداء سليم للموظفين المرسمين ، ويزيد من المظاهر السلبية كالاتكالية والتملص من المسؤولية. كما ركز " تايلور " على ضرورة دراسة الحركة

والزمن ،لكننا نعتقد أنه من الصعوبة بمكان تطبيق هذا المبدأ على الأعمال الإدارية ذات الطبيعة الغير إنتاجية ،وهي إشكالية تعاني منها جميع المنظمات.

ب- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية التقسيم الإداري ل "هنري فايول" :

من أهم ما جاءت به نظرية "فايول" هو أن فعالية الإدارة تتعكس على كل عناصر التنظيم وعملياته وأهدافه ،وأكد على العمليات الإدارية وأهميتها في نجاح التنظيمات ،كما أكد على المبادئ الأربعة عشر ،منها التحفيز المادي والمعنوي ،والتدريب الداخلي للعمال ،والمشاركة في اتخاذ القرار ،وإذا ما تم مقارنة مدى صلاحية مبادئ " فايول" على التنظيمات الجزائرية سواء كانت إدارية أو اقتصادية ، فنرى أن نظرة "فايول" جاءت عامة ومجردة ،بحيث تصلح لكل زمان ومكان ولجميع أنواع المنظمات ،وما مدخل إدارة الجودة الشاملة ، الذي يعد من أحدث المداخل التنظيمية إلا محاكاة لنظرية "فايول" وتطويرها ، فقد ركز "فايول" على ضرورة التخطيط الفعال ،وعملية التنسيق ،والتنظيم والرقابة وفق أسس موضوعية وعلمية وشدد "فايول" على العدالة كمبدأ تنظيمي لكنه أخلاقي في أصله ،والذي من شأنه أن يضع الكل على قدم المساواة .

فنتيجة الدراسة التي توصلنا إليها بعيدة كل البعد عن نظرية "فايول" ، وكأننا ما زلنا متخلفين إداريا أزيد من قرن من الزمن ،وهذا مقارنة بتاريخ ظهور نظرية "فايول" فجودة التخطيط تمس جودة المدخلات من الموارد البشرية، وهو ما لم نجده في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، بالإضافة إلى غياب التنسيق وهو ما أكدته نتائج المقابلة، والتساهل في العمل الرقابي، وكذا تقييم الأداء وغياب العدالة من قبل المسؤولين والتميز في الإجراءات الانضباطية، وهو ما يؤثر بطبيعة الحال على أداء الموظفين بشكل أو بآخر. هذه العمليات التي هي في الأصل أساس نجاح الإدارة ؛غير موجودة إلا شكليا في الإدارة

الجزائرية (على الأقل المديرية محل الدراسة)، ومنه فالقراءة واضحة بين نتائج دراستنا وأسس نظرية "فايول".

ج- مناقشة نتيجة الدراسة بنظرية مدرسة العلاقات الإنسانية:

بدأت دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية من التشكيك في مقولة أن الكفاءة الإنتاجية تتحدد بالعوامل المادية للعمل، وهذا لكون أن نظرية "تايلور" لم تستطع حل مشكلة الأداء البشري، بحيث أثبتت دراسة "إلتون مايو" أن العوامل المادية ومنها الأجور ليست وحدها العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين، وأن هناك عوامل معنوية وأخرى تتعلق بالعلاقات بالإنسانية فيما بين العاملين هي التي تضبط سقف الإنتاج ولا يمكن تجاوز المعيار الجماعي ولا انتهاك حرمة.

وبالعودة لدراستنا وقفنا جليا على التأثير الضعيف للعوامل المادية، وأهمية العوامل الغير مادية، وهذا بشهادة مختلف فئات الموظفين التابعين للأسلاك المشتركة، الذين يؤكدون على أن "القضية ليست مسألة مال أو أجور بقدر ما هي مسألة بيئة العمل والعلاقات الإنسانية غير المشجعة على الأداء إطلاقا" وقد كان لمداخل أخرى قامت على أنقاض هذه المدرسة الدور الكبير في إبراز ما يسمى بالثقافة التنظيمية التي تتكون من قيم عمل يصنعها أعضاء التنظيم من إدارة وعمال أو موظفين، وهذا ما خلصنا إليه من خلال دراستنا، إذ تم ترتيب المديرية حسب الثقافة التنظيمية لكل مديرية، من حيث الانضباط والالتزام والتعامل...

د- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المعاصرة:

حسب ما تم التطرق إليه من نظريات في الجانب النظري، فإن النظريات الحديثة كانت أقرب إلى محاكاة نتائج الدراسة الحالية، وهذا لكون هذه النظريات، درست التنظيمات كنسق مفتوح وليس كنسق مغلق، يؤثر ويتأثر، إلى جانب تأثر العاملين بالقيم الأخلاقية الإنسانية كالعدالة والمساواة والإخلاص، وهي أمور تناولتها نظرية العدالة ل "ستاسي آدمز" وهو ما

لمسناه من خلال نتائج دراستنا من خلال تذر فئات لا بأس بها من الموظفين عن عدم وجود عدالة سواء في الاستحقاقات المتعلقة بالأجور أو بالاستحقاقات المتعلقة بالترقية ، أو بالاستحقاقات المتعلقة بتقييم الأداء، وموضوعية معايير عملية التوظيف والتشكيك فيها ، كلها أمور انعكست على أداء الموظف الجزائري. وهي مبادئ تناولها "فايول" لكنها مكرسة كما قلنا في قيم مجتمعنا ومن قيم ديننا الحنيف . فمشكلة الأداء مشكلة قيم وأخلاق وليس فقط مسألة أجور كما بينته دراستنا وعديد الدراسات الأخرى.

ثالثا: النتائج العامة

وبناء على البيانات الأولية المتحصل عليها من ميدان الدراسة من خلال نتائج الاستمارة والمقابلة والملاحظة بالمشاركة والوثائق والسجلات، تم التوصل من خلال هذه الدراسة الميدانية ، التي افترضنا فيها أن تدني الأجور المدفوعة لفئة الأسلاك المشتركة العاملين في المديرية الولائية لولاية سطيف هي السبب الرئيسي في انخفاض أداءهم إلى النتائج العامة التالية:

- وجود تفاوت طفيف للغاية بين أجور الفئات الإدارية التابعة للأسلاك المشتركة، رغم التفاوت المعتبر في المستوى العلمي والمؤهلات العلمية ،فبين رتبة ورتبة أعلى منها يكون الفارق في الأجر لا يزيد عن 2000 دج في كثير من المراتب.
- وجود مدخلات من الموارد البشرية ضعيفة المستوى، لكن تأثيرها على الأداء العام للموظفين يبقى ضعيف حسب نتائج الاستمارة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.2 وهي علاقة طردية موجبة ،أي أنه كلما زادت الأجور زادت جودة المدخلات من الموارد البشرية للمؤسسات الإدارية. وكذلك حسب نتيجة المقابلة التي دلت أن للأجور تأثير بسيط قدر ب 39.5% من نسبة إجابات المبحوثين من المسؤولين.
- وجود نقائص في التحديد الدقيق للاحتياجات من الموارد البشرية ،مما نتج عنه البطالة المقنعة وفائض العمالة في الكثير من الوظائف، ونقص فادح في وظائف أخرى.

- تبين نتائج الفرضية الثانية وجود علاقة بين الأجر وتحكم الموظفين في مهامهم الوظيفية ودافعيتهم للعمل، مع وجود تحكم نسبي في المهام الوظيفية من قبل الموظفين لأعمالهم وهذا حسب نتائج المقابلة.
- لا يوجد ما يسمى بجودة الأداء، وبالتالي لا يمكن الحديث عن الأداء المتميز في قطاع الوظيف العمومي .
- وجود تداخل بين المهام الوظيفية في الأعمال الإدارية، مما خلق صعوبات وظيفية في الأداء .
- عدم إعطاء الأسلاك المشتركة نفس الفرصة من التدريب والرسكلة مقارنة بالأسلاك الأخرى، مع وجود حاجة ماسة لرفع المستوى والقدرات والمهارات والاتجاهات.
- تبين نتائج الفرضية الثالثة وجود علاقة بين انضباط الموظفين والأجر الذي يتلقونه وبحسب الملاحظة بالمشاركة ونتائج الا سماره، وكذا سجل الاقتراحات الخاص بالمتعاملين مع المديريات من مواطنين ومقاولين وموردين... يتبين وجود ثقافة تنظيمية سلبية متعلقة بالانضباط، حيث يميل الموظفون إلى اللانضباط نتيجة تراجع دور الرقابة والصرامة في الردع والعقاب، حيث أصبحت ثقافة الالتزام والانضباط استثناء، والتسيب واللانضباط هو الأساس.
- وجود فروق بين إجابات الموظفين والمسؤولين بخصوص علاقة الأجر بالأداء، فبينما عبر الموظفون عن وجود علاقة بينهم، عبر المسؤولين أن المسألة مسألة ثقافة عمل لا أجر.
- تنامي تكريس يوم الخميس كيوم عطلة غير معن، ومدفوع الأجر في كثير من المديريات.
- وجود علاقة موجبة جزئية ضعيفة جدا بين الأجر والرضا الوظيفي قدرت نسبته ب 0.2 وهي علاقة طردية غير منتظمة بين الرضا الوظيفي والأجر، بحسب ما دلت عليه نتائج الاستمارة الخاصة بالموظفين، وبحسب ما دلت عليه أيضا نتائج المقابلة مع المسؤولين حيث بلغ مدى تأثير الأجر على الرضا 02.06% من إجمالي إجابات المسؤولين.
- تبعا لنتائج الفرضيات الجزئية، التي تحققت منها فرضيتان بصفة جزئية، ولم تتحقق فرضيتان، نقول أن تدني أداء فئة الأسلاك المشتركة في المديريات الولائية لولاية سطيف يرتبط ارتباطا ضعيفا بتدني الأجور المدفوعة له، وأنه توجد أسباب أخرى قيمية وتنظيمية

وبيئية وسلوكية وأخلاقية جد معقدة لها دور في تدني أداء الموظفين بصفة عامة وأداء موظفي الأسلاك المشتركة بصفة خاصة.

خلاصة الفصل

يتبين من نتائج الدراسة ، أن ضعف أداء الموظفين بالإدارات العمومية له علاقة طفيفة بالأجور المتدنية التي يتلقاها هؤلاء الموظفون ، لكن من خلال النتائج وقفنا على أن هناك عوامل أخرى تنظيمية وغير تنظيمية ،عوامل تاريخية ،وأخرى سوسيلوجية مرتبطة بالموروث الثقافي ، مرتبطة بقيم مجتمع ، تتحكم في أداء الموظف الجزائري .

لكن نتساءل ، عن سبب الأداء الباهر للعامل الجزائري بصفة عامة في الدول الأجنبية خاصة الغربية منها ، هل يتعلق الأمر باختيار تلك الدول لأحسن الكفاءات الجزائرية ، أم أن الأمر مرتبط بفعالية التسيير وحسن اختيار الكفاءات ،مع كافة الأمور التنظيمية التي يتحكم فيها الغرب جيدا بالفن حيننا ،وبالعلم في كثير من الأحيان.

إن الإدارة الجزائرية وجه من أوجه الدولة الجزائرية ، وقد كانت كذلك لفترة طويلة من الزمن لكن عوامل بشرية (على الأقل ما وقفنا عليه من نتائج) وعوامل أخرى ساهمت في تحولها نحو الأسوأ بدلا من اتجاهها نحو ما هو أفضل لأن كل الظروف والإمكانيات موجودة ، ليبقى العامل البشري هو العامل الحاسم في نجاح أي تنظيم أو تدهوره.

ولم يأخذ المشرع الجزائري ولا صانعي القرار باتجاه معين سواء في الأجور ،التي بقيت توزع بحسب قوة الطالب والمطالب،أو بحسب ما يوجد في الخزينة من أموال ، وهي مقارنة موجودة في الطرح النظري ،لكن بمنحى واحد وليس عدة منحنيات. بمعنى أن صانع القرار عليه بالأخذ باتجاه واحد وليس بعدة اتجاهات.

التوصيات والاقتراحات

التوصيات والاقتراحات

تبعاً لمجريات الدراسة، سواء في جانبها النظري أو الميداني، استطعنا الوقوف على عدة نقاط مهمة، باستطاعتها أن تكون منطلقاً لتنمية إدارية جديدة تكون لبنيتها الاستثمار في التنمية البشرية بشكل عام وتنمية الموارد البشرية في المنظمات بشكل خاص وتماشياً مع أبعديات خطوات البحث العلمي، الذي يفترض أن يكون له تبعات إيجابية ملموسة، وليس مجرد أبحاث تحفظ في رفوف المكتبات، فقد ارتأينا طرح بعض الاقتراحات والتوصيات التي نوجزها فيما يلي:

- اقتراح وضع نماذج جديدة لتقييم الأداء تتناسب معاييرها مع طبيعة نشاط كل مؤسسة إدارية والفصل بين النماذج الخاصة بالأسلاك المشتركة، والأسلاك الخاصة والتقنية.
- إعادة النظر في تحليل وتوصيف وتصنيف وترتيب الوظائف بما يكفل عدالة الاستحقاقات المالية والغير مالية.
- إعادة النظر في تخطيط الموارد البشرية، وجعل عملية تحديد الاحتياجات أكثر منطقية وواقعية، وإخضاع هذه العملية للمراقبة الداخلية (اللجان المتساوية الأعضاء) والمراقبة الخارجية (مصالح الوظيف العمومي ومصالح الرقابة المالية)
- صياغة نظام داخلي، ليس في شكل تعليمات وإنما كنظام داخلي يسري على جميع الموظفين بعدالة تامة. وهذا لهندسة ثقافة تنظيمية جديدة تتماشى مع القيم الاجتماعية والدينية والأخلاقية التي ترفع من قيمة العامل والعمل.
- العمل بما يسمى بـ"إدارة الأداء" أو "تسيير الأداء" من طرف أشخاص متخصصين يسهرون على متابعة أداء الموظفين بطريقة علمية. مع تحسين ثقافة حسن التعامل والاتصال والإصغاء، لأنها ثقافة غائبة في السلوك التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.

- تـمـثـل الكفاءات من خلال جودة المدخلات التي يجب أن تستجيب لمعايير التوظيف بطريقة علمية ، وليس بموجب قرارات سياسية ،التي قد تعصف بالتوازن الاستراتيجي للموارد البشرية وأدائها كنتيجة حتمية للتوظيف العشوائي.
- إتاحة الفرصة لجميع فئات الأسلاك المشتركة لتنمية مهاراتهم المعرفية والسلوكية عن طريق دورات تدريبية مستمرة .
- تطبيق مدخل الجودة الشاملة في الإدارات الجزائرية لأنه الأنسب في تنمية الأداء الوظيفي ،بحيث نركز على جودة المدخلات من الموارد البشرية، جودة التقييم ،جودة التدريب والتكوين والرسكلة ، جودة التعويضات .
- خلق ثقافة تنظيمية تقوم على تقديم الواجبات على الحقوق ،ومحاربة ثقافة الكسل ، والتركيز في هذا المجال على كفاءة المسؤولين ، بحيث يعين عن طريق كفاءته وسلوكه فقط ،لا غير ذلك .لأن الإخلاص والشرف والتنظيم قيم مكرسة عند المجتمعات الآسيوية التي بلغت مصاف الدول المتقدمة ، فلماذا لا نكون كذلك ولنا من القيم النبيلة ما يغنينا عن قيم الآخرين.
- خلق ثقافة قانونية وتكريسها ،بما يتماشى وخصوصيات كل إدارة وكل قطاع ،عبر إيجاد مناصب ورتب خاصة بإطارات مكلفين بهذا الدور ،عبر أساليب ووسائل توعوية مستمرة ودورية.
- تشجيع الإبداع والموهوبين ،وذلك عن طريق استحداث علاوات خاصة بالمبدعين سواء من فئة الإطارات أو الموظفين العاديين،
- إجراء أبحاث تطبيقية على مستوى كل قطاع يخص المشكلات الإدارية بإشراك الموظفين من مختلف الفئات فيها ،إضافة إلى عقد ندوات ودورات علمية على مستوى المنظمات الإدارية تخص مشكلات الأداء ،وتنمية القدرات ،وتنمية العمليات الإدارية.

- تتمين الأبحاث التطبيقية التي تساهم في عمليات التخطيط والاستشراف ، وضرورة وجود ثقة متبادلة بين المخطط والسياسي صانع القرار وبين الباحث وتضافر الجهود بينهما.
- المراهنة على الأساليب العلمية في التسيير ، لأن الأبحاث العلمية وضعت بين أيدينا العشرات من المناذج الناجحة ، بدل من الاعتماد على أشخاص لهم سوابق عدلية وكوارث في التسيير للاستعانة بهم ، والتحجج بفقدان الكفاءات البشرية التي لها الخبرة في التسيير .
- تفعيل التوأمة مع البلدان الرائدة في التسيير الإداري الناجح على غرار البلدان الأوروبية أو الآسيوية (ماليزيا، الفلبين، أندونيسيا...)
- النظر إلى الأجور ودفع الاستحقاقات تبعا لمردودية الموظف الإدارية والإنضباطية والخلقية، دون إغفال الكفاية المرتبطة بالحد الأدنى للأجر ، وما عدا ذلك من مكافئات وعلاوات يخضع للأداء الفعلي لكل موظف.
- تخفيض الضريبة على الدخل كطريقة غير مباشرة من طرق الرفع من الأجر ، وتعيين النسب بما يتلائم والقدرة الشرائية للموظف والعامل ، كما فعلت الحكومة مع المستوردين ، في مجال المواد الغذائية ، والقمح ، الأغذية الخاصة بالدواجن... أين عملت على تخفيض الرسوم وأحيانا تعليقها ، حرصا على استقرار الأسعار ، وهو ما صب بصورة غير مباشرة في أرباح المستورد ، فلماذا لا يكون هذا الإجراء مع الموظف والعامل ، لأن 19.16% كنسبة مئوية ضريبة على دخل خام يقدر ب60000 دج ، هي قيمة معتبرة تزيد ماليا عن 11500.00 دج .
- رفع سقف المعايير السلوكية والأخلاقية ومعايير الكفاءة لدخول مؤسسات الوظيفة العمومي ، لأنه الحل الأنسب الذي يمكن من خلاله تغطية النقص الحاصل في موضوعية معايير التقييم الخاصة بالأعمال الإدارية ، فالمدخلات القيمة والجيدة والرفيعة المستوى يمكنها لعب دور هام في ترقية الأداء الفردي والمؤسستي.

- المصادقة على ميثاق أخلاقي كمرجعية اجتماعية وقيمية ويضمن تنظيم العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الموظفين بالمؤسسة، وينظم أيضا العلاقات مع مختلف المتعاملين الخارجيين، الأمر الذي يدعم مفهوم منظومة العمل المؤسسي.
- تفعيل خطاب التكليف القائم على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة والأهداف المسندة للمؤسسة من قبل الجهات الوصية لتحقيقها، فإن خطاب التكليف يساهم مساهمة فعالة في تأسيس منظومة ترقى تتسم بالشفافية والنزاهة تؤسس على التكامل مع تقارير الإنجاز التي ترفع من شاغلي المناصب ومراكز المسؤولية داخل الإدارات فيصبح الترقى شديد الارتباط بمعدلات الأداء لدى الفئات العاملة ، وهو ما يساهم بشكل كبير في خدمة منظومة الأجور القائمة على معدلات الأداء ومقدار ما تم تحقيقه من أهداف ، وهو ما يؤسس بشكل كبير لمنظومة الشفافية والنزاهة داخل المؤسسة.

الختامسة

الخاتمة

لقد طرحت مشكلة الحوافز بصفة عامة والأجور بصفة خاصة العديد من النقاشات والصدامات، والاحتجاجات والإضرابات، سواء داخل المؤسسات الاقتصادية، أو داخل المؤسسات الإدارية على حد سواء، فالأمر وإن كان يعني العامل والموظف، فإنه يعني المؤسسة وتوازنها واستقرارها واستمرارها وسمعتها، فبقدر ما تسعى هذه الأخيرة إلى الحفاظ على قوتها التنافسية من خلال تخفيض التكاليف (حتى وإن كان الأمر يتعلق بالدولة حينما نتحدث عن النفقات) بقدر ما يسعى الأجير إلى تحسين وضعه المعيشي، فالصراع مستمر حتى وإن اعتقد البعض أنه موضوع قديم من حيث الدراسة، لكن إفرازاته تؤثر على الاستقرار الاجتماعي، بل وتهدهد. فهذا قطاع الصحة في حالة غليان دائم، وقطاع التربية والأسلاك المشتركة بدأت تتحرك في حركات احتجاجية تارة، وإضرابات تارة أخرى، ناهيك عن المؤسسات الاقتصادية التي يجد القائمين عليها صعوبات ترتبط بالاستقرار الداخلي والبقاء الخارجي في سوق لا ترحم الضعيف، أين يكون البقاء للأقوى .

على المستوى التنظيمي بقيت المؤسسات تعاني كثيرا، رغم الدراسات ورغم التراث التنظيمي الغني بالتجارب والسياسات الناجحة، إلا أن المورد البشري وثقافته هي الفاصل في نجاح التنظيم من عدمه، ف"التدريب لا يصلح ما أفسده التوظيف". يقول "روبرت ماتيز": "عانت شركة APAC في السابق من معدل دوران عمل مرتفع، إذ كان يغادرها أو يطرد منها حوالي 28000 عاملا سنويا نتيجة تدني مستويات الأداء. السبب في ذلك أن المؤسسة قامت عمليا بتوظيف كل المتقدمين للعمل لديها، ثم اكتشفت لاحقا عدم توافق الكثير ممن تم توظيفهم مع الأعمال التي أوكلت إليهم، الأمر الذي أفرز حاجة مستمرة لاستبدال العاملين وحمل الشركة تكاليف دوران عمل باهظة، وتكاليف توظيف جديدة تركز على الاختبارات وصلاحيات الأفراد المستقبين للوظائف الموجودة بالشركة." وإذا تم مقارنة مؤسساتنا بهذه المؤسسة نجد ظاهرة انخفاض مستوى المدخلات وعدم صلاحيتها وتأهيلها موجودة بشكل كبير، لكن لا تملك المؤسسات الجرأة التنظيمية بحيث تقوم بهندرة مواردها البشرية . فنجد معدل دوران العمل بمؤسسة "سامسونغ الجزائر" SAMHA مرتفع للغاية لاعتمادها على يد عاملة محلية غير مؤهلة، كما تقف من حين لآخر على تصرفات سلبية للغاية من بعض

العاملين، تضطر من خلالها هذه المؤسسة لطرده هؤلاء العاملين أو إيفائهم بما يحملون من أخلاق سيئة. ويكون الأمر أخطر حينما تكون مدخلات المؤسسة يتم عن طريق قرار سياسي بغية شراء السلم الاجتماعي والأمني، فحينما تطلب الدولة من مؤسسات الجنوب ضرورة إعطاء الأولوية لتوظيف العاطلين عن العمل لأبناء الجنوب، بغض النظر عن مؤهلاتهم و... فالأمر سيصبح أسوأ بكثير من حيث مخرجات هذه المؤسسات وفعاليتها التنظيمية، خاصة عند الاستغناء عن عملية عملية التوظيف .

لذلك نقول أن هناك عدة متغيرات داخلية وخارجية، قيمية وأخلاقية تتدخل في الأداء الوظيفي وتؤثر فيه، ومن الصعب التحكم في عدة متغيرات في آن واحد، لكن تبقى عدة أمور تعتبر كمبادئ أخلاقية وتنظيمية لا بد من مراعاتها، منها العدالة والمساواة، فلا نعتقد أنها أمور تحتاج إلى تخصص أو دراسة بقدر ما تحتاج إلى تطبيق، فالعامل أو الموظف لا يرضى ولا يقبل أن يكون موظف آخر في دولته يتلقى أجرا يزيد عن الأجر الأدنى المضمون ب 45 مرة في حين أن مهامه الوظيفية بسيطة للغاية، وله كل الامتيازات وشروط العيش في رفاهية كاملة، ثم نبحت عن السلم الاجتماعي والأمني .

إن التنمية الشاملة، هي نتاج تنمية إدارية، هذه الأخيرة نتاج تنمية بشرية، فلا بد من الاهتمام بالتنمية البشرية لأنها لبنة تكوين ونجاح المؤسسات بشتى أنواعها، والاهتمام بها يعني توفير شروط العمل الجيد بكل عناصره، بما فيه الأجر الذي يحفظ كرامة العامل والموظف، ويغنيه عن السؤال والغش والسرقة، ويجعله يعمل بإخلاص لصالحه، ولصالح المنظمة بحكم علاقة العمل التي تربطه بالمؤسسة التي يعمل بها. إن شراء السلم الاجتماعي يكون بإحقاق الحقوق وإحلال العدل والمساواة، في أن يأخذ كل ذي حق حقه، وكل حسب عمله، فلا يمكن أن تكون علاوة المردودية حق، ولا عناصر الأجر المتغير حق، فالحوكمة والإدارة الرشيدة هي فقط من تستطيع التمييز بين هذه الأمور وفرضها إن استدعى الأمر ذلك.

فالإصلاح يمر حتماً أولاً وقبل كل شيء عبر النية الصادقة في الرقي والتنمية، وثانياً عبر عدم الخلط بين الحسابات السياسية والسلطوية وبين الإصلاح، وثالثهما ضرورة الاعتناء بأهل الاختصاص وإشراكهم في عمليات إصلاح قطاع الوظيف العمومي، لأن أن توكل هذه المهمة للجان تتكون من ولاية ورؤساء بلديات ساهموا بقسط كبير في التسيب الحاصل أمر يطرح عدة تساؤلات عن جدوى هذه الإصلاحات. ورابعها تقبل التضحيات العديدة التي لا بد لها من أن تكون، كأن يتم تسريح عدد معتبر من قطاع الوظيف العمومي وهذا للتخلص من البطالة المقنعة، من جهة وزيادة الفعالية وتحمل المسؤوليات من جهة أخرى.

المراجع

قائمة المراجع

1-الكتب

1. ابراهيم الديب : استراتيجيات التطوير الإداري والإصلاح الشامل، دار أم القرى، 2005.
2. ابراهيم الغمري : الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، 1979.
3. ابراهيم بن علي الملحم : هنري فايول ، في : مجلة الإدارة ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، أكتوبر 2011 .
4. إحسان محمد الحسن : مناهج البحث الاجتماعي، ط9، دار وائل ،عمان ،الأردن، 2009.
5. أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ،الاسكندرية، 2004 .
6. أحمد ماهر : الإدارة المبادئ والمهارات ،الدار الجامعية ،الاسكندرية، 2006.
7. أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 1999.
8. أحمد ماهر : الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ،الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2003.
9. أحمية سليمان : التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1998،
10. باري كشواي: إدارة الموارد البشرية ، دون ذكر المترجم، دار الفاروق ، ط2، 2006.
11. جاري ديسلر : إدارة الموارد البشرية ، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن جودة، دار المريخ ،العربية السعودية، 2003.
12. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،الدار الجامعية،الاسكندرية، 2010.
13. جون مينز كينز : النظرية العامة في الاقتصاد ، ترجمة: نهاد رضا، الجزائر ، 1991.
14. حامد الحرفة : موسوعة الإدارة الحديثة ،المجلد الأول ،الدار العربية للموسوعات .
15. حسن ابراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،دار النهضة العربية ،لبنان ، 2002.
16. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر،الأردن، 2005.
17. خضير عباس المهر: الأجور والاستخدام والتوازن الاقتصادي، ط1، عمادة شؤون المكتبات، الرياض، 1988.
18. خضير كاضم حمود ،ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية،دار المسيرة، عمان ، 2007 .
19. ر . بورون و ف.بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع ،ترجمة : سليم حداد ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، بيروت ،لبنان، 1986 .
20. راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ،المكتب الجامعي الحديث، 1999
21. رعد حسن الصرن : نظريات الإدارة ودراسة ل 401 نظرية في الإدارة ، دار الرضا ، سوريا ، 2004 .

22. روبرت باكال : تقييم الأداء ،ترجمة : موسى يونس ،بيت الأفكار الدولية،الأردن ، 1999.
23. روبرت مانيز ،جون جاكسن،إدارة الموارد البشرية ،ترجمة :محمود فتوح، دار شعاع للنشر والعلوم ،دمشق، 2009.
24. رشيد واضح : علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر،دار هومه،الجزائر، 2005.
25. سعاد نايف برنوطي : إدارة الموارد البشرية ،ط3، دار وائل للنشر ،الأردن ، 2007.
26. سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
27. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005.
28. صلاح الدين محمود علام: الأساليب الإحصائية الاستدلالية البارامترية واللابارامترية في تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية،دار الفكر العربي،القاهرة، 1993.
29. صلاح الشنواطي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية،بيروت، 1997.
30. ضياء مجيد الموسوي : سوق العمل والنقابات العمالية في اقتصاد السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2007.
31. عامر ابراهيم قنديجلي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية،دار المسيرة،ط3،الأردن، 2012.
32. عبد الباري ابراهيم درة : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
33. عبد الرحمن يسري: تطور الفكر الاقتصادي، الدر الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997.
34. عبد السلام ذيب : قانون العمل الجزائري والتحول الاقتصادي،دار القصبه للنشر ، الجزائر ، 2003 .
35. عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الاقتصادي ، ج1، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 2002.
36. عصام أنور سليم : قانون العمل ، ط2، دار منشأة المعارف، مصر ، 2002.
37. علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب، القاهرة ، مصر ، 2001 .
38. علي عباس : أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة ، ط4،الأردن ، 2009 .
39. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية ،منشورات جامعة منتوري،قسنطينة،الجزائر ، 2004.
40. علي غربي آخرون: تنمية الموارد البشرية،دار الفجر للنشر،مصر، 2007.
41. علي محمد عبد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال ،دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2000.
42. عمر صخري: إقتصاد المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
43. عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية -رؤية المعاصرة-،ط2 ،دار وائل، 2009.
44. فرانسواز جيرو، أوليفيه سولبيك، جيرار نولو ماري، إيلين دولمون، بيير لوران بسكو. ترجمة:وردية واشد: المراقبة الإدارية وقيادة الأداء،المؤسسة الجامعية ،ط1 ، 2007،لبنان.

45. فؤاد الجميعي : الأسس النظرية والتطبيقية لترتيب الوظائف ، مطابع مؤسسة دار الكتب ، ، الموصل ، العراق ، 1982.
46. فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر ، الجزائر ، 2008.
47. فضيل دليو : تقنيات تحليل البيانات في العلوم الاجتماعية والإعلامية، دار الثقافة، عمان ،الأردن، 2010.
48. كامل محمد المغربي : الإدارة وأصالة المبادئ ووظائف المنشأة ، دار الفكر ، الأردن ، 2007.
49. مجدولين عبد المجيد المخاترة: الحماية القانونية للأجر، دار كنوز المعرفة، عمان،الأردن، 2007.
50. محفوظ أحمد جودت : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، ط1 ،الأردن . 2010 .
51. محمد الصرافي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
52. محمد اسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، 2005.
53. محمد الصغير بعلي : تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم ، الجزائر ، 2000 .
54. محمد عبد الفتاح ياغي : تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1986 .
55. مصطفى نجيب شاويش : إدارة الموارد البشرية ، ط1، الإصدار الخامس، دار الشروق، عمان ،الأردن ، 2011 .
56. منى الطحاوي: اقتصاديات العمل، مكتبة نهضة الشروق، القاهرة، 1984 .
57. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: يزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصة، الجزائر، 2004 .
58. مدحت القرشي: اقتصاديات العمل، دار وائل ، الأردن ، 2007 .
59. نادر أحمد أبو شيخة ، عبد الطيف الأسعد : المرشد إلى توصيف وتصنيف الوظائف ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 1990 .
60. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي (من منظور كلي مقارن) ، معهد الإدارة العلمية ، المملكة العربية السعودية ، 1995 .
61. ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
62. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2002 .
63. نوري منير : تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .
64. هدى سيد لطيف : الأسس العلمية للإدارة ، الشركة العربية للنشر ، 1996 .
65. يوسف حجيم الطائي ، مؤيد الحسين الفضل ، هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2006 .

67- Lakhdar Sekiou, Louise Blondin, Bruno Fabi, Charles-Henri Besseyre des Horts , Françoise Chevalier : Gestion des Ressources Humaines, De Boeck Université, Canada, 1993.

68-Michael Armstrong : Performance Management , 2 éme edition , clays ltd, Great Britain, 2000.

69-Robert Bacal : Performance management , breafcase book, mc graw, Canada, 1998.

2- الرسائل والأطروحات والأعمال العلمية:

01- أحمد سيد مصطفى: استراتيجيات الإدارة والتطوير التنظيمي، بحث مقدم في مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت، 24 أكتوبر 2002.

02- حداد صونية: علاقة القيم الإنتاجية بإنتاجية العامل، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، تحت إشراف: أ. بوقرة بلقاسم، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011، بحث لم ينشر.

03- ناصر قاسمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، إشراف: مصطفى بوتفوشيت، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005/2004.

3-المجلات والجرائد:

01- ابراهيم بن علي الملحم : هنري فايول، في مجلة: الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أكتوبر 2011.

02- عبد الفتاح بوخمخ، عزالدين هروم : تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، في مجلة الاقتصاد والمجتمع ، العدد 2010، 06، جامعة منتوري، قسنطينة .

03- ريم عبد المحسن ابراهيم التميمي : التميز في الأداء ، مجلة التنمية الإدارية ، العدد 72 ، ماي 2008 .

04- سيد فهمي أحمد الخوري: تباين الأجور والرواتب في شركات القطاع الخاص السعودي، في مجلة: العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد الثاني، ديسمبر 2003.

05- نظم إدارة الأداء (دليل إرشادي للمديرين، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، 2009-2010.

06- مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية لولاية سطيف: الدليل الإحصائي لولاية سطيف، 2011.

07- ميرا جغمون: زيادات معتبرة في رواتب موظفي الأسلاك المشتركة، في جريدة: النهار ، جريدة يومية ، العدد 1228 ليوم 23 أكتوبر 2011 ، الجزائر.

08- لخضر رزاوي : الجزائري يشغل ساعتين يوميا ويرتاح 04 أشهر في السنة ، في جريدة : الشروق ، العدد 3494 ، ليوم 2011/12/05. الجزائر

09- مجلة التنمية الإدارية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مصر، العدد 72، ماي 2008.

10- بشير مصيطفي، خبير اقتصادي جزائري، لقاء في نشرة الثامنة خاص باجتماع الثلاثية لشهر سبتمبر 2011، ليوم 2011/09/28.

11- ميرا جغمون: زيادات معتبرة في رواتب الأسلاك المشتركة، في جريدة: النهار، جريدة وطنية يومية، العدد 1228، ليوم 2011/10/23.

12- ليلي شرفاوي: العائلات الجزائرية تنقسم من حيث الدخل إلى سبعة مستويات، جريدة الشروق، جريدة يومية وطنية جزائرية، العدد 2676، ليوم 2009/07/30.

- 13-محمد شراق: فضائح البطاطا والحليب والأجور المؤجلة، جريدة الخبر، جريدة وطنية جزئية يومية ، عدد 5206.
- 14-ل. بوربيع: راتب الكرامة يجب ألا يقل عن 35 ألف دينار جزائري، جريدة الخبر، عدد 5201 ، ليوم 2007/12/25.
- 15-سميرة بلعمري: تفاصيل الاجور الجديدة المحددة حسب المستوى التعليمي، جريدة الشروق، عدد 2098، ليوم 2007/09/15.

4-القوانين:

- 1 +الأمر 03/06 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 46 ، 16 يوليو 2006، ص10.
- 2 +المرسوم 04/08 المؤرخ في أبريل 2008 المتضمن القانون الأساسي للأسلاك المشتركة.

5-المواقع الالكترونية :

- 70 - www.hia6.com/forum . le :01/04/2012 a 09 :15h
- 71 - موقع سيراج و بيت كوم Siraj Bayt com : استطلاعات الأجور في الوطن العربي ، 2009.
- 72 - www.dgfp.gov.dz.asp (الموقع الرسمي للوظيفة العمومية للجزائر) يوم 10/03/2013، 10 صباحا.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جام-ع-ة سطيف (02)
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع

بحث بعنوان

الأجور وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارات العمومية

- الأسلاك المشتركة نموذجا -

دراةة مدانةة معدةة باةة ه لانةة سطفةة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، فرع علم الاجتماع . تخصص -إدارة و تنمية الموارد البشرية-

تحت إشراف الأستاذة

- نادية عيشور

- إعداد الطالب:

- بوجمعة كوسة

- الجنس : ذكر أنثى

- السن :

 من 20-24 سنة من 25-29 سنة من 30-34 سنة من 35-39 سنة من 40 فما فوق

- المستوى التعليمي:

 متوسط ثانوي جامعي

- الأقدمية :

 أقل من سنة من 01 - 05 سنوات من 06 - 10 سنوات من 11 - 15 سنة من 15 - 20 سنة من 21 - 25 سنة من 26 - 30 سنة من 30 سنة فما فوق- الحالة العائلية : أعزب (ء) متزوج (ة) أرمل (ة) مطلق (ة)

- الراتب الشهري :

- أقل من 18000 دج

 ما بين 18000 - 25000 دج ما بين 26000 - 30000 دج ما بين 31000 - 35000 دج ما بين 36000 - 40000 دج ما بين 41000 - 45000 دج من 45000 دج فما فوق

- الرتبة :

- المديرية :

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
01	اهتمام المديرية بالموظفين الحاليين قبل أي عملية توظيف.					
02	الموظفين الحاليين لديهم من الكفاءة ما يستطيعون تغطية أي نقص من الموظفين.					
03	التوظيف بمديريتنا يكون بحسب الاحتياجات الحقيقية من الموظفين.					
04	يتم التوظيف بالمديرية وفق أسس ومعايير علمية وموضوعية .					
05	أشعر بتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص خلال عمليات التوظيف بمديريتنا .					
06	الموظفين المعيّنين حديثا بالمديرية ذوو مستوى تعليمي عالي.					
07	لا يتم تثبيت الموظفين المترشحين إلا بعد الوقوف والتأكد من مستواهم الحقيقي.					
08	الأجور المغرية والحوافز الأخرى هي التي جعلتني ألتحق بهذه المديرية.					
09	البحث عن الاستقرار الوظيفي هي التي جعلتني ألتحق بالمديرية.					
10	التحاقى بالمديرية كان صدفة وتوافق مع حاجتي للعمل.					
11	11-العمل الذي أقوم به يتلاءم تماما مع تخصصي.					
12	استمتع بأداء المهام الخاصة بعلمي لأنها تتوافق ومؤهلاتي العلمية والعملية					
13	أتحكم بشكل جيد بمهامي مما يسمح لي بتحقيق أهداف الوظيفة.					
14	أشعر أن لدي تجربة في تنفيذ العمل بطريقتي الخاصة .					
15	يمكنني الانتقال من مهمة لأخرى بسهولة ،لأنها تبدو لي على نفس القدر من الأهمية.					
16	أشعر بالضغط المستمر أثناء فترة العمل .					
17	أرتكب أخطاء كثيرة تؤثر على أدائي بشكل عام.					
18	أعاني من مشاكل وظيفية مرتبطة بعدم وضوح المهام المسندة إلي.					
19	أعاني من مشاكل وظيفية مرتبطة بقيامي بأعمال أفقد التكوين فيها تجعلني أتحكم فيها بشكل جيد.					
20	أعاني من مشاكل وظيفية مرتبطة بنقص الوسائل المكتتبية.					
21	هناك نقائص في أدائي وأنا بحاجة للتكوين والرسكلة بشكل واضح.					
22	أهتم بعملية تقييم الأداء لأنها مرتبطة بعلاوة المردودية.					
23	أهتم بعملية تقييم الأداء لأنها مرتبطة بالترقية في الدرجة والرتبة.					
24	لا أثق في عملية تقييم الأداء ،لأنها لا تعتمد على معايير موضوعية.					
25	ألتزم بمواقيت العمل حتى في حالة عدم وجود رقابة إدارية.					
26	أقوم بإخطار الإدارة دائما في حالة تغيبي لعذر طارئ.					
27	الالتزام بمواقيت العمل بصرامة أمر شكلي لا داعي له .					
28	أشعر بعدم وجود عدالة في تطبيق سياسة الرقابة لأسباب انضباطية.					

					المستوليين يسيئون استعمال الرقابة الأمر الذي يجعلها سلبية ولا تحقق هدفها.	29
					.وجود رقابة بضائقي ويؤثر على تركيزي في أداء عملي .	30
					التخلي عن الرقابة هو الأسلوب الأنجع لزيادة أدائي بشكل جيد.	31
					عدم وجود أجور مشجعة يجعلني لا أهتم بعملي وأنغيب لأتفه الأسباب.	32
					عدم وجود بيئة عمل مشجعة والالتزامات الأسرية تدفعني للتغيب بكثرة.	33
					سياسة التساهل من قبل الإدارة تشجع على عدم الانضباط في المؤسسات.	34
					أميل إلى طريقة العمل التي يتبعها رئيسي المباشر وينصحنني بها.	35
					أشعر أنني أحقق ذاتي حينما أقوم بعملي.	36
					في حالة وقوع مشكلة ، أجد مساندة وتأييد من رئيسي المباشر في مجابتهها.	37
					يحرص رئيسي المباشر على أن أبدي رأبي قبل أن يتخذ أي قرار .	38
					ما أقوم به من أداء يشعرنني بالفخر .	39
					تمنحني وظيفتي مكانة لاثقة في المديرية .	40
					الأجر الذي أتقاضاه يجعلني أعمل بإخلاص .	41
					حبي لعملي وللمديرية التي أعمل بها تجعلني أعمل بشكل جيد وبإخلاص.	42
					علاقتي الجيدة بيني وبين رئيسي المباشر تجعلني أعمل بشكل جيد وبإخلاص.	43
					علاقتي الجيدة بيني وبين زملائي تجعلني أعمل بشكل جيد وبإخلاص.	44
					لدي رغبة في تغيير المديرية للعمل بأجر أفضل .	45
					أشعر بالحيوية والنشاط حينما أكون متوجها إلى عمل.	46
					أشعر بالملل والروتين عند أدائي لعملي.	47
					أشعر بعدم الرغبة بالقيام بمهامي الوظيفية.	48

مقابلة بحث أطروحة دكتوراه بعنوان : " الأجور و الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر " -
الأسلاك المشتركة نموذجاً- دراسة ميدانية بمديريات ولاية سطيف-

الطالب: كوسة بوجمعة ،إشراف الدكتوراة :عيشور نادية

المحور الأول : البيانات الشخصية

01 - الجنس : ذكر أنثى

02- السن :

03- المستوى التعليمي - ثانوي - جامعي

04 - الأقدمية :

05- الراتب الشهري :

- ما بين 26000-30000 دج

- ما بين 31000-35000 دج

- ما بين 36000-40000 دج

- ما بين 41000-45000 دج

- من 45000 دج فما فوق

07- الرتبة :

08- الوظيفة (المنصب النوعي) :

المحور الثاني: الحوافز المادية وعلاقتها بجودة المدخلات البشرية.

09- على أي أساس يتم تخطيط احتياجات المديرية من الموارد البشرية؟

.....
.....
.....

10- هل هناك معايير موضوعية تضبط عملية التوظيف ،وهل تساهمون في إثرائها؟

.....
.....
.....

11- في اعتقادك لماذا تفتقد الإدارات لإطارات من المستوى العلمي العالي ؟

.....
.....

12 فيما تلمسون نقص كفاءة اليد العاملة ؟

المحور الثالث: الأجور والإمام بالوظيفة و جودة الأداء .

13- هل تراعون توزيع المهام المناطة بالموظفين بحسب ما تتناسب مع تأهيلهم العلمي ويتناسب مع محتوى القوانين الأساسية الخاصة برتبهم وتصنيفاتهم ؟

14- هل أنت مطلع على المهام و متطلبات الوظيفة الخاصة بالموظفين الذين هم تحت إشرافك ومسؤوليتك الموجودة في القوانين الأساسية؟

15- هل تراعي الإدارة توزيع المناصب والمهام حسب رغبات الموظفين واختياراتهم الشخصية ؟

16- هل تمنحون للموظفين مساحة كافية من الحرية عند ممارستهم لمهامهم الوظيفية ؟ غالبا في بعض الأحيان نادرا

17- عادة ما يرتكب الموظفون أخطاء في أداء عملهم ،فما سبب تلك الأخطاء التي يرتكبونها ؟

18 - هل ترى أن هناك نقائص لدى الموظفين مرتبطة بالأداء على مستوى (المكتب، المصلحة، الفرع) تتطلب ترميتها عن طريق التكوين، الرسكلة؟

.....

.....

.....

19 - ما هي الصعوبات التي تجدونها خلال عملية تقييم أداء الموظفين الذين هم تحت مسؤوليتكم؟

.....

.....

.....

20 - غالباً ما تكون الوظائف المصنفة أقل من 10 مرتبطة بمهام كثيرة ومتعبة مقابل أجر قليل، ما تفسيرك:

.....

.....

.....

المحور الرابع : الحوافز المادية وعلاقتها بانضباط الموظفين

21- غالباً ما ترتبط المسؤولية بصلاحيات الرقابة على تصرفات وأداء الموظفين، فإلى أي حد تتمتعون بهذه الصلاحية؟

.....

.....

.....

22- هل تعتقدون أن الرقابة بشكل صارم وعادل يفرض انضباط الموظفين ؟

.....

.....

.....

23- ما نوع العقوبات المفروضة على الموظفين في غالب الأحيان ؟

.....

.....

.....

24- ما هي أسباب هذه العقوبات ؟

.....

.....

.....

.....

25 - تكونت لدى الرأي العام صورة سوداوية عن الإدارة والسلوكات السلبية المرتبطة بها ،لماذا في رأيك؟

.....

.....

.....

المحور السادس: الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى الموظفين

26 في حالة دعوة الموظفين لأعمال طارئة خارج أيام العمل أو توقيت العمل ،فهل تكون استجابة من قبل الموظفين؟

.....

.....

.....

.....

.....

27- في اعتقادك كيف تتعاملون لكسب رضا الموظفين حتى يكون أدائهم أفضل ؟

.....

.....

.....

28-هل تعتقد أن الأجور الضعيفة هي سبب تهاون وتسيب وعدم انضباط الكثير من الموظفين ، أم أن هناك عوامل أخرى ساهمت في تردي أداء الموظفين؟

.....

.....

.....

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ذكر الإدارة المستخدمة <

استمارة التنقيط لسنة

الاسم:

اللقب:

تاريخ الميلاد:

الحالة العائلية:

الشهادات:

الرتبة:

الدرجة:

الوظيفة:

تاريخ آخر ترقية في الدرجة:

تاريخ ترقية المعني بالأمر في الدرجة الموالية:

النقطة:

يجوز للمعني بالأمر أن يدلي بملاحظاته
كما له أن يطلب عند الاقتضاء توضيحات
حول النقطة،

.....
.....
.....
يصرح المعني بالأمر أنه اطلع على نقطته

- بيان المنقطين من 0 إلى 10
- تقدم الاستمارة للمعني للإطلاع عليها.
- التقدير العام (في الخلف)، لا يدرج في الاستمارة إلا بعد اطلاع المعني على النقطة.

التوقيع

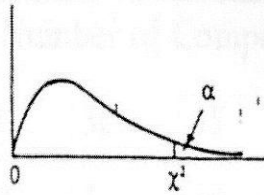
الشبكة الاستدلالية للمرتبات

المرتبة	الصف	الفرم الاستدلالي	الفرم الاستدلالي للدرجات										
			الفرم الاستدلالي	الفرم الاستدلالي	الفرم الاستدلالي	الفرم الاستدلالي	الفرم الاستدلالي	الفرم الاستدلالي	الفرم الاستدلالي	الفرم الاستدلالي	الفرم الاستدلالي	الفرم الاستدلالي	
1	200	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120
2	219	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	120	131
3	240	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144
4	263	13	26	39	53	66	79	92	105	118	132	145	158
5	288	14	29	43	58	72	86	101	115	130	144	158	173
6	315	16	32	47	63	79	95	110	126	142	158	173	189
7	348	17	35	52	70	87	104	122	139	157	174	191	209
8	379	19	38	57	76	95	114	133	152	171	190	208	225
9	418	21	42	63	84	105	125	146	167	188	209	230	251
10	453	23	45	68	91	113	136	159	181	204	227	249	272
11	498	25	50	75	100	125	149	174	199	224	249	274	299
12	537	27	54	81	107	134	161	188	215	242	269	295	322
13	578	29	58	87	116	145	173	202	231	260	289	318	347
14	621	31	62	93	124	155	186	217	248	279	311	342	373
15	666	33	67	100	133	167	200	233	266	300	333	366	400
16	713	36	71	107	143	178	214	250	285	321	357	392	428
17	762	38	76	114	152	191	229	267	305	343	381	419	457
قسم فرعي 1	930	47	93	140	186	233	279	326	372	419	465	512	558
قسم فرعي 2	990	50	99	149	198	248	297	347	396	446	495	545	594
قسم فرعي 3	1055	53	106	158	211	264	317	369	422	475	528	580	633
قسم فرعي 4	1125	56	113	169	225	281	338	394	450	506	563	619	675
قسم فرعي 5	1200	60	120	180	240	300	360	420	480	540	600	660	720
قسم فرعي 6	1280	64	128	192	256	320	384	448	512	576	640	704	768
قسم فرعي 7	1480	74	148	222	296	370	444	518	592	666	740	814	888

شبكة مستويات التأهيل

المجموعات	الاصناف	مستويات التأهيل
د	1	* السنة الخامسة من التعليم الاسمي أو أقل
	2	* السنة السابعة من التعليم الاسمي
	3	* السنة الثامنة من التعليم الاسمي
	4	* شهادة التكوين المهني المنصوص (السنة السابعة أو الثامنة من التعليم الاسمي + تكوين 12 شهرا)
	5	* السنة التاسعة من التعليم الاسمي
	6	* شهادة التعليم الاسمي أو شهادة التعليم المتوسط
	7	* شهادة لثلاثة المهنية (السنة التاسعة من التعليم الاسمي + 12 إلى 18 شهرا من التكوين)
ج	8	* السنة الأولى من التعليم التقني
	9	* شهادة التحكيم المهني
ب	10	* السنة الثانية من التعليم التقني
	11	* السنة الثالثة من التعليم التقني
	12	* السنة الثالثة من التعليم التقني + 12 شهرا من التكوين
ا	13	* السنة الأولى من التعليم التقني + 24 شهرا من التكوين
	14	* البكالوريا
	15	* شهادة تقني
	16	* البكالوريا + 24 شهرا من التكوين
	17	* شهادة تقني
	18	* شهادة تقني
	19	* شهادة تقني
	20	* شهادة تقني
	21	* شهادة تقني
	22	* شهادة تقني
	23	* شهادة تقني
	24	* شهادة تقني
	25	* شهادة تقني
	26	* شهادة تقني
	27	* شهادة تقني
	28	* شهادة تقني
	29	* شهادة تقني
30	* شهادة تقني	
31	* شهادة تقني	
32	* شهادة تقني	
33	* شهادة تقني	
34	* شهادة تقني	
35	* شهادة تقني	
36	* شهادة تقني	
37	* شهادة تقني	
38	* شهادة تقني	
39	* شهادة تقني	
40	* شهادة تقني	
41	* شهادة تقني	
42	* شهادة تقني	
43	* شهادة تقني	
44	* شهادة تقني	
45	* شهادة تقني	
46	* شهادة تقني	
47	* شهادة تقني	
48	* شهادة تقني	
49	* شهادة تقني	
50	* شهادة تقني	
51	* شهادة تقني	
52	* شهادة تقني	
53	* شهادة تقني	
54	* شهادة تقني	
55	* شهادة تقني	
56	* شهادة تقني	
57	* شهادة تقني	
58	* شهادة تقني	
59	* شهادة تقني	
60	* شهادة تقني	
61	* شهادة تقني	
62	* شهادة تقني	
63	* شهادة تقني	
64	* شهادة تقني	
65	* شهادة تقني	
66	* شهادة تقني	
67	* شهادة تقني	
68	* شهادة تقني	
69	* شهادة تقني	
70	* شهادة تقني	
71	* شهادة تقني	
72	* شهادة تقني	
73	* شهادة تقني	
74	* شهادة تقني	
75	* شهادة تقني	
76	* شهادة تقني	
77	* شهادة تقني	
78	* شهادة تقني	
79	* شهادة تقني	
80	* شهادة تقني	
81	* شهادة تقني	
82	* شهادة تقني	
83	* شهادة تقني	
84	* شهادة تقني	
85	* شهادة تقني	
86	* شهادة تقني	
87	* شهادة تقني	
88	* شهادة تقني	
89	* شهادة تقني	
90	* شهادة تقني	
91	* شهادة تقني	
92	* شهادة تقني	
93	* شهادة تقني	
94	* شهادة تقني	
95	* شهادة تقني	
96	* شهادة تقني	
97	* شهادة تقني	
98	* شهادة تقني	
99	* شهادة تقني	
100	* شهادة تقني	

جدول توزيع كاي ٢.



df	.995	.990	.975	.950	.900	.750	.500	.250	.100	.050	.025	.010	.005
1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	0.10	0.45	1.32	2.71	3.84	5.02	6.63	7.88
2	0.01	0.02	0.05	0.10	0.21	0.58	1.39	2.77	4.61	5.99	7.38	9.21	10.60
3	0.07	0.11	0.22	0.35	0.58	1.21	2.37	4.11	6.25	7.82	9.35	11.35	12.84
4	0.21	0.30	0.48	0.71	1.06	1.92	3.36	5.39	7.78	9.49	11.14	13.28	14.86
5	0.41	0.55	0.83	1.15	1.61	2.67	4.35	6.63	9.24	11.07	12.83	15.09	16.75
6	0.68	0.87	1.24	1.64	2.20	3.45	5.35	7.84	10.64	12.59	14.45	16.81	18.55
7	0.99	1.24	1.69	2.17	2.83	4.25	6.35	9.04	12.02	14.07	16.01	18.48	20.28
8	1.34	1.65	2.18	2.73	3.49	5.07	7.34	10.22	13.36	15.51	17.54	20.09	21.96
9	1.73	2.09	2.70	3.33	4.17	5.90	8.34	11.39	14.68	16.92	19.02	21.66	23.59
10	2.15	2.56	3.25	3.94	4.87	6.74	9.34	12.55	15.99	18.31	20.48	23.21	25.19
11	2.60	3.05	3.82	4.57	5.58	7.58	10.34	13.70	17.28	19.68	21.92	24.72	26.75
12	3.07	3.57	4.40	5.23	6.30	8.44	11.34	14.85	18.55	21.03	23.34	26.21	28.30
13	3.56	4.11	5.01	5.89	7.04	9.30	12.34	15.98	19.81	22.36	24.74	27.69	29.82
14	4.07	4.66	5.63	6.57	7.79	10.17	13.34	17.12	21.06	23.69	26.12	29.14	31.31
15	4.60	5.23	6.26	7.26	8.55	11.04	14.34	18.25	22.31	25.00	27.49	30.58	32.80
16	5.14	5.81	6.91	7.96	9.31	11.91	15.34	19.37	23.54	26.30	28.85	32.00	34.27
17	5.70	6.41	7.56	8.67	10.09	12.79	16.34	20.49	24.77	27.59	30.19	33.41	35.72
18	6.26	7.01	8.23	9.39	10.86	13.68	17.34	21.60	25.99	28.87	31.53	34.81	37.15
19	6.84	7.63	8.91	10.12	11.65	14.56	18.34	22.72	27.20	30.14	32.85	36.19	38.58
20	7.43	8.26	9.59	10.85	12.44	15.45	19.34	23.83	28.41	31.41	34.17	37.56	40.00
21	8.03	8.90	10.28	11.59	13.24	16.34	20.34	24.93	29.62	32.67	35.48	38.93	41.40
22	8.64	9.54	10.98	12.34	14.04	17.24	21.34	26.04	30.81	33.93	36.78	40.29	42.80
23	9.26	10.19	11.69	13.09	14.85	18.14	22.34	27.14	32.01	35.17	38.08	41.64	44.18
24	9.88	10.86	12.40	13.85	15.66	19.04	23.34	28.24	33.20	36.42	39.37	42.98	45.56
25	10.52	11.52	13.12	14.61	16.47	19.94	24.34	29.34	34.38	37.65	40.65	44.32	46.93
26	11.16	12.20	13.84	15.38	17.29	20.84	25.34	30.43	35.56	38.89	41.92	45.64	48.29
27	11.80	12.88	14.57	16.15	18.11	21.75	26.34	31.53	36.74	40.11	43.20	46.96	49.64
28	12.46	13.56	15.31	16.93	18.94	22.66	27.34	32.62	37.92	41.34	44.46	48.28	50.99
29	13.12	14.26	16.05	17.71	19.77	23.57	28.34	33.71	39.09	42.56	45.72	49.59	52.34
30	13.78	14.95	16.79	18.49	20.60	24.48	29.34	34.80	40.26	43.77	46.98	50.89	53.67
40	20.67	22.14	24.42	26.51	29.06	33.67	39.34	45.61	51.80	55.75	59.34	63.71	66.80
50	27.96	29.68	32.35	34.76	37.69	42.95	49.34	56.33	63.16	67.50	71.42	76.17	79.52
60	35.50	37.46	40.47	43.19	46.46	52.30	59.34	66.98	74.39	79.08	83.30	88.40	91.98
70	43.25	45.42	48.75	51.74	55.33	61.70	69.34	77.57	85.52	90.53	95.03	100.44	104.24
80	51.14	53.52	57.15	60.39	64.28	71.15	79.34	88.13	96.57	101.88	106.63	112.34	116.35
90	59.17	61.74	65.64	69.13	73.29	80.63	89.33	98.65	107.56	113.14	118.14	124.13	128.32
100	67.30	70.05	74.22	77.93	82.36	90.14	99.33	109.14	118.49	124.34	129.56	135.82	140.19

Résumé de la recherche

Cette recherche intitulée « Salaires et Prestation Fonctionnelle des Employés des Entreprises Publiques et Administratives en Algérie » - **les corps communs comme model d'étude sur le terrain au sein des directions de la Wilaya de Sétif**, vise le traitement du sujet de la prestation des employés des administrations publiques en Algérie à cause de la négligence et la corruption administrative qui creusent au plus profond des administrations algériennes dans un phénomène réglementaire et social exigeant la tentation d'en découvrir la raison.

Nous supposons que cela revient aux bas salaires que les employés des administrations publiques touchent.

Plusieurs penseurs dans de différents domaines, notamment en économie et en Sciences d'administration et d'organisation ont traité ce sujet. « Taylor » est l'un des exploreurs de la pensée administrative qui a adopté l'approche des salaires ou ce qu'on appelle les incitations matérielles. Il a aussi constaté que la motivation de l'employé est l'un des facteurs principaux qui le poussent à augmenter sa productivité. Des théories expliquant la dégradation de la prestation et les moyens de la contrôler et d'améliorer la prestation des employés se sont succédées. Les concepts de Fayol se sont émergées comme scientifiques et pilotes, dotées de principes objectifs et moraux qui demeurent adoptés dans de différentes organisations mondiales.

Malgré les multiples approches traitant la prestation fonctionnelle dans les entreprises comme mode clos ou ouvert, les entreprises à caractère administratif n'ont pas été étudiées autant que les entreprises productives. Les études sont ensuite transformées en organisatrices des travaux notamment dans les domaines des services. Quant aux études des entreprises administratives, elles demeurent très restreintes, ce qui nous a poussés à effectuer cette étude dans plusieurs administrations à la Wilaya de Sétif qui embauchent plus de 2000 employés appartenant aux corps communs, objet de notre étude.

L'étude a été divisée en six chapitres, dont quatre sont théoriques et deux sont relatives au côté pratique sur le terrain,

Nous avons traité, dans le premier chapitre, l'objet de notre étude ou nous nous sommes concentrés sur la problématique, l'importance de l'étude et ses motifs ainsi que sur son hypothèse principale suivante:

- les bas salaires sont des raisons principales de la diminution des prestations des employés des administrations publiques.

Les hypothèses secondaires sont :

- les salaires influent sur les inputs des ressources humaines au sein des directions de Wilaya à Sétif.

- La hausse des salaires résultent à la motivation au travail chez les employés.
- Le bas salaire influe négativement sur la discipline des employés.
- Les salaires aident à consolider la satisfaction fonctionnelle chez les employés des corps communs.

Outre, préciser les principales définitions relatives à l'étude, ainsi qu'aux principales études précédentes.

Quant au second chapitre, il concerne l'objet de l'étude relatif à la prestation fonctionnelle et à l'évaluation de la prestation dans les entreprises.

Le troisième chapitre porte sur la variante indépendante qui est les salaires.

Nous avons introduit un quatrième chapitre dans lequel nous avons traité les approches théoriques et légales principales des variantes de l'étude.

Le côté pratique et théorique a été divisé en deux chapitres : un cinquième chapitre pour les procédures méthodologique de l'étude, comme définir le terrain d'étude , la société de la recherche et son échantillon ainsi que la méthode utilisée et suivit , outre les outils d'assemblage des données que ce soit des observations, entrevues ou formulaires . nous avons aussi traité les outils de statistique pratiqués comme le programme de statistique SPSS que nous avons utilisé pour traiter toutes les opérations statistiques.

En descendant au terrain, et en se basant sur l'assemblage des données depuis leurs sources, en utilisant des formulaires pour rassembler les données des employés et les entrevues pour rassembler les données des responsables , des chefs des services , des bureaux et divisions , nous avons obtenu les résultats suivants :

- les employés contrôlent les taches qui leurs sont attribués sans que cela soit relatif à leurs salaires.
- les salaires influent très peu sur la discipline des employés.
- Il existe une satisfaction fonctionnelle des employés d'une manière générale, et une insatisfaction des salaires.

La conclusion générale était l'attestation de l'existence d'un déficit dans la prestation et de la négligence mais les salaires n'ont en pas une grande relation, et que cela revient à des facteurs d'organisation et autres..

ملخص البحث

استهدفت هذه الدراسة الموسومة بـ " الأجرور و الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر " - الأسلاك المشتركة نموذجا- دراسة ميدانية بمديريات ولاية سطيف- التطرق لموضوع أداء موظفي الإدارات العمومية بالجزائر ، وهذا بسبب الإهمال والتسيب والفساد الإداري الذي بات ينخر أعماق الإدارة الجزائرية في ظاهرة تنظيمية اجتماعية تستدعي محاولة معرفة السبب ،والذي افترضناه يعود إلى الأجرور المتدنية التي يتقاضاها موظفي الإدارات العمومية.

وقد تطرق لهذا الموضوع عدة مفكرين في عدة مجالات ،منها الاقتصاد ،وعلم الإدارة والتنظيم ، ولعل من أبرز رواد الفكر الإداري الذي تبنى مقارنة الأجرور أو ما يسمى بالحوافز المادية هو " تايلور " الذي رأى أن تحفيز العامل من بين أبرز العوامل التي تدفعه نحو زيادة إنتاجيته . تم توالت النظريات التي تفسر أسباب تدهور الأداء وسبل التحكم فيها ورفع أداء العاملين ، فبرزت أفكار " فايول " كأفكار علمية رائدة ،ذات مبادئ موضوعية وأخلاقية لا تزال تعتمد لحد اليوم في شتى التنظيمات العالمية.

ورغم كثرة المقاربات التي تناولت الأداء الوظيفي في المؤسسات ،كنسق مغلق أو كأنساق مفتوحة ، إلا أن المؤسسات ذات الطابع الإداري لم تلقى نفس الحظ من الدراسة مقارنة بالمؤسسات الإنتاجية ، واتجهت الدراسات وتحولت إلى منظمات الأعمال ،خاصة في ميدان الخدمات ، لتبقى الدراسات الخاصة بالمؤسسات الإدارية جد شحيحة.وهو الأمر الذي أدى بنا إلى إجراء هذه الدراسة في العديد من المؤسسات الإدارية ، التي تمثلت في المديريات الولائية لولاية سطيف التي تشغل بها أكثر من 2000 موظف ينتمون إلى الأسلاك المشتركة ، وهو القطاع الذي يعتبر مجتمع دراستنا .

تم تقسيم الدراسة إلى ست فصول ، أربعة منها نظرية وفصلين تابعين للجانب الميداني . تم التطرق في الفصل الأول إلى موضوع الدراسة ، أين تم التركيز على الإشكالية ،وأهمية الدراسة وأسبابها ،وفرضيتها والتي تمثلت في فرضية رئيسية :

-يعتبر تدني الأجرور من الأسباب الرئيسية في انخفاض أداء موظفي الإدارات العمومية.
أما الفرضيات الفرعية فكانت كالتالي :

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

بالإضافة إلى ضبط أهم المفاهيم المتعلقة بالدراسة ، وكذا أهم الدراسات السابقة. أما الفصل الثاني فتناولنا فيه موضوع الدراسة والخاص بالأداء الوظيفي وتقييم الأداء في المؤسسات . أما الفصل الثالث فتمحور حول المتغير المستقل للدراسة وهو الأجور . كما تم إدراج فصل رابع تناولنا فيه أهم المقاربات النظرية والقانونية لمتغيرات الدراسة. أما الجانب الميداني فقسم إلى فصلين إثنيين ، الفصل الخامس ، خصص للإجراءات المنهجية للدراسة ، كالتعريف بميدان الدراسة ومجتمع البحث وعينته ، والمنهج المستخدم ، وكذا المنهج المتبع ، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات من ملاحظة ومقابلة واستمارة . كما تطرقنا إلى الأدوات الإحصائية المطبقة ، حيث استعملنا البرنامج الإحصائي spss لمعالجة جميع العمليات الإحصائية .

وبالنزول إلى الميدان واعتماد أدوات جمع البيانات من مصدرها ، حيث تم الاعتماد على الاستمارة في جمع البيانات من الموظفين ، والاعتماد على المقابلة في جمع البيانات من المسؤولين من رؤساء المصالح والمكاتب والفروع، جاءت نتائج الدراسة كالتالي: تشتكي المديرية من نقص مستوى الموظفين الجدد لسوء تكوينهم ، ولا علاقة للأجور في استقطاب الموظفين في هذه المديرية نظرا لسوق العمل وكثرة العرض على الطلب خاصة في الوظائف الإدارية.

يتحكم الموظفون في الأعمال الموكلة إليهم ، ولا علاقة لذلك بالأجور التي يتلقونها. تؤثر الأجور بشكل طفيف للغاية على انضباط الموظفين . هناك رضا وظيفي للموظفين بشكل عام ، وعدم رضا عن الأجور المدفوعة . فالنتيجة العامة كانت الإقرار بوجود نقص في الأداء ونفسي التسبب لكن ليس للأجور علاقة كبيرة في ذلك، والأمر يعود إلى عوامل أخرى تنظيمية وغير تنظيمية.

الملخص:

تتناول هذه الدراسة إشكالية الأجور المتدنية الخاصة بالأسلاك المشتركة العاملين في المؤسسات الإدارية الجزائرية ، وبالضبط بمديريات ولاية سطيف، وتأثير ذلك على أداء الموظفين ، الذي يشهد تدهورا من سنة لأخرى.

الدراسة طرحت فرضية علاقة انخفاض الأجور كسبب في تدهور الأداء الوظيفي لدى موظفي مديريات ولاية سطيف ، أين بينت نتائج الدراسة التأثير الضعيف لهذه العلاقة

Résumé :

Cette étude aborde la probabilité du bas salaire cher les corps communs dans les entreprises administrative, et exactement dans les directions de la wilaya du Sétif. Et impact de ce bas du salaire sur la performance des fonctionnaires, qui connait une détérioration d'une année a l'autre.

L'étude dépose une hypothèse d'une relation entre bas du salaire et les bas du performance comme une cause de la détérioration du performance cher les fonctionnaires de la wilaya de Sétif, ou les résultats de l'étude ont montré un faible effet de cette relation.