



جامعة عمار تليجي الأغواط
Université Amar Telidji - Laghouat



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

عنوان المذكرة

التعويضات وأثرها على أداء العاملين

دراسة حالة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتور:

خليفة رابح.

من إعداد الطالب:

بوميدونه امحمد خليفة.

أعضاء اللجنة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ مساعد قسم (أ)	د. شرماط سالم
ممتحنا	أستاذ مساعد قسم (أ)	د. شويحة يوسف
مشرفا مقررا	أستاذ مساعد قسم (أ)	د. خليفة رابح

السنة الجامعية: 2022/2021



جامعة عمار تليجي الأغواط
Université Amar Telidji - Laghouat



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

عنون المذكرة

التعويضات وأثرها على أداء العاملين

دراسة حالة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتور:

خليفة رابح.

من إعداد الطالب:

بوميدونه امحمد خليفة.

أعضاء اللجنة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ مساعد قسم (أ)	د. شرماط سالم
ممتحنا	أستاذ مساعد قسم (أ)	د. شويحة يوسف
مشرفا مقررا	أستاذ مساعد قسم (أ)	د. خليفة رابح

السنة الجامعية: 2022/2021

الإهداء

إلى كل مؤمن بالذي أوحى لنبيه محمد صل الله عليه وسلم، في بداية وحيه:

﴿اقرأ باسم ربك الذي خلق (1) خلق الإنسان من علق (2) اقرأ وربك الأكرم (3) الذي علم بالقلم (4) علم الإنسان ما لم يعلم (5)﴾ "سورة العلق".

اهدي ثمرة عملي ونجاحي وجهدي إلى والدي رحمه الله، الوالدة الكريمة، إلى من علماني معنى الحياة وبدلاً كل غالي وأجهدا نفسيهما لينيرا دربي وطريقي.

إلى دعمي وسندي في الحياة " الغالية زوجتي " .

إلى الغاليان وفلذة كبدي أبنائي عبدا لرحمن ويوسف.

إلى جميع أخوتي.

إلى كل عائلة "بوميدونه".

إلى الزملاء في العمل.

إلى كل دفعتي في الدراسة والى كل من عرف "بوميدونه أحمد خليفة".

شكر وتقدير

لله الفضل وحده سبحانه في إنجاز عملي هذا، لذلك فالشكر الأول والأخير له سبحانه وتعالى، فهو سبحانه من مَنّ علي بعلمه، ومن تفضل علي بالصحة والعافية، وسخر لي من خلقه من ساهم بشكل أو بآخر في إنجازهِ، بدءاً بالأستاذ المؤطر الأستاذ الدكتور راجح خليفني الذي أخصه بالشكر الجزيل، وصولاً إلى الأساتذة الأفاضل والأخوة والأحباء، فهم من الكثرة بحيث لا تسعهم صفحتي هذه لذكر أسمائهم فرداً فرداً، لذلك فإني أسأل الله لي ولهم العفو والعافية، عسى أن يكون دعائي بالخير لهم عزاءاً لي عندهم في عدم ذكر أسمائهم، وما ذلك مني إلا أسلوباً لشكرهم.

ملخص الدراسة

التعويضات وأثرها على أداء العاملين

دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط

يعد موضوع التعويضات من الموضوعات المهمة في إدارة الموارد البشرية، كونه مرتبط ارتباطاً وثيقاً بإشباع حاجات الناس ودفعهم للعمل أكثر، من خلال تحسين مستوى أداء العاملين باعتباره المحرك الرئيسي للعملية الإنتاجية بغض النظر عن كون نشاطه عضلياً أو فكرياً، حيث يعتبر الأداء من أهم الأسباب والغايات التي تُدفع لأجلها التعويضات. لذلك يهدف بحثنا إلى إظهار مدى تأثير التعويضات على مستويات أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بمديريتها بالأغواط من خلال تحديد نقاط الضعف والقصور في أنظمة الحوافز والتعويضات المطبقة انطلاقاً من إبراز أي التعويضات لها الأثر الكبير على مستوى أداء العاملين. إضافة إلى دور التوقيت في منح المكافأة والعدالة بين العاملين وتأثيرها على مستويات الأداء، وذلك من خلال استطلاع آراء العاملين ضمن المديرية العملية لاتصالات الجزائر لاختبار مدى صحة فرضياتنا من خلال الاستبيان الذي تضمن مجموعة من الفقرات والتي تشتمل على موضوع البحث وزعت لعينة عشوائية من 70 شخص، من مختلف المستويات الإدارية من إدارات، تحكم وتنفيذ، تم استرجاع معطيات 67 استبانة مقبولة وتم تحليل البيانات التي تم تحليلها بواسطة حزمة البرامج الإحصائية SPSS V26.

ولقد توصلنا من خلال ذلك لمجموعة من النتائج أهمها:

- إن للتعويضات بأنواعها المختلفة أثراً في مستوى الأداء ويكون هذا الأثر كبيراً عند استخدام التعويضات المالية والغير مالية، فالدراسة بينت أن للتعويضات بشتى أنواعها أثراً كبيراً في مستوى الأداء، الفردية والجماعية التي تؤثر بشكل أقل مقارنة بسابقتها.
- لتوقيت منح التعويضات دور كبير في رفع مستوى أداء الأفراد العاملين.
- للعدالة في منح التعويضات أثر كبير في رفع مستوى الأداء.

- للتعويضات أهمية كبيرة فهي تلعب دوراً كبيراً سواء في رفع مستوى أداء الفرد أو رفع إيرادات المؤسسة

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يقترح الباحث ما يلي:

- ضرورة ربط التعويضات بالأداء.
- ضرورة إعادة النظر في أنظمة الأجور المطبقة خاصة في الفوارق الكبيرة في الأجور بين مختلف مستويات العمال.
- ضرورة التكتيف من الدورات التدريبية للرفع من الكفاءات المهنية للعاملين.
- ضرورة إعطاء الأهمية للخدمات الاجتماعية لما لها من أثر كبير في مستوى أداء العاملين.

ملخص الدراسة باللغة الأجنبية

Compensations and its impact on employees' performance

Case study of the Practical Directorate of Algeria's Communications in Laghouat

Compensation is an important topic in human resources management, being closely linked to satisfying people's needs and driving them to work more by improving the performance of workers as the main driver of the productive process regardless of their muscular or intellectual activity. Performance is one of the most important causes and objectives for which compensation is paid. Our research therefore aims to demonstrate the extent to which compensation affects the levels of performance of the Algiers Telecommunications Corporation's managerial role by identifying weaknesses and shortcomings in the incentive and compensation systems applied from the point of view of any compensation having a significant impact on the level of performance of workers. as well as the role of timing in awarding reward and justice among workers and its impact on performance levels s Communications Directorate to test the correctness of our hypothesis through the questionnaire containing a series of paragraphs containing the subject matter distributed to a random sample of 70 persons, From various administrative levels of frames, controllers and execution, 67 acceptable questionnaires were retrieved and the data collected were analyzed by the SPSS V26 statistical software package.

Through this we have reached a series of conclusions, the most important of which are:

- 1) The various types of compensation have an impact on the level of performance and this effect is significant in the use of financial and non-financial compensation. The study has shown that the various types of compensation have a significant impact on the level of performance, both individual and collective, that affect less than the precedent.
- 2) The timing of compensation awards plays a significant role in raising the level of performance of active personnel.
- 3) Justice in the award of reparations has a significant impact on performance.
- 4) To stimulate is of great importance, it plays a major role both in raising the individual's performance and in raising the income of the enterprise.

In the light of the results reached, the researcher suggests the following:

- 5) Compensations should be linked to performance.
- 6) The need to review the applicable remuneration regulations, especially in relation to significant wage differentials.

- 7) The need to intensify training courses to raise the professional competencies of employees.
- 8) Social services should be given importance because they have a significant impact on workers' performance.

قائمة المحتويات

الإهداء

شكر وتقدير

ملخص الدراسة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة ب

2..... الفصل الأول: التعويضات

2 تمهيد:

3 المبحث الأول: ماهية التعويضات

3..... المطلب الأول: تعريف التعويضات

6..... المطلب الثاني: أهمية التعويضات

7..... المطلب الثالث: أنواع التعويضات

8..... الفرع الأول: التعويضات المباشرة

8..... أولا: الأجر والراتب

9..... ثانيا: الزيادات والعلاوات

10..... ثالثا: التعويضات الإضافية المباشرة

11..... الفرع الثاني: التعويضات الغير مباشرة

12..... أولا: الضمان الاجتماعي والحماية الاجتماعية

12..... ثانيا: التأمين عن البطالة أو التعويض عنها

12..... ثالثا: التعويض عن الوقت الذي لا يتم العمل به

14..... خامسا: زيادة تمكين العاملين

14 المبحث الثاني: شروط فاعلية التعويضات

14..... المطلب الأول: خصائص التعويضات

15..... المطلب الثاني: المعايير المستخدمة في توزيع التعويضات

17..... المطلب الثالث: علاقة التعويضات بالأداء

21 خاتمة الفصل

23..... الفصل الثاني: الأداء

23 تمهيد:

24 المبحث الأول: ماهية الأداء

24..... المطلب الأول: تعريف الأداء

28..... المطلب الثاني: أنواع الأداء

29..... أولا: حسب معيار الشمولية

29..... ثانيا: حسب معيار المصدر

30..... ثالثا: حسب المعيار الوظيفي

32.....	رابعاً: حسب المعايير الطبيعية.....
33.....	المطلب الثالث: محددات الأداء
34	المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء
35.....	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء
37.....	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء
37.....	أولاً: على مستوى المنظمة.....
39.....	ثانياً: على مستوى العاملين.....
39.....	ثالثاً: على مستوى المديرين.....
42.....	المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم الأداء
42.....	أولاً: خطوات تقييم الأداء.....
43.....	ثانياً: طرق تقييم الأداء.....
47.....	خاتمة الفصل

49..... الفصل الثالث: التعويضات بمؤسسة اتصالات الجزائر وتأثيرها على أداء العاملين.....

49	تمهيد:
50	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
50.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية.....
52.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر.....
52.....	أولاً: الهيكل التنظيمي.....
54.....	ثانياً: مهام المديرية العملية.....
56.....	المطلب الثالث: نظام التعويضات بمؤسسة اتصالات الجزائر.....
56.....	أولاً: التعويضات المالية.....
59.....	ثانياً: التعويضات الغير المالية.....
62	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات
62.....	المطلب الأول: اختبار أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.....
63.....	أولاً: صدق أداة الدراسة.....
63.....	ثانياً: خصائص أفراد عينة الدراسة.....
69.....	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.....
90.....	المطلب الثالث: النتائج والاقتراحات
90.....	أولاً: النتائج.....
91.....	ثانياً: الاقتراحات.....
93	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
63	توزيع أفراد عينة الدراسة.	1
63	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	2
64	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	3
64	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.	4
65	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية.	5
66	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	6
67	ترميز المتغيرات.	7
70	جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الاتجاهات أفراد العينة حول أثر التعويضات المادية في الأداء.	8
72	جدول يمثل معاملات الارتباط بين العوامل الفرعية للمتغير المستقل التعويضات المادية والمتغير مستوى الأداء.	9
72	جدول يمثل اختبار t بين العامل التابع مستوى الأداء والعامل المستقل التعويضات المادية.	10
72	جدول يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع مستوى الأداء.	11
74	جدول يمثل نتائج تحليل الانحدار لأثر التعويضات المادية في الأداء.	12
75	جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول أثر التعويضات الغير مالية في أداء العاملين.	13
77	جدول يمثل معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية للتعويضات الغير مالية والمتغير التابع مستوى الأداء.	14

78	جدول يمثل اختبار t بين العامل التابع مستوى الأداء والعامل المستقل التعويضات الغير مالية.	15
78	جدول يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التعويضات الغير مالية في الأداء.	16
80	جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول أثر التعويضات الفردية والجماعية.	17
81	جدول يمثل معاملات الارتباط بين العوامل الفرعية للمتغير المستقل التعويضات الفردية والجماعية والمتغير التابع الأداء.	18
82	جدول اختبار t لأثر التعويضات الفردية والجماعية على مستوى الأداء.	19
82	جدول يمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغير المستقل التعويضات الفردية والجماعية والمتغير التابع مستوى الأداء.	20
83	جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاه العينة حول أثر التوقيت في منح التعويض في مستوى الأداء.	21
84	جدول يمثل معاملات الارتباط لمتغيرات أثر توقيت منح التعويض في الأداء.	22
84	جدول اختبار t لأثر توقيت منح التعويض في مستوى الأداء.	23
85	جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول أثر العدالة على مستوى أداء العاملين.	24
86	جدول يمثل الارتباط بين متغيرات أثر العدالة في منح التعويضات ومستوى الأداء.	25
87	جدول يمثل اختبار t لأثر العدالة في منح التعويضات على مستوى الأداء.	26
87	جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول دور وأهمية نظام التعويضات في الرفع من مستوى أداء العاملين.	27

89	جدول يمثل معاملات الارتباط الفرعية لدور وأهمية نظام التعويضات ومستوى أداء الأفراد العاملين.	28
89	جدول يمثل اختبار t لأثر دور وأهمية التعويضات على مستوى الأداء.	29

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
م	رسم توضيحي لمتغيرات الدراسة.	1
5	هيكل التعويضات.	2
19	علاقة التعويضات بالأداء.	3
26	يمثل الأداء والعوامل المؤثرة فيه.	4
27	يمثل المفاهيم المرتبطة بالأداء.	5
30	الأداء الداخلي والخارجي.	6
41	أهداف تقييم الأداء.	7
43	مثال لقائمة معايير التقييم.	8
45	تقييم الأداء عن طريقة الإدارة بالأهداف.	9
53	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بالأغواط.	10

مقدمة

تأخذ إدارة الموارد البشرية مكانا إستراتيجيا داخل المنظمة، بحيث ينصب اهتمامها على المورد البشري الذي يعتبر أهم مورد فهو من ينتج يسير ويستهلك، ويعتبر أهم وأعلى أصول المنظمة باعتباره يمثل رأسمالها البشري والفكري وأساس كل قيمة فيها وأصل كل تقدم علمي وتكنولوجي الذي يجب إدارته والاستثمار فيه وإشباع حاجاته، فلا يكفي استقطابه ووضعه في مكانه اللائق الذي يحقق من خلاله أقصى كفاءة وإنما يجب تحفيزه بالحوافز المناسبة التي تجعله يفجر طاقاته وقدراته وتحرك دافعيته وجعله أكثر فاعلية ومردودية ودفعه لأقصى طاقته لتحقيق أهداف المنظمة، هذا ما عمل ويعمل عليه المختصين في علم النفس وعلم الإدارة والتسيير وعلم الاجتماع مركزين أبحاثهم حوله.

وبما أن العمل جانب مهم من جوانب الحياة كون الإنسان يقضي جل وقته في مكان العمل، فإن الأجور المكافآت والامتيازات المختلفة المقدمة له مقابل جهوده التي يبذلها في عمله، تعتبر أحد الوسائل الحضارية والعصرية لتلبية حاجياته ورغباته، مثل المأكل والمشرب والملبس والسكن (الحاجات الفيزيولوجية)، وأيضا كمالياتها، كالمركز الاجتماعي وما ينظر الناس إليه فيه الذي يعتبر ذا أهمية كبيرة في حياة الإنسان.

إن أول ما يتبادر في ذهن الفرد عند حصوله على عرض عمل هو الراتب، ولكن بالنسبة لفئة أخرى من الموظفين خاصة كبار الموظفين، فإنها تنظر إلى التعويضات والمكافآت والمزايا وتولييهما بالغ الاهتمام من كونها مجرد راتب، والسبب هو أن الأجر والمكافئة لهما تأثير مباشر على مستوى معيشة الأفراد لاسيما إذا كانت المكافئة والعلاوة تمنح على أساس ما يقدمه العامل في عمله ويتناسب مع الكفاءات والخبرات والجهود المختلفة التي يقدمونها للمنظمة.

ولا يمكن للتعويضات أن تحقق أهدافها أو المبتغى منها إلا إذا اتبعت عديد المعايير والشروط في منحها وربطها بكمية الجهد المبذول ونوعيته، حيث يعتمد العاملون عادة على الأجر والرواتب وما إلى ذلك ومجموع العوائد التي يتحصلون عليها لتوفير حصة كبيرة من دخلهم والتي تحقق نوع من الرضا الذي ينبثق عنه نتائج منها: تحسين مستوى أداء العاملين الذي ينعكس على زيادة الإنتاج كما وتحسينه نوعاً وخفض تكلفته اقتصاديا، فإذا تحققت هاته

الأهداف تحسن موقع المنظمة التنافسي حيث يصبح بمقدرتها المنافسة على أسعار البيع وبالتالي تستطيع توسيع حصتها في السوق مما يؤدي للحفاظ على بقائها (غاية كل منظمة)، وتعظيم ربحها، مما ينعكس بالإيجاب على النظام الموضوع للتعويضات داخلها و استفادت العاملين فيها من تعويضات إضافية، كما تؤثر قرارات التعويض على قدرة صاحب العمل على التنافس على استقطاب الموظفين في سوق العمل (ال جذب و الاستبقاء).

أهمية الدراسة

تعتبر التعويضات من أهم الأدوات في أيدي المديرين التي يستخدمونها لتحريك وإثارة الدافعية لدى العاملين وكسب ولائهم ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة، نظراً لارتباطها بالأداء وربما لكونه المحدد المهم لهذا الأداء؛ إذ أن هذا الأداء يخضع على الأقل لثلاثة عوامل وهي؛ القدرة، مناخ العمل، التحفيز والدافع. ونعني بالقدرة أي الكفاءة أو المقدرة على أداء ومتابعة العمل، و مناخ العمل الوسائل المتاحة والوسائل المساعدة على إنجاز العمل، أما التحفيز فيعني زيادة الرغبة في العمل الذي ينشأ من عدة عوامل منها التعويضات، و في كثير من الأحوال يسهل على المديرين التأثير على قدرة العمل من خلال توفير اليد العاملة الكفؤة، و من خلال برمجة دورات تدريبية و تطوير بالنسبة للعمال الذين لا يملكون المقدرة المناسبة لتأدية عملهم بالشكل المناسب، ومحيط العمل من خلال توفير الوسائل المسهلة و المساعدة في العمل أو تصويب و معالجة أي خلل في الموارد و توفير المناخ المناسب على أداء العمل، بخلاف التعويضات فيصعب عليهم في كثير من الأحيان معرفة نوع التعويضات (حجمها، توقيتها...)، التي تولد الأداء المتوقع و المطلوب من قبل العامل، هذا ما يتطلب بذل أقصى جهد إداري لخلق تناسق بين أهداف المنظمة و الحاجات و التوقعات التي يرغب العامل في تحقيقها، وهنا تظهر أهمية نباهة، و يقظة المديرين.

أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث بالدرجة الأولى إلى الإجابة عن الأسئلة التي طرحناها سابقا كما يهدف إلى:

1. إظهار الدور الذي تلعبه التعويضات الممنوحة لإيجاد الدافعية لدى العاملين للوصول لمستويات عالية من الأداء.

2. معرفة حجم التعويضات الواجب تطبيقها.
3. إظهار أثر كل من العدالة والتوقيت في منح التعويضات على أداء العاملين.
4. مدى تحقيق الأهداف المرجوة من دفع التعويضات للأفراد العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط.

أسباب اختيار الموضوع

أ. الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي لمعالجة هذا الموضوع والإلمام به.
- توافق الموضوع مع مجال التخصص.
- الرغبة في دراسة واكتشاف نظام التعويضات وإثراء الرصيد المعرفي حول هذا الموضوع.

ب. الأسباب الموضوعية:

- تركيز الباحثين على ضرورة وجود نظام تعويضات فعال، مع إظهار مدى تأثيره على أداء العاملين كونهم رأس المال هام في أي منظمة.
- يعتبر نظام التعويضات الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق أهدافها، من خلال تحقيق رضا العاملين بها وباعتبارهم المحفز لهم للعمل بجد وتقديم الإضافة في العمل.

الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لبعض الدراسات الأكثر ارتباطا بالدراسة:

- 1) دراسة: مخامره محسن، تعويضات العاملين في القطاع الخاص في الأردن : دراسة لانظمة التعويضات و ممارستها في الشركات الأردنية (مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية-العدد04)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 1991.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنظمة التعويضات في شركات القطاع الخاص في الأردن وذلك من خلال استبيان صمم ووزع على اثنان وستون شركة وقد بينت النتائج:

- ان معظم الشركات الاردنية تستخدم انظمة متماثلة في الأجور تم اقتباسها من بعضها البعض كما بينت الدراسة ان مستويات الأجور أكثر كفاية من العلاوات الإضافية بالرغم من ان هذه العلاوات تشكل في المتوسط حوالي 31 % من الأجر الإجمالي و46 % من الأجر الاساسي للفرد العامل وان أكثر العوامل تأثيرا على مستويات الاجور في الشركة هو مستوى الاجور في قطاع عمل تلك الشركة.
- كما تبين ايضا ان انجاز العامل وربحية الشركة هما أكثر العوامل تأثيرا على زيادات الاجور السنوية للعاملين في تلك الشركات.
- وفي هذه الدراسة تبين ان جميع الشركات الأردنية تقدم الضمان الاجتماعي للعاملين بها وان أكثر المنافع الاختيارية المقدمة من تلك الشركات وجودا هي التامين الطبي والادخار.

(2) دراسة: الزغيلات ضياء الحق أحمد عبد المهدي، تأثير نظام التعويضات على مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية (رسالة ماجستير: إدارة أعمال)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة ال البيت، الأردن، 2003.

هدفت الدراسة إلى دراسة مدى تأثير نظام التعويضات على مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية، وكذلك عرض أنواع التعويضات المقدمة حاليا في المصارف، وأسس الحصول عليها وطرقه. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام التعويضات وبين مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية.
- أظهرت الدراسة أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو الراتب والعلاوات والتعويضات الإضافية المباشرة كانت ضمن مدى الفئة المحايدة.
- أظهرت الدراسة أن اتجاهات الفرد مجتمع الدراسة نحو المنافع والمزايا المقدمة لهم كانت ضمن الفئة الإيجابية والعالية.

3) دراسة: نمر موسى جمال المصري، أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة (رسالة ماجستير: إدارة الأعمال)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، قطاع غزة، فلسطين، 2009.

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية بغزة عن التعويضات، وكذا تحديد مكونات التعويضات الأكثر تأثيراً في رضا العاملين من أجل المساهمة في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري والخدماتي بالجامعة من خلال تحقيق عدالة التعويضات بالنسبة لجميع العاملين وتطوير أنظمة التعويضات وإزالة المؤثرات السلبية وخلصت الدراسة إلى:

- إسهام التعويضات في رفع أداء العاملين وإنتاجية الجامعة وعززت الانتماء للجامعة.
- بلوغ مستوى رضا متوسط عن خطط كل من التقاعد المبكر وتمديد العمل بعد سن التقاعد 60 سنة.
- إن معظم العاملين غير راضون بمستوى مرتفع عن الإضافات إلى الراتب التي يحصلوا عليها.

4) دراسة: ونوغي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه : في العلوم الاقتصادية)، قسم تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2015/2014.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستويات الرضا الوظيفي والرضا عن أبعاده، وعن مستويات الرضا عن التعويضات والرضا عن أبعاده، وعن مستويات الحفز الذاتي بالجامعة. وتهدف بشكل محوري إلى تقديم بيانات وأدلة ميدانية للتحقق من تأثير الرواتب باعتبارها متغيراً تنظيمياً مستقلاً في الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي في جامعة فرحات عباس، وهذا من حيث مبلغ الأجر (قيمة مطلقة) وعدالة الأجر (قيمة نسبية) ، سوف توفر الدراسة أيضاً معطيات ميدانية حول مكانة الأجر

(الرواتب) لدى أساتذة جامعة سطيف من خلال التعرف على الرتبة التي يمنحها أساتذة الجامعة للرواتب من بين مجموعة من حوافز العمل الأخرى. وتوصلت النتائج إلى:

- أن الرواتب من حيث قيمتها المطلقة لا تؤثر على الرضا الوظيفي ولا على الرضا عن التعويضات بينما تؤثر تأثيرا سلبيا خفيفا على الحفز الذاتي.
- أما من حيث قيمتها النسبية فهي تؤثر على كل من الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي بدرجات متفاوتة.
- إن الرواتب تحتل الرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية. إضافة إلى ذلك هناك مجموعة ثرية من النتائج المهمة والمساهمات والتوصيات التي خرجت بها الدراسة.

5) دراسة: نصري منيرة، قياس مدى رضا العاملين عن نظام التعويضات المالية دراسة تطبيقية في المؤسسة الإستشفائية العمومية الحكيم سعدان بسكرة (مذكرة ماستر)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019/2018.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستويات الرضا لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم سعدان عن نظام التعويضات المالية وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- ان درجة الرضا عن التعويضات المالية التي يتقاضاها الموظفين كانت متدنية، شعور بالاستياء من جرائها كما أوضحت النتائج الى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى الى العوامل الشخصية.
- كما اوصت الباحثة بضرورة اعادة النظر في نظام الاجور والحوافز المادية التي تطبقها المؤسسة بالإضافة الى اجراء تعديلات في نظام التقاعد المعمول به والتي لا يتلاءم مع رغبات العاملين.

كانت الدراسات المذكورة سابقا بمثابة محطة إقلاع للدراسة التي نحن بصدددها ولم تقتصر دراستنا على إظهار مدى تأثير التعويضات على جوانب تخص الأثر في مستوى أداء

العاملين، التحفيز، الرضا الوظيفي فحسب والتي سبق معالجتها في الدراسات السابقة بل تعدته لإظهار الدور والأثر الذي تتركه كل من نوعية التعويضات (مادية، غير مالية، فردية، جماعية) ، العدالة والتوقيت في منح التعويضات وكذا الدور والأهمية التي تلعبها التعويضات في الرفع من مستوى الأداء لدى العاملين، آملين أن نكون قد أسهمنا ولو بالشيء القليل في إثراء هذا الموضوع، بالنظر لانحصار الدراسات المتعلقة به في بلادنا.

إشكالية الدراسة

تتمثل إشكالية البحث في التعرف على أثر التعويضات على أداء العاملين بشركة اتصالات الجزائر بالأغواط: وفي التعرف على مكوناتها، فمن خلال المعرفة بواقع التعويضات في المؤسسات التابعة للقطاع العام في الجزائر وعلى ضوء القوانين المنظمة لها يمكننا الوقوف على بعض أوجه القصور من ناحية معايير منحها وامتيازها بالشمولية عموما في التوزيع، ومن هنا جاءت فكرة البحث الذي سيتمحور حول التعويضات وتأثيرها على أداء العاملين، وبناء على ذلك يمكن صياغة الإشكالية كما يلي: ما مدى تأثير التعويضات على مستوى الأداء وهل يرتبط مستوى أداء الأفراد بطبيعة التعويضات المقدمة لهم؟ ويتفرع عن هذه المشكلة مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. ماهي نظم التعويضات التي تتبعها المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط وهل يختلف تأثيرها من حيث نوعها في التأثير في مستوى أدائها؟
2. ماهي العوامل المؤثرة في عمليات التعويض؟
3. هل التعويضات المالية هي العائد الوحيد الذي يبحث عنه العامل عن طريق عمله؟
4. هل تحقق التعويضات الممنوحة من طرف اتصالات الجزائر الأهداف المرجوة منها؟
5. ماهي عوامل نجاح نظام التعويضات؟
6. ما الغرض المتوخى من التعويضات وماهي الأسس الواجب اتباعها لتحقيق هذه الأغراض؟

فرضيات الدراسة

يمكن حصر فرضيات هذا البحث بهدف طرحها للمناقشة واختبار صحتها في الآتي:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية التعويضات المقدمة ومستوى تأثيرها في الأداء تتفرع إلى:

1. هناك علاقة إيجابية بين استخدام التعويضات المادية ومستوى أداء الأفراد العاملين.
2. هناك علاقة إيجابية بين استخدام التعويضات الغير مالية ومستوى أداء الأفراد العاملين.

3. هناك علاقة إيجابية بين استخدام التعويضات الفردية والجماعية ومستوى الأداء.

الفرضية الرئيسية 02: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وقت منح التعويض وبين تأثيره على مستوى أداء العاملين.

الفرضية الرئيسية 03: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة في منح التعويضات بين العاملين وبين مستوى أدائهم لعملهم.

الفرضية الرئيسية 04: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية ودور عملية التعويض وبين مستوى أداء الأفراد العاملين.

مجتمع وعينة الدراسة

يمكن تعريف مجتمع الدراسة على أنه جميع الأفراد الذين يشكلون موضوع مشكلة الدراسة، وهو يعتبر المكان الأساسي لوجود الظاهرة أو المشكلة البحثية والتي تدرس فيه وتجمع من خلاله البيانات والمعلومات التي تدور حولها مشكلة البحث¹.

فمجتمع الدراسة أو البحث في دراستنا هذه هو جميع العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط باختلاف مستوياتهم، ومختلف المناطق، والذي يبلغ عددهم 319 عامل.

لقد تم توزيع رابط الاستبيان الإلكتروني عبر منصة البريد الإلكتروني للمؤسسة على عينة الدراسة والتي تتكون من 70 فردا، مع شرح بعض المصطلحات والمعاني التي تحتويها استمارة الاستبيان.

1 قدور بن شريف رمضان، أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين حالة موظفي قطاع التربية الوطنية (مذكرة ماستر: تسيير استراتيجي دولي)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2015-2016، ص 69.

كما أن أسلوب العينة الذي تم اعتماده هو أخذ عينة عشوائية بسيطة.

مناهج البحث والأدوات التحليلية المتبعة

للإجابة على أسئلة البحث التي طرحناها، ولإختبار صحة فرضياتنا، قسمنا البحث إلى جانبين هما:

أ. **الجانب النظري:** وفيه تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي لأهم ما ورد في الكتب العربية، كذلك البحوث المنشورة في المجالات والدوريات، المذكرات، الرسائل والأطروحات الجامعية، وكذا صفحات الأنترنت.

ب. **الجانب العملي:** وفيه تم الاعتماد على منهج دراسة حالة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر مكان الدراسة، أين تم الاعتماد كذلك على الوثائق الرسمية كالقرارات المنظمة للمديريات العملية، كما اعتمدنا على منهج المسح الإحصائي، أين تم تصميم استبيان تضمن مجموعة من الأسئلة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من الأفراد العاملين في هذه المديرية حيث بلغ حجمها 70 عاملا موزعين على مختلف المستويات الإدارية.

وتمت عملية إدخال اجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يقسم إجابة أسئلة الاستبانة إلى خمسة مستويات، بحيث تأخذ إجابة غير موافق بشدة الرقم (1) وغير موافق الرقم (2) ومحايد الرقم (3) وموافق الرقم (4) وأخيرا إجابة موافق بشدة الرقم (5).

كما تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS V26 في التحليل الإحصائي الوصفي والمعمق في الحصول على نتائج الدراسة من خلال استخدام المقاييس الإحصائية المشهورة مثل:

- معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- والاختبار الإحصائي t.
- وتحليل الانحدار لإظهار مقدار الأثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- إضافة للوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

وقد اشتملت الاستمارة على قسمين رئيسيين: القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالعمر، والجنس، والمؤهل العلمي، بينما تناول القسم الثاني خمسة محاور مقسمة كما يلي:

- **المحور الأول:** العبارات الخاصة (التعويضات المادية) في المؤسسة، وعددها 07 عبارات.
- **المحور الثاني:** العبارات الخاصة (التعويضات الفردية والجماعية)، وعددها 05 عبارات.
- **المحور الثالث:** العبارات الخاصة (توقيت منح التعويضات)، وعددها 03 عبارات.
- **المحور الرابع:** العبارات الخاصة (العدالة في منح التعويضات)، وعددها 06 عبارات.
- **المحور الخامس:** العبارات الخاصة (دور وأهمية التعويضات)، وعددها 06 فقرات.

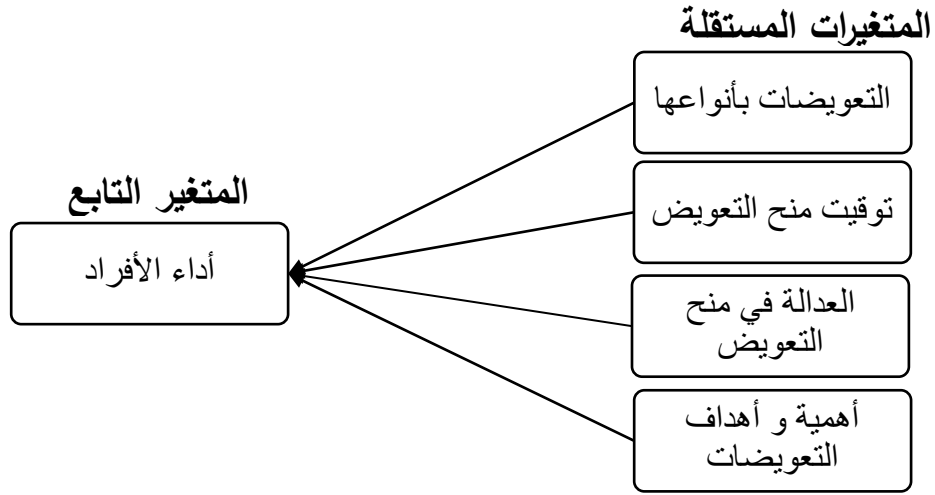
تقسيم الدراسة

وبناء على ما سبق، ينقسم هذا البحث إلى جزأين: أحدهما نظري والآخر عملي. يتكون الجزء النظري من فصلين، الفصل الأول يضم دراسة التعويضات، وهي وسيلة تستخدمها المنظمات لإشباع احتياجات الأفراد، وزيادة دوافعهم لتحسين مستويات الأداء، والقضاء على روح التسيب واللامبالاة بين العمال، سنتحدث فيه أكثر عن التعويضات أهميتها وأنواعها، في حين سيتناول الفصل الثاني الأداء تعريفه، أنواعه ومحدداته، وكذا أهمية طرق وخطوات تقييمه.

أما بالنسبة للجزء العملي، فسيكون بمثابة إسقاط للمعالجة النظرية الفعلية، دراسة حالة للمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط، الذي شمل وصفا عن شركة الاتصالات الجزائر، من خلال التعريف بها وإبراز أنواع التعويضات المطبقة داخلها، وكذا وصف لاستجابة عينة الدراسة، تحليل البيانات واختبار الفرضيات وأخيرا النتائج والاقتراحات.

متغيرات هذه الدراسة تمثلت في التعويضات بأنواعها المختلفة: (المباشرة، الغير مباشرة، المادية والغير مادية، الفردية والجماعية)، توقيت منحها، العدالة في منحها للعاملين، أهمية وأهداف التعويضات كما تظهر في الشكل التوضيحي التالي:

الشكل 1: رسم توضيحي لمتغيرات الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب.

صعوبة الدراسة

1. لقد واجهت الباحث صعوبات كثيرة في عملية استرداد الاستبانة لعدم أخذ العاملين الاستبانة بمحمل الجد.
2. جزء من مجتمع الدراسة رفض ملء الاستبانة مما اضطر الباحث للقيام بزيارات يومية ومتكررة لإقناع مجتمع الدراسة للاستجابة وتعبئة الاستبانة ورغم ذلك فإن الكثير من العاملين اعتذروا عن تعبئة الاستبانة تحت مبررات كثيرة.

الفصل الأول: التعويضات

تمهيد:

المبحث الأول: ماهية التعويضات
المطلب الأول: تعريف التعويضات
المطلب الثاني: أهمية التعويضات
المطلب الثالث: أنواع التعويضات
الفرع الأول: التعويضات المباشرة
الفرع الثاني: التعويضات الغير مباشرة
المبحث الثاني: شروط فاعلية التعويضات
المطلب الأول: خصائص التعويضات
المطلب الثاني: المعايير المستخدمة في توزيع التعويضات
المطلب الثالث: علاقة التعويضات بالأداء
خاتمة الفصل

تمهيد:

مع استمرار المؤسسات في مواجهة الضغوط التنافسية المتصاعدة، فإنها تسعى دائما إلى إنجاز المزيد وبأقل قدر من الجهد، بأقل تكلفة وبجودة أفضل، ومع زيادة أهداف حجم المبيعات والأرباح والإبداع والجودة ومع نمو الأسواق، فإن نمو العمالة كثيرا ما يخضع لسيطرة محكمة، وفي العديد من الحالات يتم إجراء خفض كبير في اليد العاملة. لتحقيق المزيد من المهام مع عدد أقل من الموظفين، هذا ما يتطلب إدارة فعالة للموارد البشرية.

إن الرغبة في العمل (الدافعية) تكمن في نفس الفرد، فإن مهمة الإدارة هي إثارة تلك الرغبة من خلال تحفيز ودفع الفرد لأداء أفضل يخدم أهداف المنظمة. لذا وجب البحث عن الأدوات والسبل التي تدفع للعمل بفاعلية أكثر، وهذا من خلال إشباع حاجاتهم الأساسية ورغباتهم، بمنحه تعويضات فعالة. وعادة ما يلعب نظام تعويضات الأفراد العاملين، الذي يركز عليه هذا الفصل، دورا رئيسيا في الجهود المبذولة لإدارة الموارد البشرية بشكل أفضل وكفاءة عالية.

المبحث الأول: ماهية التعويضات

يعتبر موضوع التعويضات المدفوعة للعاملين من المواضيع الهامة والتي لاقت ومازالت تلاقى الاهتمام الكبير من الباحثين والدارسين في مجال الاقتصاد والإدارة، على كل المستويات وذلك لما للتعويضات من الأثر المباشر على المستوى المعيشي للعاملين لكونه مصدر رزقهم الأساسي من جهة وعلى أصحاب العمل من جهة أخرى، حيث تشكل التعويضات نسبة لا يستهان بها من تكلفه العمل في معظم المنشأة وعلى اختلاف أنواعها¹.

المطلب الأول: تعريف التعويضات

التعويض لغة تعني العوض بمعنى البذل والخلف، وقد عرفه بعض الفقهاء بأنه "واجب رد الشيء أو بدله أو بالقيمة" أو هو "التزام بتعويض مالي عن ضرر للغير" ونحن نرجح الرأي القائل بأن التعويض هو "شغل الذمة بما يجب الوفاء به للمضروب من مال أو أعمال بسبب الأسباب الموجبة"².

للتعويضات تعاريف كثيرة حيث أن التعويض هو كل العوائد والدفوعات التي تمنح للفرد مقابل الخدمات المؤداة. يبين هذا التعريف أن التعويضات هي كل ما يحصل عليه الفرد من المنظمة التي ينتمي إليها مقابل عمله فيها، فهو تعريف واسع. وهناك تعاريف أخرى توضح نوعية العوائد التي يحصل عليها الفرد العامل حيث تمثل التعويضات كلا من العوائد الذاتية والخارجية التي يحصل عليها الموظفون نظير أدائهم لأعمالهم. وتشير العوائد الذاتية إلى العقلية النفسية للموظفين الناتجة عن أدائهم لأعمالهم، فهي تعبر عن التمتع والشعور بالإنجاز اللذان يبديهما الموظفون كنتيجة لذلك. كما تعرف التعويضات على أنها العوائد النقدية وغير النقدية التي يحصل عليها الموظفون عند إنجازهم لأعمالهم ويقصد بالتعويضات أيضا جميع أنواع المقابل المادي، والمعنوي، والمزايا والخدمات، التي تقدم للعاملين نظير قيامهم بالأدوار

1 نصري منيرة، قياس مدى رضا العاملين عن نظام التعويضات المالية دراسة تطبيقية في المؤسسة الإستشفائية العمومية الحكيم سعدان بسكرة (مذكرة ماستر)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2019، ص2.

2 سنجد غالب محمود، الشريعة محمد تيسير، إدارة الموارد البشرية (الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة)، دار المنهجية للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2015، ص271.

المسندة إليهم وأداء المهام الموكلة لهم، ونظير مساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها¹.

وتعرف بأنها جميع العوائد المالية التي يحصل عليها العاملون في المنظمة من خلال عملهم لكونهم أعضاء فيها، وتأخذ شكلين هما: مبالغ نقدية تعويض مباشر وغير نقدية تعويض غير مباشر (عينية) على شكل مزايا وظيفية إضافية تتمثل في خدمات متنوعة تقدمها المنظمة مجاناً، أو تسهم بدفع تكلفة جزء منها.

إن للتعويضات التي يحصل عليها الأفراد من المنظمة مكونات هي:

أ. **العمل:** الذي يقوم به الفرد بما يشمل ذلك من إمكانية إشباع رغباته المتعددة وأهمية العمل، والفرص للتقدم للأمام، والحرية في العمل، وظروف العمل، ومتطلبات العمل الذهنية والجسدية.

ب. **الأجور والرواتب:** وكافة الامتيازات الأخرى مثل الحوافز المادية.

ج. **العلاقة مع الرؤساء:** وتتأثر هذه العلاقة بدرجة تفويض الصلاحيات، وحجم الإشراف، ودرجة الحرية والمساهمة في اتخاذ القرارات، ومدى المساعدة التي يقدمها الرئيس للمرؤوس، وأخيراً مدى اهتمام الرئيس بإشباع رغبات المرؤوس وتقديمه المهني في المنظمة.

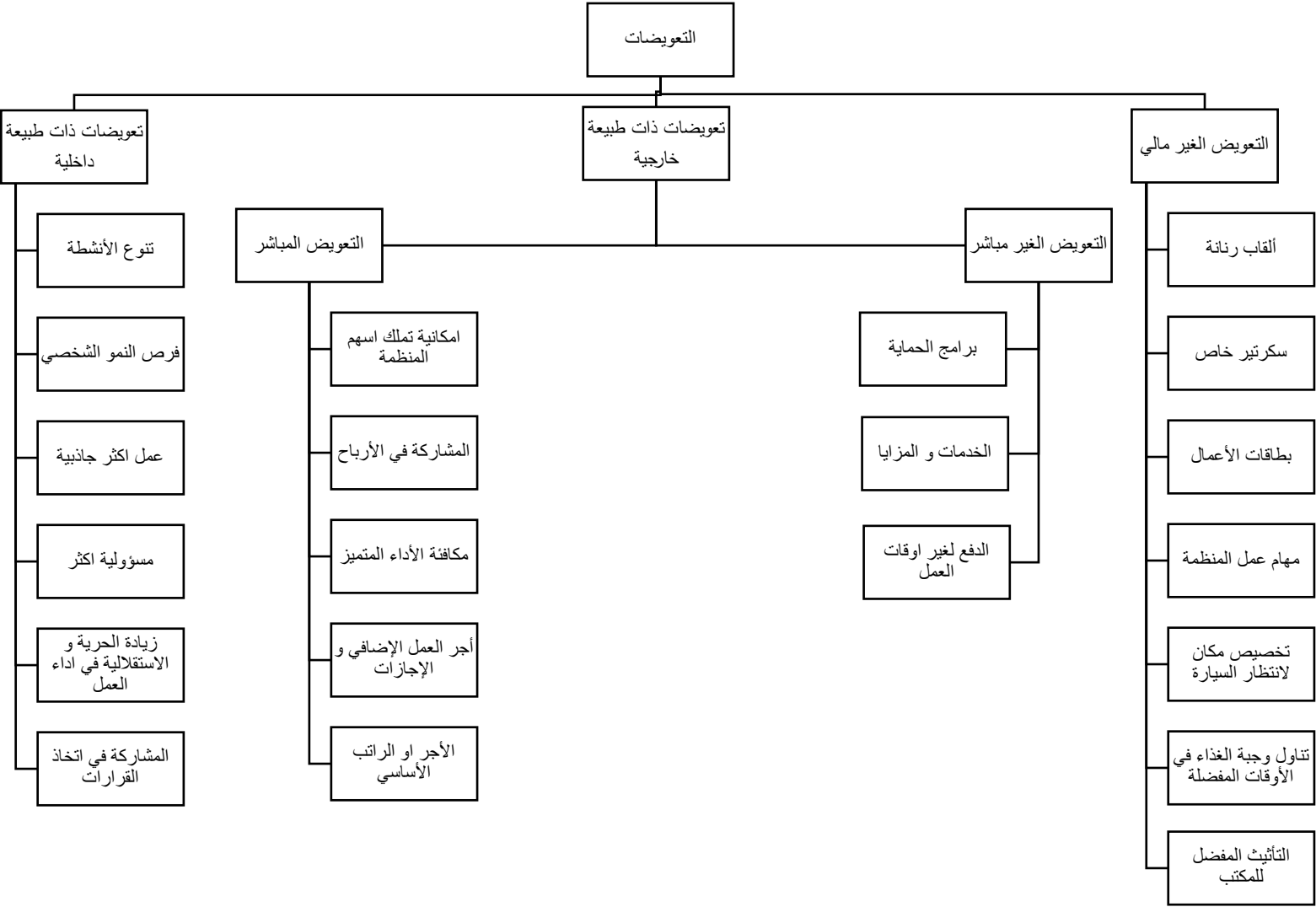
د. **العلاقة مع الزملاء.**

هـ. **العلاقة مع المنظمة:** وما ينطوي تحتها من مناخ تنظيمي².

ويمكن توضيح تلك المكونات في الشكل التالي:

1 ونوغي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه : في العلوم الاقتصادية)، قسم تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2014/2015، ص ص80-91.

2 الزغيلات ضياء الحق أحمد عبد المهدي، تأثير نظام التعويضات على مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية (رسالة ماجستير: إدارة أعمال)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة ال البيت، الأردن، 2003، ص22.



الشكل 2 : هيكل التعويضات

المطلب الثاني: أهمية التعويضات

تعتبر التعويضات من المواضيع الهامة التي تلقى اهتمام كبير من المختصين في مجال الإدارة والمالية والمحاسبة ويعزى ذلك لما تمثله من وزن مالي وغير مالي كبير في المؤسسات بغض النظر عن تبعيتها لأي قطاع اقتصادي حيث أنها تغطي جزء كبير من الإيرادات وتمثل جزء من التكاليف الثابتة العمومية والإدارية حيث أنها في بعض المؤسسات تصل نفقات التعويضات الي أكثر من 75% من إجمالي الإيرادات وتصل في الشركات الي 70% من الإيرادات¹، تعتبر التعويضات أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها. ومن أهم ما يمكن أن تقوم به التعويضات نذكر ما يلي:

- أ. استقطاب وتعيين الموارد البشرية وتميئتها وتطويرها وتحفيزها والاحتفاظ بها.
- ب. زيادة معدل رضا الموظفين بتقديم ما يستوجب المحافظة عليهم ورفع الروح المعنوية بتحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء، أي أغلب أرباب العمل يعملون على ربط المكافأة بالأداء وذلك من أجل خلق روح تحفيزية لدى الأفراد العاملين في المنظمة.
- ج. مكافأة وتشجيع ذوي الأداء المتميز وتحفيز البقية لبناء ثقافة التميز في العمل بتشجيع المبادرات.
- د. بناء نظام يحقق العدالة في التعامل المادي والمعنوي للموظفين داخل وخارج المنظمة.
- هـ. تقليل معدل الدوران الوظيفي بالحرص على استثمار رأس المال الفكري وتشجيع الولاء الوظيفي.

1 نمر موسى جمال المصري، أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة (رسالة ماجستير: إدارة الأعمال)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، قطاع غزة، فلسطين، 2009، ص38.

وتجدر الإشارة بأن الرضا الوظيفي والمعنويات المرتفعة يتأثران بالتعويضات، إذ يجب تحقيق شيء من التوازن أو العدالة بين القيمة المادية لما سيدفعه صاحب العمل من رواتب وأجور والقيمة المعنوية التي ستنشأ بداخل الموظف إثر تقاضي راتبه¹. من جهة أخرى تستخدم التعويضات بالنسبة للأفراد كتعبير عن المكانة الاجتماعية حيث تعد الأجور إحدى أهم المشبعات لحاجات مختلفة كثيرة، غير الحاجات الاقتصادية كالتميز والتفوق والنجاح. وكلما أشبع الفرد حاجاته ورغباته في أي مجال كان، كلما بحث أكثر عن تطوير ذاته، وبالتالي سوف تكون مساهمته فعالة في تطوير المنظمة التي ينتمي إليها². كما تؤدي للمساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها، وتعزيز قدراتهم وميولاتهم التكيفية معهم، التي كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارستها إلى تفسيرات كثيرا ما تكون خاطئة، مما يولد مناخا ملبدا بسوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين، وبصورة تنعكس سلبا على المنظمة والعاملين معا، وقد تكون مدمرة أحيانا. وإن أهمية التعويضات تكمن في قدرتها على التأثير في تحقيق أهداف الشركة في اجتذاب العاملين المؤهلين للعمل لديها والاحتفاظ بهم ومن ثم حفزهم وبالإضافة إلى ذلك تؤثر التعويضات على نوعية المناخ الثقافي والتنظيمي السائد في الشركة بالإضافة إلى تأثيرها على مجمل التكاليف الكلية فيها، حيث تشكل التعويضات أكثر من خمسين بالمائة من التكاليف الإجمالية للشركة³.

المطلب الثالث: أنواع التعويضات

يمكن تصنيف التعويضات إلى تعويضات مباشرة وغير مباشرة.

1 سنجد غالب محمود، الشريعة محمد تيسير، مرجع سابق، ص 274.

2 ونوغي فتيحة، مرجع سابق، ص 92.

3 مخامرة محسن، تعويضات العاملين في القطاع الخاص في الأردن : دراسة لانظمة التعويضات و ممارستها في الشركات الأردنية (مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية-العدد 04)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 1991، ص 206.

الفرع الأول: التعويضات المباشرة

التعويض المباشر هو نوع من الثمن المادي على شكل (رواتب، أجور، علاوات مالية، مكافآت مالية، حوافز مالية) والذي يقدم خلال زمن قصير (شهر، أسبوع، يوم) من صاحب العمل (المنظمة) لأي عامل فيها باختلاف وظيفته لقاء تقديمه جهده ووقته ومهارته لخدمة وتحقيق أهداف المنظمة، إلا أن هذا الأجر المقابل لا يسمى بالثمن بل يدعى بالتعويض المادي، ويسمى التعويض المادي بالراتب عندما يعطى للعامل نتيجة عمله بالتعيين بشكل دائم، ويدعى بالأجر عندما يكون العمل لفترة أيام أو ساعات، ولضمان استمرار عملية التعويض المباشر للعاملين، لابد لهم بالاستمرار بالدوام في وظائفهم والالتزام ببعض الأسس مثل القدرة على التطوير المستمر وزيادة الخبرة، وأداء العمل بشكل كفاء وماهر، والتزام السلوك الجيد بالعمل، وصدق رسول الله صلى الله عليه و اله وسلم عندما عبر عن قيمة التعاقد وضمان الحقوق بين صاحب العمل والاجر عندما قال بحديثه الصحيح (أعط الأجير حَقَّهُ قَبْلَ أَنْ يَجْفَ عَرَقَهُ). رواه ابن ماجة وغالبا ما يتم تنظيم التعويضات المباشرة ويتم الاتفاق عليها مع العاملين بواسطة العقود القانونية التي تنظم معتمدة على أسس معينة يتفق عليها الطرفان حيث أن هذه العقود تضمن حقهما أمام القانون، وهذه العقود تلزم العاملين بتقديم خدماتهم للمنظمة ولمدة معينة ضمن أسس يتفق عليها للدوام بالزمن المعين والمكان المعين وحتى تحت شروط معينة، كما تلزم المنظمة بتقديم التعويض المالي للعاملين نتيجة هذا الاتفاق ومرتبطة بالتزام العاملين بأداء واجبهم بإخلاص وإتقان¹.

تعرف التعويضات المباشرة كذلك بأنها كل ما يحصل عليه الفرد العامل من أجر أساسي وامتيازات مالية أخرى على شكل مكافآت بصيغة النقد، ومن هذه التعويضات المباشرة:

أولا: الأجر والراتب

عرفته المادة الأولى من اتفاقية العمل الدولية رقم 95 لسنة 1949 بقولها "يقصد بكلمة الأجر في هذه الاتفاقية بصرف النظر عن طريقة حسابها ما يقدر نقدا من مرتب أو كسب وتحدد قيمته بالتراضي أو عن طريق القوانين أو اللوائح القومية أو يستحق الدفع بموجب عقد

1 سنجق غالب محمود، الشريعة محمد تيسير، مرجع سابق، ص 227.

خدمة- مكتوب أو غير مكتوب- أبرم بين صاحب العمل والعمال نظير عمل أنجز أو يجري إنجازه أو نظير خدمات قدمت أو يجري تقديمها".

لقد خصص القانون 90-11 الصادر في 21 أبريل 1990 المعدل والمتمم المتضمن علاقات العمل، بابه الرابع بفصوله الثلاثة لموضوع الأجر، وجاء في المادة 80 من القانون على حق العامل في الأجر، الذي يعتبر التزاما قانونيا على صاحب العمل. بنصها "للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى، ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل". كما يعرف على أنه "هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في تنفيذ ما يكلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما...".

وهناك اصطلاح آخر للأجر، حيث تعرف الأجر على أنها "جميع أنواع وأشكال المكافأة التي تحصل عليها الموارد البشرية"، وعلى ذلك تتضمن الأجر بالساعة أو بالأسبوع للعمال الصناعيين.

أما اصطلاح الأجر فهو يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية والإنتاجية -العمال-، حيث تدفع تعويضاتهم على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن يوميا أو أسبوعيا¹.

ويتكون الأجر من عنصرين أساسيين، الأول ثابت ويرتبط بالتصنيف المهني ضمن السلم المعمول به في تصنيف الوظائف، والثاني متغير، ويتكون من مجموع التعويضات والحوافز المالية والعلاوات المرتبطة بإنتاجية العمل ونتائجه، بما فيها الأقدمية ومختلف الظروف الاجتماعية².

ثانيا: الزيادات والعلاوات

تعرف على أنها مبالغ نقدية تدفع للعاملين في كل فترة زمنية إضافة إلى رواتبهم الأساسية، لقاء أقدميتهم وكفاءتهم في العمل.

1 الزغيلات ضياء الحق أحمد عبد المهدي، مرجع سابق، ص ص 29، 28.

2 بوخالفة غريب، عنصر الأجر في علاقة العمل (مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية-العدد 02)، جامعة باجي مختار عنابة، 30 جوان 2017، ص 25.

وتعرف أيضا هذه الزيادة والعلو على أنها "عبارة عن مبلغ نقدي يدفع للفرد كل فترة زمنية محددة زيادة على راتبه أو أجره الأساسي، والسبب في تقديم العلو، هو أنه لا يعقل أن يعين موظف أو عامل ما في وظيفة بأجر أو راتب معين، ويبقى يتقاضاه طوال حياته الوظيفية، فالفرد يتوقع زيادة تعويضه وأجره. ويتم منح الزيادة بناء على الأسس التالية:

- على أساس كفاءة العامل وجدارته في أداء الأعمال المطلوبة منه، والتي تم تقييمها من قبل رؤسائه، وبالتالي يتطلب هذا الأمر وجود نظام لتقييم وتقدير الكفاءة، ويعتبر هذا الأساس دافعا للعمل والإنتاج والأداء الجيد...
- على أساس الأقدمية في العمل، إذ يجب في هذه العلو، تحديد المدة الزمنية التي بانقضائها يحصل العامل على العلو، كون الأقدمية تزيد من خبرة وكفاءة العاملين في أداء مهامهم وأعمالهم، ويميز هذا الأساس أنه يضمن الزيادة لكافة العاملين، لكنه يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين الأكفاء وذلك بسبب مساواتهم بالموظفين الضعفاء ومتوسطي الكفاءة.

والعلو بأنواعها لها تأثير تراكمي؛ أي أنه يحصل عليها الفرد، تصبح حقا مكتسبا له، وعلى الرغم من أن العلو يمكن منحها لعمال الإنتاج والبائعين، والتخصصيين والإداريين والكتابيين، إلا أنها أكثر قربا في الاستخدام إلى الأعمال الإدارية والكتابية والتخصصية.

ثالثا: التعويضات الإضافية المباشرة

تدفع هذه التعويضات للعاملين زيادة على رواتبهم وتشتمل على الأشكال التالية:

أ. الأجر الإضافي: يدفع للفرد مقابل القيام بأعمال إضافية خارج أوقات العمل الرسمية كساعات العمل الإضافية.

ب. البديل: يدفع للفرد لقاء ناحية متميزة تتعلق بعمله مثل صعوبة العمل ومصاريف التنقل لمكان العمل.

وقد يتقرر البديل لأسباب تقتضيها طبيعة العمل، كمذيع التلفزيون الذي يتوجب عليه الظهور أمام الشاشة بأحسن مظهر، وقد تمنح البديل مقابل حصول الموظف على شهادة

علمية أو بعد اجتياز دورة تدريبية معينة، أو منح الموظف بدلا مقابل بُعد مكان العمل عن المناطق العمرانية في مناطق صحراوية، وقد يمنح البدل بسبب ظروف العمل القاسية مثل المناخ القاسي الذي يعمل فيه الفرد أو الظروف الصحية السيئة أو احتمال تعرضه لعدوى أو مرض خطير.

ج. **المكافأة النقدية:** يدفع للفرد الذي يقوم بعمل متميز كأن يقدم للمنظمة مقترح يوفر عليها تكلفة أو ابتكار أسلوب عمل جديد...

تقدم الكثير من المنظمات مكافأة لكبار التخصصيين أو الفئات الإدارية، وذلك بناء على الأداء العام للمنظمة ككل أو لأداء إدارتهم التي يشرفون عليها ويقاس هذا الأداء العام بالأرباح أو بكميات الأرباح والمبيعات¹.

ولعل الكماليات أصبحت أكثر أهمية من الضرورات وأصبح "التحدي الاقتصادي الحالي بالنسبة لمعظم الأسر ليس هو الحصول على السلع التي يحتاجونها بل على السلع التي يرغبونها". وهكذا فإن الأجر أو الراتب الذي يتقاضاه العامل أو الموظف نظير عمله في المنظمة يشكل مصدر دخله الأساسي الذي يعكس مستوى معيشته².

الفرع الثاني: التعويضات الغير مباشرة

يتم تعريف التعويض غير المباشر على أنه المزايا التي تقدمها المنظمة للأفراد الذين يعملون فيها وللذين يرغبون في الارتباط بالمنظمة. بهدف خلق شعور بالانتماء لدى الأفراد وزيادة الشعور بالانتماء لدى الموظفين الجدد. والرفع من مستوى ولاء الأفراد العاملين داخل المنظمة. مما ينعكس إيجابا على الأداء والإنتاجية، ومن أنواعها³:

1 الزغيات ضياء الحق أحمد عبد المهدي، مرجع سابق، ص ص 32-34.

2 ونوغي فتيحة، مرجع سابق، ص 13.

3 الزغيات ضياء الحق أحمد عبد المهدي، مرجع سابق، ص 35.

أولاً: الضمان الاجتماعي والحماية الاجتماعية

يعتبر الضمان الاجتماعي من المزايا والمنافع الإجبارية والإلزامية بموجب القانون، ويوفر الضمان الاجتماعي الحماية الاجتماعية من خلال ضمان الأفراد العاملين وأسرتهم بالتأمين الذي يوفره الضمان الاجتماعي. وعليه فإن التعويضات التي يقدمها الضمان الاجتماعي تتمثل في الأنواع التالية:

- أ. **تعويضات الشيخوخة:** أي ضمان دخل العامل بعد الإحالة على التقاعد.
- ب. **تعويض عن العجز أو الوفاة:** أي ضمان دخل الفرد العامل في حالة العجز الناتج عن المرض وضمن دخل أسرة الفرد في حالة الوفاة.
- ج. **تعويضات من خلال برنامج الرعاية الصحية:** من خلال التعويضات عن المصاريف في حالة المرض، الأدوية، العمليات الجراحية...

ثانياً: التأمين عن البطالة أو التعويض عنها

هذا التعويض هو تعويض نقدي مؤقت للعاملين المتعطلين عن العمل خلال فترة تعطله، ولكن هناك شروط للحصول على هذا التعويض، مثل تسجيل اسم الفرد العامل في سجلات وكالات التوظيف، واستعداد المتعطل لقبول الوظيفة المعروضة عليه مهما كان الأمر، وهنا تحدد بنسبة معينة من الراتب الأساسي لتقديمه كتعويض أو تأمين، وغيرها من الشروط التي تختلف من دولة إلى دولة.

ثالثاً: التعويض عن الوقت الذي لا يتم العمل به

تمنح المنظمة تعويضاً مادياً للأفراد خلال الأوقات التي لا يقوموا فيها بأي عمل أو جهد، لكن هناك أسباب تراها المنظمة تجعلها تدفع أجراً مقابل هذه الأوقات، حيث يكون هذا النوع من التعويض ذا صفة إلزامية، ويمكن عرض البعض منها على سبيل المثال لا الحصر:

أ. العطل المدفوعة الأجر.

ب. وقت الغداء.

ج. الإجازات العارضة أو الطارئة.

د. الإجازات الخاصة.

هـ. وقت الراحة.

و. الإجازات الرسمية.

رابعاً: تسهيلات معيشية

من أجل تحسين أداء العاملين تقوم المنظمات بتقديم تعويضات ومنافع معينة من أجل تحسين حياة العاملين وتحسينها وتوفير جو من الاستقرار، ومن هذه التسهيلات:

أ. توفير السكن الملائم لتوفير مستوى من الاستقرار كبناء تجمعات سكنية أو دفع بدل عن السكن.

ب. توفير المواصلات أو الانتقال المريح من خلال توفير وسائل نقل مريحة وملائمة للعامل.

ج. خدمات غذائية.

د. خدمة رعاية الأطفال العاملين من خلال إنشاء دور رعاية الأطفال (روضات الأطفال)، أو دفع تعويض عن تكاليف.

هـ. خدمات اجتماعية وثقافية وترفيهية.

و. برامج نهاية الخدمة والتقاعد مثل صندوق الادخار، الراتب التقاعدي، الضمان الاجتماعي، مكافئة نهاية الخدمة¹.

ز. تشجيع النشاطات الرياضية والتي تقلل من ضغوط العمل كإنشاء نوادي رياضية وبناء الصالات الرياضية في مواقع العمل.

1 السقا سالم شفا، مدى الرضى الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية (رسالة ماجستير: إدارة الأعمال)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، فيفري 2009، ص 47.

خامسا: زيادة تمكين العاملين

التمكين لغويا من الفعل مَكَّن، بمعنى ساعده على شيء ما، أو زاد من قدرته وقوته، أو يجعل للشخص مكانه ومنزلة وإداريا يقصد بالتمكين منح السلطة والقوة والشرعية القانونية. ومن شروطه: تدريب العاملين، المشاركة في الرؤية، الثقة في العاملين، إعادة هيكلة نظم المكافآت، الثقة في العاملين وتدعيم الأخذ بالمخاطر¹.

المبحث الثاني: شروط فاعلية التعويضات

المطلب الأول: خصائص التعويضات

وحتى تستطيع التعويضات تحقيق الأهداف المرجوة منها فإنها يجب أن تتميز بالخصائص التالية:

- 1. الأهمية:** أي جعل الفرد يشعر بأهمية التعويض حتى تؤثر عليه، وعلى الرغم من صعوبة العثور على تعويضات محددة تعكس أهمية متساوية لجميع العاملين في المنظمة، إلا أنها تحاول العثور على أنواع مختلفة من التعويضات التي تهم جميع الموظفين.
- 2. المرونة:** أي يجب أن تكون التعويضات قابلة للتكيف مع حاجات الفرد، خاصة إذا كانت التعويضات تدفع مقابل إنجاز الفرد.
- 3. التكرار:** إن زيادة تأثير التعويضات على سلوك الفرد تزداد بزيادة تكرار تطبيق تلك التعويضات على الأفراد في المنظمة، لأن أكثر التعويضات المرغوبة من العاملين هي التي تتكرر في الشركة دون أن تفقد أهميتها بالنسبة لهم. أي يجب أن يكون نظام التعويضات مستمرا ومتوصلا من أجل زيادة الدافعية لدى الأفراد.
- 4. الوضوح:** يجب أن تكون التعويضات واضحة ومفهومة من قبل الفرد العامل حتى يتمكن من ملاحظة علاقتها بإنجازه، لأن ذلك يؤدي لإشباع حاجاته.

1 أبو النصر مدحت محمد، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2007، ص 230-232.

حيث أن التعويضات الغير واضحة لا تؤدي إلى إشباع حاجات الفرد بالمقارنة بالتعويضات الواضحة التي يساهم العمال في وضعها.

5. التكلفة: أي الأخذ بعين الاعتبار تكلفة هذه التعويضات بالنسبة للمنظمة، وعادة ما تتبنى المنظمات التعويضات المنخفضة التكلفة لأن التعويضات ذات التكلفة العالية يصعب تكرارها وبالتالي تتأثر قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة منها¹.

6. العدالة: إن من أهم الصفات الضرورية التي يجب ان يتميز بها نظام التعويضات هي في تحقيق ما يسمى بعدالة التعويضات، وعدالة التعويضات تتحقق من خلال إيجاد نوع من التوازن بين حاجات العاملين والمدراء وأصحاب العمل وهناك ثلاثة أنواع من عدالة التعويضات يمكن التمييز بينها:

أ. العدالة الخارجية: وتتحقق من خلال قيام المنظمة بدفع أجور للعاملين فيه تتماثل مع ما تدفعه شركات مماثلة للعاملين لديها ويمارسون نفس الأعمال.

ب. العدالة الداخلية: وتتحقق من خلال الدفع للأفراد العاملين بشكل يعكس اختلاف القيمة النسبية لأعمالهم.

ج. العدالة الفردية: وتتحقق عندما تقوم المنظمة بدفع تعويضات مختلفة لأفراد يؤدون نفس العمل وهذا يعكس مميزات خاصة بالفرد وخاصة فيما يتعلق بإنجازاته...

المطلب الثاني: المعايير المستخدمة في توزيع التعويضات

لتحقيق الأهداف المرجوة من التعويضات وجب وضع معايير محددة لتوزيعها بين الأفراد العاملين، وبنائها على عامل الجدارة والاستحقاق وغيرها من المعايير التي سنتناولها:

1. الأداء: يتم هنا توزيع التعويضات بناء على إنتاجية الفرد وما قام بتحقيقه، حيث يعتبر من أهم المعايير التي يمكن على أساسها توزيع التعويض.

1 مخامرة محسن، مرجع سابق، ص207.

2. الجهود: يعني أن الإدارة تمنح هذه العوائد وفقاً لما يبذله الأفراد من جهود في أداء أعمالهم حتى وإن لم يحققوا الأداء المطلوب، حيث يعتبر وسيلة من وسائل بلوغ أهداف المنظمة، حتى وإن كان تحقيق معايير الأداء أو الأداء المطلوب في حده الأدنى. يستخدم الجهد أو المجهود المبذول كثيراً في تقييم أداء الأشخاص، حتى في تقييم أداء الأطفال في المرحلة الابتدائية (يعتبر الجهد عاملاً من العوامل المستخدمة في تقييم التلاميذ كما يظهر من شهادات التقييم الدورية في المدارس). أما المنظمات فنادرًا ما تكافئ الجهد بهذه الصورة الظاهرة، كما يحدث في المدارس، ولكنه يعتبر بالتأكيد من المحددات الرئيسية لمنح العوائد¹.

3. الأقدمية: من الممكن اعتبار مدة الخدمة في المنظمة أحد المعايير في توزيع التعويضات والعوائد للعاملين، أي أن هذا المعيار يُسهل القياس ومن الممكن الأخذ به بشكل منفصل أو مع أي معيار آخر، بحيث من المفروض أنه كلما زادت أقدمية الشخص زادت خبرته وبالتالي زادت مهاراته وتحسن أدائه وزادت إمكانية قيامه بالأعمال المنوطة به بشكل أفضل.

4. المهارات: تمثل المهارات ما يمتلكه الفرد من قدرات ومعرفة في أداء العمل، ويؤثر المستوى العلمي للفرد في تحديد هذه المهارات، ومن الممكن الاعتماد على معيار المهارة في توزيع العوائد للأفراد، ويتم قياس درجة المهارة في العمل باختبارات خاصة وفقاً لنوعية وطبيعة العمل.

إن مستوى المهارة التي يملكها الفرد تكون عادةً محدد رئيسي في التعويض (الأجر) الذي سيحصل عليه، حينها يدخل (يُعين) المنظمة لأول مرة. وفي هذه الحالة نجد أن قوى السوق أو قوى المنافسة قد ساهمت في جعل المهارات مكون رئيسي في توليفة العوائد. إن هذه المستويات المفروضة من الخارج (من خارج المنظمة) يمكن أن تنتج من المجتمع المحلي أو من المجموعات المهنية نفسها (أعضاء المهنة الواحدة). وبعبارة أخرى، إن العلاقة بين العرض والطلب على نوع معين من المهارات في المجتمع (بالذات المحيط المحلي الذي تعمل فيه المنظمة) يمكن أن يؤثر تأثيراً كبيراً على العوائد التي يجب أن تدفعها المنظمة للحصول على

1 أنور سلطان سعيد، مرجع سابق، ص 368، 369.

أفراد يملكون مهارات معينة. إن العلاقة أيضاً بين العرض والطلب على مجموعة مهنية بأسرها (مهنية معينة) على مستوى الدولة يمكن أن تؤثر على العوائد الممنوحة لأعضاء هذه المهنة¹.

5. صعوبة العمل: من الممكن الاعتماد على درجة صعوبة وتعقيد العمل في تحديد العوائد والتعويضات، فالأعمال الروتينية والمتكررة والتي لا تتضمن مهاماً كاللتنظيم والتعلم بدرجات كبيرة، تكون أقل استحقاقاً للتعويضات والعوائد من غيرها من الأعمال المعقدة والمتضمنة مهاماً كثيرة ومسؤوليات كبيرة وتتطلب جهوداً متميزة لأدائها.

إضافة إلى ذلك فإن الأعمال التي تنجز في ظروف قاهرة وغير اعتيادية وتكون درجة المخاطرة فيها عالية لا بد وأن تكون تعويضاتها وعوائدها أكثر من الأعمال المنجزة في ظروف متيسرة وقليلة المخاطرة².

كما يمكن الأخذ بكل المعايير أو جزء منها حسب الظروف ومتطلبات العمل واختلاف المستويات الإدارية.

المطلب الثالث: علاقة التعويضات بالأداء

أدى الاهتمام الإداري المتزايد بزيادة إنتاج الموظفين إلى زيادة الارتباط بين إنتاجية العمال وأدائهم ومقدار التعويضات التي يحصلون عليها. ففي دراسة أجريت عام 1970 في الولايات المتحدة الأمريكية، بعد التحول من نظام الدفع المستند على الوقت إلى نظام الدفع القائم على الأداء إلى زيادة الإنتاجية بنسبة تتراوح بين 29% إلى 63% في المنظمات التي شاركت في هاته الدراسة. حيث يقوم نظام ربط التعويضات بالأداء على أساس تقديم الحوافز التشجيعية ومشاركة الموظفين في الأرباح.

1 أنور سلطان سعيد، مرجع سابق، ص 371.

2 الزغيات ضياء الحق أحمد عبد المهدي، مرجع سابق، ص 24.

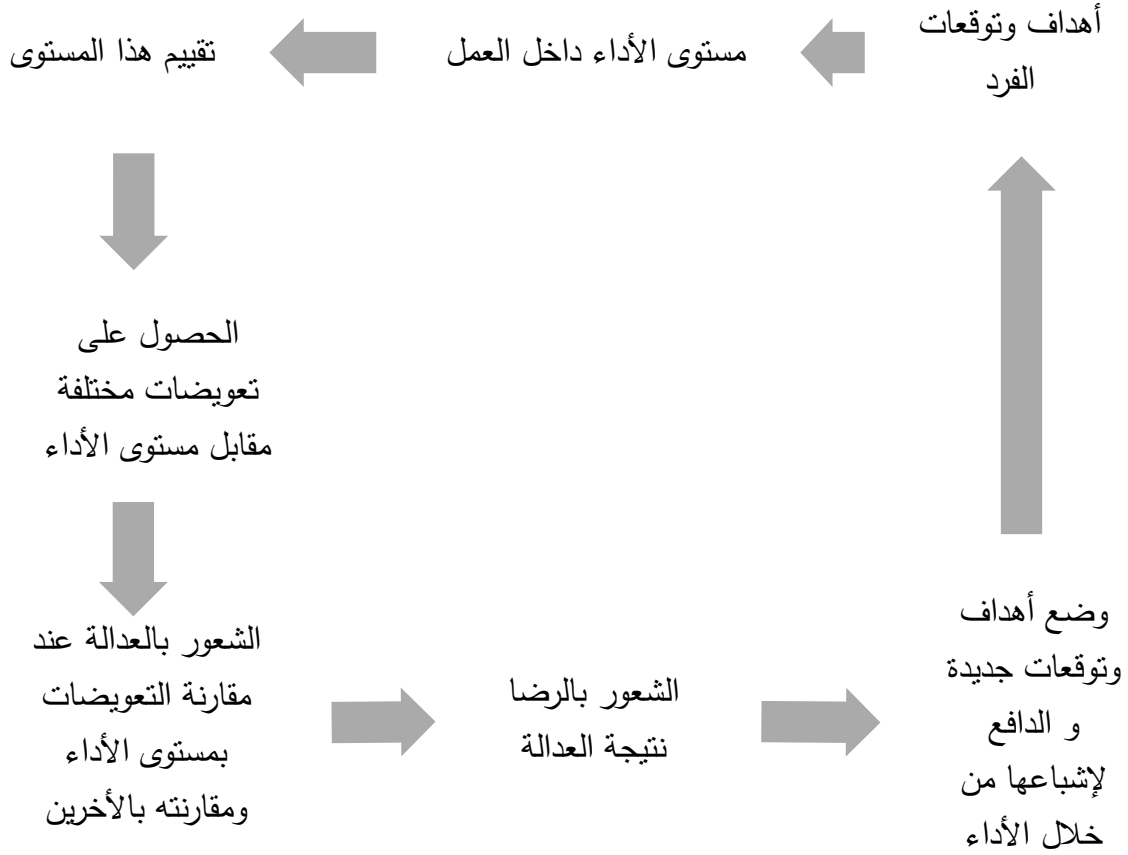
يرتبط التعويض بالأداء وذلك بالدفع للعمال على أساس الإنتاج الفعلي (الفردى) بدلاً من الاعتماد على الأقدمية أو عدد ساعات العمل. وأحد أهم أهداف الحوافز هو زيادة الأداء الفعال وزيادة الإنتاجية¹.

ويتحقق رضا الفرد إذا ما شعر بأن أجره الفعلي المحقق يساوي الأجر الذي يعتقد أنه يستحقه. وتتحقق المساواة بين الأجرين عن طريق تطوير سياسات للأجور بشكل موضوعي وتطبيقها بشكل يحقق العدالة. وإذا ما تحقق رضا الفرد فإن ذلك يؤثر على غياب الفرد ومعدل دورانه².

1 البرادعي بسيوني محمد، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (-ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجى للمنظمة)، ايتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005، ص 56.

2 مخامرة محسن، مرجع سابق، ص210.

الشكل 3: علاقة التعويضات بالأداء.



المصدر: الزغيلات ضياء الحق أحمد عبد المهدي، مرجع سابق، ص 26.

يوضح لنا هذا الشكل أن هناك علاقة مباشرة بين التعويض الذي يحصل عليه الفرد مساوٍ لمستوى أدائه وحافزه للعمل، وذلك لأن للفرد العديد من الرغبات التي يتم إشباعها من خلال التعويضات التي يحصل عليها من المنظمة بمختلف أشكالها.

لذا فإن الحصول على هذه التعويضات يساعده أو لا يساعده على إشباع العديد من الرغبات، مما يعني أن هناك علاقة مباشرة بين التعويضات وبين إشباع الرغبات، مما يدفع بالفرد إلى إعادة مستوى الأداء أو التحسين منه، مما يسمح له بالحصول على المزيد من التعويضات لإشباع المزيد من الدوافع والرغبات.

وكلما زادت درجة التوازي أو التساوي إلى حد ما بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه من التعويض وما يحصل عليه بالفعل، زاد معدل الرضا في العمل وبالتالي زاد الدافع للعمل.

تعتبر قرارات التعويض ذات أهمية خاصة في حياة أي منظمة، والتي عليها عند تصميم أي نظام للتعويض أن تتبع تأثير الكثير من العوامل، والتي يظهر بعضها في الشكل 3.

"إن العاملين إذا لاحظوا أنه لا توجد علاقة (أو علاقة ضعيفة) بين أدائهم والعوائد التي يحصلون عليها. مثلاً إذا لاحظوا أن العلاوات تمنح لأسباب غير متعلقة بالأداء . لا تصبح العوائد عندئذ من العوامل الدافعة لرفع مستوى الأداء. وتعتبر العوائد من العوامل الحيوية في تحديد مستوى الجهد الذي يرغب الفرد في بذله عند قيامه بعمله. ويجب علينا أن ننظر إلى العوائد باعتبارها مقابل للأداء حتى لو كان العديد من المنظمات تمنح أو تخصص العوائد بناء على معايير غير متعلقة بالأداء"¹.

إن لنظام تقييم الأداء الرسمي أهميته الحيوية، كما أن ضمان وجود صلة واضحة بين تقييم الأداء والدفع على أساس الأداء أهميته أيضاً. حيث أن وجود نظام تقييم للأداء في المنظمة يعتبر كافياً للتأثير على الرضا عن الأجور، كما بين أن الموظفين الأكثر رضا عن رواتبهم هم أولئك الذين يتلقون تقييماً للأداء مرتبطاً بأجرهم. فالثقة في أنظمة التعويضات اعتماداً على تقييم موضوعي للأداء له أهمية كبيرة وتوجد علاقة إيجابية قوية بين الحوافز المادية ومستوى الأداء، وتعتبر فرص الترقية الجيدة وتقديم المكافآت للمتميزين من أكثر العوامل تأثيراً، كما توجد علاقة إيجابية قوية جداً بين الحوافز المعنوية ومستوى الأداء ويرتبط الأجر بالأداء الفعلي، والإدارة التي تدفع أجوراً أو مكافآت لا يقابلها أداءً مناسباً من طرف الأفراد سوف تخسر، كما أن الموظف الذي يستلم مكافأة لا يستحقها يستهين بها وبكل نظام المكافآت.

ويعتبر الأجر على أساس الأداء من أهم الطرق المادية المقبولة لجعل ممارسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة يتماشيان مع بعضهما ولا يجب إهمال عملية تقييم الأداء لأن الرضا عن الأجور يزداد عندما يكون الأجر على أساس الأداء معادلاً لأداء الموظف وينخفض عندما لا يكون هناك تقييماً للأداء في المنظمات².

1 أنور سلطان سعيد، مرجع سابق، ص 373.

2 ونوغي فتيحة، مرجع سابق، ص 96،97.

خاتمة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل لأنظمة التعويضات في المنظمة، وحددنا مفهومها وأشرنا إلى أنه يعتمد على المنظور الذي يتبناه المعرف للتعويض. فالمدير ينظر للتعويض على أنه رزنامة للعائدات المالية، بينما يرى الموظف التعويض على أنه أجزور أو رواتب يتقاضاها. وقد تبين بذلك أن الأجر مفهوم يختلف عن مفهوم التعويض، والأجزور ليست سوى أحد مكونات نظام التعويض. وتم التوضيح من خلال هذا الفصل أن التعويضات هي أداة لجذب واستبقاء العمال والموظفين المؤهلين وتحفيزهم على العمل لتحقيق ذروة أدائهم وتخفيض معدل غيابهم، وتطوير مهاراتهم، وأيضا التحكم في تكاليف التعويضات من خلال اختيار أنسبها.

ودرس هذا الفصل أيضا العلاقة بين التعويض وعملية الأداء، مشيرًا إلى أن التعويض هو عامل تحفيزي مهم جدًا، لكن الناس يختلفون في رؤيتهم له كعامل محفز، كونه وُجد لتلبية حاجات العاملين وتوجيه سلوكهم مما يدفعهم إلى بذل أقصى جهد لديهم لتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة ككل.

الفصل الثاني: الأداء

تمهيد:

المبحث الأول: ماهية الأداء

المطلب الأول: تعريف الأداء

المطلب الثاني: أنواع الأداء

أولاً: حسب معيار الشمولية

ثانياً: حسب معيار المصدر

ثالثاً: حسب المعيار الوظيفي

رابعاً: حسب المعايير الطبيعية

المطلب الثالث: محددات الأداء

المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء

أولاً: على مستوى المنظمة

ثانياً: على مستوى العاملين

ثالثاً: على مستوى المديرين

المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم الأداء

أولاً: خطوات تقييم الأداء

ثانياً: طرق تقييم الأداء

خاتمة الفصل

تمهيد:

يعكس الأداء بشكل مباشر جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، وتعتمد مستويات الأداء على قدرات الموظفين ومهاراتهم وخبراتهم، المستمدة من مجموعة من المتطلبات، بما في ذلك المؤهلات والميول والاهتمامات وعوامل أخرى، فالأداء المتميز يتركز على خلفية علمية وتأهيل عملي يوضح متطلبات عمل ويبسط إجراءاته وخطواته، لأن قدرات الموظف وخبراته السابقة تساعد في دعم الابتكار والإبداع في عملية الأداء.

كما تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية المهمة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وتتبع أداء المرؤوس بشكل مستمر وإصدار أحكام موضوعية حول قدرة الموظف على أداء واجباته والتحقق من سلوكه في العمل والتحسين الذي طرأ على أدائه، لتحديد كفاءة وفعالية العامل ومدى إسهامه في الإنتاجية.

على الرغم من أن عملية تقييم الأداء عملية معقدة نظراً لصعوبة قياس الأداء وتقييمه، خاصة تلك الوظائف التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعضلية، إلا أن التطورات العلمية خلقت وسائل موضوعية للحكم على فعالية الموظفين وبدأت في التركيز على نتائج الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء

المطلب الأول: تعريف الأداء

يشكل الأداء المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، حيث يعتبر قطعة أساسية في مجموع الوسائل المستعملة لأجل تحقيق أهداف المنظمة، إلا أنه نادرا ما يتطرق الكتاب والباحثين إلى الأداء كتعريف، بل ركزوا في بحوثهم على تقييم الأداء بصورة كبيرة.

إن الأداء لغة يقابله في اللاتينية كلمة Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس Petit Larousse.

وتطلق كلمة الأداء على عدة معانٍ وعبارات فهي تعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف، والالتزام بواجبات ومهام الوظيفة، والالتزام بالآداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، وتحمله للأعباء والمسئوليات المسندة على عاتقه¹.

فمن منطلق كون الاداء يعبر عن مدى انجاز المهام، فان الأداء كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم انه يعني: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات

1 العنزي مبارك بنية ضامن، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض(رسالة ماجستير:العلوم الإدارية)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 32.

الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرامج المسطرة والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة¹.

ولتبرير هذا الرأي أو هذا المفهوم للأداء يرى Chevalier وآخرون معه أن: "الإنتاج الاجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل، المعرفة... أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله.

ونقصد كذلك بأداء الفرد للعمل أي قيامه بما يترتب عليه القيام به من أعمال ومهام مسؤول عنها.

والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة². ويرى آخرون أن الأداء الإداري أيضا هو عبارة عما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينها عامل مشترك³.

وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والاشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

كما يعرف على أنه العلاقة بين الجهد والإمكانات وإدراك الأدوار الواجب القيام بها، أي أن أداء العامل يعتبر نتيجة جهد الفرد المتأثر بطاقاته وإمكاناته الجسمية أو الذهنية وسماته

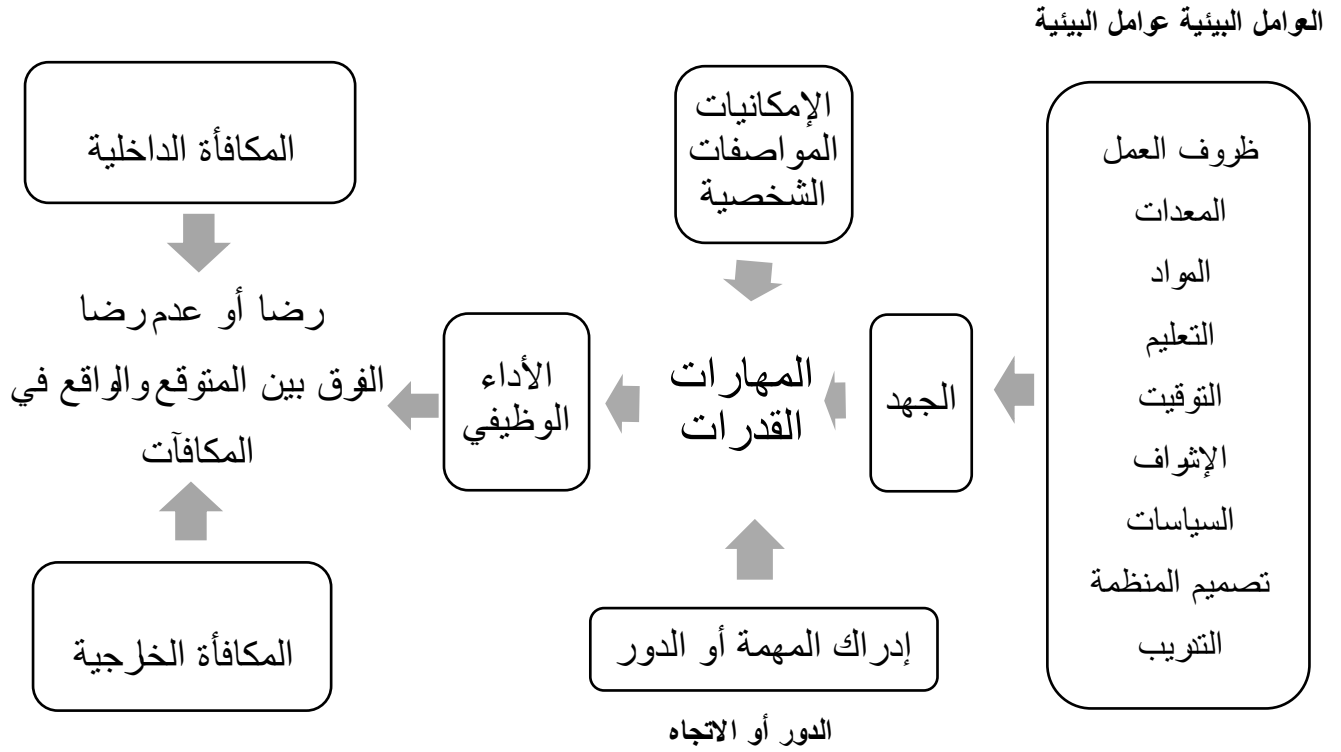
1 مزهودة عبد المالك، الأداء بين الفاعلية والكفاءة مفهوم و تقييم (مجلة العلوم الانسانية: العدد الأول - نوفمبر 2011)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001، ص 86.

2 الخزامي عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلي التحسين، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع، 1999، ص 19.

3 مجبر مهدي إبراهيم، الأمانة العامة في الأداء الإداري، مكتبة الخدمات الحديثة، جدة، 1994، ص 49.

الشخصية بإدراك لطبيعة الدور الذي يقوم به، ومن خلال ما سبق يمكن تمثيل العناصر المختلفة التي يتكون منها الأداء والعوامل التي تتدخل وتؤثر فيه من خلال الشكل التالي:

الشكل 4 : يمثل الأداء والعوامل المؤثرة فيه.



المصدر: صفراني عائشة، التحفيز وأثره في أداء الأفراد (رسالة ماجستير: إدارة الأعمال)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006-2007، ص 87.

لذا فإن الأداء ينتج بتفاعل مجموعة من العوامل:

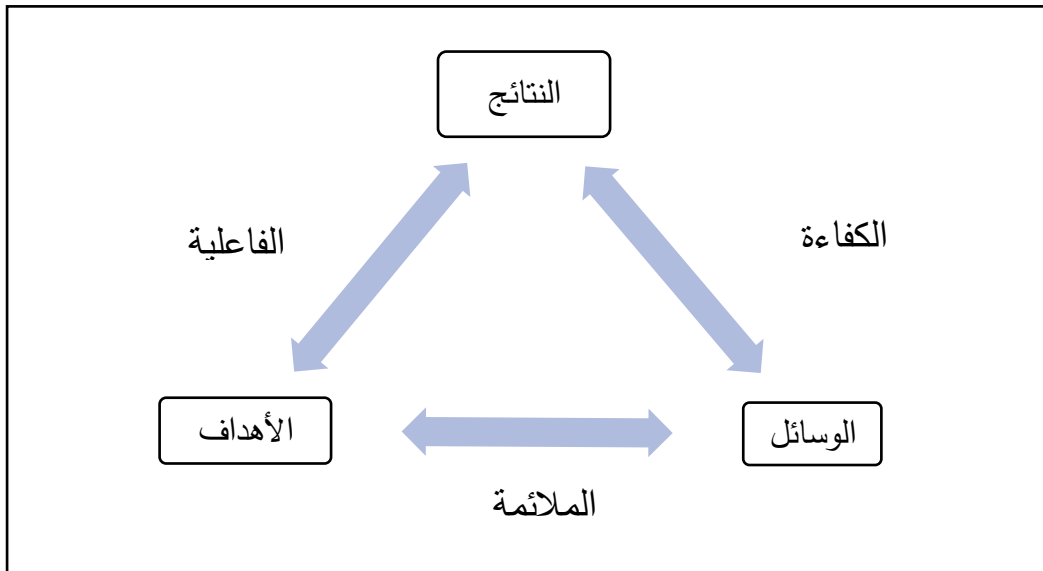
1. العوامل البيئية.
2. الإمكانيات أو المقدرة على أداء عمل معين.
3. إدراك المهام المنوطة به.
4. الدافعية الفردية.

كذلك يشمل الجهد مساهمة الفرد في إنجاز مهمة ما، والتي يمكن أن تكون في شكل قوة فكرية أو جسدية. أما بالنسبة للإمكانيات، فهي تشير إلى مقدار ما يتمتع به الفرد من

سمات لإنجاز المهمة، كما أنها لا تتغير كثيرًا على المدى القصير، لكنها تتغير على المدى الطويل¹.

يشير قاموس المصطلحات الاجتماعية على أنه "عبء العمل المتمثل في الواجبات والالتزامات التي يؤديها عمال مؤهلون ومدربون جيدًا حسب الحاجة ووفقًا للمعدل المفروض أداءه." ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما ومن أجل أن تكون قادرًا على ترقية الموظف، قم بإجراء اختبار أداء عليه، أو يعتمد على تقارير الأداء، أي الحصول على البيانات التي تساعد في تحليل وفهم وتقييم أداء وسلوك العامل خلال فترة زمنية محددة².

الشكل 5: يمثل المفاهيم المرتبطة بالأداء.



المصدر: حرايرية عتيقة، الأداء الوظيفي للعاملين (مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات: العدد 01 - 30 جوان 2015)، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أبو القسم سعد الله، الجزائر، ص 62.

ومنه فالأداء هو نتيجة للجهد المبذول من الفرد بغية تحقيق أهداف المنظمة، وللوصول إلى مستوى الأداء المطلوب من الفرد وجب معرفة مكانم الضعف ومحاولة تفاديها، وهذا لا

1 صفراي عائشة، مرجع سابق، ص ص 88,87.

2 بدوي أحمد زكي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1992، ص 350.

يمكن حصوله إلا بمعرفة مستوى أداء الفرد من خلال عملية تقييم أدائه التي هي العملية التي بواسطتها تحديد اسهامات الفرد في مؤسسته خلال فترة زمنية محددة، وكذلك تعني الإجراء المنظم لتقييم أداء الفرد لعمله حالياً، وإمكانية تطويره مستقبلاً، وبذلك فتقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي للفرد، والحكم على قدرته واستعداده للتطور¹.

كما يمكن أن نعبر عن الأداء performance كدالة لقدرة الفرد aptitude ومعلوماته connaissance وتحفيزه motivation ويمكن أن تصاغ هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز (القدرة + المعلومات)}^2$$

ويتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء، فمن الكتاب والباحثين من يرى أنه سلوك، ومنهم من يرى أنه حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء أكانت دراسات نظرية أو دراسات ميدانية، فالأداء عبارة عن:

- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفية.
- محصلة تفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل.
- سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.
- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.
- استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال³.

المطلب الثاني: أنواع الأداء

يمكن تصنيف أنواع الأداء تبعاً لعدد معايير التصنيف نذكر منها:

1 صفراي عائشة، مرجع سابق، ص ص 88، 89.

2 صفراي عائشة، مرجع سابق، ص 87.

3 الشنطي محمود عبد الرحمن إبراهيم، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير: إدارة الأعمال)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص 36.

أولاً: حسب معيار الشمولية

ووفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين الأداء الكلي والاداء الجزئي:

أ- **الاداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها الى اي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية الأرباح والنمو...

ب- **الاداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى أداء وظيفة المالية أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

ثانياً: حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين، الاداء الذاتي (الداخلي) والاداء الخارجي.

أ- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء الوحدة من أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

- **الاداء البشري:** هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارها مورداً هاماً قادر على تحقيق الإنتاجية بكفاءة عالية.

- **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- **الاداء المالي:** يكمن في فاعلية تهيئه واستخدام الوسائل المالية المتاحة¹.

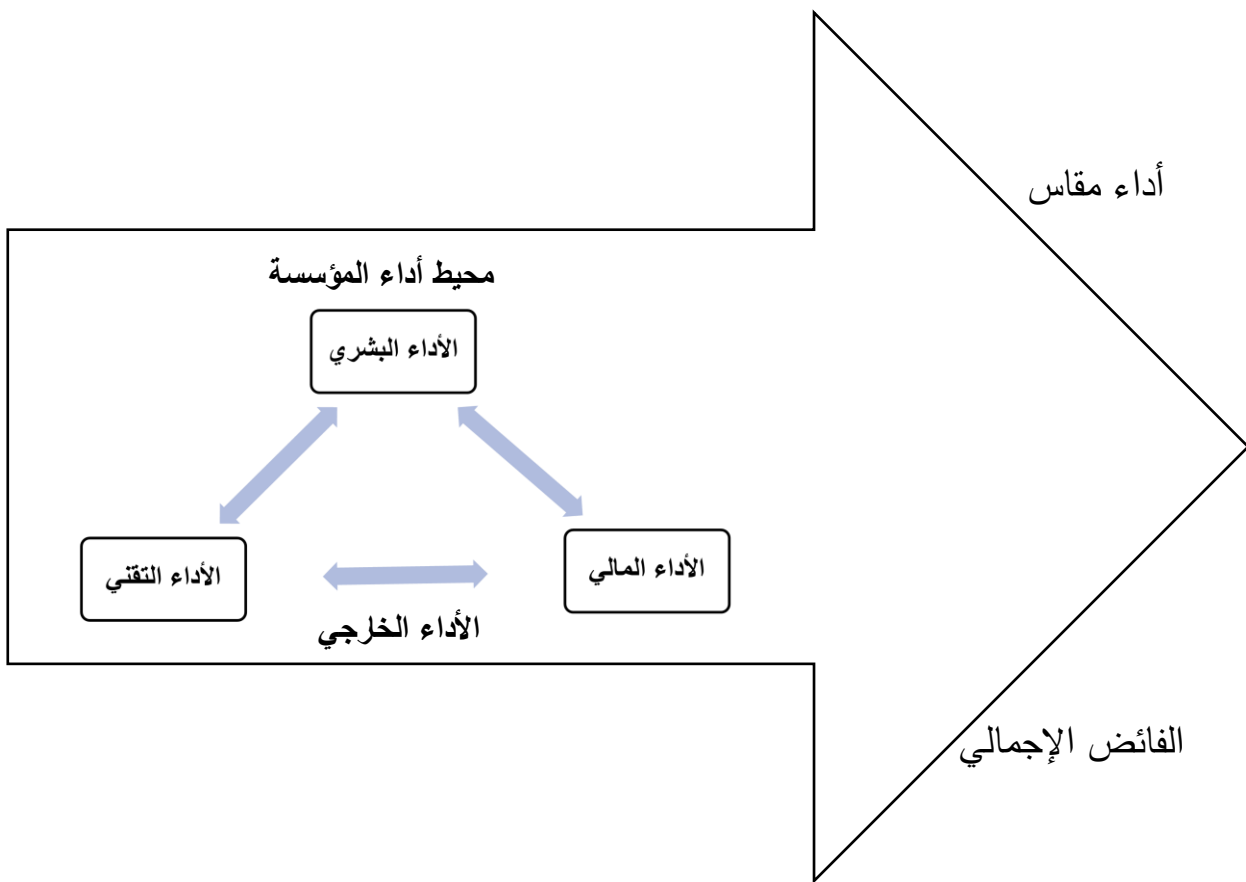
ب- **الأداء الخارجي²:** وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين عليها المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها

1 حرايرية عتيقة، مرجع سابق، ص 67.

2 زرنوح أحمد، الأداء في المنظمة (مجلة سوسولوجيا: العدد 03 - 14 ديسمبر 2017)، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 33.

على الأداء، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط بها. فمن خلال هذين الأداء يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية والتعدد وسرعة التغيير في نفس الوقت. ويمكن توضيح هذين النوعين في الشكل التالي:

الشكل 6: الأداء الداخلي والخارجي.



المصدر: زرنوح أمحمد، مرجع سابق، ص 33.

ثالثاً: حسب المعيار الوظيفي

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في: الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالإفراد ووظيفة التسويق ووظيفة التموين ووظيفة العلاقات العامة.

أ. أداء الوظيفة المالية: يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، ويظهر أدائها في مدى شرعية وفعالية وصحة العمليات المالية (مثل الاحتيايل، والتملك غير المشروع، وما إلى ذلك) والاستخدام الرشيد للأموال العامة. ترشيد استخدامها...

قد تلجأ بعض الهيئات العامة إلى الرفع من رسوم خدماتها أو أسعارها العامة، لكن هذا لا يعني أنها تحاول زيادة ثروتها. وإنما لتوفير موارد تساعد على توسيع دائرة نشاطها العام وتحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة لجمهور المنتفعين من خدماتها وهناك بعض الخدمات تتولى تقديمها بعض الهيئات العامة لتحقيق أهداف اجتماعية، مثل: الخدمات التعليمية، والرعاية الصحية للسكان، ورفص الطرق، ولكن تقدمها الدولة بالمجان أو بأسعار أقل من السوق¹.

ب. أداء وظائف الإنتاج: يتم تحقيق أداء هذه الوظيفة عندما تكون المنظمة قادرة على تحقيق إنتاجية عالية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وضمن قيود الإمكانيات المتاحة. الاحتياجات المجتمعية العامة أو إنتاج سلع معينة للصالح العام، فإن نجاح المؤسسات العامة وقدرتها على تحمل المسؤوليات الموكلة إليها. يتجلى من خلال تقديم خدمات بالمستوى المناسب والجودة المطلوبة.

ج. أداء وظيفة التسويق: يتجلى عادة في تقديم الخدمة للعميل والترويج للمنتج لإرضائه، من أجل إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها. ومع ذلك، فإن منظمات الخدماتية اليوم إما كانت تسعى من أجل الربح أو لا تعطي اهتماماً لوظيفة التسويق. فقد بدأ العديد منهم، مثل المستشفيات العامة أو المؤسسات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الاقتناع والرضا عن هذه خدمات هذا النوع، لتحقيق الإيمان والرضا عن هذه الخدمات، وتسمى هذه الطريقة التسويقية "التسويق الاجتماعي" لأن هذه المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات اجتماعية في استخدام الإعلان المؤسساتي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها.

1 ظاهر ماهر بطرس، دور الدولة في ظل إقتصاد السوق، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص ص 72، 73.

د. أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية بالنسبة للمنظمة فتحسين مردوديتها بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية. ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين، ومهندسين وغيرهم، ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها:

- كمية الإنتاج وجودته.
- الخدمات المقدمة للعمل.
- المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور.
- معالجة شكاوى العملاء.
- المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه.
- العمل الجماعي¹.

رابعاً: حسب المعايير الطبيعية

وتقسم حسب أهداف المنظمة، أهداف المنظمة تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوجزها فيما يلي:

أ. الأداء الاجتماعي: ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه وأداء مسؤوليتها ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.

ب. الأداء الاقتصادي: إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات، حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية. ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات

1 زرنوح أحمد، مرجع سابق، ص 35.

الرشيده تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة هما وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد الوطني في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى.

المطلب الثالث: محددات الأداء

إن الأداء هو قياس للنائج، وهو يجيب على سؤال بسيط، هل أتممت عملك؟ بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟ ويتطلب ذلك بالتالي الاتفاق على معيار محدد لتعريف الأداء يستخدم كأساس لمنح العوائد للعاملين في المنظمة، وذلك مهما كانت درجة صلاحية هذا المعيار في تمثيل الأداء، لأن ذلك لا يؤثر على تعريفنا السابق، فطالما تخصص العوائد بناءً على إنتاجية الفرد في عمله، فنحن نستخدم الأداء كمحدد للعوائد¹. وكذلك "الأداء هو الأثر الصافي في جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقات المتداخلة بين كل من"²:

1. **الجهد:** "ويشير إلى الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها لأداء مهمته".
2. **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة. التي تدفع عنه مزاوله أي نشاط أي كان نوعه، هذا يجعله يبذل جهداً أكبر نحو الأداء المستمر.
3. **إدراك الدور أو المهمة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقويم الأنشطة والسلوك اللذان يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور³.

وهناك من يرى أن محددات الأداء تكمن في:

1 أنور سلطان سعيد، مرجع سابق، ص 368.

2 حرايرية عتيقة، مرجع سابق، ص 65.

3 حرايرية عتيقة، مرجع سابق، ص 65.

1. **كمية الجهد:** ويشير إلى مقدار الجهد البدني أو العقلي الذي يبذله الشخص في العمل خلال فترة زمنية معينة، أو مقياساً لسرعة الأداء، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة معينة، بُعداً كمياً يعبر عما بُذل من طاقة.
2. **نوعية الجهد:** وتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات النوعية والجودة. ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء أو كميته، بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء، والتي تقيس الإبداع والابتكار في الأداء.
3. **نمط الأداء:** يشير إلى الأسلوب أو الطريقة التي يتم بها بذل الجهد في العمل؛ أي الطريقة التي يتم بها تنفيذ أنشطة العمل، يمكن مثلاً قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة، ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمياً بشكل أساسي. كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي تم بها الوصول إلى حل أو قرار لمشكلة معينة، أو الطريقة المستخدمة لإجراء بحث أو دراسة، أو كتابة تقرير أو مذكرة وهذا في حالة ما إذا كان العمل ذهنياً¹.

المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء

تعتبر هذه العملية آلية في يد المديرين لتحديد مستويات الأداء في منظماتهم، كونهم في سعي دائم للحصول على أعلى مستوى للأداء بأقل تكلفة وأسرع وقت وبأقل عدد ممكن من اليد العاملة لذلك تجدهم يعملون جاهدين لوضع معايير للتقييم ومحاولة معرفة هذه المستويات والحصول على رؤية تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة لتقويم وتطوير مستويات الأداء في منظماتهم.

1 صفراني عائشة، مرجع سابق، ص 88.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي ينفذها قسم الموارد البشرية وبالتالي تعتبر من العمليات المهمة على جميع مستويات المؤسسة، بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالموظفين في وحدة الإنتاج، وللوصول للأهداف المرجوة من العملية وجب القيام بها بشكل منظم ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي ستستفيد من هاته النتائج¹.

باعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المنظمة وتمارس من أجل الإجابة: على ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق؟...².

تقييم الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل. وتهدف برامج تقييم الأداء وبشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

- تسهيل تنمية وتطوير الفرد.
- تحديد إمكانات الفرد المتوقع استغلالها (Potentiel).
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.
- المساعدة في تحديد مكافآت الفرد³.

لقد عرفه معهد الإدارة البريطاني بأنه "عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل"⁴.

ويعرف كذلك على أنه "دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل"⁵.

1 اللبدي عوني نزار، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، الأردن، 2015، ص 15.

2 مزهودة عبد المالك، مرجع سابق، ص 95.

3 بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مجد-المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط01، بيروت، 1997، ص 125.

4 سنجد غالب محمود، الشريعة محمد تيسير، مرجع سابق، ص 250.

5 حرابرية عتيقة، مرجع سابق، ص 72.

يرى بعض الكتاب أن تقييم الأداء الوظيفي هو الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في المستقبل.

ويربط البعض بين الأداء والحوافز، فعرف تقييم الأداء بأنه: "عملية تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لمكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، استناداً إلى عناصر، ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل".

ويرى آخرون أن هناك من يستخدم مصطلح تقدير الكفاية بدلاً من استخدام مصطلح تقييم الأداء، ويعني تقدير الكفاية تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية، وتحملهم لمسئوليات وإمكانات وظائف ذات مستوى أعلى¹.

حيث تمر عملية الأداء بأربع مراحل هامة، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

- 1. تحليل الوظائف:** استخدام نتائج تحليل الوظائف للتعريف بالأداء وتحديد شروطه.
- 2. تعريف الأداء:** أي تحديد مقاييس الأداء ووضع الأهداف المتوخاة منه.
- 3. تسهيل وتشجيع الأداء:** ويحصل التسهيل من خلال توفر الشروط التالية (إزالة العوائق، ضخ الموارد الكافية التي تحصن الأداء، حسن اختيار الأفراد لإنجاز الأداء المتميز)، أما التشجيع فيحصل عبر تحفيز الأفراد ومددهم بالتعويضات العادلة والكافية وفي الوقت المناسب.
- 4. تقييم الأداء:** هي مرحلة التقييم أي تحديد مكانن قوى ومخابئ ضعف الأفراد بهدف تحسينه².

وعلى الرغم من تأكيد الكثير من الباحثين على كون عملية تقييم الأداء مرحلة من عملية الرقابة إلا أنهم مع هذا التأكيد يقترحون مفاهيم لتقييم الأداء قد يمكن اعتبارها مرادفة لمفهوم

1 الشنطي محمود عبد الرحمن إبراهيم، مرجع سابق، ص 43.

2 صفراني عائشة، مرجع سابق، ص ص 91,92.

الرقابة، فمنهم من يرى أن: "تقييم الأداء" ، يمثل خطوة رئيسية في العملية الرقابية ويكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما والوقوف على الانحرافات، وتبويبها وتحديد المسؤولية الإدارية (البشرية) عنها، ثم يلي ذلك الخطوات التصحيحية كلما أمكن ذلك، وبعبارة أكثر صراحة يرى البعض "أن تقييم الأداء هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات لإعادة توجيه مسارات الأنشطة، بالمشروع (المؤسسة) بما يحقق أهدافا محددة من قبل وفي الحقيقة لا يمكن اعتبار تقييم الأداء في حد ذاته عملية اتخاذ قرار وإنما هو بما يضمنه من قاعدة معلوماتية وعلى هذا الأساس فإن تقييم الأداء هو عملية قياس إنجازات المؤسسة المحققة فعلا باستخدام مؤشرات أغلبها يعتبر عملية مساعدة فقط¹.

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

أولاً: على مستوى المنظمة

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقه من خلال عملية أنظمة تقييم الأداء من الممكن أن تخدم أهداف عديدة. باركينسون اقترح الأهداف التالية:

- تطبيق العدالة والدقة في المكافآت.
- تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم.
- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين.

غير أن الدراسة المسحية التي قام بها جيل ولوشر أوضحت أن هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة تقييم الأداء:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الحالي.

1 مزهودة عبد المالك، مرجع سابق، ص 95.

- تقييم مستوى الأداء الماضي.
- تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط القوى البشرية¹.

بالإضافة إلى:

- تزويد المنظمة بمؤشرات عن أداء العاملين والمشاكل التي تواجههم في أعمالهم.
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل، كما يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة الغير المستغلة للعاملين.
- يعتبر أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدامات الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها باتباع معايير واقعية ومقاييس محددة...
- يسهم في تعديل معايير أداء العاملين والمنظمة بشكل عام، كما يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين².
- تحديد مدى مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، أو الاستغناء عنه، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.
- تحديد زيادات الأجر، والمكافآت، والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.
- تحديد إمكانية ترقية الفرد، كمكافأة على أدائه المتميز.

1 كامل مصطفى، دراسات في الإتجاهات الحديثة في الإدارة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 282.

2 سنجق غالب محمود، الشريعة محمد تيسير، مرجع سابق، ص 151، 152.

ثانيا: على مستوى العاملين

- تمكين العاملين من معرفة نقاط الضعف والقوة في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف.
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على المكافآت وتعويضات مجزية¹.
- مقياس لأدائهم: حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات و"المقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة الأهداف السنوية) أو مقارنة بمميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض.
- تسيير وتطوير قدراته ومهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة وان "مفهوم المهارات اليوم أصبح بشكل جوهري إشكالية خلق القيمة في المنظمات مما جعل الموارد البشرية فيها تواجه أكثر فأكثر سياستها ذو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها.

ثالثا: على مستوى المديرين

- يعتبر أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها².
- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

1 سنجد غالب محمود، الشريعة محمد تيسير، مرجع سابق، ص252.

2 سنجد غالب محمود، الشريعة محمد تيسير، نفس المرجع، ص151.

ويمكن اختصارها في هدفين أساسيين:

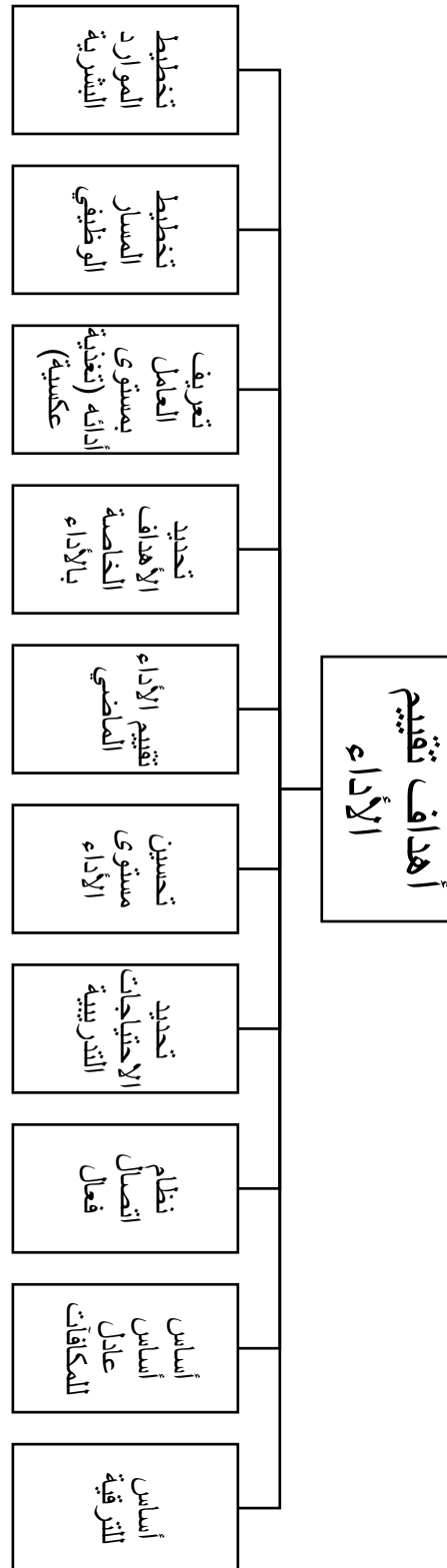
1-التقييم: إذ يتم تقييم الأداء السابق للعاملين، واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية، كالترقية، والنقل، ومنح العلاوات السنوية والتشجيعية. وتساعد عملية التقييم على اتخاذ الإجراءات الفعالة والعدالة في المنظمة والتي بدورها تؤدي إلى التأثير الإيجابي على تحفيز العاملين.

كما يهدف تقييم الأداء إلى تقديم التغذية العكسية للعاملين بحيث يتم اطلاعهم بإنجازاتهم مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة. وتعتبر التغذية العكسية أحد الحقوق الواجب على المنظمة تقديمها إلى الموظف، والتي من الممكن أن تساعده على معرفة نقاط القوة والضعف لديه.

2-التطوير: حيث يساعد تقييم أداء العاملين على تقييم برامج وسياسات المنظمة والذي يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي. ويساعد تقييم الأداء على تقييم نشاطين مهمين من أنشطة إدارة الموارد البشرية، وهما الاختيار للوظائف وتدريب الموظفين. إذ يتم تقييم الإجراءات المتبعة في عملية اختيار الموظفين، كالمقابلات والاختبارات وقياس مدى نجاح هذه الوسائل في اختيار أفراد قادرين على إنجاز أعمالهم بالكفاءة المطلوبة. أما بالنسبة للتدريب فإن تقييم الأداء يساعد على تحديد المهارات والمعارف والقدرات اللازمة للموظفين للقيام بالمهام والواجبات المستقبلية أو حتى الأعمال الحالية والعمل على تنمية هذه المعارف والمهارات والقدرات عن طريق البرامج التدريبية. كما تحدد مدى تأثير البرامج التدريبية على أداء العاملين الذين شاركوا في برامج التدريب مع من لم يشاركوا فيها¹.

1 البرادعي بسبوني محمد، مرجع سابق ص 35.

الشكل 7: أهداف تقييم الأداء.



المصدر: كامل مصطفى، مرجع سابق، ص 283.

المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم الأداء

للاصول للنتائج المرجوة وجب إتباع خطوات قبل أثناء وبعد هذه العملية، وكذا اتباع أحد أو مجموع الطرق المتاحة والمناسبة.

أولاً: خطوات تقييم الأداء

1. **تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:** من خلال تحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقييمها مثل نوعية العمل المنجز والتعاون مع الرؤساء والزملاء ودرجة الابتكار في الأداء.
2. **تحديد الطريقة المناسبة للتقييم المناسبة للتقييم:** هناك طرق كثيرة للتقييم ولا تصلح طريقة واحدة لكل المنظمات ولكل الوظائف.
3. **تدريب المشرفين على التقييم:** لابد من تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وفعالة وان أي خلل سينعكس على الحالة المعنوية للمرؤوسين وانتاجيتهم.
4. **مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:** لابد وان يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم وعناصرها مثل الطريقة المستخدمة في التقييم والعناصر التي سيركز عليها، فائدة هذا التقييم وانعكاساته على مستقبل الموظف.
5. **تحديد معايير مسبقة للمقارنة:** الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل التي تحدد فيشكل معايير (كمية-نوعية) وكذلك سلوك الموظف وأدائه في العمل.
6. **إجراء عملية التقييم بمقارنة ما تم إنجازه بالمعايير:** التي حددت مسبقاً وتبلغ بها المرؤوسين.
7. **تحديد حجم الانحراف في مقارنة الأداء عن المعايير المخططة ودرجة الانحراف واتجاهه سواء كان إيجابياً أم سلبياً.**

8. مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: يتردد بعض الرؤساء من مناقشة نتائج التقييم مع الموظف بدعوى الإحراج والخوف من مواجهة الموظف بسلبياته، وان يناقشها بحرية تامة ويحدد للموظف الخطوات المطلوبة منه لتحسين جوانب الضعف.

9. إجراء عملية التصويب: وتتم بالتنسيق مع إدارة التدريب والتطوير وإدارة الموارد البشرية لتوجيه المعنيين بضرورة استكمال الجوانب المطلوبة لمقتضيات الوظيفة، من تدريب وتعليم، أو الجوانب التنموية بالارتقاء بالموظف بما يشبع طموحه ويعزز قدراته ويزيد من دافعيته للعمل لتحقيق أهداف المنظمة¹.

ثانياً: طرق تقييم الأداء

تتعدد طرق تقييم الأداء. وسنتعرض لبعض الطرق الأكثر شيوعاً. ومن أهم طرق تقييم الأداء ما يلي:

1. قائمة معايير التقييم: 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 8: مثال لقائمة معايير التقييم

الاسم: القسم: التاريخ:						
الدرجة	أقل من المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز	الوزن	المعايير
	5	15	25	35	35	كمية العمل
	10	15	20	25	25	جودة العمل
	6	9	12	15	15	المعرفة بالعمل
	6	9	12	15	15	التعاون
	1	4	7	10	10	المبادرة
	المجموع					

المصدر: ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2012/2011، ص 420.

1 سنجق غالب محمود، الشريعة محمد تيسير، مرجع سابق، ص 254.

2. **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوء. ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وكل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوء. ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الترتيب العام بمقارنة الأفراد بعضهم ببعض.

3. **طريقة المقارنة بين العاملين:** في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات (أو زوجيات) من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب الأداء العام.

هذا ويمكن معرفة عدد المقارنات الزوجية بالقانون التالي:

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{n(n-1)}{2} \text{ حيث "ن" هو عدد الأفراد}^1.$$

4. **طريقة التوزيع الإجباري:** وتقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محدد. وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على إنجازهم حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط وتستعمل هذه الطريقة لتقييم الطلبة بالمدارس والجامعات.

5. **طريقة الإدارة بالأهداف:** الإدارة بالأهداف هي فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك².

وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال اتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

أ. يتم تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها. وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها، وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.

1 ماهر أحمد، مرجع سابق، ص 423.

2 برير كامل، مرجع سابق، ص 134.

ب. اثناء التنفيذ على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف وأن يتابع تحقيق النتائج، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلاً.
ج. عند نهاية المدة المتفق عليها او عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة. وتحديد الانحراف عن التنفيذ ايجابا او سلبا.

الشكل 9: تقييم الأداء عن طريقة الإدارة بالأهداف

الانحراف	الإنتاج	الهدف	الأهداف
107%	160	150	عدد الزيارات البيعية للعملاء.
100%	50	50	عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم.
75%	15	20	عدد شكاوى العملاء.
95%	950	1000	كمية المبيعات.

المصدر: ماهر أحمد، مرجع سابق، ص 425.

6. قائمة التدقيق: وهي أبسط طرق التقييم حيث يستخدم المقيم قائمة بالصفات المطلوب تقييم الفرد على أساسها ويختار منها ما ينطبق عليه: فمثلاً قد تحتوي القائمة الصفات التالية:

- المعرفة بالعمل.
- الاستقلالية.
- احترام الأنظمة.
- المواظبة.
- الذكاء.
- التعاون¹.

7. اختبارات المهارة: تستخدم هذه الاختبارات لقياس أداء الأفراد في بعض المهن المحددة كالتابع أو عامل التلفون، حيث يقوم الفرد المطلوب تقييمه بممارسة العمل الفعلي أمام

1 برير كامل، مرجع سابق، ص 131.

لجنة فاحصة لتقييم أدائه. كذلك قد تجري اختبارات كتابية لقياس كمية المعلومات التي يعرفها الفرد عن عمله¹.

8. طريقة الأحداث الحرجة: حيث يقوم المسؤول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات والأحداث الحرجة أو الجوهرية سواء كانت سلبية أو إيجابية. ويتم تسجيل الواقعة أو الحادثة والسلوك الذي قام به العامل في هذه الواقعة والتاريخ. ومن أمثلة الأحداث الجوهرية السلبية، رفض العامل القيام بواجب عليه القيام به. ومن أمثلة الأحداث الجوهرية الإيجابية، قيام العامل بمساعدة أحد زملائه في العمل في وقت إضافي دون مقابل².

1 بربر كامل، مرجع سابق، ص 134.

2 البرادعي بسبوني محمد، مرجع سابق ص 36.

خاتمة الفصل

تناولنا في فصلنا هذا الأداء كتعريف واختلاف الفقهاء في تعريفه كما فصلنا في أنواعه على حسب معايير التصنيف المختلفة من معيار الشمولية وكذا على حسب معيار المصدر المعياري الوظيفي وعرجنا على عملية تقييم الأداء التي تعتبر أداة رقابية موكوله إلى إدارة الموارد البشرية لمراقبة أنشطتها المختلفة، وتحديد نقاط قوتها وضعفها، والعمل على تقوية الأولى وتفادي الثانية، حيث لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تكاملها وتنسيقها مع الإدارات الأخرى.

هناك العديد من الطرق لقياس وتقييم الأداء، ولا يعتبر أي منها مثاليًا. لذلك يجب على المنظمة أن تختار الأساليب المناسبة والملائمة لسياساتها وأهدافها وقدراتها، وتقليل أوجه القصور والنقائص في الأساليب المستخدمة، والتي لا تخلو منها أساليب التقييم. تكمن الصعوبة التي تواجه عملية تقييم الأداء في قياس وتقييم أداء وظائف معينة، مثل العمل الإداري، الذي يصعب تكميته لأنه يعتمد على الطاقات الذهنية والمعرفية. وأخيرًا، يمكن القول إن عملية تقييم الأداء وتحسينه لا تكاد تكون خالية من الأخطاء والعيوب، لأنها من صنع البشر، والإنسان معروف بطبيعته أنه ليس معصوماً من الخطأ، لكن هذه العملية هي محاولة للتخفيف وتقليل الأخطاء التي يقع فيها تقييم الأداء، على الأقل بشكل موضوعي وقريب للدقة في أي مؤسسة.

الفصل الثالث: التعويضات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط وتأثيرها على أداء العاملين

تمهيد:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الأول: لمحة تاريخية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر

المطلب الثالث: نظام التعويضات بمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: اختبار أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

المطلب الثالث: النتائج والاقتراحات

تمهيد:

حقق العالم منذ منتصف القرن الماضي وبداية القرن الحالي تطورا كبيرا متسارعا في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال ودخلنا في عصر شبكة الأنترنت، وكان من نتائج هذا التطور ظهور عديد الشركات المتخصصة في هذا المجال، وحاولت الدولة الجزائرية من خلال مؤسستها اتصالات الجزائر مواكبة هذا التطور.

وبما أن مجال الاتصالات يعتمد على القوة البشرية كونه عنصرا أساسيا وفعالا في تحقيق استراتيجيات النمو والتطور وتنفيذها، فقد تزايد الاهتمام لدى شركة اتصالات الجزائر في تحقيق درجة عالية من الرضا لدى الأفراد العاملين فيها، من أجل الارتقاء بمستوى أدائهم ويعتبر جانب التعويضات من الأمور والركائز التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق أهدافها المسطرة.

تم في الفصلين السابقين الإحاطة بالموضوع من الناحية النظرية لموضوعنا عن التعويضات وتأثيرها على أداء العاملين، وفي هذا الفصل قمنا بالتعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر عموما ووظائفها وهيكلها التنظيمية وعرض نبذة عن مديريتها العملية في ولاية الأغواط عينة الدراسة بصفة خاصة، وعرض نظم التعويضات المطبقة فيها.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الأول: لمحة تاريخية

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم. SPA اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "إتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز

السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 115.000.000.000,00 دج. تحت رقم
B 001808302.

شهدت سوق المواصلات السلكية واللاسلكية في الجزائر، قبل إعادة الهيكلة، تأخرا كبيرا
من حيث نسبة نشر الشبكة الهاتفية التي لم تتعد 6%.
في أوائل سنوات 2000، كان الشبكة الرئيسية تشمل أساسا شبكة التبديل وشبكة
الإرسال من نوع (TDM (Multi Time Division).
باشرت الشركة الفرعية اتصالات الجزائر التابعة لمجمع اتصالات الجزائر بتاريخ 10
أفريل 2003، نشاطاتها رسميا بفضل القانون 03/2000 كمؤسسة عمومية اقتصادية تحمل
الشكل القانوني المتمثل في شركة ذات أسهم، وهو ما سمح لها بولوج عالم تكنولوجيات الإعلام
والاتصال.

❖ الجودة.

❖ الفاعلية.

❖ نوعية الخدمات.

ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر حيث سطرت إدارة مجمع
اتصالات الجزائر في برنامجها مند البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما
الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.
وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة
وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر¹.

¹ إتصالات الجزائر، نبذة عن شركة إتصالات الجزائر، مديرية نظام المعلومات، بتاريخ 16 أوت 2022، (الجزائر 2022)
سا 16:00، <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر

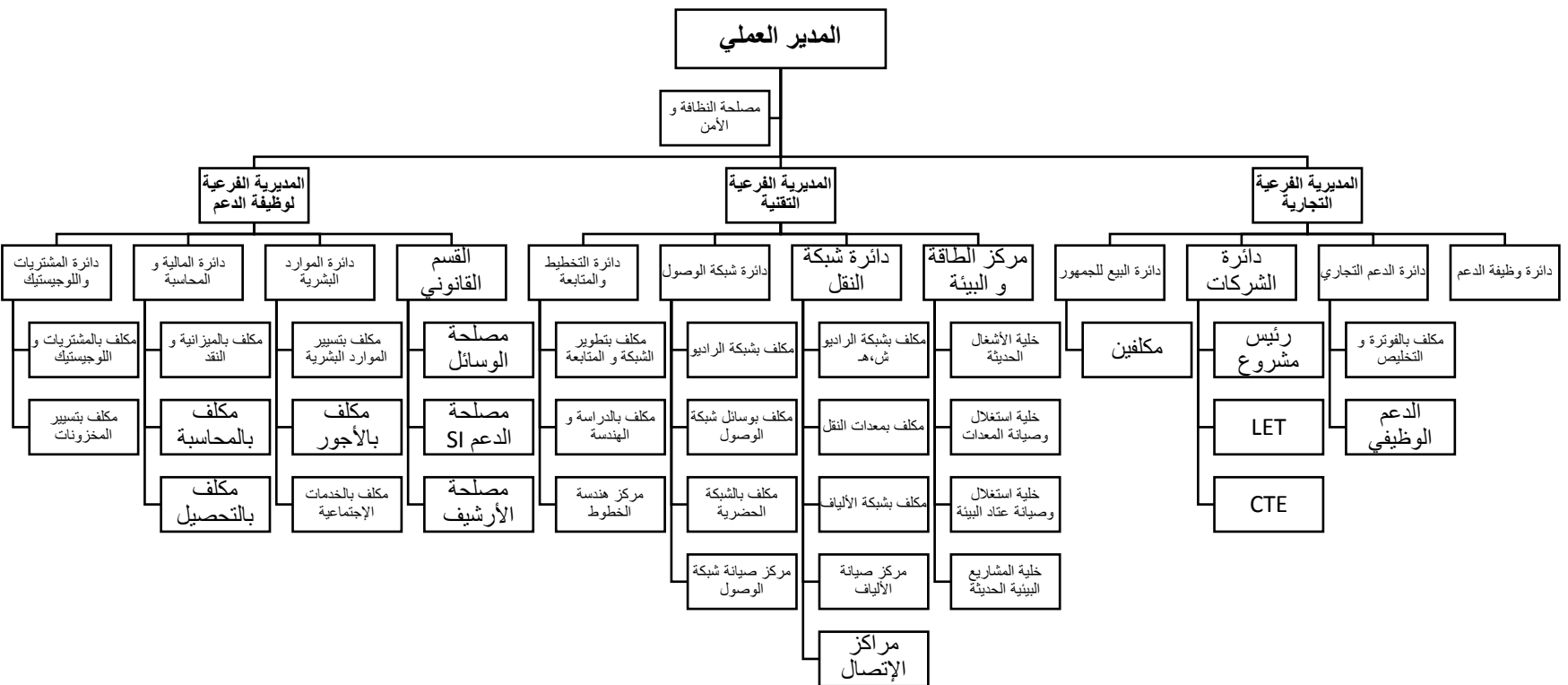
الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى كونها متعامل والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من التراب الوطني، وذلك من خلال هياكلها.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد.

فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة. ومديريات عملية ولائية، أين تتواجد اتصالات الجزائر في 58 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 60 مديرية عبر التراب الوطني، ووكالات تجارية ومراكز تدخل تقنية تقريبا في كل الدوائر تغطي البلديات التابعة لها -على حسب عدد الزبائن المشتركين وحجم الدخل الشهري في المنطقة-.

أولا: الهيكل التنظيمي

الشكل 10 : الهيكل التنظيمي للمديرية العمالية للاتصالات بالأغواط



ثانياً: مهام المديرية العملية

وتتكون المديرية من عديد المديريات الفرعية ومجموعة من الدوائر والمصالح يمكن تحديد المهام المنوطة بكل منها كما يلي:

1. المدير العملي: وتوكل اليه المهام الأساسية:

- التوجيه والإشراف.
- إصدار القرارات التنظيمية والإدارية.
- متابعة تنفيذ المخططات والأهداف الدورية الشهرية أو السنوية للإنجاز.
- متابعة عن قرب تحقيق أهداف الإدارة العليا الموضوعة سنوياً.
- من أجل الوقوف على مواضع القصور وتقويم الأداء التجاري أو التقني للمؤسسة.

2. المديرية الفرعية لوظيفة الدعم: من بين مهامها:

- تنفيذ مشاريع المؤسسة المسطرة في إطار ميزانية التجهيز.
- الإعلان عن الصفقات الخاصة بالمديرية.
- متابعة المشاريع من بدايتها إلى غاية التسليم النهائي.
- الجرد السنوي للوسائل المكتبية والمعدات.

بالإضافة إلى التكفل بـ:

- تحضير مشروع ميزانية الوحدة على أساس اقتراحات رؤساء الدوائر والمدير العملي.
- متابعة تنفيذ ميزانية الوحدة.
- متابعة تمويل المشاريع التي في طور الإنجاز وتسديد نفقاتها الخاصة.
- مراقبة التسيير والصفقات وإنجاز الميزانية والوضعيات المالية والتسجيلات المحاسبية، وكذلك العمليات خارج الميزانية.
- مراقبة جميع العمليات بالوحدة من اعتمادات مالية وفواتير والاستهلاكات ومطابقتها لمبدأ حسن التسيير.

ومن خلال دائرة الموارد البشرية والتي يوكل لها:

- متابعة المسار المهني للعمال من التوظيف الى التقاعد، وكذا اعداد برامج التدريب والتكوين بالتنسيق مع الإدارة العليا.
- اعداد الدراسات ومتابعة مؤشرات تقييم الأداء.
- دراسة مختلف المشاكل التي تواجه جانب العمل والعمال في المنظمة، والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لهذه المشاكل.
- تنمية مختلفة القدرات والمهارات لكافة العاملين وكل حسب طبيعة عمله، وبعدها ومساواة دون محاباة لأحدهم على حساب الآخرين.
- استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة، والإشراف على عملية التعيين.
- إعداد التقارير المتعلقة بأداء العاملين، ومحاولة تصحيح وتقويم مسار العاملين.

3. المديرية الفرعية التقنية: وتتكفل بما يلي:

- متابعة صيانة الشبكات.
- حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة.
- ضمان الاستغلال الجيد للشبكة.
- نشر وتوسيع الشبكة عبر كامل تراب الولاية.
- تطوير الشبكة بإدخال التكنولوجيات الجديدة وآخر التجهيزات في عالم المعلوماتية والاتصال وغير ذلك.

4. المديرية الفرعية التجارية: وتتكفل بما يلي:

- متابعة الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا وبالأخص من ناحية عدد الزبائن الجدد، تحصيل الديون، الرفع من نسبة المبيعات.
- تلبية طلبات الاشتراك في خدمة الهاتف الثابت والإنترنت وكل منتجات اتصالات الجزائر.
- متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع الزبائن سواء الأفراد أم المؤسسات.
- تهتم بالزبائن المتمثلين في الأفراد والمؤسسات، بإعلامهم وتوطيد صلتها بهم وكسب ثقتهم.
- ضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعتها عملهم بشكل مستمر.
- تهتم بإجراء تقييقات تجارية والعمل على الرفع من الحصة السوقية للمؤسسة ومواجهة المنافسة في القطاع.

- متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع باقي المؤسسات -كبار الزبائن- وتطوير هذا القطاع من السوق وكذا توطيد العلاقة مع زبائننا من المؤسسات.
- ضمان خدمات ما بعد البيع لهاته الفئة من الزبائن ووضع الحلول التقنية الممكنة بالتنسيق مع المديرية الفرعية التقنية.

المطلب الثالث: نظام التعويضات بمؤسسة إتصالات الجزائر

أولاً: التعويضات المالية

1) العوامل الأساسية للأجر

طبقاً للاتفاقية لشركة اتصالات الجزائر، يعتبر الأجر أو الراتب الفردي الإجمالي:

- الاجر القاعدي كما يستنتج من مختلف السلالم او الاصناف للتصنيف المهني لوظائف الهيئة المستخدمة.
- الزيادة القانونية او/والاتفاقية للأجر القاعدي.
- التعويضات المنح مهما كانت طبيعتها والامتيازات الأخرى المدفوعة نقداً في الاجر العمل باستثناء تعويضات المصاريف والخدمات العائلية غير القانونية عندما توجد.
- كما ان المصاريف المدفوعة من طرف العامل الخاصة المفروضة من طرف المستخدم يتم تعويضها واحتمالياً يتم تسبيقها للعامل.
- يتم حساب الاجر والعوامل التي تشكل على نسبه وقت الحضور غير انه يمكن الاحتفاظ بها لبعض الغيابات في الشروط المحددة بالتنظيم الساري المفعول والاتفاقية الحالية او الاتفاقيات الجماعية للمؤسسة.
- يحدد اجر الوقت اعتماداً الذي يكون فيه الاجير تحت تصرف المستخدم دون ان يتم الرجوع الى انتاج او نتيجة محده.
- يعبر عن الاجر بصفه نقديه تماماً ويتم دفعه بالطرق النقدية فقط.
- يبين مبلغ الاجر وكذا كل العوامل التي تشكل في كشف الراتب الدوري المعد من طرف المستخدم لا يتم تطبيق هذا الاجر على تعويض المصاريف.

- **الاجر القاعدي:** يمنح الأجر القاعدي الممنوح لكل صنف عملا يستجيب لمعايير منصب العمل المشغول، ويحدد بتصنيف المنصب المشغول كما هو كائن في قائمه المناصب وطبقا سلم الاجور ساريه المفعول.
- يحدد الأجر القاعدي لكل منصب بعمل بشبكة الأجور المرفقة لهذه الاتفاقية.

2) الحصه المتغيرة للأجر

أ- **الاجر المتغير المرتبط بالنتيجة:** تتكون هذه الحصه المتغيرة من:

- **منحه المردود الجماعي:** يتم تقويم الإنتاجية الجماعية وحساب منحة المردود الجماعي انطلاقا من الاهداف الخاصة للنتيجة المحددة ومعايير التضامن المطبقة في كل المؤسسة والهيئات التابعة للجماعة.
- **منحه المردود الفردي:** منحه المردود الفردي هي المساهمة الفردية للنتيجة الجماعية لانتماء العامل.

ب- العوامل الفردية للأجر

- **درجات التقدم الافقي:** اعتمادا على الاستحقاق والتجربة المهنية المكتسبة في نفس منصب العمل.
- **منحه تعويض الخبرة المهنية:** تتوج منحه الخبرة المهنية الأقدمية العامة للتجربة المهنية المكتسبة في أو خارج المؤسسة.
- **الساعات الإضافية:** يتم دفع ساعات العمل المنجزة خارج المدة الأسبوعية القانونية او المدة المعتبرة كمدته مساويه بنسبه اضافيه.
- **منحه المسؤولية:** تكون مسؤوليات التي تؤدي لتأطير الهيئات الوظيفية والفعالية موضوع تعويض جزافي محدد في القيمة.

ت- التعويضات المرتبطة بشروط العمل

- **التعويض الجزافي للخدمة الدائمة:** يهدف هذا التعويض الى تعويض توفير الاجراء المنجزين باستمرار عملا خارج مده القانونية.
- **تعويض العمل تناوبي:** يكون قانون العمل التناوبي منظما بالفرق التي ترتبط به.

• **تعويض المنطقة:** يهدف تعويض المنطقة الى تعويض الشروط الخاصة للعمل والابعاد التي يواجهها العمال الممارسين ل عملهم في مختلف البلديات محده بالمرسوم 82-133 المعدل والمتمم بالمراسم رقم 95-130 و 96-62 و 97-246.

• **التعويضات الخاصة بمنصب الجنوب ومسكن الجنوب:** يكون التقويم القضائي لهذه التعويضات الخاصة مبينا على المرسوم 95.28 المؤرخ في 12 جانفي 1995.

ث- تعويضات الطابع تعويض المصاريف

• **منحه الاطعام:** تعتبر منحه الاطعام منحه تعويضية للمصاريف المدفوعة من طرف مستخدمين الفرق الاجتماعية المهنية التنفيذ والتحكم والاطارات المجبرين على تناول الوجبات في اماكن العمل.

• **تعويض النقل:** يشكل تعويض النقل تعويضا جزافيا للمصاريف المدفوعة من طرف العامل في مساره بين مكان اقامته العادية ومقر عمله.

• **مصاريف المهمة:** يهدف تعويض مصاريف المهمة الى تأمين تغطية جزافيه للمصاريف المدفوعة من طرف العامل المستدعي في إطار المهمات المأمور بها من طرف الهيئة المستخدمة داخل التراب الوطني لإنجاز تنقلات في أكثر من 50 كيلومتر من مكان عمله المعتاد خلال فتره نقل او تساوي 30 يوما متتالية.

• **تعويض التنقل:** يستفيد العمال التابعين لمراكز التدخل والصيانة المدعويين للتدخل في المنشأة أو في المعدات في إطار مهامهم في حد يفوق خمس كيلومترات وأقل من خمسين كيلومتر مكان عملهم المعتاد.

ج- منح اخرى وتعويضات

• **تعويض لفائدة الزوج بدون الدخل:** يستفيد العامل المتزوج والذي يمارس زوجه اي نشاط ماجور من تعويض شهري يسمى تعويض الاجر الوحيد يبلغ الشهر ب 1500 دينار جزائري.

• **المداومة:** يتم استيعاب المداومة المنجزة بصفه مستمر خلال فتره تقل عن سته ساعات في يوم عادي من العمل وتعطى الحق بعد انجاز العمل في راحة تعويضية بيوم عمل وكذا المنح والتعويضات المرتبطة بالإطعام والنقل.

- **منحه التعلم:** الهيئة السلمية مدعوة بإلحاح لتحفيز الاستعداد لتعليم العمال الذين تسمح مؤهلاتهم وكفاءتهم بالمشاركة بالفاعلية في تكوين وتحسين الموارد البشرية المؤسسة.
- **الاهتمام بالنتائج:** يمكن اعطاء منحه استثنائية اعتمادا على نتائج الهيئة المستخدمة بقرار من الهيئات الاجتماعية للشركة.
- **منحه الإبداع:** يمكن اعطاء من حيث استثنائية تسمى منحه الإبداع للعامل الذي يتميز بأعمال شخصيه في مجالات البحث والتصميم والانجاز الذي يمكن ان ينجز عنها أرباحا عينيه للشركة.
- **منحة الإحالة على التقاعد:** يتم اعطاء منحه الإحالة على التقاعد للعامل في الوقت الذي يكون فيه في عدم النشاط والتي تكون قيمتها محده ب 16 شهرا من الاجر يكون اجر المرجع الموافق بمعدل 12 اجرا اجماليا مقبول قبل تاريخ الإحالة على التقاعد.
- **رأس مال الوفاة:** في حاله وفاة العامل يدفع لذوي حقوق العامل بمفهوم التشريع المتعلق بالتأمينات الاجتماعية 15 شهرا من الاجر يتم حسابه على أساس منح الوفاة المدفوعة من الضمان الاجتماعي.
- يرتفع رأس المال هذا الى 30 شهرا عندما تكون الوفاة ناتجه عن حادث عمل أو مرض مهني معترف به من الضمان الاجتماعي.

ثانيا: التعويضات الغير المالية

- أ- **الحقوق الأساسية:** يتمتع العمال بحقوق اساسيه مذكورة في المادة الخامسة من القانون 90 11 المؤرخ في 21 ابريل 1990.
- ممارسه الحق النقابي.
 - تفاوض الجماعي.
 - المشاركة في الهيئة المستخدمة.
 - الضمان الاجتماعي والتقاعد.
 - النظافة والأمن وطب العمل.
 - العطل القانونية.
 - المشاركة في حماية وتسويه النزاعات العمل.

- اللجوء الى الاضراب.

في إطار علاقة العمل وطبقا للمادة 6 من قانون المذكور سابقا للعمال الحق ايضا في:

- الشغل الفعال.
- احترام كمالهم الجسدي والمعنوي وكرامتهم.
- الحماية من اي تمييز للالتحاق بمنصب غير تلك المبنية على مؤهلاتهم واستحقاقاتهم.
- التكوين المهني والترقية في العمل.
- الدفع المنتظم للأجر الذي من حقهم.
- الخدمات الاجتماعية.
- كل امتيازات النتيجة خاصة عن عقد العمل.

ب- الترقية والتقدم: تتوج الترقية زيادة في درجة التأهيل او في الهيئة السلمية المهنية يتم الاخذ بعين الاعتبار المناصب المتوفرة وقدره واستحقاق العامل للمؤهلات المهنية، المعارف المكتسبة من طرف العامل والمؤهلات والشهادات المتحصل عليها عاقبه تكوين تم الشروع فيه او مرخص به مسبقا من طرف المؤسسة.

ج- ايام الراحة الرسمية: لكل عامل الحق في يوم كامل من الراحة في الأسبوع اليوم العادي للراحة الأسبوعية الموافقة لشروط العمل العادية من طرف القانون بالإضافة إلى:

• العطلة السنوية المدفوعة

يتم اعتبار كفترات عامل لتحديد العطلة السنوية ما يلي:

- فترة العمل المنجزة.
- فترات العطل السنوية.
- فترة الغياب الخاصة المدفوعة او المرخص بها من طرف المستخدم.
- فترة الراحة القانونية.
- فترات الاحتفاظ او التجنيد.
- فترة الغياب للأمومة وحادث العمل والمرض.

يستفيد العمال الذين يمارسون وظائفهم في الولايات الجنوبية من عطلة سنوية إضافية تحدد كالاتي:

- 20 يوما بالنسبة للولايات ادرار وتمنراست وتندوف.
- عشره ايام بالنسبة للولايات الجنوبية الاخرى المشتركة مبينه في الملحق.
- **العطل لأحداث عائليه والعطل الاستثنائية:** عند حدوث المناسبات العائلية التالية للعامل الحق في عطله.
 - زواج العامل.
 - ولادة الطفل للعامل.
 - زواج واحد من فروع العامل.
 - وفاه الاصل والفروع ونسيب من الدرجة الاولى للعامل او للزوجة.
 - وفاه زوج العامل.
 - ختان ابن العامل.

يستفيد العامل في هذه الحالة من ثلاثة أيام مفتوحة مدفوعة الأجر كما انه في حاله الازدياد أو الوفاة لابد من تقديم الشهادة أجلا.

- **العطلة الخاصة بأداء مناسك الحج:** يكون العامل الذي يذهب لتأدية مناسك الحج بالأماكن المقدسة مرة خلال مساره المهني من 30 يوما مفتوحة متتالية من الغياب المدفوع الاجر.
- **عطله الأمومة:** خلال الفترات التي تسبق وتالي الولادة تستفيد النساء العاملات من العطلة الأمومة طبقا للتشريع المتعلق بالضمان الاجتماعي.
- **الغيابات غير مدفوعة الاجر:** يمكن منح تصريحات خاصه بالغياب غير مدفوعة الأجر من طرف المسؤول السلمي المؤهل للعمال الذين يحتاجون بصفه ملحه الغياب بتقديم إثباتات وإن كانت ضروريات الخدمة تسمح بذلك. في أي حال من الاحوال لا يمكن جمع هذه الغيابات لتتجاوز 24 نصف يوم 12 يوم في السنة.
- ح- **طب العمل:** تطبيق لتشريع السري المفرد تعتبر حماية صحة العمل بطب العمل واجبا على المستخدم لذلك يمكن للمستخدم اللجوء الى اتفقيه مع هيئه صحية معتمده لاسيما من مراكز الصحة التابعة للتعاونية البريد والمواصلات.

ط-الخدمات الاجتماعية: يعتبر هدف الخدمات الاجتماعية المساهمة في تحسين الوضع الجسدي والمعنوي للعمال والعائلات التي تحت مسؤوليتهم تشكل سياسة الخدمات المحولة للجنة المساهمة تكمله لسياسة الموارد البشرية الاجتماعية للهيئة المستخدمة في المجالات التالية:

- المساعدة الاجتماعية.
- الخدمات الخاصة بالصحة.
- الروض والحدائق الأطفال.
- الرياضة الجماهيرية.
- النشاطات الثقافية والتسلية.
- النشاطات التي تهدف الى تطوير السياحة الشعبية.
- تعاونه الاستهلاك.
- نشاطات ذات الطابع اداري يهدي في إطار التشريع والتنظيم السريع المفعول لتسهيل انشاء تعاونه عقاريه¹.

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

قمنا من خلال دراستنا بتحديد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وقد تمثلت المتغيرات المستقلة في كل من: التعويضات بأنواعها المختلفة من مادية ومعنوية، فردية وجماعية، العدالة وأثرها، التوقيت في منح الحافز وأخيرا الأهمية والهدف من التعويض في حين تمثل المتغير التابع في أداء الأفراد العاملين بكل مستوياتهم الوظيفية.

المطلب الأول: اختبار أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

لاستخلاص نتائج موثوقة وقبل الشروع في عملية التحليل، وجب اختبار أداة الدراسة وذلك من حيث مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

1 الجزائر، اتصالات الجزائر، (الاتفاقية الجماعية لاتصالات الجزائر، أكتوبر 2006)، ص ص 52-64.

أولاً: صدق أداة الدراسة

بعد إتمام الخطوة الأولى من إعداد الاستبيان وإنجازه، تم عرضه في صورته الأولى للتحكيم من قبل الأستاذ المؤطر، وتحديد مدى وضوح عباراتها ومدى انتمائها إلى محورها وملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكفاية الفقرات لتغطية كل محاور متغيرات الدراسة. بعد التأكد من الصدق الظاهري، البنائي، ولتسهيل اختبار فرضيات الدراسة والقيام بالحسابات اللازمة، ومعالجة البيانات بسرعة وبدقة أكبر، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V26).

الجدول رقم 1: توزيع أفراد عينة الدراسة.

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	نسبة الردود	عدد الاستمارات المقبولة	نسبة القبول
70	76	%95.71	76	100%

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

ثانياً: خصائص أفراد عينة الدراسة

1. التوزيع حسب الجنس:

لاحظنا عند قيامنا بالدراسة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط أن نسبة الذكور العاملين في المديرية يفوق نسبة الإناث العاملين وقد جاءت نتائج الاستبيان عاكسة لذلك:

الجدول رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	54	80,60%
أنثى	13	19,40%
المجموع	67	100,00%

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول بأن نسبة الذكور إلى الإناث كبيرة بحدود ثلاثة أضعاف ويمكن أن نرجع السبب لطبيعة العمل الذي يشغلونه وصعوبته (خاصة الأعمال العضلية في التدخلات التقنية) بالنسبة للإناث مقارنة بالذكور.

2. التوزيع حسب العمر:

من خلال عملنا بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر لاحظنا أن أغلب الأفراد في عمر الشباب.

الجدول رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب العمر.

النسبة	التكرار	السن
5,97%	4	من 20 إلى أقل من 30
47,76%	32	من 30 إلى أقل من 40
38,81%	26	من 40 إلى أقل من 50
7,46%	5	من 50 إلى أقل من 60
100,00%	67	المجموع

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة تتراوح بين 30 و 40 بنسبة 47,76% تليها نسبة الأفراد العاملين بين 40 و 50 سنة بنسبة 38,81% في حين نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 50 إلى 60 سنة فتبلغ نسبة 7,46% مما يدل على ارتفاع نسبة الشباب في المؤسسة بسبب سياسة التشبيب المنتهجة.

3. التوزيع حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
83,58%	56	إطار
4,48%	3	تحكم
11,94%	8	تنفيذ
100,00%	67	المجموع

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

من الجدول يتضح أن نسبة الإطارات تستحوذ على النسبة الأكبر في توزيع العمال داخل المديرية حيث تبلغ نسبتهم 83,58% ناتج عن التنظيم الوظيفي في المؤسسة وعلى حسب الهيكل التنظيمي فجل المناصب مناصب مسؤولية داخل المديرية، بسبب أن أغلب عمليات التوظيف تمت على أساس الشهادات وكذا تعدد عمليات إعادة التنظيم الهيكلي التي طبقت في المؤسسة منذ سنة 2003 فبذلك كان هنالك إنشاء لمناصب مسؤولية جديدة في كل مرة.

4. التوزيع حسب عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
7,46%	5	من 1 إلى 5
41,79%	28	من 6 إلى 10
25,37%	17	من 11 إلى 15
8,96%	6	من 16 إلى 20
5,97%	4	من 21 إلى 25
10,45%	7	أكثر من 25
100,00%	67	المجموع

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين 6 و 10 سنوات بنسبة راوحت 41,79% في حين تأتي فئة الأفراد بين 11 إلى 15 سنة في المرتبة الثانية بنسبة 25,37% وتعتبر نسبة الأفراد ذوي الخبرة المهنية بين 21 إلى 25 سنة في المرتبة الأخيرة، كون جل عمليات التوظيف تمت خلال فترة انتعاش قطاع الأنترنت والاتصالات في الجزائر منذ بداية الألفية.

5. التوزيع حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
1,49%	1	ابتدائي
2,99%	2	متوسط
2,99%	2	ثانوي
53,73%	36	جامعي
34,33%	23	دراسات عليا (ماستر، دكتوراه)
4,48%	3	غير ذلك
100,00%	67	المجموع

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول أن النسبة العالية هي نسبة العمال الحاصلين على شهادات جامعية بنسبة تفوق 53% تليها أصحاب الدراسات العليا (ماستر والدكتوراه) بنسبة 34,33% وهذا ما يبين أن غالبية العاملين في المديرية هم من أصحاب المستوى العلمي العالي، كون المؤسسة انتهجت سياسة التشبيب واستقطاب الأفراد العاملين ذوي الشهادات الجامعية في مجال تكنولوجيا الاتصال والذين حصلوا على تكوين في مجال الاتصال الذي يعرف بأنه تخصص تكنولوجي يتطور بوتيرة متسارعة.

الجدول رقم 7: ترميز المتغيرات.

رمزها	المتغيرات
X1	التعويضات المادية من السؤال 1 إلى السؤال 7
V1	1. الأجر الذي أتقاضاه يتلاءم وجهدي المبذول.
V2	2. إن المكافآت المالية التي أتقاضاها تزيد من مستوى أدائي.
V3	3. إن للخدمات الاجتماعية التي أحصل عليها تأثير على مستوى أدائي.
V4	4. توفر فرص الترقية يحفزني أكثر على تحسين أدائي.
V5	5. تقدم المؤسسة مكافآت مادية للمتميزين في عملهم مما يخلق تنافسا بين العاملين وتحسين أدائهم.
V6	6. تشارك المؤسسة الأرباح السنوية ما يدفع العامل للعمل أكثر.
V7	7. للتعويضات المادية الأثر الكبير في تحسين مستوى الأداء مقارنة بالحوافز المعنوية.
X2	التعويضات الغير مالية من السؤال 8 إلى 19
V8	8. العلاقات الجيدة مع زملاء العمل تؤثر إيجابا على مستوى أدائي للعمل.
V9	9. المعرفة المسبقة بأهداف وسياسات الشركة تؤثر على مستوى أدائي للعمل.
V10	10. تلعب ملائمة مكان العمل والظروف المادية المتاحة (التهوية، الإضاءة، مساحة العمل، ... إلخ) دورا هاما في تحسين أدائي.
V11	11. إن تثبتي في مناصبي يدفعني أكثر لمضاعفة جهدي في العمل.
V12	12. مشاركتي في اتخاذ القرارات يؤثر بشكل إيجابي في مستوى أدائي للعمل.
V13	13. إن المعاملة الحسنة لرؤسائي وعلاقتي الجيدة بهم تدفعني للعمل أفضل.
V14	14. عبارات الشكر والثناء تلعب دورا هاما في تحسين الأداء.
V15	15. إن لمنح شهادات التقدير، الميداليات والدروع دورا في رفع مستوى أدائي للعمل.
V16	16. الاجتماعات الدورية مع المدير لعرض المشاكل يوفر فرصة أكبر لتطوير الأداء.
V17	17. عدم أخذ الإدارة بعين الاعتبار للشكاوى والاقتراحات يؤثر سلبا على مستوى أدائي.
V18	18. مزاولتي للدورات التدريبية والتكوينية أثر في رفع مهارتي وتحسين أدائي.
V19	19. الحافز المعنوي لا يقل أهمية عن الحافز المادي في مدى تأثيره في مستوى الأداء.
X3	التعويضات الفردية والجماعية من السؤال 20 إلى 24
V20	20. تشجعتني المكافئة الفردية أكثر على تحسين الأداء.
V21	21. لا أحد يقدر إخلاصي وتفاني في العمل.
V22	22. مادامت المكافآت تمنح بصفة جماعية يصبح أدائي غير ذي أهمية.
V23	23. أعتقد أن المكافآت الجماعية أكثر جاذبية وفاعلية من التعويضات الفردية.

V24	24. المكافئة الفردية المرتبطة بالأداء المتميز ذو أثر إيجابي في مستوى أدائي للعمل.
X4	توقيت منح التعويضات من السؤال 25 إلى 27
V25	25. الحصول على المكافئة مباشرة بعد إنجازي للعمل يجعلني أكثر عطاء.
V26	26. كلما حصلت على المكافئة في وقتها كلما كان ذلك حافزا لي لزيادة مستوى أدائي.
V27	27. إن نظام الأجر على أساس الوقت يجعلني أكثر حرصا على بلوغ مستوى الأداء المطلوب.
X5	العدالة في منح التعويضات من السؤال 28 إلى 33
V28	28. العدالة في توزيع التعويضات تحافظ على رضا العاملين وولائهم للعمل.
V29	29. العدالة في توزيع التعويضات تساهم في زيادة إنتاجية العاملين.
V30	30. شمول المكافآت لكافة المهن في المؤسسة يزيد من كفاءة المنظمة ككل.
V31	31. شمول المكافآت لكافة المهن والمستويات في المؤسسة بغض النظر عن الأداء والإنجاز من شأنه إضعاف أثر التعويض لتطوير وتحسين الأداء في المؤسسة.
V32	32. شمول المكافآت لفئة معينة واستثناء فئات أخرى يؤدي إلى تردي أداء هذه الفئات غير المشمولة بالحوافز.
V33	33. شمول المكافآت العاملين المتميزين في أدائهم من شأنه حفز العاملين ذوي الإنتاجية المتدنية لتحسين مستوى أدائهم.
X6	دور وأهمية نظام التعويضات من السؤال 34 إلى 39
V34	34. تعمل التعويضات على دفع العاملين لابتكار طرق وأساليب جديدة لتطوير الأداء.
V35	35. يساعد نظام التعويضات على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.
V36	36. يساعد نظام التعويضات في زيادة إيرادات المؤسسة.
V37	37. تساعد التعويضات على تطوير مهارات العاملين وزيادة دافعيتهم للعمل.
V38	38. يعمل نظام التعويضات الفعال على الإبقاء على القوى العاملة بالمؤسسة واستقطابها والمحافظة على ولائها.
V39	39. كلما كان هناك اهتمام بوضع نظام تعويضات فعال كانت فعاليته أكبر.

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

1. أثر نوعية التعويضات في مستوى الأداء:

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية التعويضات المقدمة ومستوى تأثيرها في الأداء.

وسنستخدم هنا كلا من اختبار t وأسلوب الانحدار لإظهار مدى الأثر الذي تتركه نوعية التعويضات على مستوى أداء الأفراد العاملين.

1. أثر التعويضات المادية في الأداء:

وبداية نختبر الفرضية الأولى المتمثلة في: هناك علاقة إيجابية بين استخدام التعويضات المادية ومستوى أداء الأفراد العاملين.

الجدول رقم 8: جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الاتجاهات أفراد العينة حول أثر التعويضات المادية في الأداء.

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
الأجر الذي أتقاضاه يتلاءم وجهدي المبذول.	3.46	1.049	26.23
إن المكافآت المالية التي أتقاضاها تزيد من مستوى أدائي.	3.90	0.923	23.08
إن للخدمات الاجتماعية التي أحصل عليها تأثير على مستوى أدائي.	3.52	1.050	26.24
توفر فرص الترقية يحفزني أكثر على تحسين أدائي.	3.90	1.143	28.58
تقدم المؤسسة مكافآت مادية للمتميزين في عملهم مما يخلق تنافسا بين العاملين وتحسين أدائهم.	2.93	1.283	42.76
تشارك المؤسسة الأرباح السنوية ما يدفع العامل للعمل أكثر.	3.91	0.996	24.90
للتعويضات المادية الأثر الكبير في تحسين مستوى الأداء مقارنة بالتعويضات المعنوية.	3.84	0.863	21.58
المتوسط	3.64	1.044	27.62

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

جاء الوسط الحسابي لمجموع هذه العوامل مساويا لـ: (3.64) أكبر من الوسط النظري (3.00) وهو يقع ضمن الفئة المتوسطة لمقياس تصحيح الاستبيان (مقياس ليكرت) و بانحراف معياري يعادل 1.044 يظهر الوسط الحسابي للمتغيرات الفرعية المكونة للمتغير المستقل

التعويضات المادية جميعها أكبر من الوسط النظري (3.00) باستثناء العامل الخامس الذي جاء مساوي لوسطه الحسابي فقد جاء الوسط الحسابي للعامل (V5) بقيمة 2.93 الذي جاء أقل من (3.00) وهو يقع ضمن الفئة المتوسطة لمقياس ليكرت وبانحراف معياري مساو لـ (1.283)، فيما كانت العوامل التالية (V1، V2، V3، V4، V6، V7) ضمن فئة أكبر من مقياس تصحيح الاستبيان بمتوسطات تعادل (3,46، 3,90، 3,52، 3,91، 3,84) على الترتيب وبانحرافات معيارية مساوية لـ (1,049، 0,923، 1,050، 1,143، 0,996، 0,863).

في حين جاءت معاملات الاختلاف منخفضة تتراوح قيمها بين 21,58% كأقل قيمة حازها العامل الفرعي: V7 للتعويضات المادية الأثر الكبير في تحسين مستوى الأداء مقارنة بالتعويضات المعنوية (الغير مالية) و42.76% كأكبر قيمة حازها V5 تقدم المؤسسة مكافآت مادية للمتميزين في عملهم مما يخلق تنافسا بين العاملين وتحسين أدائهم مما يدل على الانسجام في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرات فيما يتعلق بأثر التعويضات المادية في مستوى أداء الأفراد العاملين.

إن أفراد العينة أبدوا رضا حول الأجور التي يتقاضونها وإن لم يكن بالكبير وهذا يتضح من خلال الوسط الحسابي للعامل الأول: الأجر الذي أتقاضاه يتلاءم وجهدي المبذول حيث كان أكبر من الوسط النظري (3.00) في حين كان مساويا لـ (3.46) في استجابات العينة مما يدل على أن قيمة الأجور لا بأس بها في المؤسسة.

وبحساب معامل الارتباط لإثبات مدى العلاقة بين المتغير المستقل التعويضات المادية والمتغير التابع مستوى الأداء اتضح لدينا أنه يساوي $r = 0.783$ عند مستوى دلالة 0.01 وهي قيمة موجبة وكبيرة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين ومنه نقبل الفرضية القائلة:

توجد علاقة إيجابية بين استخدام التعويضات المادية ومستوى أداء الأفراد العاملين ولتدعيم نتائجنا قمنا باحتساب معاملات الارتباط للمتغيرات الفرعية مساوية لـ:

الجدول رقم 9: جدول يمثل معاملات الارتباط بين العوامل الفرعية للمتغير المستقل التعويضات المادية والمتغير مستوى الأداء.

التعويضات المادية							معاملات الارتباطات الفرعية
V7	V6	V5	V4	V3	V2	V1	
0.433	0.784	0.730	0.824	0.720	0.781	0.410	

ارتباط ذو أهمية عند مستوى دلالة 0.001

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

بعد إيجاد لعلاقة الارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع سنقوم الآن باختبار العلاقة إحصائياً من خلال الاختبار t والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم 10: جدول يمثل اختبار t بين العامل التابع مستوى الأداء والعامل المستقل التعويضات المادية.

المتغير	قيمة المعامل B	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية
التعويضات المادية	0.564	42.167	1.96 $\alpha=0.05$

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

من الجدول يتضح أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية عند معنوية $\alpha=0,05$ ودرجات حرية 66 وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية التي تبين معنوية هذا الارتباط.

الجدول رقم 11: جدول يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع مستوى الأداء.

المتغيرات	معامل الانحدار B	قيمة t	معامل التحديد R^2	قيمة F
التعويضات المادية	0.231	23.078		
التعويضات الغير مالية	0.319	81.054		
التعويضات الفردية والجماعية	0.095	11.761		
توقيت منح التعويضات	0.153	17.006		

		16.452	0.137	العدالة في منح التعويضات
		32.646	0.336	دور وأهمية نظام التعويضات
2835.771	0.993			

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

من الجدول يتضح أن العلاقة بين هذه المتغيرات يمكن تمثيلها بالمعادلة التالية:

$$Y = -2.822E-16 + 0.231 x_1 + 0.319 X_2 + 0.095 x_3 + 0.153 X_4 + 0.137 X_5 + 0.336 X_6$$

ونفسر هذه المعادلة بما يلي:

نحو 23.1% من التغيرات في مستوى الأداء مفسرة ويعود سببها لاستعمال التعويضات المادية بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى في حين ما نسبته 31.9% هو نتيجة لأثر استخدام التعويضات الغير مالية.

أي أن التعويضات المادية تؤثر على مستوى الأداء بما نسبته 23.10% في حين ما نسبته 31.9% هو نتيجة لأثر استخدام التعويضات الغير مالية وما نسبته 9.50% يعود سببه لاستخدام التعويضات الفردية والجماعية في حين تصل النسبة لـ 15.3% مبينة أثر التوقيت في منح التعويضات وكذا نسبة 13.70% لدور العدالة في منح التعويضات في مستوى الأداء لنصل لأكبر نسبة ممثلة في أثر دور وأهمية التعويضات في مستوى الأداء بما نسبته 33.6%، مع العلم أن كل أثر له دلالة إحصائية لأن قيم t المحسوبة كلها جاءت أكبر من قيمة t الجدولية 1.96 عند مستوى 1%. وكانت قيمهم على التوالي: (23.078، 31.054، 10.952، 11.761، 17.006، 16.452 32.646)

كما أن قيمة F المحسوبة والتي كانت تساوي F = 2835.771 جاءت أكبر من قيمة F الجدولية F = 0.843 بمستوى معنوية $\alpha = 0,05$ ودرجة حرية (7 . 131) لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك دليل على معنوية النموذج المستخدم (نموذج الانحدار)، ونستنتج من ذلك أن هناك علاقة ارتباط بين هذه المتغيرات المستقلة والمتغير التابع مستوى الأداء، وأن معامل التحديد $R^2 = 0.99$ يبين أن نحو 99% من التباين في مستوى الأداء هو نتيجة تأثير هذه المتغيرات كل بنسبة معينة.

كما تظهر من المعادلة أن أكثر المتغيرات تأثيراً كانت ممثلة في كل من التعويضات المادية والمعنوية، والمعنوية بدرجة أكبر مقارنة بالمادية، توقيت منح التعويضات مما يظهر أهمية التوقيت في منح التعويضات في مستوى الأداء، دور العدالة بين العاملين في رفع مستوى أدائهم، وأخيراً دور وأهمية التعويضات يتأثر المتغير التابع مستوى الأداء بالعوامل الفرعية للمتغير المستقل التعويضات المادية بدرجات مختلفة ومنه عند استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لتحديد درجة أثر هذه المتغيرات في مستوى الأداء نتج لدينا ما يلي:

$$F=15,702 \quad R^2=0.807$$

الجدول رقم 12: جدول يمثل نتائج تحليل الانحدار لأثر التعويضات المادية في الأداء.

المتغيرات الفرعية	قيمة معامل B	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية
V1	-0.01	-0.013	1.96
V2	0.111	1.631	
V3	0.233	3.624	
V4	0.272	3.91	
V5	0.204	3.40	
V6	0.031	0.496	
V7	0.272	4.743	1.96

المصدر: نتائج برنامج الإحصائي SPSS

من الجدول يتضح أن معاملات الانحدار للعوامل التالية: (V1، V2، V3، V4، V5، V6، V7) كانت مساوية لـ: (-0.01، 0.111، 0.233، 0.272، 0.204، 0.031، 0.272)، وبمقارنة قيمة t المحسوبة لهذه العوامل مع قيمة t الجدولية 1.96 عند مستوى دلالة 0.05 وبدرجة حرية 66 نقوم باستبعاد العوامل التالية: (V1، V2، V6) لأن قيمة t المحسوبة جاءت أقل من قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 وبالتالي تأثيرها قليل في حين تعد العوامل التالية:

(V3، V4، V5، V7) ذات أثر معنوي كبير في مستوى الأداء، وهذا ما أكده أسلوب الانحدار المتدرج (stepwise) عند استخدامه باستبعاده للعوامل التي تأثيرها قليل وأبقى على هذه العوامل بالترتيب التالي:

- إن المكافآت المالية التي أتقاضها تزيد من مستوى أدائي.
- توفر فرص الترقية يحفزني أكثر على تحسين أدائي.
- للتعويضات المادية الأثر الكبير في تحسين مستوى الأداء مقارنة بالتعويضات المعنوية.
- تقدم المؤسسة مكافآت مادية للمتميزين في عملهم مما يخلق تنافسا بين العاملين وتحسين أدائهم.
- إن للخدمات الاجتماعية التي أحصل عليها تأثير على مستوى أدائي.

مما يدل على اهتمام إدارة المؤسسة بتقديم مكافآت دورية للعاملين الأمر الذي يدفع لتحسين مستوى الأداء.

2. أثر التعويضات الغير مالية في الأداء:

هناك علاقة إيجابية بين استخدام التعويضات الغير مالية ومستوى أداء الأفراد العاملين.

الجدول رقم 13: جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول أثر التعويضات الغير مالية في أداء العاملين.

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
العلاقات الجيدة مع زملاء العمل تؤثر إيجابا على مستوى أدائي للعمل.	51.4	0.561	11.21
المعرفة المسبقة بأهداف وسياسات الشركة تؤثر على مستوى أدائي للعمل.	4.06	0.756	18.91
تلعب ملائمة مكان العمل والظروف المادية المتاحة (التهوية، الإضاءة، مساحة العمل، ... إلخ) دورا هاما في تحسين أدائي.	4.48	0.612	12.24

18.51	0.740	4.24	إن تثبتي في منسبي يذفني أكثر لمضاغة جهدي في العمل.
22.29	0.892	4.19	مشاركتي في اتخاذ القرارات يؤثر بشكل إجابي في مستوى أداي للعمل.
15.32	0.766	4.48	إن المعاملة الحسنة لرؤسائي وعلاقتي الجيدة بهم تدفعني للعمل أفضل.
13.18	0.659	4.54	عبارات الشكر والثناء تلعب دورا هاما في تحسين الأداء.
25.93	1.037	4.01	إن لمنح شهادات التقدير، الميداليات والذروع دورا في رفع مستوى أداي للعمل.
19.72	0.789	4.21	الاجتماعات الدورية مع المدير لعرض المشاكل يوفر فرصة أكبر لتطوير الأداء.
14.83	0.742	4.42	عدم أخذ الإدارة بعين الاعتبار للشكاوى والاقترحات يؤثر سلبا على مستوى أداي.
22.65	0.906	4.24	مزاولتي للدورات التدريبية والتكوينية أثر في رفع مهارتي وتحسين أداي.
16.99	0.680	4.19	الحافز المعنوي لا يقل أهمية عن التعويض المادي في مدى تأثيره في مستوى الأداء.
16.88	0.762	4.30	المتوسط

المصدر: نتائج برنامج الإحصائي SPSS

من الجدول يتضح أن قيمة الوسط الحسابي لمجموع هذه العوامل جاء مساويا لـ (4,30) وهو بذلك يقع ضمن الفئة المرتفعة لمقياس ليكرت وبانحراف معياري يعادل (0,762)، ومعامل اختلاف 16,88 %، كما جاء الوسط الحسابي للمتغيرات الفرعية المكونة للعامل المستقل التعويضات الغير مالية:

(V8، V9، V10، V11، V12، V13، V14، V15، V16، V17، V18، V19) أكبر من الوسط النظري (3.00) ويقع ضمن الفئة المرتفعة مما يدل على اتفاق عام حول الارتباط r مساويا لـ: $r=0.526$ وهو يمثل قيمة كبيرة جدا وموجبة دلالة على قوة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل التعويضات الغير مالية والمتغير التابع مستوى الأداء.

كما جاءت معاملات الاختلاف منخفضة تتراوح بين 11,21% كأقل قيمة أخذها العامل V8 الذي يتعلق بالعلاقات الجيدة مع زملاء العمل وأكبر قيمة تصل قيمتها لـ: 25,93% مثلها العامل V15 المتعلق بمنح شهادات التقدير؛ مما يدل على انسجام كبير بين أفراد العينة في إجاباتهم حول هذه الفقرات من الاستبيان والمتعلقة بأثر التعويضات الغير مالية.

الجدول رقم 14: جدول يمثل معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية للتعويضات الغير مالية والمتغير التابع مستوى الأداء.

التعويضات الغير مالية											معاملات الارتباط الفرعية
V19	V18	V17	V16	V15	V14	V13	V12	V11	V10	V9	
0.654	0.75	0.63	0.78	0.71	0.62	0.76	0.78	0.58	0.65	0.55	0.694

ارتباط ذو أهمية عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

ومن الجدول يتضح أن معاملات الارتباط للمتغيرات الفرعية ومستوى الأداء كلها موجبة، وهذا ما يثبت صحة فرضيتنا بوجود علاقة إيجابية بين التعويضات الغير مالية ومستوى الأداء، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة لإيجابية بين استخدام التعويضات الغير مالية ومستوى أداء الأفراد العاملين.

وعند استخدام الاختبار الإحصائي t ظهر لدينا أن قيمة t المحسوبة كانت أكبر من قيمة t الجدولية 1.96 عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ وكانت قيمتها 67.427 مما تدل على معنوية هذا الارتباط كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم 15: جدول يمثل اختبار t بين العامل التابع مستوى الأداء والعامل المستقل التعويضات الغير مالية.

المتغير	قيمة المعامل B	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية
التعويضات الغير مالية	0.319	67.427	1.96 $\alpha=0.05$

المصدر: نتائج برنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ أن الارتباط كان شديدا فيما يتعلق بالتعويضات الغير مالية، مقارنة بالمادية فقد بلغ معامل الارتباط بين مستوى الأداء والتعويضات المادية، دلالة على الأثر الأكبر التي تتركه التعويضات الغير مالية مقارنة بالتعويضات المادية.

ولمعرفة درجة تأثير كل متغير من هذه المتغيرات الفرعية على مستوى الأداء نستخدم أسلوب الانحدار كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم 16: جدول يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التعويضات الغير مالية في الأداء.

المتغيرات الفرعية	قيمة معامل B	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية
V8	-0.018	-0.351	1.96
V9	0.085	1.573	
V10	0.133	2.465	
V11	0.151	2.888	
V12	0.098	1.779	
V13	0.185	3.470	
V14	0.121	2.323	
V15	0.068	1.378	
V16	0.123	2.302	
V17	0.39	4.716	
V18	0.058	1.143	

	-0.005	0.000	V19
--	--------	-------	-----

المصدر: نتائج برنامج الإحصائي SPSS

من الجدول يتضح أن معاملات الانحدار للمتغيرات الفرعية:

(V19،V18،V17،V16،V15،V14،V13،V12،V11،V10،V9،V8) مع المتغير التابع مستوى الأداء كانت مساوية لـ: (- 0.018، 0.085، 0.133، 0.151، 0.098، 0.185، 0.121، 0.068، 0.123، 0.239، 0.058، 0.00)، وأن قيمة t المحسوبة بلغت على التوالي (0.351، 1.573، 2.465، 2.888، 1.779، 3.470، 2.323، 1.378، 2.302، 4.716، 1.143، -0.005) وبمقارنتها مع t الجدولية المساوية لـ: 1.96، عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ ، وبدرجة حرية 66 ينتج أن المتغيرات التي قيمتها أقل من t الجدولية ليس لها تأثير على العامل التابع مستوى الأداء، أو بالأحرى تأثيرها قليل مقارنة بالعوامل الأخرى وهي ممثلة في: (V17،V18،V15،V12،V9،V8).
في حين العوامل التالية: (V17، V16، V14، V13، V10،V9) لها تأثير معنوي على العامل التابع مستوى الأداء.

وعند استخدام أسلوب الانحدار المتعدد (stepwise) تم استبعاد العوامل التي ليس لها تأثير والإبقاء على العوامل التالية بالترتيب التالي:

- عدم أخذ الإدارة بعين الاعتبار للشكاوى والاقتراحات يؤثر سلبا على مستوى أدائي.
- إن المعاملة الحسنة لرؤسائي وعلاقتي الجيدة بهم تدفعني للعمل أفضل.
- إن تثبتي في مناصبي يدفعني أكثر لمضاعفة جهدي في العمل.
- الاجتماعات الدورية مع المدير لعرض المشاكل يوفر فرصة أكبر لتطوير الأداء.
- تلعب ملائمة مكان العمل والظروف المادية المتاحة (التهوية، الإضاءة، مساحة العمل،... إلخ) دورا هاما في تحسين أدائي.
- مشاركتي في اتخاذ القرارات يؤثر بشكل إيجابي في مستوى أدائي للعمل.
- عبارات الشكر والثناء تلعب دورا هاما في تحسين الأداء.

3. أثر التعويضات الفردية والجماعية في مستوى الأداء:

اختبار الفرضية:

هناك علاقة إيجابية بين استخدام التعويضات الفردية والجماعية ومستوى الأداء.

الجدول رقم 17: جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول أثر التعويضات الفردية والجماعية.

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
تشجعي المكافآت الفردية أكثر على تحسين الأداء.	4.01	0.929	23.23
لا أحد يقدر إخلاصي وتقاني في العمل.	3.39	0.969	32.28
مادامت المكافآت تمنح بصفة جماعية يصبح أدائي غير ذي أهمية.	3.36	1.111	27.76
أعتقد أن المكافآت الجماعية أكثر جاذبية وفاعلية من التعويضات الفردية.	3.25	1.146	38.20
المكافآت الفردية المرتبطة بالأداء المتميز ذو أثر إيجابي في مستوى أدائي للعمل.	3.84	0.863	21.58
المتوسط	3.57	1.003	28.61

المصدر: نتائج برنامج الإحصائي SPSS

جاء الوسط الحسابي لمجموع هذه العوامل مساوياً لـ 3.57، وهو بذلك أكبر من القيمة النظرية (3.00)، وانحراف معياري 1.003 فقد كان الوسط الحسابي للعوامل التالية:

(V21، V22، V23، V24) جاء الوسط الحسابي ضمن الفئة المتوسطة لمقياس تصحيح الاستبيان بقيمة (3.39، 3.36، 3.25، 3.84) على الترتيب وبانحرافات معيارية مساوية لـ: (0.969، 1.111، 1.146، 0.863) على الترتيب، في حين جاء الوسط الحسابي للعامل (V20) ضمن الفئة المرتفعة لمقياس تصحيح الاستبيان بقسمة (4.01) وبانحراف مساو لـ (0.929).

كما جاء معامل الاختلاف منخفض القيمة لمتوسط هذه العوامل بما يعادل %28.61، في حين تراوح بين %21.58 كأقل قيمة للمتغير V24 و%38.20 كأكبر قيمة أخذها المتغير V23، مما يدل على وجود انسجام في إجابات العاملين فيما يتعلق بفقرات الاستبانة، بما يدور حول أثر التعويضات الفردية والجماعية، وبحساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل التعويضات الفردية والجماعية والمتغير التابع مستوى الأداء اتضح لدينا أنه مساو لـ $r=0.731$ مما يدل على وجود علاقة ارتباط بينها وهذه العلاقة هي علاقة إيجابية وبحساب معامل الارتباط بين المتغيرات الفرعية المكونة للعامل المستقل التعويضات الفردية والجماعية ومستوى الأداء اتضح لدينا أنها مساوية لـ:

الجدول رقم 18: جدول يمثل معاملات الارتباط بين العوامل الفرعية للمتغير المستقل التعويضات الفردية والجماعية والمتغير التابع الأداء.

التعويضات الفردية والجماعية					معاملات الارتباط الفرعية
V24	V23	V22	V21	V20	
0.744**	0.479**	0.652**	0.656**	0.716**	

المصدر: نتائج برنامج الإحصائي SPSS

جاءت معاملات الارتباط كلها موجبة وذات دلالة عند مستوى 0.01 مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغير المستقل التعويضات الفردية والجماعية والمتغير التابع مستوى الأداء ومنه نقبل الفرضية: توجد علاقة إيجابية بين استخدام التعويضات الفردية والجماعية ومستوى الأداء.

ولاختبار مدى معنوية علاقة الارتباط نستخدم الاختبار t.

الجدول رقم 19: جدول اختبار t لأثر التعويضات الفردية والجماعية على مستوى الأداء.

المتغير	قيمة معامل B	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية
التعويضات الفردية والجماعية	1.095	45.437	1.96 $\alpha=0,05$

المصدر: نتائج برنامج الإحصائي SPSS

جاءت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ ودرجات حرية 66 وبذلك نقبل الفرضية التي تدل على معنوية هذا الارتباط. باستعمال أسلوب الانحدار الخطي المتعدد ظهرت لنا النتائج التالية:

الجدول رقم 20: جدول يمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغير المستقل التعويضات الفردية والجماعية والمتغير التابع مستوى الأداء.

المتغيرات	قيمة معامل B	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية
V20	0.394	5.181	1.96
V21	0.129	1.796	
V22	0.122	1.639	
V23	0.139	1.884	
V24	0.247	3.281	

المصدر: نتائج برنامج الإحصائي SPSS

من الجدول تبين لنا أن معاملات انحدار العوامل التالية: (V20، V21، V22، V23، V24) مع مستوى الأداء جاءت مساوية لـ (0.394، 0.129، 0.122، 0.139، 0.247) وبمقارنه قيمة t المحسوبة لهذه العوامل مع قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ ودرجة حرية 66 نستنتج أن هذه العوامل لها تأثير على الأداء لكن أسلوب الانحدار المتدرج stepwise استبعد العوامل التي تأثيرها قليل وأبقى على العوامل التالية بهذا الترتيب:

- تشجعي المكافئة الفردية أكثر على تحسين الأداء.
- المكافئة الفردية المرتبطة بالأداء المتميز ذو أثر إيجابي في مستوى أدائي للعمل.
- أعتقد أن المكافآت الجماعية أكثر جاذبية وفاعلية من التعويضات الفردية.

• لا أحد يقدر إخلاصي وتقاني في العمل.

II. أثر التوقيت في منح التعويضات في مستوى أداء الأفراد العاملين:

اختبار الفرضية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وقت منح التعويض وبين مستوى تأثيره على أداء

العاملين.

الجدول رقم 21: جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

لاتجاه العينة حول أثر التوقيت في منح التعويض في مستوى الأداء.

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
الحصول على المكافئة مباشرة بعد إنجازي للعمل يجعلني أكثر عطاء.	4.16	1.053	26.33
كلما حصلت على المكافآت في وقتها كلما كان ذلك حافزا لي لزيادة مستوى أدائي.	4.31	0.925	18.49
إن نظام الأجر على أساس الوقت يجعلني أكثر حرصا على بلوغ مستوى الأداء المطلوب.	3.61	0.969	24.21
المتوسط	4.03	0.982	23.01

المصدر: نتائج برنامج الإحصائي SPSS

من الجدول السابق يتبين لنا أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل

التالية:

(V25، V26، V27) جاء مساوية لـ (4.16، 4.31، 3.61) وبانحرافات معيارية

مساوية لـ: (1.053، 0.925، 0.969)، كما جاء المتوسط العام لمجموع هذه العوامل

معادلا لـ 4.03 أكبر من الوسط النظري ويقع ضمن الفئة المرتفعة لمقياس تصحيح الاستبيان

و بانحراف معياري يساوي 0.982 مما يدل على وجود أثر للتوقيت في منح التعويضات على

مستوى الأداء، كما كانت قيمة معامل الاختلاف لمتوسط هذه العوامل مساوية لـ 23.01%

وهي قيمة منخفضة دلالة على الانسجام في إجابات أفراد العينة حول أثر التوقيت في منح

التعويضات، فقد تراوحت قيمته بين 18.49 كأقل قيمة مثلها العامل الأول V26 و 26.33 ممثلة بالعامل V25 وهي بذلك قيم منخفضة تؤكد وجود أثر لهذا العامل في مستوى الأداء. وعند حساب معامل الارتباط بين المتغير التابع مستوى الأداء والمتغير المستقل توقيت منح الحافز وجدناه يساوي $r=0.819$ ذا معنى عند مستوى دلالة 0.01 وقيمته موجبة دلالة على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرين التابع والمستقل. كما جاءت معاملات الارتباط الفرعية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 22: جدول يمثل معاملات الارتباط لمتغيرات أثر توقيت منح التعويض في الأداء.

توقيت منح التعويضات			معاملات الارتباط الفرعية
V27	V26	V25	
0.536**	0.769**	0.735**	

المصدر: نتائج برنامج الإحصائي SPSS

جميعها موجبة ودالة عند مستوى معنوية 0.01.

سنختبر معنوية العلاقة باستخدام الاختبار الاحصائي t.

الجدول رقم 23: جدول اختبار t لأثر توقيت منح التعويض في مستوى الأداء.

المتغير	قيمة معامل B	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية
توقيت منح التعويض	0.153	40.427	1.96 $\alpha=0.05$

المصدر: نتائج برنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية بمستوى معنوية $\alpha=0,05$ ودرجات حرية 66 وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية البديلة التي تبين معنوية هذا الارتباط، ونستنتج من ذلك أنه توجد علاقة وتأثير للمتغير المستقل ومنح التعويض والمتغير التابع مستوى الأداء. ومنه نقبل الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وقت منح التعويض وبين مستوى أداء الأفراد العاملين.

III. أثر العدالة في منح التعويضات على مستوى أداء الأفراد العاملين:
اختبار الفرضية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة في منح التعويضات بين العاملين ومستوى أدائهم.

الجدول رقم 24: جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهها أفراد العينة حول أثر العدالة على مستوى أداء العاملين.

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
العدالة في توزيع التعويضات تحافظ على رضا العاملين وولائهم للعمل.	4.04	0.928	23.21
العدالة في توزيع التعويضات تساهم في زيادة الإنتاجية العاملين	4.04	0.912	22.79
شمول المكافآت لكافة المهن في المؤسسة يزيد من كفاءة المنظمة ككل.	4.01	0.879	21.97
شمول المكافآت لكافة المهن والمستويات في المؤسسة بغض النظر عن الأداء والإنجاز من شأنه إضعاف أثر التعويض لتطوير وتحسين الأداء في المؤسسة.	3.54	0.927	23.16
شمول المكافآت لفئة معينة واستثناء فئات أخرى يؤدي إلى تردي أداء هذه الفئات غير المشمولة بالتعويضات.	3.84	0.947	23.68
شمول المكافآت العاملين المتميزين في أدائهم من شأنه حفز العاملين ذوي	3.93	0.822	20.56

			الإنتاجية المتدنية لتحسين مستوى أدائهم.
22.56	0.902	3.90	المتوسط

المصدر: نتائج برنامج الإحصائي SPSS

بلغ الوسط الحسابي لمتوسط هذه العوامل (3.09) وانحراف معياري مساو لـ: (0.90) أي أكبر من الوسط النظري ووقوعه ضمن الفئة المرتفعة لمقياس تصحيح الاستبيان ليكرت ومعامل اختلاف منخفض بقيمة 22.56% دلالة على الانسجام في إجابات العاملين. فيما يتعلق بهذه الفقرات فقد جاءت المتوسطات الحسابية للعوامل التالية (V29، V28، V30) مساوية لـ (4.04، 4.04، 4.04) وانحرافات معيارية (0.928، 0.912، 0.879) على الترتيب، وهي بذلك تقع ضمن الفئة المرتفعة لمقياس ليكرت مما يبين أن لها الأثر الأكبر مقارنة بالعاملين. (V31، V32، V33) الذي جاء المتوسطات الحسابية ضمن الفئة المتوسطة لمقياس ليكرت بما يساوي (3.54، 3.84، 3.93) وانحراف معياري معادل لـ (0.927، 0.947، 0.822).

أما فيما يتعلق بمعامل الاختلاف فقد جاء يتراوح بين 20.56% كأقل قيمة ممثلة بالعامل V33 و 23.68% كأكبر قيمة ممثلة بالعامل V32. لقد ظهر معامل الارتباط مساويا لـ $r=0.815$ وهو ذو أهمية عند مستوى دلالة 0.01، وموجب دلالة على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين المستقل العدالة في منح التعويضات والتابع مستوى الأداء، وبحساب معاملات الارتباط الفرعية ظهر لدينا كذلك النتائج التالية:

الجدول رقم 25: جدول يمثل الارتباط بين متغيرات أثر العدالة في منح التعويضات ومستوى الأداء.

العدالة في منح التعويضات						معاملات
V33	V32	V31	V30	V29	V28	الارتباط الفرعية
0.520**	0.518**	0.572**	0.567**	0.665**	0.670**	

**ارتباط ذو أهمية عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: نتائج برنامج الإحصائي SPSS

ظهرت معاملات الارتباط كلها موجبة وتمثل علاقة ارتباط شديدة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01.

الجدول رقم 26: جدول يمثل اختبار t لأثر العدالة في منح التعويضات على مستوى الأداء.

المتغير	قيمة معامل B	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية
العدالة في منح التعويضات	0.137	49.210	1.96 $\alpha=0.05$

المصدر: نتائج برنامج الإحصائي SPSS

باستخدام اختبار t للتأكد من معنوية العلاقة وجدنا أن قيمة t الجدولية أقل من t المحسوبة بمستوى معنوية $\alpha=0,05$ ، ودرجة حرية 66 ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة في منح التعويضات بين الأفراد العاملين وبين مستوى أدائهم.

4. دور وأهمية التعويضات في رفع مستوى الأداء:

اختبار الفرضية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية ودور التعويضات وبين مستوى أداء الأفراد العاملين.

الجدول رقم 27: جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

لاتجاهات أفراد العينة حول دور وأهمية نظام التعويضات في الرفع من مستوى أداء

العاملين.

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
تعمل التعويضات على دفع العاملين لابتكار طرق وأساليب جديدة لتطوير الأداء.	3.99	0.862	21.62

17.54	0.730	4.16	يساعد نظام التعويضات على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.
20.75	0.811	3.91	يساعد نظام التعويضات في زيادة إيرادات المؤسسة.
20.25	0.816	4.03	تساعد التعويضات على تطوير مهارات العاملين وزيادة دافعيتهم للعمل.
16.50	0.677	4.10	يعمل نظام التعويضات الفعال على الإبقاء على القوى العاملة بالمؤسسة واستقطابها والمحافظة على ولائها.
19.50	0.800	4.10	كلما كان هناك اهتمام بوضع نظام تعويضات فعال كانت فعاليته أكبر.
19.36	0.78	4.05	المتوسط

المصدر: نتائج برنامج الإحصائي SPSS

من الجدول السابق يتبين أن المتوسط العام لمجموع هذه العوامل جاء ضمن الفئة المرتفعة لمقياس ليكرت وقيمه 4.05 وكذا العوامل الفرعية جاءت أكبر من الوسط النظري وكلها تقع ضمن الفئة المرتفعة لمقياس ليكرت، مما تدل أن لعملية التحفيز دورا وأهمية كبيرة تنعكس في رفع مستوى أداء الأفراد.

كما جاء معامل الاختلاف لمتوسط مجموع العوامل مساويا لـ 19.36% في حين تراوحت قيمه بين 16.50% كأقل قيمة مثلها العامل V38 وأكبر قيمة بـ 21.62% مثلها العامل V34.

وكما يظهر فالقيم جاءت منخفضة دلالة على وجود انسجام في إجابات أفراد العينة واتفق عام حول دور وأهمية نضام التعويضات في رفع مستوى الأداء.

كما جاء معامل الارتباط بين المتغيرين، مستوى الأداء ودور وأهمية نظام التعويضات داخل المؤسسة، مساويا لـ: $r=0.893$ علاقة ذات أهمية عند مستوى دلالة 0.01 وهي بذلك تمثل الدور الكبير الذي يلعبه نظام التعويضات في رفع مستوى أداء العاملين.

وجاءت معاملات الارتباط للمتغيرات الفرعية ومستوى الأداء مساوية لـ:

الجدول رقم 28: جدول يمثل معاملات الارتباط الفرعية لدور وأهمية نظام التعويضات ومستوى أداء الأفراد العاملين.

دور وأهمية نظام التعويضات						معاملات
V39	V38	V37	V36	V35	V34	الارتباط
0.660**	0.816**	0.745**	0.712**	0.788**	0.673**	الفرعية

** ارتباط ذو أهمية عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: نتائج برنامج الإحصائي SPSS

جاءت معاملات الارتباط الفرعية موجبة وكلها ذات أهمية عند مستوى 0.01.

نقوم باختبار العلاقة إحصائياً بالاختبار الإحصائي t كما يظهر في الجدول الآتي:

الجدول رقم 29: جدول يمثل اختبار t لأثر دور وأهمية التعويضات على مستوى الأداء.

المتغير	قيمة معامل B	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية
دور وأهمية التعويضات	0.137	51.880	1.96 $\alpha=0.05$

المصدر: نتائج برنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة t المحسوبة أكبر من t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

وبدرجات حرية 66 وبالتالي نقبل الفرضية التي تدل على معنوية هذه العلاقة ومنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور وأهمية التعويضات وبين مستوى الأداء.

المطلب الثالث: النتائج والاقتراحات

أولاً: النتائج

من خلال دراستنا لحالة مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط توصلنا لمجموعة من النتائج الهامة التي لا بد من الإشارة لها وهي كما يلي:

اتضح أن لجميع المتغيرات المستقلة التي تم دراستها تأثيراً في مستوى الأداء، لكن درجة هذا التأثير اختلفت، والملاحظ أن أكثر هذه المتغيرات تأثيراً تمثلت في: التعويضات الغير مالية تليها المادية، مدى إدراك دور وأهمية التعويضات في رفع مستوى الأداء عامل التوقيت في منح التعويضات، وأخيراً العدالة في منحها.

في حين كان للتعويضات الفردية الجماعية والفردية تأثير قليل مقارنة بسابقتها، وعلى العموم كانت النتائج على النحو التالي:

أ. هناك علاقة إيجابية قوية بين التعويضات المادية ومستوى الأداء حيث جاء معامل الارتباط مساوياً لـ $r = 0.78$ دلالة على أنه كلما كان هناك اهتمام بمنح التعويضات المادية كان هناك ارتفاع في مستوى الأداء.

وأظهرت الدراسة أن أكثر العوامل تأثيراً تمثلت فيما يلي:

- مشاركة المؤسسة للأرباح السنوية.
- توفر فرص الترقية والتي يستفيد منها غالبية العاملين ذوي الاستحقاق دون استثناء.
- الخدمات الاجتماعية مثل الخدمات الطبية، النقل... حيث أظهرت الدراسة أن لها تأثيراً كبيراً على مستوى أداء الأفراد العاملين.
- ب. هناك علاقة إيجابية قوية جداً بين التعويضات الغير مالية المعنوية ومستوى الأداء مثلها معامل الارتباط الذي جاء مساوياً لـ $r=0.526$.

وقد أظهرت الدراسة أن أكثر المتغيرات تأثيراً تمثلت فيما يلي:

- تجاهل الشكاوى والاقتراحات المقدمة من العاملين لها التأثير السلبي في مستوى أداء العاملين.

- معاملة الرئيس الحسنة لمؤوسيه.
 - ضرورة الاتصال والاجتماع المباشر بالمدير لعرض مشاكل العمل.
 - الظروف المادية للعمل من إضاءة وتهوية وغيرها مما تؤثر مباشرة في أداء العاملين.
 - المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - عبارات الشكر والثناء والأثر الذي تتركه في نفسية العاملين.
- ج. هناك علاقة إيجابية بين التعويضات الفردية والجماعية ومستوى الأداء حيث بلغ معامل الارتباط $r=0.731$ ، كما أظهرت الدراسة أن الانفراد بالمكافأة ذو أثر كبير في مستوى الأداء، مقارنة بالتعويضات الجماعية حيث جاء معامل الارتباط معادلا لـ $r=0.479$.
- د. أظهرت الدراسة كذلك أن هناك علاقة إيجابية قوية بين توقيت منح التعويض ومستوى الأداء، فكلما كان هناك اهتمام بمنح التعويضات في وقتها المناسب جعل ذلك من العاملين أكثر عطاء وفاعلية، حيث بلغ معامل الارتباط $r=0.819$.
- هـ. للعدالة دور كبير في رفع مستوى أداء العاملين فبينت الدراسة أن هناك علاقة معنوية بين العدالة في منح التعويضات وبين مستوى أداء العاملين بلغت $r=0.815$.
- و. هناك علاقة إيجابية قوية وذات دلالة معنوية بين إدراك دور وأهمية التعويضات وبين مستوى الأداء حيث جاء معامل الارتباط مساويا لـ $r=0.893$.

ثانياً: الاقتراحات

توصلنا في نهاية بحثنا لمجموعة من الاقتراحات التي نراها ضرورية ومناسبة كحلول لتحسين مستوى أداء العاملين وبذلك تحسين ورفع مكانة المؤسسة. ويمكن ذكر أهم هذه الاقتراحات فيما يلي:

1. ضرورة ربط التعويضات بالأداء، أي ضرورة تقييم أداء العاملين بمعايير موضوعية ومن ثم منح المكافآت والحوافز على أسس عادلة.
2. إعادة النظر دورياً بنظام التعويضات لكشف مكامن الضعف ومحاولة تحسينها.
3. إتباع دورات تكوينية للرفع من الكفاءات المهنية للعاملين.
4. التنوع في المكافآت: إن الجوائز والمكافآت لا ينبغي أن تكون على هيئة واحدة، فبعض الموظفين تصلح لهم المكافآت المالية وبعضهم تسعده الإجازات والعطل، إذا لا بد من

- التحدث إلى الموظفين للتعرف إلى أساليب المكافآت التي يفضلونها، والحرص دائما على ربط المكافآت بمقدار معين من الأداء.
5. عدم السماح للوساطة والمحسوبية بالتدخل بشؤون المؤسسة من عمليات تعيين للعمال والمسؤولين أو نقلهم.
 6. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أي بما يناسب جهد الفرد وقدراته. ومهاراته
 7. مكافئة المُجد ومعاقبة المقصر.
 8. إعطاء المكافآت والحوافز في وقتها له الأثر الأكبر في أداء العامل واستقراره في عمله.
 9. ضرورة الاهتمام بالخدمات الاجتماعية لما لها من أثر كبير في زيادة دافعية العاملين نحو عملهم.

قائمة المراجع

➤ قائمة المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

1. أبو النصر مدحت محمد، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2007.
2. أنور سلطان سعيد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
3. البرادعي بسيوني محمد، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة)، ايتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005.
4. بربر كامل، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مجد-المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط01، بيروت، 1997.
5. الخزامي عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلي التحسين، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع، 1999.
6. سنجد غالب محمود، الشرعة محمد تيسير، إدارة الموارد البشرية (الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة)، دار المنهجية للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2015.
7. ظاهر ماهر بطرس، دور الدولة في ظل إقتصاد السوق، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995.
8. كامل مصطفى، دراسات في الإتجاهات الحديثة في الإدارة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
9. اللبدي عوني نزار، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، الأردن، 2015.
10. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2012/2011.
11. مجبر مهدي إبراهيم، الأمانة العامة في الأداء الإداري، مكتبة الخدمات الحديثة، جدة، 1994.

❖ القواميس والمعاجم

1. بدوي أحمد زكي، معجم المصطلحات الاجتماعي، مكتبة لبنان، بيروت، 1992.

❖ المقالات والمدخلات

1. بوخالفة غريب، عنصر الأجر في علاقة العمل (مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية- العدد02)، جامعة باجي مختار عنابة، 30 جوان 2017.

2. حرايرية عتيقة، الأداء الوظيفي للعاملين (مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات: العدد 01 - 30 جوان 2015)، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أبو القسم سعد الله، الجزائر.

3. زرنوح أمحمد، الأداء في المنظمة (مجلة سوسيولوجيا: العدد 03-14 ديسمبر 2017)، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجزائر.

4. مخامرة محسن، تعويضات العاملين في القطاع الخاص في الأردن : دراسة لانظمة التعويضات و ممارستها في الشركات الأردنية (مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية-العدد04)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 1991.

5. مزهودة عبد المالك، الأداء بين الفاعلية والكفاءة مفهوم و تقييم (مجلة العلوم الإنسانية: العدد الأول- نوفمبر2011)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

❖ المذكرات والرسائل

1. الزغيلات ضياء الحق أحمد عبد المهدي، تأثير نظام التعويضات على مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية (رسالة ماجستير: إدارة أعمال)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة ال البيت، الأردن، 2003.

2. السقا سالم شفا، مدى الرضى الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية (رسالة ماجستير: إدارة الأعمال)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، فيفري 2009.
3. الشنطي محمود عبد الرحمن إبراهيم، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة(رسالة ماجستير: إدارة الأعمال)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.
4. صفراني عائشة، التحفيز وأثره في أداء الأفراد(رسالة ماجستير: إدارة الأعمال)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006-2007.
5. العنزي مبارك بنية ضامن، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض(رسالة ماجستير:العلوم الإدارية)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
6. قدور بن شريف رمضان، أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين حالة موظفي قطاع التربية الوطنية (مذكرة ماستر: تسيير استراتيجي دولي)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2015-2016.
7. نصري منيرة، قياس مدى رضا العاملين عن نظام التعويضات المالية دراسة تطبيقية في المؤسسة الإستشفائية العمومية الحكيم سعدان بسكرة(مذكرة ماستر)، قسم قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2019.
8. نمر موسى جمال المصري، أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة (رسالة ماجستير: إدارة الأعمال)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، قطاع غزة، فلسطين، 2009.

9. ونوغي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه : في العلوم الاقتصادية)، قسم تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2015/2014.

❖ المواقع الالكترونية

1. إتصالات الجزائر، نبذة عن شركة إتصالات الجزائر، مديرية نظام المعلومات، بتاريخ

16 أوت 2022، (الجزائر 2022) سا 16:00، <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le->

[.groupe-p2](#)

❖ الوثائق الرسمية

1. الجزائر، اتصالات الجزائر، (الاتفاقية الجماعية لاتصالات الجزائر)، أكتوبر 2006.

➤ قائمة المراجع بالفرنسية

1. Algérie, Décision DG n° :123/17 (Direction général), 07 Février 2017.

الملاحق

الملحق رقم (01)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أخي العامل/أختي العاملة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى إظهار أثر التعويضات على أداء العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط وهي دراسة ميدانية سوف تبني على ما تقدمه أو ما تقدمينه من بيانات ومعلومات احتواها هذا الاستبيان، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية.

إذ نرجو ونأمل أن نحظى بمساعدتكم في إنجاز هذه الدراسة من خلال إجابتكم على جميع أسئلة الاستبيان وإبداء رأيكم بصراحة تامة وبدقة وبموضوعية بشكل يسهم في زيادة قيمة وأهمية الدراسة، مع العلم أن المعلومات التي تدلون بها ستستخدم لغرض الدراسة والبحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة. شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في إنجاز هذه الدراسة التي أمل أن تعود بالفائدة على الجميع.

ولكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

"بوميدونه امحمد خليفة"

التعويضات وأثرها على أداء العاملين

أولاً: المعلومات الشخصية

الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:

الجنس:

أنثى

ذكر

السن:

أقل من 20 سنة

من 20 إلى أقل من 30

من 30 إلى أقل من 40

من 40 إلى أقل من 50

من 50 إلى 60

المستوى التعليمي:

ابتدائية

متوسط

ثانوي

جامعي

دراسات عليا (ماستر، دكتوراه)

غير ذلك

تنفيذ

تحكم

الوظيفة: إطار

الخبرة المهنية في المؤسسة:

من 1 إلى 5

من 6 إلى 10

من 11 إلى 15

من 16 إلى 20

من 21 إلى 25

أكثر من 25

ثانيا: المعلومات الخاصة بالبحث

يرجى وضع العلامة (X) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
التعويضات المادية					
					5. الأجر الذي أتقاضاه يتلاءم وجهدي المبذول.
					6. إن المكافآت المالية التي أتقاضاها تزيد من مستوى أدائي.
					7. إن للخدمات الاجتماعية التي أحصل عليها تأثير على مستوى أدائي.
					8. توفر فرص الترقية يحفزني أكثر على تحسين أدائي.
					9. تقدم المؤسسة مكافآت مادية للمتميزين في عملهم مما يخلق تنافسا بين العاملين وتحسين أدائهم.
					10. تشارك المؤسسة الأرباح السنوية ما يدفع العامل للعمل أكثر.
					11. للتعويضات المادية الأثر الكبير في تحسين مستوى الأداء مقارنة بالحوافز المعنوية.
التعويضات الغير مالية					
					12. العلاقات الجيدة مع زملاء العمل تؤثر إيجابا على مستوى أدائي للعمل.
					13. المعرفة المسبقة بأهداف وسياسات الشركة تؤثر على مستوى أدائي للعمل.
					14. تلعب ملائمة مكان العمل والظروف المادية المتاحة (التهوية، الإضاءة، مساحة العمل، .. إلخ) دورا هاما في تحسين أدائي.
					15. إن تثيبيتي في مناصبي يدفعني أكثر لمضاعفة جهدي في العمل.
					16. مشاركتي في اتخاذ القرارات يؤثر بشكل إيجابي في مستوى أدائي للعمل.
					17. إن المعاملة الحسنة لرؤسائي وعلاقتي الجيدة بهم تدفعني للعمل أفضل.
					18. عبارات الشكر والثناء تلعب دورا هاما في تحسين الأداء.

				19. إن لمنح شهادات التقدير، الميداليات والدرع دورا في رفع مستوى أدائي للعمل.
				20. الاجتماعات الدورية مع المدير لعرض المشاكل يوفر فرصة أكبر لتطوير الأداء.
				21. عدم أخذ الإدارة بعين الاعتبار للشكاوى والاقتراحات يؤثر سلبا على مستوى أدائي.
				22. مزاويتي للدورات التدريبية والتكوينية أثر في رفع مهارتي وتحسين أدائي.
				23. الحافز المعنوي لا يقل أهمية عن الحافز المادي في مدى تأثيره في مستوى الأداء.
التعويضات الفردية والجماعية				
				24. تشجعتي المكافئة الفردية أكثر على تحسين الأداء.
				25. لا أحد يقدر إخلاصي وتفاني في العمل.
				26. مادامت المكافآت تمنح بصفة جماعية يصبح أدائي غير ذي أهمية.
				27. أعتقد أن المكافآت الجماعية أكثر جاذبية وفاعلية من التعويضات الفردية.
				28. المكافئة الفردية المرتبطة بالأداء المتميز ذو أثر إيجابي في مستوى أدائي للعمل.
توقيت منح التعويضات				
				29. الحصول على المكافئة مباشرة بعد إنجازي للعمل يجعلني أكثر عطاء.
				30. كلما حصلت على المكافئة في وقتها كلما كان ذلك حافزا لي لزيادة مستوى أدائي.
				31. إن نظام الأجر على أساس الوقت يجعلني أكثر حرصا على بلوغ مستوى الأداء المطلوب.
العدالة في منح التعويضات				
				32. العدالة في توزيع التعويضات تحافظ على رضا العاملين وولائهم للعمل.
				33. العدالة في توزيع التعويضات تساهم في زيادة إنتاجية العاملين.

				34.شمول المكافآت لكافة المهن في المؤسسة يزيد من كفاءة المنظمة ككل.
				35.شمول المكافآت لكافة المهن والمستويات في المؤسسة بغض النظر عن الأداء والإنجاز من شأنه إضعاف أثر التعويض لتطوير وتحسين الأداء في المؤسسة.
				36.شمول المكافآت لفئة معينة واستثناء فئات أخرى يؤدي إلى تردي أداء هذه الفئات غير المشمولة بالحوافز.
				37.شمول المكافآت العاملين المتميزين في أدائهم من شأنه حفز العاملين ذوي الإنتاجية المتدنية لتحسين مستوى أدائهم.
دور وأهمية نظام التعويضات				
				38.تعمل التعويضات على دفع العاملين لابتكار طرق وأساليب جديدة لتطوير الأداء.
				39.يساعد نظام التعويضات على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.
				40.يساعد نظام التعويضات في زيادة إيرادات المؤسسة.
				41.تساعد التعويضات على تطوير مهارات العاملين وزيادة دافعيتهم للعمل.
				42.يعمل نظام التعويضات الفعال على الإبقاء على القوى العاملة بالمؤسسة واستقطابها والمحافظة على ولائها.
				43.كلما كان هناك اهتمام بوضع نظام تعويضات فعال كانت فعاليته أكبر.

أي ملاحظات أخرى تود ذكرها حول ما سبق:

.....

.....

.....

.....

.....

.....