

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان
قسم : إدارة الأعمال
تخصص : إستراتيجية المؤسسات

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي
تحت عنوان

**تأثير نظام الأجور على تحفيز العمال : حالة
مؤسسة سونالغاز في البويرة**

إعداد الطالب (ة) حدوش أنيس

المناقشة بتاريخ : اليوم/الشهر/السنة

لجنة المناقشة :

الأستاذ : همش عمر الرتبة.....رئيسا

الأستاذ : صحراوي السعيد الرتبة.....مشرفا

الأستاذة : كبيري فتيحة الرتبة.....ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2021



الإهداء



بسم الله الرحمن الرحيم

وصل الله وبارك على سيدنا محمد ، طب القلوب و دوائها و عافية الأبدان و شفائها ، نور الأبصار و ضيائها ، استغفر الله و استشهد به و أتوب إليه و أعود به من شرور أنفسنا و من سيئات أعمالنا أما بعد :

أهدي ثمرة جهدي هذا المتواضع :

* إلى من أكرمهما الله ، و أوصى بهما و قال فيهما : " **و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و**

بالوالدين إحسانا " . صدق الله العظيم.

- ***أمي الحبيبة*** التي طالما تقدمت بدعواتها الصادقة لرب العالمين ، أن ينير دربي و يجعلني من

الناجحين أمي العزيزة ألف شكر لك، حفظك الله يا أمي بعينه التي لا تنام.

- إلى قبطان العائلة ***أبي الحبيب*** . حفظك الله يا أبي و أنعم عليك بالصحة و الرفاهية.

* إلى أعمدة البيت

إلى أصدقائي :

* إلى جميع موظفي و عمال المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان و اخص بالذكر

إلى من ساعدني و اشرف على إعداد هذه المذكرة الأستاذ المحترم:

صحراوي السعيد

وله الشكر الكبير .

إلى *جميع الأصدقاء و الزملاء

حدوش انيس

شكر و تقدير



نتوجه لله تبارك و تعالى بالحمد و الثناء و الشكر كما
يحببه و يرضاه على أن وفقنا على إنجاز هذا العمل على ما فيه من ضعف البشر
و عصر النظر.

فما كان فيه من صواب فهو من مخلص فضله سبحانه و تعالى و منه علينا
فله الحمد و الشكر و نسأل الله العفو و الغفران.

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

و تقول الحكمة " من علمني حرفا صرت له عبدا "

فما بالك من علمك أحرف و عدة معلومات و نصحك و أرشدك.

نتقدم بالشكر الجزيل لمن كان له الفضل في إتمام هذا العمل السيد الأستاذ

المحترم " **صحراوي السعيد** " و إلى كل من ساعدنا على اكتساب المهارات في
هذه الحياة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل المعلمين و الأساتذة الذين سهروا على

إثرائنا بالمعلومات من مرحلة الابتدائية إلى المرحلة الجامعية.

جزآهم الله خيرا.

العنوان	الصفحة
دعاء شكر و تقدير	
الإهداء	
الفهرس العام	
المقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للأجور	
مقدمة الفصل	01
المبحث الأول : المبحث الأول : مفهوم الأجور أهميتها و أنواعها	02
المطلب الأول: مفهوم الأجور	02
المطلب الثاني: أهمية الأجور	04
المطلب الثالث: أنواع الأجور	05
المبحث الثاني: نظريات الأجور و طرق تحديدها	09
المطلب الأول: النظريات الاقتصادية للأجور	09
المطلب الثاني: معايير و أدوات تحديد الأجور	12
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأجور	12
المبحث الثالث: مكونات الأجور و أهم الاقتطاعات و الحوافز المطبقة عليها	18
المطلب الأول: مكونات الأجر	18
المطلب الثاني: الاقتطاعات و الضرائب على الأجور	19
المطلب الثالث: المكافآت و الحوافز	22
خاتمة الفصل	24
الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز وعلاقته بالأجور	
مقدمة الفصل	26
المبحث الأول: الإطار النظري للتحفيز	27

الفهرس العام:

27	المطلب الأول: مفهوم التحفيز و تطوره
28	المطلب الثاني: أهميته التحفيز
28	المطلب الثالث: أساليب التحفيز و أنواعه
35	المبحث الثاني: نظريات و أسس التحفيز
35	المطلب الأول: نظرية ماسلو للحاجات
37	المطلب الثاني: نظرية ماكلياند
39	المطلب الثالث: النظرية X و النظرية Y لماك غريغور
41	المبحث الثالث: دور نظام الأجور في تحفيز العمال بالمؤسسة
41	المطلب الأول: تأثير الأجور على سلوك العمال
43	المطلب الثاني: نموذج التحليل الكينيزي
45	المطلب الثالث: نموذج التحليل النيوكلاسيكي
47	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية المبحث الأول:تقديم المؤسسة
	مقدمة الفصل
49	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
49	المطلب الأول:تقديم مؤسسة سوناغاز
	المبحث الثاني:تحليل معطيات الاستبيان
	خاتمة الفصل
	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	قائمة الأشكال و الجداول
	الملاحق
	الملخص

الفهرس العام:

قائمة الأشكال:

الرقم	الاسم	الصفحة
01	أنواع الأجور	08
02	تحديد الأجر عند حد الكفاف	09
03	العوامل المؤثرة في الأجور	15
04	أنواع التحفيز	29
05	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	35
06	الحاجات الأساسية للفرد حسب ديفيد ماكلياند	38
07	منحنى العرض والطلب الكليين عند الكلاسيك	46
08	توزيع أفراد العينة حسب الجنس <	51

قائمة الجداول:

الرقم	الاسم	الصفحة
01	يمثل مقدار الضريبة	20
02	اشتراكات في صندوق الضمان الاجتماعي ، و حوادث العمل و الأراضي المهنية لسنة 1999 .	21
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	51
04	يوضح عدد ساعات العمل 53	53
05	يوضح عدد افراد العمال 54	54
06	توزيع أفراد العينة حسب السن 52	52
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	55

مقدمة عامة :

يعد العمل من أهم الأولويات في حياة الفرد والجماعة على حد سواء، كما أنّ الحصول على الأجر هو أحد دوافع للعمل وحوافزه، وذلك لتغطية المتطلبات الاقتصادية فالأجر هو المصدر الأساسي لمعيشة الغالبية العظمى من الناس، كما أنّه أهم سبيل لإشباع الحاجات الضرورية للأفراد، كما يعتبر عنصرا من عناصر تكلفة الإنتاج بالنسبة للمؤسسة، إضافة إلى كونه المحرك الأول لعملية التطور وتحقيق التقدم والرخاء لبني البشر.

ومن الناحية الصحيّة والنفسية فإنّ العمل يعد عنصرا من عناصر تحقيق التوازن الجسدي والاستقرار النفسي للفرد نتيجة شعوره بالرضا والقناعة عن مستوى الحياة التي يعيشها. أمّا من الجانب الاجتماعي فإنّ قيمة العمل تمثل قيمة الإنسان في مجتمعه، وكون أنّ الهدف من وراء العمل الحصول على مقابل الذي يتمثل في الأجر، فأهمية العمل هي نفسها أهمية الأجر، فهو تقريبا المصدر الوحيد لسد مختلف حاجيات الحياة اليومية كالأكل والمسكن والملبس....

أمّا من الناحية القانونية يتميز الأجر بالصفة المزدوجة في علاقة العمل، إذ أنّه يشكل حقا للعامل مقابل عمله، ومقابل ذلك فهو التزام على رب العمل لقاء تمتعه بالعمل أو الخدمة التي تم انجازها، إنّ هذه الصّفة المزدوجة التي يتمتع بها الأجر باعتباره حقا وواجبا في الوقت نفسه هي التي تطرح في الحقيقة مختلف الإشكالات القانونية سواء حين القيام بدراساتها نظريا، أو عند التطبيق العملي وتنفيذ علاقة العمل.

كما أنّ مسألة تحديد الأجور من المسائل التقليديّة التي تناولها الفقهاء و دورها في تحفيز العمال و الموظفين بالدراسة حيث ظهرت بشأنها عدّة نظريات فلسفية تحاول كل منها تبرير الأسس التي يجب اعتمادها عند تحديد وتقدير الأجور، النظريات التقليديّة الجبرية، والنظريات الجبرية المعاصرة. إنّ البحث في هذه النظريات، سيبيّن مدى تجدر فكرة الأجر

في التاريخ، وفي مختلف العلوم الاجتماعية عبر مراحل التطور الحضاري للإنسان.

حظي الأجر بعناية المشرع الجزائري في أعلى درجة من النصوص القانونية ألا وهو الدستور¹ 1976، إذ نص في مادته 59 على حق العامل في حصته من الدخل القومي، وإخضاع الأجور إلى المبدأ القائل: "التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر".

و مما سبق نقترح الإشكالية التالية:

***** ما أثر نظام الأجور على تحفيز عمال مؤسسة سونالغاز بالبويرة؟ *****

¹ نص المادة 59 من دستور 1976، الصادر بموجب الأمر رقم 76-97، المؤرخ في 22 نوفمبر 1976، ج.ر، عدد 94، الصادرة في 1976 (الملغى)

مقدمة عامة :

و بالتالي يجب طرح ثلاث أسئلة فرعية كما يلي :

1/ ما المقصود بالأجر؟

2/ ما المقصود بالتحفيز وما علاقته بالأجور؟

ومن الإشكالية نقترح الفرضية التالية :

1/ تعتبر الأجور كعامل تحفيز مهم لعمال مؤسسة سونلغاز بالبويرة.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الموضوع في النقاط التالية:

- ❖ أهمية الأجور كأحد الحوافز المادية والمعنوية الفعالة في تحقيق التقدم الاقتصادي
- ❖ يعتبر الموضوع ذو وزن كبير في القضايا المتعلقة بتسيير المؤسسات
- ❖ دور الأجور في تحقيق الكفاءات المناسبة للعمل في المؤسسة

أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على سياسة الأجور و دورها في تحفيز العمال .
- ✓ الإحاطة والإلمام بمختلف الجوانب النظرية التطبيقية لموضوع دراستنا.
- ✓ رغبتنا في الاستطلاع على موضوع الأجر لما يحمله من شأن وتأثير مباشر في مردودية الإنتاج.
- ✓ محاولة المساهمة المتواضعة في إثراء المكتبة الجامعية.

أسباب اختيار الموضوع:

- الهدف من البحث هو إضافة مرجع جديد إلى المكتبة الجامعية.
- محاولة تطوير الموضوع.
- الدور الذي تلعبه الأجور في تحفيز أداء العمال.

المنهج المتبع:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث وتحقيق أهدافه لتأكيد أو نفي الفرضيات القائمة ، تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، في الجانب النظري لأنه الأنسب لموضوع البحث، أي حتى يتم جمع البيانات و المعلومات و تبويبها و تحليلها و مقارنتها و تفسيرها بغية تحليل و فهم نظام الأجور و دوره في تحفيز

مقدمة عامة :

عمال المؤسسة، إضافة إلى أنه قد استعمل في الجانب التطبيقي أداة الاستبيان من خلال دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة.

الدراسات السابقة:

➤ الدراسة الأولى

كانت بعنوان تسيير الأجور في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، من إعداد ددوش أحمد مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية، حيث تناولت هذه الدراسات المراحل المتعلقة بتطور الأجور بالإضافة إلى المعايير التي تحددها والعوامل المؤثرة عليها، حيث توصل الباحث إلى النتائج التالية:

-تعد الأجور من الأولويات التي اهتم • ١ الفرد منذ القدم حيث ظهرت في الفكر القديم عند الكلاسيك و النيوكلاسيك والمدرسة الحديثة؛ أنواع مختلفة فقد تكون إسمية أو حقيقية؛

-تتأثر أنظمة الأجور بعدة عوامل كالأجور السائدة في، القوانين والتشريعات وغيرها.

الدراسة الثانية:

كانت بعنوان أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باتنة، وكان الهدف من هذه الدراسة معرفة أثر مستويات الأجور القريبة أو المساوية لمستويات المعيشية وأهم أنظمة دفع الأجور بالإضافة إلى مزايا كل نظام وعيوبه، ومن أهم توصية هذه الدراسة مراجعة أثر سياسات التحرير الاقتصادي على الأجور وتبني معايير عدالة الأجور في مؤسسات القطاع العام، وتشجيع الاستثمار وذلك بتخفيض الضرائب.

هيكل الدراسة:

بالنظر إلى أهمية البحث، ومن أجل تحقيق أهدافه، ارتأينا تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول بالإضافة إلى مقدمة عامة وخاتمة عامة، وهي:

الفصل الأول: الإطار النظري للأجور

الفصل الثاني: : الإطار النظري للتحفيز وعلاقته بالأجور

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

أما الخاتمة فهي تشمل أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذا البحث و الاقتراحات المناسبة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للأجور

الفصل الأول: ————— الإطار النظري للأجور أو مدخل لدراسة الأجور

مقدمة الفصل

لقد عرفت الدول تطورا في شتى الميادين الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية نتيجة للجهود المبذولة سواء كانت جسدية أو ذهنية ، حيث أن محرك الأساسي في دفع عجلة النمو والتنمية هو العمل و الذي يعرف على أنه تلك التضحيات التي يبذلها العامل من أجل تأمين مستقبله مقابل ما يتقاضه من أجر ، سواء كان قليلا لا يكفي حتى الضروريات أو كبيرا يصل إلى حد الكماليات .

إن من أهم الحقوق الأساسية للعامل هي حصوله على الأجور و مختلف التعويضات التي تعتبر من أهم التزامات لصاحب العمل تجاه العامل ، و يكتسي الأجر طبيعة مزدوجة إنساني و اقتصادي كما أن الأجر يشمل كافة العناصر المالية و النقدية و العينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل مقابل ما يقدمه هذا الأخير من جهد ووقت و ما حققه له من نتائج و أهداف و يدفع للعامل في ساعة ، يوميا أو أسبوعيا .

و يمثل موضوع الأجور من المواضيع الشائكة ، و التي تؤرق مضاجع السياسيين و الاقتصاديين ، في المقابل تمثل مصدر رزق للعمال و الأجراء و إحدى السبل لتحقيق حاجياتهم المختلفة ، و بين مطالب العمال بضرورة رفع الأجور لمواجهة ارتفاع أسعار المواد الاستهلاكية بصفة عامة .

و من أجل التعرف على الجانب النظري الذي اهتم بدراسة الإطار النظري للأجور أو مدخل لدراسة الأجور سنقوم بتخصيص هذا الفصل و الذي سيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، بحيث يتناول المبحث الأول مفهوم الأجور ، أهميتها و أنواعها ، أما المبحث الثاني فسوف نتحدث عن نظريات الأجور و طرق تحديدها ، و يليه في الأخير المبحث الثالث و الذي خصص لعرض مكونات الأجور و أهم الاقتطاعات و الحوافز المطبقة عليها.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور

المبحث الأول : مفهوم الأجور أهميتها و أنواعها

لموضوع الأجور الأهمية البالغة مما يجعلنا ندرسه بدقة، و نحيطه بعناية خاصة كونه يمس بمصلحة العامل باعتباره المصدر الرئيسي و الأساسي لمعيشته، كما يطال مصلحة صاحب العمل و ذلك لأنه يعتبر من أهم العناصر المكونة للتكاليف و الأعباء الملقاة على عاتق هذا الأخير. لذا فإن الأجر كان و سيظل يمثل نقطة الصراع الأبدي بين الأفراد العاملين و أرباب العمل. و سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الأجور و أهمية الأجور و نختم مبحثنا هذا أنواع الأجور.

المطلب الأول : مفهوم الأجور

1. مفهوم الأجور :

إنه و قبل التطرق إلى التعاريف العديدة التي قدمت من طرف المختصين لمفهوم الأجور يجدر بنا أن

نتطرق لتعريف العمل الذي يعتبر المحدد الأساسي للأجر .

• تعريف العمل : هو عبارة عن مجهود إنساني الذي يقدمه الإنسان سواء كان فكريا أو جسديا ، حيث يؤدي

إلى خلق منفعة أو زيادتها أو لإشباع حاجاته المختلفة¹.

و يعرف العمل على أنه « مجموعة المهام أو الواجبات الموكلة لشخص بهدف تحقيق غايات محددة، عن

طريق مجموعة من الوسائل، و يصنف حسب سلم التقويم إلى سهل / معقد، روتيني أو يتطلب مبادرة و

مهارات يدوي / فكري... الخ »².

بعد التطرق لتعريف العمل يجدر بنا الإشارة إلى المفهوم اللغوي و الاصطلاحي للأجور :

1.1. مفهوم اللغوي للأجور :

«أجر ، يأجر ، أجرا ، أجارا ، و الأجر جمع أجور » ، و تعني « عوض العمل و الانتفاع »³.

¹ محمود الوادي و آخرون (2007) ، « الأساس في علم الاقتصاد » ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن، ص 41 .

² عائشة التايب ، (2011) ، « النوع و علم اجتماع العمل و المؤسسة » ، بدون دار نشر ، مصر ، ص 15.

³ المعجم العربي الأساسي، (1988)، المنظمة العربية للتربية و العلوم، ص 72.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور

نستنتج من هذا المفهوم أن الأجر لغة يعني المقابل الذي يتقاضاه العامل لقاء العمل الذي قدمه ، أو الاستفادة من المقابل الذي يتحصل عليه أثناء قيامه لعمل ما.

1.2. مفهوم الاصطلاحي للأجور :

لقد تعددت التعاريف التي تتناول مفهوم الأجور و تباينت و اختلفت هذه التعاريف تبعا لوجهة نظر كل كاتب حيث عرفت الأجور كما يلي :

- تعريف ادم سميث : « العائد الذي تحصل عليه طبقة العامل » كما يعرف الأجر من الناحية القانونية على أنه « ثمن العمل الذي يعطيه أصحاب الأعمال للعامل لقاء قيامه بالعمل الذي كلف بأدائه ، و هذا المقابل عادة ما يدفع بالنقود ، و قد يكون كله أو بعضه في صورة مزايا عينية كالمسكن و الغذاء و الملابس »¹ .
- تعريف حماد محمد شطا : « الأجر أو المرتب هو نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي ، يتحدد بما يضمن مستوى لائقا من الحياة ، طبقا للمستوى الاقتصادي و الحضاري لبلد ما ، و يتفاوت هذا الأجر أو المرتب بمقدار ما يساهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي »² .
- تعريف محمد الصيرفي : « المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من اعمال متفق عليها » . و عرف الأجر العادل بأنه « ذلك المقابل المادي الذي تعرضه الإدارة و يقبله العمال في سوق العمل الحرة »³ .

¹ أسماء فيجان المورقي العتيبي ، نشوى مصطفى علي محمد ، (2018) ، « أثر الأجور على سعر الصرف الاسمي : الدروس المستفادة من التطبيق على الاقتصاد المصري خلال الفترة (1990-2015) » ، مجلة رؤى اقتصادية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الودي الجزائر ، العدد 02 ، ص 34.

² ناصر دادي عنون ، (2004) ، « إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقية) » ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ص 45 .

³ محمد عبد الفاتح الصيرفي ، (2006) ، « إدارة الموارد البشرية » ، دار المناهج ، ص 327.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور

- تعريف عادل صالح و مؤيد السالم : « الثمن الذي يحصل عليه الموظف نظير الجهد الجسماني و العقلي الذي يبذله في العمل »¹.

مما تقدم نلاحظ بأن التعاريف السابقة كلها تناولت الأجر على أنه مبلغ نقدي يدفع للأفراد العاملين لقاء عملهم في المؤسسة ، و يرى الباحث أن الأجور يمكن أن تعرف كما يلي :

المقابل النقدي الذي يتحصل عليه العامل من قبل صاحب العمل لقاء أدائه للمهام و الأعمال الموكلة إليه و حصول هذا الأخير على الأجر الذي يضمن له المستوى لائق من الحياة و تأمين مستقبله.

المطلب الثاني : أهمية الأجور

للأجور أهمية بالغة نظرا لكونها تمثل ثمنا لعنصر العمل و دخلا للعامل، و لقد اختلفت أهميتها بحث يمكننا تصنيفها إلى ثلاث أقسام :

1. أهمية الأجور بالنسبة للأفراد :

تمثل الأجور المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين و هي المصدر الأساسي لمعيشتهم ، هذا يحدد الأجر التقدير العام لمهارات و قدرات و مؤهلات الأفراد ، حيث تؤثر الأجور أيضا على مكانة الفرد الاجتماعية بحيث تقاس منزلة الفرد العامل في بعض المجتمعات بما يحققه من مكاسب مالية ، و تدفع الأجور الأفراد للترقي الوظيفي و العلمي من خلال زيادة كفاءة الأفراد لتحسين إنتاجيتهم و مؤهلاتهم للاستفادة من المزايا المتاحة في الأجور و المكافآت².

2. أهمية الأجور بالنسبة للمؤسسة :

للأجور أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة و ذلك لأن الأجور تمثل جزءا كبيرا من تكلفة الإنتاج، و تختلف نسبة هذه التكلفة من منشأة إلى أخرى و ذلك حسب طبيعة نشاطها و مدى الاعتماد على المورد البشري في عمليات التشغيل. حيث إن الزيادة في معدلات الأجور قد تنعكس في النهاية على المستهلك النهائي في صورة ارتفاع

¹ عادل حرشوش صالح و مؤيد سعيد سالم ، (2006) ، « الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، جدار للكتاب العالمي ، ص 174.

² يزيد بشار (2007) ، « إدارة هيكل الأجور و تقييم الوظائف ، ط 1 ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، ص 112-113.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور

الأسعار و التي قد ينتج عنها انخفاض في حجم المبيعات ، أما إذا لم تنتقل الزيادة في الأجور للمستهلك فان التكلفة في هذه الحالة يجب أن تعوض إما عن طريق كفاءة إنتاجية عالية ، أو من خلال تخفيض نسبة هامش الربح¹.

3. أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع :

تمثل الأجور أهمية كبيرة في تحديد المستوى المعيشي للمجتمع ، حيث إذا كانت الأجور مرتفعة فإنه تفرض عليها ضرائب مرتفعة حيث تشكل دخلا للمنظمات الخدمية و العامة و هذا الارتفاع في الأجر يمكن الأفراد من تحسين مستواهم المعيشي و الاجتماعي².

و من ناحية أخرى نجد « أن زيادة الأجور قد تسبب في ارتفاع الأسعار و بالتالي تخفيض مستوى المعيشة لهؤلاء الأفراد الذين لا يحافظون على دخولهم إلى جنباً إلى جنب مع الزيادة في مستويات الأسعار و أكثر من ذلك فقد يترتب على ارتفاع الأسعار تخفيض الطلب على بعض عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات و بالتالي تخفيض حجم فرص العمل و هو ما يعني زيادة البطالة »³.

المطلب الثالث : أنواع الأجور

توجد أنواع مختلفة و تقسيمات متباينة للأجر ، و يظهر هذا التباين من خلال الجوانب الاقتصادية المختلفة إذ سنكتفي بذكر التسميات الأكثر شيوعاً و تتمثل في ما يلي :

1. الأجر الدوري و الأجر غير دوري :

يعرف الأجر الدوري على أنه ذلك الأجر القابل للتكرار كل فترة صرف و مثال ذلك الأجر الأساسي و غلاء المعيشة ، أما الأجر غير دوري هو ذلك الذي يدفع على فترات زمنية طويلة لا تتفق و دورية الأجر ، كما أنه

¹ كامل بربر، (2000)، « إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي » ، ط 2 ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، مصر، ص 148.

² مصطفى محمود أبو بكر (2004/2003) ، « الموارد البشرية » ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ص 183.

³ مصطفى محمود أبو بكر (2004/2003)، مرجع سبق ذكره، ص 183.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور

ليس مقابلا صريحا للوظيفة ، و مثال على ذلك : المنح النقدية التي يتقاضاها العامل في المناسبات كالمكافآت السنوية ، و منح الأعياد و ما في حكمها ¹.

2. الأجر الاسمي و الأجر الحقيقي :

يتمثل الأجر الاسمي في المبلغ الذي يتحصل عليه العامل لقاء العمل الذي قام به، و الأجر الحقيقي يمثل قيمة الأجر الاسمي و قدرته على إشباع الحاجات، أو هو مقدار السلع و الخدمات التي يمكن أن يحصل عليها العامل بأجره النقدي ².

3. الأجر النقدي و الأجر العيني :

حيث يتكون من جزأين : الأجر الثابت و الآخر متحرك و في مايلي يتم تعريفهما ³:

- الأجر الثابت : هذا الأجر يدفع عن الساعة أو اليوم أو الاسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الاجور في المؤسسة ، و حسب العمل الذي يؤدي . حيث أن العامل المؤقت الذين يؤدي عملا مؤقتا ثم تنتهي علاقته بالمنشأة ، تدفع له مستحقته يوميا أو في نهاية الاسبوع . اما العامل الدائم فعادة ما تدفع مستحقته في نهاية كل شهر .

- الأجر المتحرك : تدفع المؤسسات لعمالها ، اضافة الى الأجر الثابت ، مبالغ اضافية ، و من أمثلتها :

- الأجر التشجيعي الذي يقدم للعامل نتيجة زيادة انتاجه على المستوى المحدد.
- نسبة من الأرباح تمنحها المنظمة للعمال .
- البدلات التي تدفع للعاملين نتيجة لتحملهم أعباء معينة مرتبطة بطبيعة الوظيفة ، كبذل الانتقال.

4. الأجر حسب المؤهلات المهنية :

¹ سنان الموسوي، (2008)، « إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها » ، ط 1 ، دار مجدلاوي ، عمان ، ص 142.

² المرجع السابق ص 142.

³ سالم شرماط ، (2021) ، « نظام الأجور و علاقته بإدارة الموارد البشرية » ، دفاثر السياسة و القانون ، جامعة عمار تليجي الأغواط ،

الجزائر ، مجلة العدد 03 ، ص 163.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور

و ينظر لهذا الأجر داخل المنظمة من خلال وصف و تحليل منصب العمل مع أخذ بعين الاعتبار صعوبات و نوعية المهام ، و يهدف هذا التحليل إلى وضع فئة مهنية تتعلق بأجر معين و هذا بالأخذ بعين الاعتبار الخصائص الجسمانية ، اليدوية و الثقافية التي يتطلبها كل عمل بالإضافة للأخطار و المشاكل الناجمة عن ممارسة ذلك العمل ، كما يأخذ في الحسبان الفوارق في مجهود الفرد ذوي المنصب¹ .

5. الأجر حسب الوقت :

إن هذا الأجر يتغير حسب عدد الساعات ، الأيام أو الشهور التي عمل فيها الموظف أو العامل ، حيث لا توجد علاقة مباشرة لهذا الأجر مع الكمية المنتجة من طرف العامل بحيث أنه على هذا الأخير احترام لبعض معايير العمل من حيث الكمية و النوعية المعمولة من قبل المنشأة و يفضل استخدام هذه الطريقة عندما يكون العمل صعب التعريف و القياسي² .

6. الأجر حسب المردودية :

إن صعوبة مراقبة العمل المنجز أدى إلى تطور هذا النوع من الأجر حيث ارتبط هذا الأخير مباشرة بالإنتاجية و ينقسم إلى ثلاثة أشكال و تتمثل في مايلي³ :

- الأجر بالقطعة : كان يستعمل قديما، بحيث يتقاضى العامل أجره على حسب عدد القطع المنتجة.
- الأجر بالمنحة : و هو عبارة عن زيادة منحة مالية للأجر القاعدي، و ترتبط هذه المنحة بخصائص على سبيل المثال الاقتصار في الوقت، الحضور، النوعية...الخ.
- الأجر بالاعتدال : و نجد هذا النوع في النشاطات التجارية حيث يتحدد أجر العامل عن طريق نسبة معينة لرقم الأعمال الذي تم تحقيقه.

¹ حورية جاودي ، (2006/2007) ، « تسير الأجور في الجزائر » ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، التخصص : التحليل الاقتصادي،

جامعة الجزائر ، ص 139.

² حورية جاودي ، (2006/2007) ، مرجع سبق ذكره ، ص 139.

³ حورية جاودي ، (2006/2007) ، مرجع سبق ذكره، ص 139 - 140.

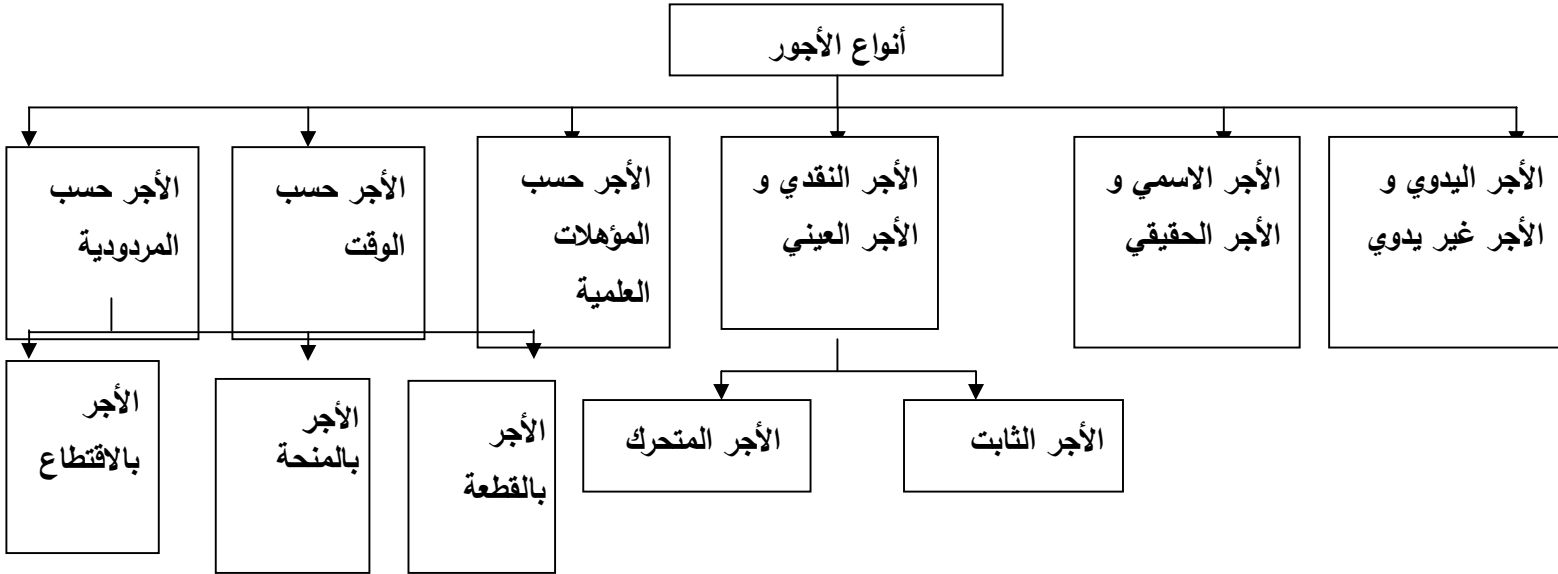
الفصل الأول : الإطار النظري للأجور

و تبرز فائدة نظام الأجور حسب المردودية من خلال أثاره الإيجابية ، حيث يخلق لدى الأفراد العاملين

القدرة على الابتكار السيطرة على العمل و تنظيم المجهودات و الوقت أثناء العملية الإنتاجية و تعطي نوعا

من العدالة للمستخدمين الذين حققوا مستوى جيد من الأداء .

الشكل رقم (1. ا) : أنواع الأجور



المصدر : من إعداد الطالب

المبحث الثاني : نظريات الأجور و طرق تحديدها

يعبر الأجر عن المبلغ النقدي الذي يتقاضاه العامل أو الموظف لقاء الخدمة التي قام بها ، و تأخذ هذه

الخدمة أو العمل شكل جهد ذهني أو عضلي ، كما يتخذ الأجر شكل الأجر النقدي اي السيولة النقدية السائدة

أو الأجر العيني و الذي يتمثل بجزء من السلع و الخدمات أو المحصول الذي ينتجه العامل. و لقد حظيت دراسة

تحديد الأجور بالاهتمام لدى المفكرين الاقتصاديين منذ القرن الثامن عشر، حيث ظهرت عدة نظريات في هذا

الإطار.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور

المبحث الثاني: نظريات الأجور و طرق تحديدها.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى النظريات الاقتصادية للأجور و معايير و أدوات تحديد الأجور و نختم مبحثنا هذا بالعوامل المؤثرة في الأجور .

المطلب الأول : النظريات الاقتصادية للأجور

تعكس مختلف هذه النظريات محاولات من أجل وضع معين اقتصادي تفسر من خلالها الأجر و ذلك بما يتماشى مع الظروف الاقتصادي الاجتماعي السائدة آنذاك و بكل ما يتعلق بالأيديولوجية المتبعة من طرف كل مفكر اقتصادي ، وفي مايلي يتم عرض أهم النظريات قامت بدراسة و تحديد الأجور :

نظرية

حد الكفاف :

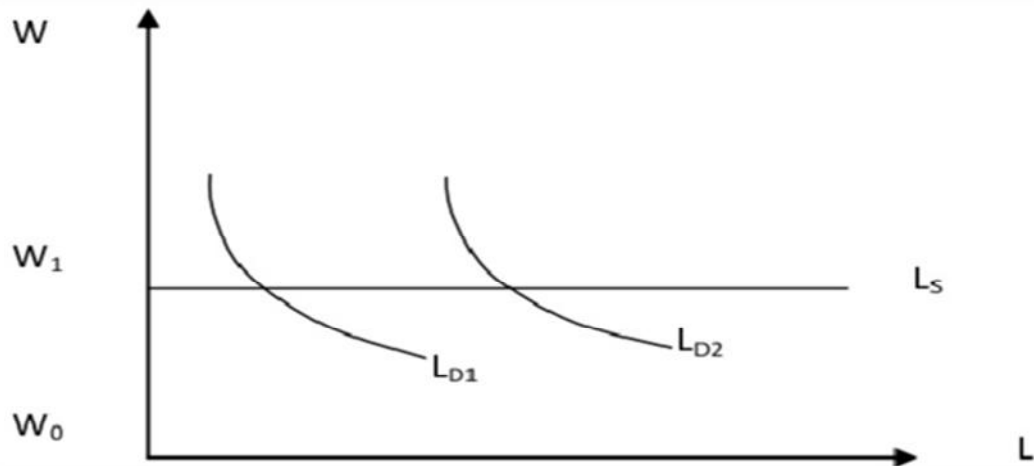
هي نظرية قديمة ظهرت في منتصف القرن الثامن عشر في فرنسا و أول من وضعها هم الفيزوقراطيون بسبب تأثرهم بظروف العمال السيئة ، و يرون أصحاب هذه النظرية أن الأجر يتحدد على أساس كمية المواد الغذائية الضرورية لحفظ حياة العامل ، حيث لا يمكن أن يرتفع الأجر لحد طويل عند ذلك ، و حتى لو زاد الأجر عند المستوى اللازم للمعيشة الضرورية ، يتحسن وضع العمال و يقبلون على زواج ، فيزيد نسلهم ، و يزيد عرض العمال مما يترتب عنه انخفاض في الأجر حتى يتساوى مع نفقة الضرورية للمعيشة ، لو نقص الأجر عن الحد السابق يسوء وضع العمال ، و يقل زواجهم و نسلهم و يقل كذلك عرضهم ، و يؤدي إلى ارتفاع أجورهم إلى المستوى اللازم للحفاظ على مستواهم المعيشي الضروري ، و هو ما يطلق عليه بحد الكفاف¹.

الشكل رقم (2.1) : تحديد الأجر عند حد الكفاف

¹ سليمان عمر محمد الهادي ، (2009) ، « الاستثمار الأجنبي المباشر و حقوق البيئة في الاقتصاد الاسلامي و الاقتصاد الوضعي

« ، ط 1 ، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 71.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور



المصدر : إلياس يحيايوي ، (2015-2016) ، « الضريبة على الأجور كآلية للوصول إلى الهيكل الأمثل للطلب الكلي حالة الجزائر خلال الفترة 1970-2014 » ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص : نقود و بنوك ، جامعة بن بوعلي ، الشلف ، ص 84.

ففي الشكل الشكل رقم (2) : $W_1 > W_0$: هي الحد الأدنى للأجر الكفاف ؛
LS: تمثل عرض العمل في الأجل الطويل و كما هو واضح يتميز بكونه لا نهائي المرونة ؛
LD1 LD2 : منحني الطلب على العمل؛

يتحدد الأجر في المدى الطويل بتقاطع منحني الطلب و العرض، و كما هو موضح من الرسم فأيما كان
منحنى الطلب فإن الأجر لا بد و أن يساوي W_0 ؛

نظرية

رصيد الأجور :

تشير هذه النظرية على أن الأجور تتحدد في فترة زمنية معينة بناءا على القوة النسبية لكل من قوة العمل
(عرض العمل) ، و رأس المال الموجود (طلب المنتجين على العمال) ، كما تنص هذه النظرية أن الرصيد

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور

المخصص للأجور ثابت و في حالة حاول العمال مطالبة برفع الأجور لن تتجح معهم لأنها ثابت خلال فترة زمنية معينة ، لكن يمكن زيادة مكاسب فئة من العمال على حساب فئة أخرى¹.

لقد ثبت خطأ هذه النظرية للأسباب الآتية :

- إهمال
تفاعل قوى العرض و الطلب في تحديد الأجر.
- وجود
رصيد ثابت للسلع متاحة للاستهلاك، و هذا غير واقعي.
- عدم ربط
بين مستوى أجر العامل و كفاءته الإنتاجية.

نظرية

أدام سميث :

إن للأرباح أهمية بالغة و التي تقوم في حساب الثروة القومية ، و هذا أكد عليه سميث نتيجة لتحسين وسائل الإنتاج و تقسيم العمل ، حيث دعا إلى ضرورة زيادة أجر العمل ما أمكن ، و هذا لما فيه من فوائد أجملها في قوله « و إذا منح العامل أجورا سخية زاد إقبالهم على العمل و إذا يسرت لهم سبل العيش زادت قوتهم البدنية ، و إذا هيئت لهم طرق و وسائل الترفيه دفعهم ذلك إلى بذل أقصى مجهود ممكن في الإنتاج » . و إن اهتمام سميث بتحسين ظروف العمال لم يكن راجعا لأسباب إنسانية بحثة ، و لكنه وسيلة إلى غاية ، و التي عي الحصول على أكبر قدر ممكن من الإنتاج².

نظرية

البقية الباقية :

¹ ضرار العتيبي و زملاؤه ، (2018) ، « الاساس في علم الاقتصاد » ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ص 292 .

² سليمان عمر محمد الهادي، (2009)، مرجع سبق ذكره، 71.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور

اعتبر صاحب النظرية الأمريكي (ورلكر) أن أجور العمال هي في الواقع ما يزيد و يتبقى بعد عوائد عناصر الإنتاج من فائدة و ريع و ربح ، و هذا لأن هذه العوائد تتحدد بقوانين ثابتة (العرض و الطلب) أما الأجر فلا يوجد قوانين ثابتة تحكم تحديده ، و ما يمكن قوله أن هذه النظرية أهملت تأثير كل من العرض و الطلب في تحديد الأجور على رغم من أنها أقرته لعناصر إنتاج الأخرى¹ .

النظرية

الحديثة الأجور :

إن معدل الأجور يتوقف على عرض العمل و الطلب عليه ، حيث أن العمل في أجل قصير يكون قليل المرونة ، و يكون للطلب على العمل الأهمية الأولى في تحديد معدل الأجور ، حيث تحديد معدل الأجور يرتبط بالدرجة الأولى بدراسة العوامل التي يتحدد تبعاً لها طلب العمال ، و بناء على ذلك فإن الطلب على العمال مثل الطلب على العمال مثل الطلب على عوامل الإنتاج ليس طلباً مباشراً ، بل طلب مشتق من الطلب على السلعة التي شترك العمال في إنتاجها . هذه وجهة نظر الاقتصاد الوضعي للعمال و كيف يتم تحديد الأجور² .

النظرية

الماركسية :

يتم تحديد الأجر الطبيعي بكمية العمل اللازم اجتماعياً لإنتاج وسائل العيش الضرورية لاستمرار الطبقة العاملة بصفتها، و لتحديد قوة عملها، و من خلال هذه النظرية فإن العامل في المنشأة الرأسمالية يتكون من جزئين

أحدهما يدفع عنها الأجور و الآخر يقوم به العامل دون أن يتحصل عليه اجرا و الفرق بين الأجرين أطلق عليه ماركس القيمة الفائضة ، و منه فإن الأجر في النظام الرأسمالي يخفي تقسيم وقت العمل إلى عمل ضروري و

¹ ضرار العتيبي و زملاؤه ، (2018) ، مرجع سبق ذكره ، 292.

² سليمان عمر محمد الهادي، (2009)، مرجع سبق ذكره، 72.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور

عمل فائض ، و أن الرأسمالي لا يدفع للعامل سوى المقابل لجزء فقط من عمله و من نقول أن الأجير في المجتمع الرأسمالي نوع من العبوسة¹.

المطلب الثاني : معايير و أدوات تحديد الأجور

1.

معايير

تحديد الأجور :

ضمان جذب نوعيات العمالة المطلوبة يتوقف على مدى تحديد مستويات عالية مناسبة من الأجور مقارنة بما يدفع في المؤسسات الأخرى ، مما يؤدي إلى مستوى عالي من الأداء ، و بالتالي تحتاج إلى عدد أقل من العمال للوصول إلى نفس الأهداف ، فتصبح إجمالي تكلفة العمال أقل بالرغم من مستوى العالي للأجر ، و يمكن للمنشأة أن تستخدم في تحديد الأجور المعايير التالية²:

الأداء :

حيث يتقاضى العمال وفق هذا الأساس أجرا يتناسب مع أدائهم وفقا للمعايير المحددة و الموضوعة مسبقا ، و تكمن مشكلة هذا المعيار أنه لا يميز بين " كم " الأداء و " نوع " الأداء ، فعلى سبيل المثال قد ينتج العامل كمية كبيرة من المنتجات لمن بجودة متدنية ، وقد يكافأ على الكمية التي حققها لكن يتم التعاضي عن الجودة .

الجهد :

يستخدم هذا المعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها إنجاز الأفراد العاملين أدنى من المعدل المطلوب في حين كانت المجهودات المبذولة في سبيل ذلك كافيا.

الأقدمية

: إن الأقدمية في العمل تؤثر في نظام الأجور ، حيث أن العمال الأكثر وضوحا و استخداما في نظام الخدمة المدنية في جهاز الحكومة.

¹ Ahmed zekanne, (1992), analyse de l'offre d'emploi, mémoire de magister, ise, p28.

² سنان الموسوي ، (2004) ، « إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها » ، ط 1 ، دار مجدلاوي ، عمان ، ص 140 .

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور

المؤهل

العلمي و الخبرة : يعتبر عامل المؤهل العلمي و الخبرة من العوامل المهمة في تحديد الأجور الأفراد العاملين عند التحاقهم لأول مرة في المؤسسة، و كذلك مهم لسوق العمل الدور الأساسي في تحديد العوض لهذه المهارة و الخبرة.

مستوى

صعوبة الوظيفة : إن هذا المعيار يعتمد على متطلبات شغل الوظائف (الفكرية و الجسدية) في تحديد الأجور، فالوظائف التي تتكرر يسهل تعلمها حيث تستحق أجرا أقل من الوظائف المعقدة المضنية فكريا و جسديا، و إن مقدار سلطات الوظيفة عامل لأجرها.

المستوى

المعيشي المناسب و مستوى الأسعار السائدة في السوق : إن الأجور تتأثر بتكاليف المعيشة في المجتمع، حيث كلما ارتفعت تكاليف المعيشة قلت الأجور الحقيقة للعمال ، و يؤدي ذلك إلى خفض مستوى معيشتهم ، الأمر الذي جعل كثيرا من المنظمات العالمية تميل إلى تحديد الأجور اعتمادا على الزيادة الحالية و المنتظرة في مستويات الأسعار.

الوقت :

هذا المعيار يستخدم للوظائف التي لا ترتبط بوقت محدد أو برنامج معين و إنما يتم تقدير الوقت حيث يتحدد الأجر على حسب الوقت المقدر¹.

أدوات

2.

تحديد الأجور :

تتمثل أدوات تحديد الأجر في مايلي :

تحديد

الأجر بمقتضى عقد العمل الفردي : دائما ما كان يعتبر عقد العمل الأداة المثلى لتحديد، و يتفق طرفان رب

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي ، (2005) ، « إدارة الموارد البشرية » ، ط 2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، ص 167 .

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور

العمل و العامل بكل حرية ، و إرادة مستقلة من أجل تحديد الأجر الأساسي أو أجر المنصب و مختلف الملحقات الأخرى التابعة له ، وفقا لمختلف الأحكام و القوانين و النظم المعمول بها في مجال الأجور ، على سبيل المثال احترام الحد الأدنى الوطني المضمون ، و مختلف الامتيازات الأخرى التي يقرها المشرع للعمال ، وأيضا التي تقرها الأعراف و العادات المهنية ، أو الاتفاقيات الجماعية للعمل خاصة إذ كانت تكفل حقوقا و امتيازات أكثر للعمال، حيث يمكن للأطراف الاتفاق على أجور و امتيازات مالية تفوق تلك المقررة في هذه القوانين و النظم و الاتفاقيات¹ .

تحديد

الأجر بمقتضى عقد العمل الجماعي : هدفت عقود العمل الجماعية إلى نقل التفاوض على الأجر من الإطار الفردي إلى إطار المنشأة أو المهنة ، حيث تحتل النقابة العمالية الممثلة للعمال محل العامل الفرد في التعاقد ، و تحتل هذه العقود أهمية كبيرة في دول الصناعة المتقدمة بحيث تترك القوانين المجال واسعا أمام الاتفاق الجماعي الذي يلعب دور تنظيم العلاقات بين العمال و أصحاب العمل نظرا لنقص الدور الذي تلعبه التشريعات في تنظيم هذه العلاقات بما فيها الأجور² .

إن العقود الجماعية تأخذ شكل اتفاقية جماعية أو اتفاق جماعي ، فبينما تعنى الاتفاقية الجماعية بمجموع من الشروط المرتبطة بالتشغيل و العمل و الضمانات الجماعية ، حيث لا يهتم الاتفاق الجماعي إلا بالعنصر واحد من هذه العناصر فقد يكون على سبيل المثال حول مدة العمل أو الأجور، كما أنه قد يشكل ملحقا للاتفاقية الجماعية و هذه الفرقة موجودة مهما كان مستوى التفاوض الجماعي³ .

¹ بوقيرين عابد ، (2010/2011)، « ضوابط تحديد أجر العامل في ظل العولمة الاقتصادية » ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون

الاجتماعي ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، ص 26.

² يوسف إلياس ، (1996) ، « محاضرات في قوانين العربية ، دار الثقافة ، ص 54.

³ لقد عرف المشرع الجزائري الاتفاقية و الاتفاق الجماعي للعمل من خلال نص المادة 114 من قانون 90-11.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور

تحديد

الأجر بمقتضى السلطة العامة :

تستخدم هذه الطريقة في البلدان التي تعتمد هلى التنظيم الإداري لعلاقات العمل عن طريق الأجهزة المركزية بحيث يجب على العمال و أصحاب العمل و النقابات العمالية أن تلتزم بالقوانين و النظم ، و قد تشارك النقابات العمالية بصفة استشارية في وضع القوانين و النظم و قد لا تشارك إطلاقا .

بدأت الجزائر الأخذ بمبدأ التحديد المركزي للأجور ابتداء من سنة 1974 حيث نصت المادة 28 من قانون المالية لسنة 1974 الصادر بأمر 64-73 المؤرخ في 1973/12/25 بأن « المرتبات و الأجور و مختلف التعويضات من أي نوع الممنوحة في المؤسسات العامة الاقتصادية ذات الطابع الصناعي و التجاري و المؤسسات الأخرى تجمد عند حدودها الحالية و أي زيادة في المرتبات و الأجور ، و مختلف التعويضات لا يمكن إجرائها إلا بمقتضى مرسوم »¹ و أن هذا الاتجاه تلقى تدعيم أكثر يعد صدور القانون الأساسي العام للعامل في أوت 1978 ، و قد نصت المادة 127 من هذا القانون بأن « تحديد الأجور الذي يكون مرتبط بأهداف المخطط عن صلاحيات الحكومة ، و لا يمكن أن يؤول لفائدة المؤسسات المستخدمة »².

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأجور

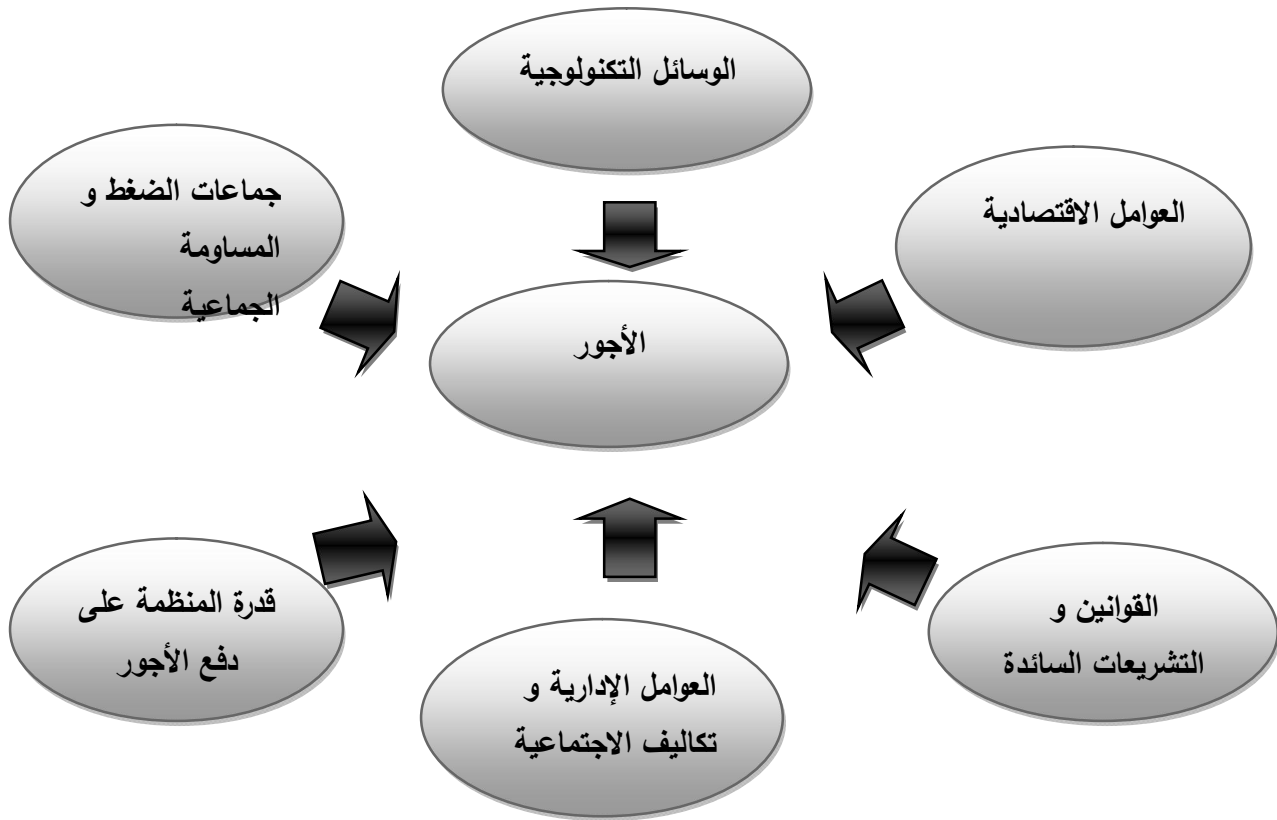
توجد العديد من العوامل التي تؤثر في مستوى الأجور و الرواتب و التي ينبغي على النظام الجيد أن يراعيها و فيما يلي العوامل الرئيسية المؤثرة في تحديد الأجور للأفراد العاملين مقابل الأداء الفعلي الذي يقومون به و الشكل الموالي يوضح العوامل المؤثرة في الأجور :

الشكل رقم (3.1) : العوامل المؤثرة في الأجور

¹ المادة 28 من قانون المالية الصادر في 1973 (الأمر 63-73) المؤرخ في ديسمبر 1973.

² المادة 127 من القانون الأساسي العام للعامل .

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على يوسف حجيم الطائي و الآخرون ، (2006) ، « إدارة

الموارد البشرية » ، ط 1 ، الوراق للنشر و التوزيع ، ص 353.

و في ما يلي يتم شرح لمختلف العوامل المؤثرة في الأجور المذكورة في الشكل رقم (3)¹ :

- القوانين و التشريعات السائدة في المجتمع : إن أغلب دول العالم اليوم لديها قوانين تنظم الأجور، حيث يجب على كافة المؤسسات أن تلتزم بقوانين العمل، و تشمل هذه القوانين كل المنظمات التي يتجاوز عدد عمالها 5-10 عامل.
- العوامل الإدارية و تكاليف المعيشية : يتم تحديد مستوى الأجور خصصاً لفئات الأجور الدنيا و الوسطى حيث توفر لهم دخل كافياً لتغطية متطلبات المعيشة ، و نجد أغلب الأفراد يحمون عن العمل لدى المنشأة أو قد يجمعون بين وظيفتين لتوفير الدخل الكافي لتلبية احتياجاتهم .

¹ نانثف برنوطي سعاد ، (2007) ، « إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد » ، ط 3 ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ص 273-274.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور

- جماعات الضغط و المساومة الجماعية (النقابات) : إن هذه الجماعات يمكن أن تمارس ضغطا الذي يؤثر في تحديد مستوى الأجور ، حيث إذا كانت هذه النقابات قوية في بلد ما فقد تستخدم قوتها لرفع مستوى أجور مما تستحقه وظائفهم في ضوء قيمتها الحقيقية للمنظمة .
- العوامل الاقتصادية : يعتبر العامل الاقتصادي من عوامل التي تؤثر في مستوى الأجور و مبلغها ، بحيث يؤثر في معدلات الدوران و في مستوى الأجور التي تدفعها المؤسسات المناظرة و المنافسة.
- قدرة المؤسسة على دفع الأجور : يعتبر من العوامل اضافية التي تعكس الوضع المالي للمؤسسة و مشاكلها فقد تواجه المنشأة من المشاكل المالية تجعلها غير قادرة على دفع الأجور بالمستوى السائد في السوق لذلك فهي بالحاجة إلى أن تمارس تحيزا معتمدا في تحديد الأجور ، و قد تدفع الأجور السائدة في السوق أو يزيد عنها للعناصر التي لا تستطيع الاستغناء عنها و أجور أقل للوظائف أقل منها أهمية .
- الوسائل
- التكنولوجية : إن استخدام المنظمة للوسائل التكنولوجية سوف يؤثر في تحديد الأجور و الرواتب و أيضا سوف تؤدي إلى تخفيض الجهد الجسدي و العقلي للأفراد العاملين الذين يبذلون كل طاقتهم للإنجاز العمل المطلوب منهم.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور

المبحث الثالث : مكونات الأجور و أهم الاقتطاعات و الحوافز المطبقة عليها

يمثل الأجر عنصر مهم في عقد العمل إذ يعتبر بمثابة دخل للعامل و نفقة على صاحب العمل تحملها و هذا ما يجعله العصي الحساس المسير للعلاقة التي تجمع بين الطرفين و سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مكونات الأجور و اقتطاعات و الضرائب على الأجور و نختتم مبحثنا هذا بالمكافآت و الحوافز .

المطلب الأول : مكونات الأجور

إن الأجر المنصوص عليه في المادة "07" من المرسوم التنفيذي رقم 13-91 المؤرخ في 25 فيفري 2013 يتكون من مجموع عناصر الراتب (الراتب الأساسي أو القاعدي + تعويض الخبرة المهنية + التعويضات + العلاوات بما فيها العلاوات و التعويضات غير الشهرية) باستثناء العناصر غير الخاضعة لاشتراكات الضمان الاجتماعي ، كما هو محدد في المادة " 02 " من المرسوم التنفيذي رقم 96-208 المؤرخ في 05 جويلية 1996 الذي يحدد كفاءات تطبيق أحكام المادة من الأمر رقم 95-01 المؤرخ في 21 جانفي 1995 الذي يحدد أساس اشتراكات و أداء الضمان الاجتماعي .

1. الأجر الأساسي (القاعدي) :

حسب المادة 122 من القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية يتم تحديد الأجر الرئيسي عن طريق الرقم الاستدلالي الأدنى للراتب مضافا إليه الرقم الاستدلالي المتعلق بالدرجة المتحصل عليها ، و ينتج الأجر الرئيسي من حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للراتب في قيمة النقطة الاستدلالية¹.

2. الأجر الأدنى المضمون :

هو الحد الأدنى للأجر المطبق على كافة الأفراد العاملين و كافة القطاعات و النشاطات دون شرط استثنائي حيث تحدده السلطات العامة و يوجد إلى جانب الأجر الأدنى المضمون نوع اخر من الأجر الذي

¹ المادة 122 من القانون الاساسي العام .

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور

يتحدد من خلال الاتفاقيات الجماعية للعمل و الذي يحدد نطاق تطبيق هذه الاتفاقيات حيث يساير هذا الأخير المستوى المعيشي للأفراد العاملين و المجتمع معا ¹.

حسب المرسوم الرئاسي رقم 09-416 في 16 ديسمبر 2009 ، في المؤسسات و الادارات العمومية و الذي يحدد الأجر الوطني الأدنى المضمون ب 15000.00 دج/شهر و 86054 دج/ساعة ، ابتداء من 01 جانفي 2010 بعد أن كان 12000.00 دج/شهر ².

3. التعويضات و المكافآت :

تعرف على أنها ذلك المبلغ (تعويضي) إضافي الذي يتحصل عليه العامل بالإضافة إلى أجره القاعدي كتعويض عن نفقات تحملها ممارسة عمله، أو كتعويض عن الضرر الذي يمكن أن يلحق به.

المطلب الثاني : الاقتطاعات و الضرائب على الأجور

تتمثل الاقتطاعات والضرائب على الأجور في مايلي :

1. الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG) :

يتم حساب هذه الضريبة وفق جدول شهري ثم إعداده طبقا لأحكام المادة 104 من قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة ، حيث يمنح الخاضعين للضريبة العزاب 10 % ، و يجب أن لا يقل التخفيض عن 1200 دج في السنة أو يزيد على 6000 دج في السنة .

أما في ما يخص المستفيد فيستفيد من تخفيض بنسبة 30 % على أن لا يقل عن 250 دج شهريا و لا يزيد عن 1300 دج شهريا.

¹ أحمية سليمان، (1998)، « تنظيم قانون علاقات العمل الجزائري » ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص 229

² قانون العمل رقم 11/90 الصادر بتاريخ 1990/04/21، (الجريدة الرسمية)، العدد 20.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور

يبين الجدول أدناه مختلف مستويات الضريبة على الدخل الإجمالي الخاصة بالأجر و التي يقابل كل منها القاعدة القابلة للضريبة المناسبة لها ، حيث تمثل هذه الأخيرة أجرة المنصب منزوع منه الاشتراكات الضمان الاجتماعي بحيث جميع المكافآت المالية خاضعة للضريبة ، ماعدا بعض الإعفاءات¹.

الجدول رقم (1.1) : يمثل مقدار الضريبة

فئات الدخل	نسبة الضريبة	مقدار الضريبة
أقل من 5000	0%	0
من 5001 - 15000	10%	1000
من 15001 - 30000	20%	3000
من 30001 - 60000	30%	9000
من 60001 - 160000	35%	35000
أكثر من 160000	40%	-

المصدر : بن ربيع حنيفة ، (2002) ، « الواضح في المحاسبة العامة » ، برهومة ، الجزائر ، ص 288.

2. الدفع الجزافي :

حسب المادة (1-183) من قانون (82-14) المؤرخ في 1982/12/30 فإنه يدخل ضمن الوعاء ضريبة الدخل الإجمالي ما عدا اشتراكات الضمان الاجتماعي. و بحسب بنسبة 1 % مجموع الأجر الإجمالي مطروح

¹ بن ربيع حنيفة ، (2002) ، « الواضح في المحاسبة العامة » ، برهومة ، الجزائر ، ص 288.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور

منه اشتراكات الضمان الاجتماعي أي مجموع الأجر ناقص مجموع الضمان الاجتماعي 1 % يساوي مساهمة المؤسسة في الدفع الجزافي¹.

3. اشتراكات الضمان الاجتماعي :

تمثل الاشتراكات الضمان أمرا إجباريا على كل العمال ، و أصحاب العمل ، و بمعدلات معينة، و الجدول التالي يوضح اشتراكات كل من العامل و صاحب العمل .

جدول رقم (2.1) : اشتراكات في صندوق الضمان الاجتماعي ، و حوادث العمل و الأمراض المهنية لسنة 1999.

البيان	صاحب العمل %	العامل %	الخدمات الاجتماعية %	المجموع %
التأمين الاجتماعي	12.5%	1.5%	-	14%
حوادث العمل و 1 %	-	-	-	1%
الأمراض المهنية				
التقاعد	8.5%	5.5%	-	14%
(1999/01/1)				
التأمين على 2.5%	1.5%	-	4%	
البطالة				
التقاعد المسبق	0.5%	0.5%	0.5%	1.5%
المجموع	25%	9%	0.5%	34.5%

¹ المادة (1-183) من قانون (82-14) المورخ في 1982/12/30.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور

المصدر : الجريدة الرسمية رقم 41 المؤرخة في 27 جوان 1999.

4. إعانات التقاعد :

يعتبر التقاعد نهاية الحياة المهنية للعامل، قد يحصل كنتيجة طبيعية لبلوغ العامل سن معينة تمكنه من

وضع حد لحياته المهنية و التمتع بباقي حياته الخاصة و هناك نوعان من التقاعد هي¹ :

- التقاعد العادي : عندما يبلغ العامل سن معين يوضع حد لنهاية حياته المهنية و يحتوي معاش التقاعد

على معاش مباشر يمنح على أساس نشاط العامل نفسه ، مع وجوب بلوغ العامل السن القانوني و هو 60

سنة للرجال و 55 سنة للنساء مع ضرورة قضاء المدة القانونية اللازمة للعمل .حيث يجب دفع الأقساط

الشهرية اللازمة بانتظام طيلة مدة العمل . و قام المشرع الجزائري في ماي 1997 بإجراء تعديلات و تم

إلغاء شروط السن السابق ، إذا العامل قد عمل مدة معينة نتج عنها دفع اشتراكات لمدة 32 سنة على الأقل

يستطيع الاستفادة من حق التقاعد الكلي حتى و لو لم يبلغ السن المحدد. حيث يمكن للعمال البالغين 50

سنة فأكثر و دفعوا ما قيمة 20 سنة على الأقل من الاشتراكات خلال فترة عمالهم الاستفادة من المعاش

النسبي يطلب منهم.

- التقاعد المسبق : إن إعادة هيكلة المنظمات الاقتصادية أو عجزها أو حلها يؤدي الى إحالة العامل

للتقاعد قبل بلوغه السن القانوني . اي يحال العامل إلى التقاعد المسبق بصفة مؤقتة حتى بلوغه السن

القانونية للتقاعد وفق شروط و إجراءات خاصة تتناسب و الغاية وتهدف الى التقليل من عدد العمال الذين

سيحاولون على البطالة ، حيث اخضع المشرع الجزائري الاستفادة منه الى شروط خاصة بالعامل و صاحب

فينبغي أن تتوفر فيه بعض الشروط منها بلوغه السن الخمسين (30) بالنسبة للرجال و السن (45) بالنسبة

للنساء .

المطلب الثالث : المكافآت و الحوافز

¹ سليمان أحمية، (1992)، « التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري » ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ص 138.

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور

تمثل الحوافر استراتيجية دولية تتعامل بها أغلب المنظمات و المشروعات في البلاد الصناعية الكبرى حيث تستخدم الحوافر كأداة تسويقية و إدارية لدفع المستخدمين المتعاملين معها و الموزعين و موظفي المبيعات بها لتحسين الأداء و تحقيق الأهداف المرغوبة و تنقسم الحوافر إلى نوعين¹:

- الحوافر و الجوائز النقدية : إن هذه المكافآت لها قيمة كبيرة لدى العمال لتحقيق مستوى معيشي أفضل
- الحوافر العينية : تنقسم هذه الحوافر إلى نوعين سلبية و معنوية، حيث أن بعض الشركات تمنح العمال المتميزين بعض السلع أو حتى خصم على مشترياتهم من هذه الشركات كنوع من التقدير الملموس لنشاطهم. بحيث تخصم الحوافر السلبية من ضرائب الشركة و لا تخضع للضرائب بالنسبة للأفراد العاملين عكس العلاوات.

أما بالنسبة للحوافر المعنوية كانت و لا زالت أكثر جذبا للعمال و أكثر فاعلية من المكافآت النقدية و لا سيما في العصور الأولى .. حيث أنها تقوم بتحقيق توازن نوعي في الدخول.(علاوات استثنائية).

و ترجع فكرة الحوافر إلى القرن التاسع عشر و هي فكرة قديمة حيث كانت تمنح لأكفأ العمال و عائلاتهم حتى يستمروا في الأداء الجيد، و تأخذ هذه الحوافر شكل منزل عائلي تابع للمؤسسة أو مدرسة للأولاد أو تأمين صحي.

و لتصميم الحوافر يجب الأخذ باعتبارات لتالية :

- يجب أن تكون بسيطة و سهلة الفهم ، و تقليل عدد معايير التي توضع على أساسها الحوافر و تقليل الوقت المطلوب لذلك .
- مكافآت إنجاز العمال تكون بزيادات تضاف إلى الأجر القاعدي

¹ ماهر عبد الخالق السيسي ، (2001) ، « مبادئ السياحة » ، ط 1 ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ص 65 - 66 .

الفصل الأول : الإطار النظري للأجور

خاتمة الفصل :

بعد مناقشتنا في هذا الفصل لموضوع الأجور من عدة جوانب شملت مفهوم الأجور ، أهميتها أنواعها مكوناتها و معايير تحديدها تبين لنا أهمية هذا الموضوع سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة ، و هي وسيلة لإشباع حاجات المختلفة للأفراد العاملين و بالنسبة للمنشأة فهي أداة لجذب الكفاءات و لزيادة الانتاجية ، و للوصول لتلك الأهداف فيجب على المؤسسة تقديم نظام جيد للأجور ، حيث قام المشرع الجزائري قام بإصدار قوانين و تنظيمات تتعلق بالأجر القاعدي المنح و المكافآت و غيرها من مكونات الأجور و هذا حسب الأوضاع الاجتماعية الاقتصادية السائدة في البلاد.

و بعد ما تطرقنا لكيفية تحديد الأجر ، توصلنا إلى أن الأجر يعتبر مجموعة من العناصر جزء منها يمثل إيرادات للعامل كالحوافز و المكافآت التي تدفعه للإنتاج أكثر ، أما الجزء الآخر عبارة عن اقتطاع من أجره في شكل ضرائب أي الضريبة على الدخل الإجمالي و أيضا في شكل اشتراكات كالضمان الاجتماعي .

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

الفصل الثاني: ————— الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

تمهيد:

يعد موضوع التحفيز من أكثر الموضوعات المحورية في علم الادارة بحيث لفت اهتماما كبيرا من قبل العاملين فيها، وهذا راجع لما يعود من أثر مباشر للتحفيز على المستوى المعيشي أو النفسي ، و الاجتماعي للعمال من جهة، بحيث أدركت المنظمات أهمية معرفة الدافعية الانسانية للعمال للتوصل إلى كيفية تنشيط طاقتهم الكامنة لسعي نحو تحقيق أهدافها، و تحسين مستوى الاداء، وتقليل معدل غياب العمال عن العمل وكذا نسبة الحوادث و الاصابات ، والعمل على ترشيد النفقات .

وهذا ما نهدف إلى توضيحه في هذا الفصل بحيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث بحيث يتناول المبحث

الأول الإطار النظري للتحفيز أما المبحث الثاني يتناول نظريات و أسس التحفيز و يليه في الأخير المبحث

الثالث و الذي نتطرق فيه لدور نظام الأجور في تحفيز العمال بالمؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

المبحث الأول : الإطار النظري للتحفيز

المطلب الأول : مفهوم التحفيز وتطوره

1. مفهوم التحفيز motivation

تعتبر الحوافز من الضروريات بالنسبة للأفراد والمسيرين و المؤسسة، بحيث يتوقف مدى نجاح المنظمة على مدى فعالية وحماس أفرادها ولا يتحقق هذا إلا عن طريق التحفيز.

عرف ميشيل أرمسترونغ «تحفيز الأفراد هي عملية تحريكهم في الإتجاه الذي تريده لهم المنظمة»¹ بمعنى تحريكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة المسطرة.

تعريف التحفيز حسب مصطفى نجيب شاوش : « هي فرص او وسائل أي مكافأة أو علاوة توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتلبي بها رغبتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها من خلال الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم من أجل إشباع حاجاتهم التي والتي يشعرون ويحسنون بها وتحتاج إلى إشباع »².
كما عرفها الهيثي عبد الرحيم بأنها « مجموعة من المثيرات الخارجية، والعوامل التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية و المعنوية »³.

أما بالنسبة للأستاذ نور الدين حاروش يعرف الحوافز بأنها: « جملة من العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من خلال أدائه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجاته و رغباته »⁴.

¹ لكل منيف، (2018)، «تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي» ، دار المتقف للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، الجزائر، ص 12.

² مصطفى نجيب شاوش، (2007)، « إدارة الموارد البشرية » ، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان ، ص 209.

³ عبد الرحيم الهيثي، (2003)، « إدارة الموارد البشرية » ، وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، ص 25.

⁴ نور الدين حاروش ،(2007)، « إدارة الموارد البشرية » ، دار الأمة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، ص 120.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

كما جاء في تعريف آخر على أنه : « تشجيع الأفراد و استنهاض همهم لينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة المرجوة و تبدأ العملية بالتأثير الخارجي عليهم لكن نجاحها يتوقف على العوامل الداخلية من خلال وضعية الفرد النفسية »¹.

و يعرف التحفيز كذلك بأنه بمثابة المقابل للأداء المتميز، وأن الأجر قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة و الجهد وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات و الرغبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة و قيمة المنصب، كما أن التحفيز مشجع للأداء المتميز يحقق حاجات الأفراد، ويشعره بأنه إنسان له مكانة مقدرة في عمله².

كما أشير إلى التحفيز على أنه تلك القوة التي تستثير الفرد لأداء أفضل، إذا تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة و توجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهود أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الداخلية المتعلقة ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفسيولوجية والثقافية و المهارة والمعرفية في مواقف معينة و من بين هذه المواقف مثلاً الرضا الوظيفي³.

وفي تعريف آخر عرف التحفيز على أنه ذلك الشعور الداخلي للفرد الذي يولد فيه الرغبة لإتحاد نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة⁴.

ومنه يمكن القول بأن التحفيز هو المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه العامل كمقابل لأدائه المتألق يسمى حافز ومكافأة لمجهوده، ومنه تضمن المؤسسة المحافظه على مواردها البشرية المتميزة.

II. التطور التاريخي للتحفيز

¹ الشيخ الداوي ، (2008)، « تحليل أثار التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية » ، مجلة الباحث، العدد

6، الجزائر، ص 13.

² هيثم العاني،(2007)، «إدارة الحوافز :التحفيز والمكافآت »، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، ص 15.

³ غازي حسن عودة الحلايبة ، (2013)، «أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن» ،

مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 9.

⁴ مدني عبد القادر علاقي،(2007)، «إدارة الموارد البشرية » ، دار خوارزم للنشر و التوزيع، جدة، ص 201.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

مع بداية القرن الثامن عشر، وعند بروز حركة الإدارة العلمية ، بدأ العلماء يهتمون في دراستهم و بحوثهم بموضوع التحفيز، بحيث يمكن التمييز بين ثلاثة مراحل مهمة لتطوير الفكر الإداري فيما يخص التحفيز وهي كالآتي :

1. المرحلة التقليدية (الكلاسيكية)

تميزت هذه المدرسة بإنتاجها الجيد و بحوثها في الإدارة، بحيث تتطوي هذه المدرسة على عدة تيارات نذكر منها

1.1 الإدارة العلمية

جاء بالأسس العلمية للإدارة وأداء العمل الرائد فريدريك تايلور، ونجد إلى جانبه فرانك جيل برت و هنري فايول بحيث اهتمت حركة الإدارة العلمية بموضوع التحفيز من خلال وضع نظام لرفع لأجور على أساس القطعة المنتجة بواسطة تايلور و هو أول من قدم أنظمة التحفيز¹.

لقد وضع تايلور نظام الأجور والمكافآت على أساس الإنتاج وتميزت هذه الإدارة في هذه المرحلة بمايلي :

- الفردية والتسلط في اتخاذ القرار.
- استغلال مجهود العامل.
- عدم اشتراك و إستشارة العاملون.

1.2 الإدارة البيروقراطية

قائدها ماكس فيبر بحيث ركز على أن البيروقراطية نظام له مجموعة من المزايا تتمثل في، الدقة السرعة، المعرفة

الوضوح، و الاستمرارية ، والخضوع المطلق للرؤساء وذوي القوة والسيطرة القانونية والتنظيمية².

2. مدرسة العلاقات الإنسانية (المدرسة السلوكية)

¹ لكل منيف، (2018)، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² كامل بربر، (2008)، «الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المدربين » ، دار المنهل اللبناني للنشر و التوزيع، بيروت، ص

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

قامت المدرسة السلوكية بالتركيز على العنصر البشري كعامل أساسي في إنجاز الأعمال وارتكزت على ثلاثة

مداخل في دراسة السلوك هي : علم النفس التجاري والصناعي، علم الاجتماع، علم دراسة سلوك الإنسان.

نجد من بين رواد هذه المدرسة : ألتون مايو، و شيلستر برناند، ماري باركر فيوليت، بحيث ساهموا في إدخال

مفاهيم أساسية في تفعيل الأداء التنظيمي¹، اعتبرت هذه المدرسة الإنسان بأنه يرغب في العمل و لديه الخبرة

والقدرة على تحمل المسؤولية، مما يتوجب احترام ومراعاة سلوكه، و ان هناك حوافز تجذب الفرد لإنجاز العمل،

فتقدير و اعتراف الإدارة بجهوده واستخدامها عبارات الثناء والشكر تشعر الفرد بمكانته و أهميته، الأمر الذي

يساهم في رفع معنوياته و الرغبة في الوصول لتحقيق أهداف المنظمة².

3. المدرسة الحديثة

لقد طورت المدرسة الحديثة النظرة إلى العامل و المنظمة و طريقة تحفيز الأفراد، كما اعترفت بالعامل كونه

ركيزة المنظمة وجوهرها الأساسي في الوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة، بحيث تجنبت الوقوع في أخطاء

المدارس السابقة، فهي تنظر إلى الإنسان بأنه كائن حي تحكمه تحفيزات ، ودعت هذه المدارس إلى ربط التحفيز

بالنتائج المحققة، وتقديم التحفيزات حسب مستويات أداء العاملين سواء كانت هذه التحفيزات مادية أو معنوية³.

المطلب الثاني: أهمية التحفيز

تتمثل أهمية التحفيز في جملة من العوامل الخارجية التي تعمل الإدارة على تهيئها للعاملين من أجل إشباع

حاجاتهم ومتطلباتهم ورغباتهم للتميز في أدائهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة والفرد في نفس الوقت، لأنه يلزم

ان يكون العامل متحمسا في أداء عمله وراغبا فيه و هذا لا يأتي إلا بالتحفيز الذي يعد وسيلة لإثارة الحماس

والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل، بحيث تساعد على تحقيق التفاعل بين المنظمة والفرد و تدفعه يعمل بكل

¹ مرجع سابق، ص 35.

² لكل منيف، (2018)، مرجع سبق ذكره، ص 14.

³ مرجع سابق، ص 14.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

قواه التي يملكها ، كون التحفيز يمنع شعور الفرد بالإحباط لأنها تعد من العوامل المهمة الواجب توافرها لتحقيق

أعلى مستوى من الأداء، حيث تكمن أهمية التحفيز في مايلي :

- إشباع حاجات و متطلبات العاملين.
- إحساس الأفراد بالمساواة والعدالة داخل المنظمة.
- زيادة رضا المرؤوسين نتيجة لإشباع رغباتهم.
- ارتفاع ولاء وشعور العاملين بالانتماء للمنظمة.
- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف، كميات الخامات وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية¹.
- المساهمة في إعداد تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين مما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه و تعديله حسب المصلحة المشتركة بين المرؤوسين والمؤسسة².
- تنمية قيم وعادات سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العمال
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة و تعزيز ميولهم وقدراتهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى الأفراد مما يضمن تفوق و ازدهار المنظمة.
- المشاركة في تحقيق أي أعمال ترغب المنظمة على إنجازها.

¹ فيروز بوزورين ، (2019)، «المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات»، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، جامعة فرحات عباس

سطيف ، المجلد 05، العدد 14، ص 35.

² خنير محمد، (2020)، « دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية » ، مجلة

اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة خميس مليانة ، الجزائر، المجلد 16، العدد 23، ص 510.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

المطلب الثالث : أساليب التحفيز وأنواعه

ا. أساليب التحفيز

يمكن للرئيس زيادة فاعلية المنظمة من خلال استخدام الأساليب التالية :

- يجب على المدير التعرف على حاجيات الأفراد وميولهم ورغباتهم و اتجاهاتهم، والتعامل معهم على هذا الأساس (راع مبدأ الفروق الفردي)،
- يجب أن تكون الحوافز الممنوحة على أساس الأداء،
- يجب التعرف بدقة على أهداف المنظمة ونقلها بصورة واضحة و محددة للعاملين والتي تعتبر أهدافا لهم.
- الاستماع إلى اقتراحاتهم، وتحفيز المتميز منهم يحفز الآخرين لمزيد من الجهد في العمل،
- أن تكون المكافأة ذات قيمة بالنسبة للفرد ومتماشية مع متطلباته.
- تقديم المكافأة عن السلوك أو الإنجاز المطلوب أمام الجماعة لحماس باقي الأفراد،
- اشرح طبيعة المهام لمروؤوسك ودرهم بنفسك، ثم تابع الأداء¹،
- على المدير تقديم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن،
- عدم إعطاء مهام تافهة أو عديمة الأهمية للمروؤوسين،
- في حالة عدم قدرة المدير على تقديم حوافز مالية و مادية، بإمكانه تعويضها بحوافز معنوية،
- تشجيع روح التعاون والمشاركة بين الأفراد،
- التعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة وكيفية إستخدامها².

II. أنواع التحفيز

¹ مدحت محمد أبو النصر، (2012)، « الإدارة بالحوافز : أساليب التحفيز الوظيفي » ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى،

القاهرة، ص 178.

² مرجع سابق، ص 179.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

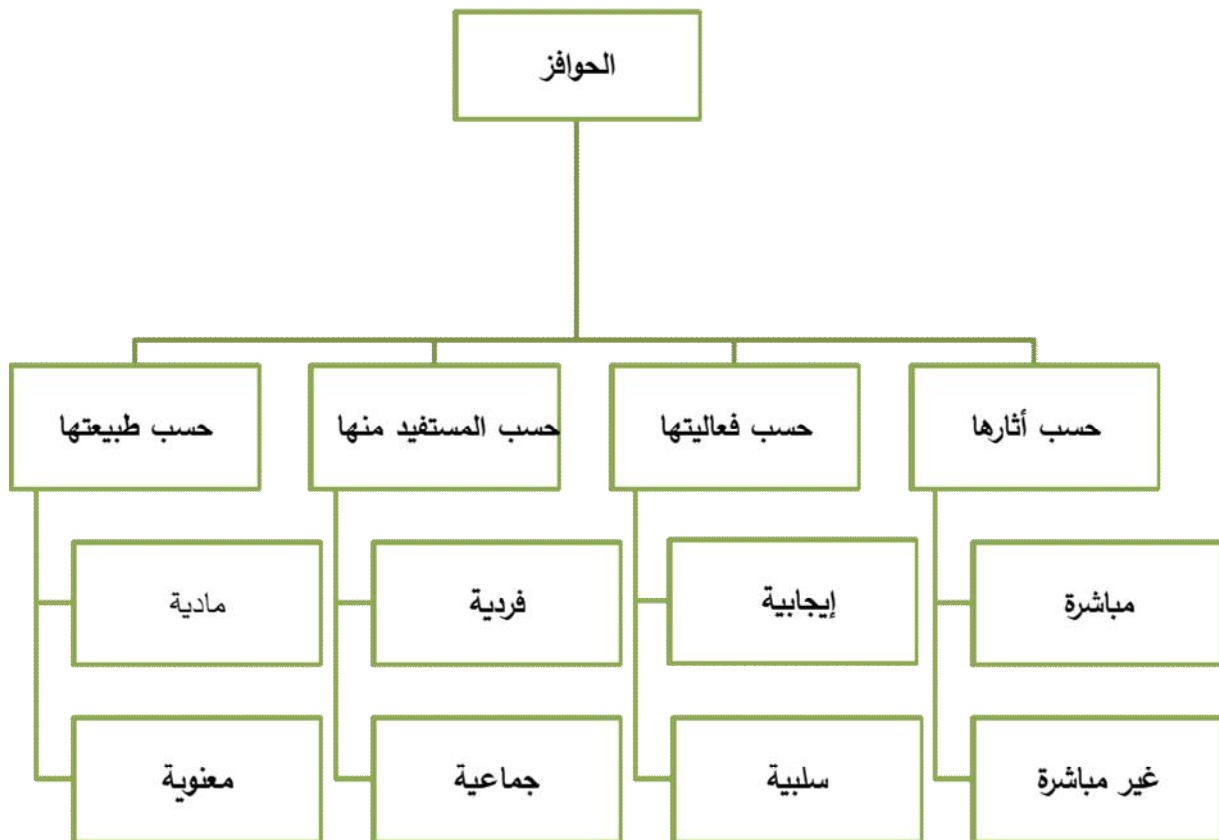
يعد التميز في أداء الأفراد المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى البعض ، ويقصد به ما يزيد عن المعدل النمطي

للأداء سواء كان في الجودة أو الكمية ، في التكاليف أو وفرة العمل، والحوافز يمكن أن تمنح على المهارة أو

الأقدمية أو المجهود، فهناك تقسيمات متنوعة ومتعددة للحوافز بإمكان المنظمة استخدامها للحصول على أقصى

كفاءة للأداء الأفراد وتحقيق احتياجاتهم وهناك من قسم الحوافز إلى :

الشكل (1.11) : أنواع التحفيز



المصدر : عبد العزيز شنيق،(2007)،«الحوافز والفعالية التنظيمية » ،رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، سكيكدة، ص 94.

1. التحفيز من حيث طبيعته: بناءا لمعيار طبيعة تحفيز، تقسم إلى تحفيز مادي و تحفيز معنوي.

1.1 التحفيز المادي : وهو مبلغ يدفع للعاملين إما على شكل دفعة واحدة أو شهري،ومن بينها :

أ. حافز الأجر : بحيث يمثل الأجر أهم حافز مادي ومن بين الاحتياجات التي يربح العامل في تحقيقها

جراء عمله، ويعد الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل أهمها :

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

• طبيعة وأهمية العمل وكذا درجة صعوبته،

• العرض والطلب من القوى العاملة،

• أقدمية العاملين،

• مستوى أداء الفرد،

• التنظيم القانوني الذي ينظم عملية الأجور،

فلأجر هو « الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد العضلي أو الفكري الذي يبذله العامل »¹.

كما يعرف الأجر بأنه: « هو ذلك المقابل المادي للزمن الذي يكون فيه الفرد تحت تصرف المؤسسة ويعكس مجهود العامل خلال العملية الإنتاجية »²، أي أن الأجور هي كل ما يدفع للفرد مقابل قيامه بالعمل ، وهي تتكون من جزء ثابت مرتبط بموقع المنصب في التسلسل الهرمي، وجزء متغير مرتبط بتحقيق أهداف المنظمة، بحيث تضمن حصول العامل على أجر مناسب لأعباء وظيفتهم.

كما أن سياسة الأجور هي نتيجة مزيج يعكس ثقافة المؤسسة التي تشجع و تكافئ السلوكيات المرجوة خاصة الأداء الفردي، النتائج الجماعية المحققة، تقدير الجهود والنتائج³.

ب. العلاوة : يقصد بالعلاوة « ما زاد عن أجر العامل »⁴، بمعنى تشجيع العامل و تقديم له المساعدة على مواجهة تكاليف الحياة والتي تتزايد بتقدم سنه⁵، وهذه العلاوة غير ملزمة بدفعها في حالة الأزمات، ومن الممكن تقديمها للعاملين الذي ينجزون إنجازات غير اعتيادية و خارجة عن مسؤولياتهم الازمة، كما يعرف عن أسلوب منح العلاوة أنها ليست مرتبطة بالإنتاجية، ونذكر أهم هذه العلاوات فيما يلي : علاوة الكفاءة، علاوة الأقدمية، علاوة الإستثنائية.

¹ ابن نوار صالح، (1995)، « أسباب الاستقرار في العمل الصناعي » ، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاجتماعية ، قسنطينة، ص 64.

² فيروز بوزورين،(2019)، مرجع سبق ذكره، ص 36.

³ مرجع سابق، ص 37.

⁴ محمد حافظ حجازي، (2004)، « إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد » ، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، ص 226.

⁵ حمادة محمد الشطا،(2004)،«النظرية العامة للأجور و المرتبات » ، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، ص 336.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

1.2 التحفيز المعنوي: هو ذلك التحفيز الذي له تأثير على نفسية العامل والهادف على رفع معنوياته¹،

ونذكر من بين التحفيز المعنوي :

أ. المدح والتأنيب : بحيث يقدم المدح والثناء للأفراد أثناء قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة بكفاءة، والعكس في حالة الإخلال بالعمل².

ب. المكافآت : بحيث يقول (pato) « الناس والنقود و الدوافع » أي أن أنظمة المكافآت ضرورية لجذب ودفع الأفراد ذوي الخصائص الضرورية للنجاح، أما (outis) في بحثه عن الأهمية النسبية للمرتبات داخل الشركة، فيرى أن المكافآت هي كوسيلة إرضاء بعض الحاجات الإنسانية الأساسية³، نجد من بينها : إتاحة الفرصة للانتقال من قسم لآخر، إتاحة الفرصة للترقية، ضمان الاستمرارية.

ت. المشاركة في اتخاذ القرارات :وهو أسلوب من أساليب التحفيز الذي اعتمدته نظريات التحفيز الحديثة والتي ركزت على مشاركة العمال لمدراءهم في سلطة القرار، وميزة هذا الأسلوب هي استناده إلى مبدأ الأمركية أي توزيع السلطة وليس حصرها⁴ .

ث. التدريب : عن ضمان البقاء والاستمرار وزيادة حجم النمو والتطور وتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية للمنظمة بما يتناسب مع التغيرات الحاصلة مرتبط بوضع إستراتيجية للتدريب والتوجه تكون لصالح المرؤوسين .

ج. نمط الإشراف : الواجب الأساسي للمشرف هو التأكد من أن جميع العاملين في المنظمة يقدمون أحسن ما يمكنهم تقديمه من الجهد والعمل وذلك من خلال التأثير والحث على سلوكيات الجماعة ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة¹.

¹ محمد منادلي، (2018)، « الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع » ، مجلة حقائق للدراسات النفسية و الاجتماعية، العدد 09، ص 399.

² هيثم العاني، (2007)، مرجع سبق ذكره، ص 30.

³ مرجع سابق، ص 31.

⁴ فيروز بوزورين، (2019)، مرجع سبق ذكره، ص 37.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

ج. الأمن والاستقرار في العمل :فلأفراد في حاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان المنصب و المداخل الناتجة عنه.

خ. بيئة العمل : يقصد ببيئة العمل المناسبة الظروف الطبيعية المحيطة بالعاملين أثناء تأدية مهامهم المخولة إليهم، وتشمل نواح متعددة مثل: اتخاذ احتياطات لحماية العاملين من الأخطار، درجة الحرارة الإضاءة...².

2. الحوافز حسب المستفيد منها :

1.2 الحوافز الفردية: هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، بتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل³، مما يؤدي إلى زيادة شدة التنافس الإيجابي بين المرؤوسين من أجل إنتاج أكبر والوصول إلى أفضل أداء، كما قد تؤثر الحوافز الفردية سلبا على روح الفريق التي تمثل جوهر عملية الإدارة⁴، وقد تؤدي المنافسة بينهم على توتر العلاقات في كافة المستويات ويضر بالعملية الإنتاجية ولهذا يجب مراقبة الأفراد والعمل بدقة لتجنب هذه الآثار السلبية.

2.2 الحوافز الجماعية : في حالة كان تداخل في العمل فإنه يصعب أحيانا عزل وتقييم الأداء الفردي، لذا يكون من الأفضل في هذه الحالة تصميم نظام حوافز يعتمد على أداء الجماعة، ولقد صمم هذا النوع من الحوافز لتحقيق أفضل أداء⁵.

¹ طارق عبد الحميد البدري، (2002)، «أساسيات في علم إدارة القيادة» ، دار الفكر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص 25.

² فيروز بوزورين، (2019)، مرجع سبق ذكره، ص38.

³ جمال الدين لعويسات، (2002)، «السلوك التنظيمي والتطوير الإداري» ، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، ص 23.

⁴ يوسف مسعود غنيم، (2014)، «التحفيز و اثره على الرضا الوظيفي» ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 51.

⁵ محمد منادلي، (2019)، مرجع سبق ذكره، ص 400.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

3. الحوافز حسب فعاليتها

1.3 الحوافز الايجابية :وهي تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين، والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين وتقديم الأفكار و المقترحات، و تسعى الحوافز الإيجابية إلى رفع وتحسين الأداء في العمل من خلال تشجيع و تقدير العمال¹.

2.3 الحوافز السلبية : هي تلك الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث وتقويمه والحد منه، ومن بين السلوك السلبي الإهمال، التكاثر، عدم الشعور بالمسؤولية،... وهذا ما يدفع الإدارة إلى تطبيق الحوافز السلبية و تستخدم العقاب كمبدأ لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء، والوصول إلى تحقيق الهدف المرغوب².

4. الحوافز حسب اثرها

1.4 الحوافز مباشرة : هي تلك الأساليب والوسائل التي تشجع العاملين على دقة وسرعة الإنجاز في العمل، وهي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ، بحيث نجد فيها الحوافز المعنوية، والحوافز المالية كالمكافآت والمنح و الاجور وهي تمثل القدرة الشرائية للعامل³، والحوافز العينية وهي التي تمثل المزايا العينية التي يحصل عليها الفرد بمقابل رمزي أو بدون مقابل مثل العلاج المجاني بالمؤسسة و تقديم خدمات اجتماعية.

2.4 الحوافز غير مباشرة: بجانب التحفيز المباشر والذي له اثر على انجاز وأداء الفرد إلا انه هذا الاخير لا يتم إلا بتوفر الجو الملائم للعمل، والقيام بتدريب الافراد لأفضل الاساليب والوسائل في عملهم وهذا ما يسمى بالحوافز الغير مباشرة، توفير بيئة مناسبة للعمل بعد إزالة الصعوبات والعراقيل التي تعيق سير الفرد في العمل و تحسين

¹ خضير كاظم، (2009)، «السلوك التنظيمي» ، إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، ص 115.

² عبد اللطيف أولاد حيمودة، (2017)، «تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية» ، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة

الشهيد حمه لخضرا لوادي، العدد 12، الجزائر، ص 352.

³ محمد منادلي، (2019)، مرجع سبق ذكره، ص 401.

الفصل الثاني: ————— الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

وتطوير العلاقات بين العمال و الادارة و خلق نوع من روح التعاون والتفاهم المتبادل بينهما، أما التدريب والتكوين فيعتبر من الحوافز الغير المباشرة التي تؤدي الى دقة العمل وذلك باستخدام الوسائل العلمية لانجاز العمل، فالتكوين يستخدم من اجل تنمية وتطوير مهارات الأفراد، برامج التكوين الفعالة تحقق زيادة الانتاج و الكفاية الانتاجية للفرد و تخفف من دورات العمل، فالتكوين ليس غاية في ذاته و انما وسيلة لتطوير قدرات العمال التقنية والمهنية ومساعدتهم على استخدام كفاءاتهم وقدراتهم¹.

¹ الطاهر الوافي، (2012)، « التحفيز وأداء الممرضين » رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسنطينة، ص 56.

الفصل الثاني: ————— الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

المبحث الثاني : نظريات وأسس التحفيز

نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها التحفيز لما له من دور في توجيه سلوك العاملين، في تطوير وتحسين مستويات الإنتاجية بحيث تناولته العديد من النظريات من أجل إبراز أهم العوامل التي من شأنها أن تحفز الأفراد و كذا الإمكانيات التي يجب استعمالها للتأثير عليهم للعمل بفعالية و كفاءة وتقديم أفضل أداء ومن أهمها :

المطلب الأول : نظرية ماسلو للحاجات

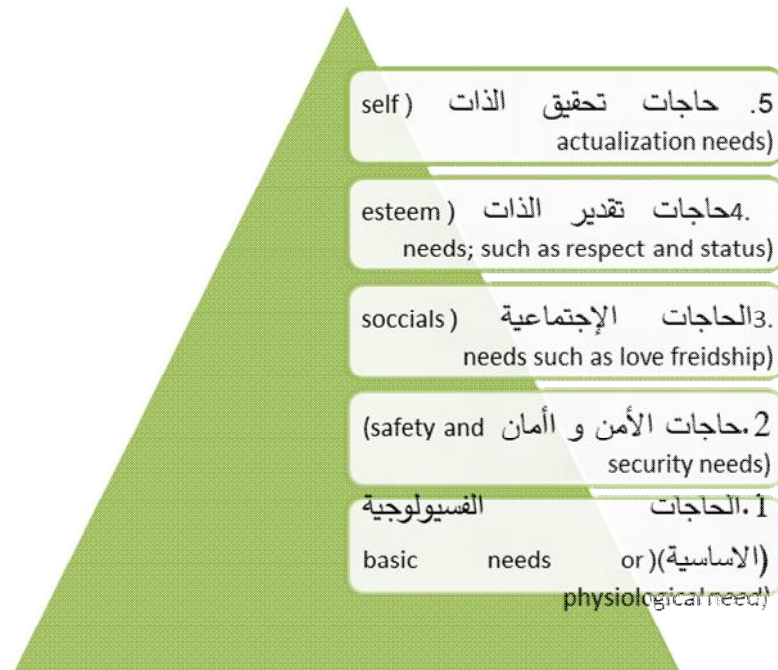
نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو سنة 1943 التي ركز فيها على مفهوم الحوافز وكيفية تحديدها على مفهوم الحاجات الإنسانية، حسب هذه النظرية الحوافز تتحدد من الدافعية، فهي التي تمكنه من الانتقال من حالة لأتوازن إلى حالة توازن لتحقيق الهدف وفي هذا الصدد قسم ماسلو الحاجات الإنتاجية إلى خمس مجموعات رتبت في هرم وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الأكثر إلحاحا إلى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم وفي الأقل إلحاحا ويقوم التحليل على النحو التالي¹.

¹ عبد الفتاح بوخمخم، (2001)، « مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي » ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري،

قسنطينة، عدد 15، ص 138.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

الشكل رقم (2.11): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر : مدحت محمد أبو النصر ، (2012)، «الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي)» ، المجموعة العربية للنشر ، القاهرة ، ص 118.

في نظر ماسلو الحاجات الفسيولوجية تعتبر نقطة بداية في نظرية عن التحفيز فالفرد أولاً وقبل كل شيء يبحث عن اشباع الحاجات الاساسية من مشرب ومأكل وملبس وهي من أقوى المجموعات فان كانت غير مشبعة وهي المسيطرة والتي تشكل دافعا للفرد حتى وان كانت الحاجات الاخرى غير مشبعة، وبعد اشباع الحاجات الفسيولوجية تظهر اهمية حاجات الأمن تحتوي هذه المجموعة على كل ما يضمن ويؤمن سلامة الفرد وحمايته من المخاطر وبالتالي فهي تشمل الرغبة في الحصول على عمل مستقر يوفر الاجر الكافي مستقبلا وحاضرا والعمل في بيئة خالية من المخاطر التي تهدد صحة الفرد¹.

فالفرء في تحليل ماسلو يحقق اشباعا لرغباته وفقا لتدرجه، وبالتالي الفرضية الاساسية لهذه النظرية ان الحاجة المشبعة لا تشكل دافعا للفرد، واستنادا لهذا التحليل و حتى تتحقق الرغبة والدافعية للفرد على العمل لتطوير وتحسين انتاجيته يجب الكشف عن الحاجات والرغبات الغير المشبعة للأفراد ومحاولة اثارها ، ويمكن ان نضع تصورا عن كيفية اشباع هذه الحاجات في المنظمة وفقا لما يلي :

¹ عبد العزيز محمد ملائكة، (2007)، «مبادئ ومهارات القيادة و الادارة» ، دار العلم ، جدة، ص 443-444.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

- الحاجات الفسيولوجية: و تتمثل هذه الحاجات في الطعام الشراب و المسكن، الراحة، النوم، والتي تعمل على الحفاظ على الفرد و المحافظة على نوعه، ومنه فهي تمثل الحد الكافي للإنسان و تعتبر أقوى الحاجات الإنسانية¹.
- حاجات الأمن والأمان : وتتمثل في حاجة الإنسان إلى جو من الطمأنينة والسكينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة للاستقرار الفرد، فبعد تحقيق المستوى الأول من هذا الهرم يصبح الفرد يتطلع و يبحث في عمله على الأمن حتى يضمن استمرارية الحياة فتنشأ عنه الحاجة إلى الحماية ضد الأخطار وتفضيل العامل العمل في بيئة مناسبة و مستقرة يسودها العقل والراحة النفسية².
- الحاجات الاجتماعية : بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية و حاجة الأمن تليها الحاجة الاجتماعية في الظهور كالصداقة، الشعور بالانتماء و بناء علاقات جيدة مع الزملاء و المدير، التعاطف مع الآخرين، ويجب تشجيع الفرد لتكون له القدرة على التكيف مع الآخرين.
- حاجات التقدير : تتمثل في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية و المكانة البارزة في السلم التنظيمي أو بين الأفراد وبقدرته على تحمل المسؤولية والتنفيذ والانجاز بالإضافة إلى العمل على تنمية الذات واكتساب مهارات وإضافة معلومات³.
- حاجات تحقيق الذات: تأتي هذه الحاجات بعد أن تكون بقية الحاجات قد أشبعت بصفة أساسية، فيحاول الفرد تحقيق ذاته من خلال استخدام قدراته و مهاراته، وهذه محاولة منه لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسعده وتسره ومنه يصبح الفرد أكثر تميزا وأكثر قدرة على فعل أي شيء يرغبه⁴.

المطلب الثاني : نظرية ماكلياند

¹ كامل بربر، (2008)، مرجع سبق ذكره، ص 158.

² المرجع السابق، ص 104.

³ نور الدين حروش، (2011)، «إدارة الموارد البشرية» ، دار الأمة، الطبعة الأولى، الجزائر، ص 123.

⁴ نور الدين حروش، (2007)، مرجع سبق ذكره ، ص 125.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

تعد هذه النظرية حديثة نوعا ما تأسست بفضل ديفيد ماكليفلاند بحيث تشير إلى أن حاجات الفرد بطبيعتها نسبية الإستقرار، و تركز على الحاجة الحاجة للإنجاز وتتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتيا وكأنما يندفعون طبيعيا للأداء مهامهم ، فهناك أدلة كثيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز الأداء المتميز والأفضل والناجح لتحقيق الهدف المسطرة، فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون المستوى المناسب¹، ونتيجة الأبحاث التي قام بها دافيد ماكليفلاند توصل إلى أن ثمة حاجات لها تأثير كبير في تحريك سلوك الأفراد في المنظمة، وهذه الحاجات هي الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الإنتماء، الحاجة إلى الإنجاز.

الشكل (3.11) : الحاجات الأساسية للفرد حسب ديفيد ماكليفلاند



المصدر: من إعداد الطالب

- الحاجة إلى القوة: وهي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير على الآخرين، أي رغبة الفرد الملحة في أن تكون لديه القوة والمقدرة في السيطرة على ما يحيط به من أشخاص وأحداث²، والذين يملكون هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص لكسب السلطة ويندفعون وراء المهام التي توفر لهم كسب القوة والنفوذ.

¹ براء رجب تركي، (2015)، « نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين الأفراد » ، دار الراية للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، ص 40.

² لكل منيف، (2018)، مرجع سبق ذكره، ص41.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

- الحاجة الى الانتماء : الحاجة إلى الانتماء تدفع الأفراد إلى البحث عن فرص جديدة لتكوين علاقات صداقة مع الآخرين ، في مكان العمل ويشعرون بالارتياح وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي للفرد ، ومن ثمة يكون للفرد علاقات اجتماعية و شخصية مع الآخرين.
- الحاجة الى الإنجاز : وهي الرغبة في الامتياز أو الدافع للنجاح في أداء العمل، بمعنى أن يكون الفرد مدفوعا بالرغبة في التفوق والنجاح في إتمام أي عمل يقوم به¹.

المطلب الثالث : النظرية X و Y لماك غريغور

تعتبر نظرية دوقلاس ماك جريجور (douglas mcgregor) في فلسفة الإدارة تحليلا مقارنا بين مدارس التيار التقليدي ومدارس التيار السلوكي في موقفها من عملية الاتصال و القيادة، بمعنى في فهمها للعلاقة بين العامل و المنظمة، بحيث قدم نظريته ضمن نموذجين للافتراضات المتناقضة بين التقليديين في الإدارة "X" والسلوكيين "Y" مفترضا أن لكل سلوك إداري إطارا فلسفيا يستند إليه المدير².

1. نظرية X

ترتكز هذه النظرية على الافتراضات التالية³

- أن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
- أن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.
- أن العامل يفضل دائما أن يجد شخص يوجهه ويقوده و يشرح له ماذا يعمل.
- يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية التي تدفع الفرد إلى العمل، بمعنى يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس رغبة في العمل.
- تعد الرقابة الدقيقة والصارمة على العامل ضرورية في العمل، فلا يؤتمن على شيء هام دون متابعة وإشراف.

¹ نور الدين حاروش، (2007)، مرجع سبق ذكره، ص 130.

² فيروز بوزورين، (2019)، مرجع سبق ذكره، ص 43.

³ نواف سالم كنعان، (2009)، «القيادة الإدارية» ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان ص 135.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

• يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.

بحيث يرى ماك جريجور مؤسس النظرية X و Y أن الفئة الأولى من التقليديين في الإدارة (X) ترى العامل بنظرة تشاؤمية و سلبية وغير انسانية بحيث يرون أن التحفيز والأجور لا تخرج من كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه ، ولتتمكن الإدارة من القيام بأعمالها عليها أن تتخذ وسائل الضغط و التهديد والمراقبة المستمرة.

2. نظرية Y

لقد أوجد الباحث ماك جريجور بديلا لنظرية التقليديين في الإدارة X وأسماها نظرية السلوكيين Y، بحيث تخالف هذه النظرية الافتراضات الموجودة في السلوك الإنساني التي وردت في النظرية X التي وصفت الإنسان بصفات ظالمة و أهملت دوافع الأفراد نحو العمل¹، في نظرت نظرية السلوكيين إلى الفرد بنظرة إيجابية، ويمكن إبراز الافتراضات الأساسية التي استندت إليها هذه النظرية كالآتي² :

- أن طبيعة نفس الإنسان ورغباته ليست ضد رغبات المنظمة، وإذا ظهر ذلك فإنه يعود إلى أن خبرات الأفراد السابقة في المنظمة شكلت هذا السلوك.
- القابلية لتوجيه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق التطور والنمو موجود لدى كافة الناس، وكذا القدرة على تحمل المسؤولية.
- للإنسان حاجات كثيرة ومتعددة يجب على الإدارة المناخ المناسب لإشباعها حتى يستطيع الفرد العمل براحة نفسية ويحقق أهداف المنظمة وأهدافه معا. وذلك من خلال إعطاء العاملين الفرص و تشجيعهم، و إتاحة فرص التقدم لهم.
- إن الفرد يطلب الحرية في العمل و التحرر من القيود و يفضل أن يكون قائدا.

¹ لكحال منيف، (2018)، مرجع سبق ذكره، ص 36 .

² محمد حسن حمادات، (2008)، « السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية » ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ص 131.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

ومنه نظرية السلوكيين Y تقود نحو مبدأ التكامل ويعني خلق الظروف التنظيمية التي تعمل على مساعدة العمال على تحقيق أهدافهم الشخصية، عن طريق تركيز جهودهم عي تحقيق النجاح والتفوق للمنظمة، بحيث يتفق هذا المبدأ مع مفهوم الإدارة بالأهداف، وأكد ماك جريجور على أهمية النمط القيادي الديمقراطي، والمشاركة في الإدارة وتنمية الإدارة لصالح مبدأ التكامل¹.

المبحث الثالث: دور نظام الأجور في تحفيز العمال بالمؤسسة

تلعب الأجور دورا كبيرا وفعال في تحفيز العمال وفي استغلالهم بأحسن شكل ممكن، فنظام الأجور يجذب الأفراد إلى أعمال معينة إذا كانت الأجور مرتفعة نسبيا عن الأجور في الأعمال الأخرى، وكذلك يمكن تشجيع الانتقال من مكان الآخر بإيجاد الفوارق التي يتقاضاها الأفراد للقيام بأعمال معينة. وبالتالي فإن نظام الأجور والمكافآت يهدف إلى بناء هيكل ونظام عادل للدفع.

المطلب الأول: تأثير الأجور على سلوك العمال

لقد الاهتمام بموضوع الأجر و التحفيز، مع اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات داخل المنظمات²، والتي أسفرت بأنه لا يمكن حث الفرد على العمل بفعالية وكفاءة ما لم يكن حافز وأجر جيد، فالخطط الجيدة التنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالمهام على أحسن وأكمل وجه، فجعل العامل يعمل برغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط عن طريق مدخل التحفيز والأجر المناسب.

¹ فيروز بوزورين، (2019)، مرجع سبق ذكره، ص 44.

² بوقال نسيم، (2012)، «أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين»، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، ص 151.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

بحيث يعد الأجر وسيلة مهمة للإشباع الحاجات المادية و الاجتماعية للأفراد، في حين أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح¹.

يعتبر الأجر كالعملة المعدنية له وجهان يمثل التكلفة بالنسبة لصاحب العمل، والوجه الآخر يمثل الدخل بالنسبة للعمال، بحيث يكون مدفوع مقابل الخدمات التي يقوم بها الفرد².

كما ينظر كل فجر الى الاجر الذي يحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الذي يشغله، وكونه وسيلة لشراء حاجاته، بحيث يمثل الاجر مقياسا لقيمته في المجتمع وأيضا قيمته في المجتمع الذي يعيش فيه، بمعنى أن الاجر يعكس المركز الاجتماعي للعامل و لعائلته، وهذا ما يفسر من تعليق الافراد من آمال على زيادة الأجور و ارتفاعها، كما يفسر نظرة المجتمع للأفراد من خلال الاجور التي يتقاضوها وما توفر لهم من سلع و خدمات، وهذا ما يدفع الأفراد الى بذل الجهد لتحسين وتطوير أدائهم في العمل مما يؤدي إلى تحسين أوضاعه الوظيفية من أجل الحصول على أجر إضافي كافٍ³.

إن سلوك الافراد يتأثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات وأهمها العوامل النفسية، هذه العامل قد تؤثر سلبا أو ايجابا على أداء العمال، بحيث تعتبر الاجور وسيلة للإشباع الحاجات النفسية، حيث الرغبات والمتطلبات هي الحافز للأفراد فكلما تستطيع الأجور اشباع الحاجات تصبح وسيلة لتحفيز أفراد العاملين، وبالتالي بقدر ما تساهم الأجور في تحقيق الراحة النفسية و الإستقرار للأفراد بقدر ما تمكنهم من تحسين أدائهم، فإذا كانت الأجور غير قادرة على تأمين احتياجات الفرد فستجعله في حالة قلق وتفكير مستمر لتأمين رغباته وبالتالي يؤثر سلبا على أدائه⁴، ومن هنا يجب أن تلفت الادارات النظر الى هذه الناحية المهمة لزيادة الاهتمام والتركيز على الحالة

¹ بوقال نسيم، (2012)، مرجع سبق ذكره، ص 152.

² مصطفى الجربوعة، (2017)، «إدارة الموارد البشرية»، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، عمان، ص 183.

³ م مصطفى الجربوعة، (2017)، مرجع سبق ذكره، ص 184.

⁴ سامر أديب ناصر، (2004)، «أنظمة الاجور وأثرها على اداء على العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام في سوريا»، رسالة

ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة سوريا، ص 16.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

النفسية والمعنوية للعامل من خلال العدالة في التعويضات الأخرى والاعتماد على اسس عادلة ومعايير واضحة لمنحها¹.

كما تساهم الاجور وتؤثر على المستوى الثقافي للعمال في المجتمع، وهذا من خلال مساهمتها في مساعدة الافراد على متابعة دراستهم، ورفع مستواهم الثقافي من خلال شراء المجلات والكتب...الخ، أما اذا كانت مستويات الاجور متدنية والتي تكفي الافراد لتلبية حاجاتهم الاساسية فقط ، فإنهم لن يقوموا بعملية شراء حاجات ثانوية يرغبونها².

وكذلك يتأثر المستوى الاخلاقي للأفراد بالأجور التي يتقاضونها، وعلى المساواة والعدالة في توزيع الاجور فيما بين الافراد، لذا يجب أن تساهم الاجور في المحافظة على السوية الاخلاقية للعمال والعمل على تصحيحها و رفعها، الان انخفاض الاجور قد يدفع الافراد الى سلوك غير اخلاقي³.

المطلب الثاني: نموذج التحليل الكينيزي

يعتبر جون مينارد كين مؤسس المدرسة الكينزية، انطلق كينز في بناء نظريته في ظروف مغايرة لتلك الظروف التي بنيت فيها النظريات السابقة، وكان أهم ظرف أزمة الكساد الكبير التي أصابت العالم سنة (1929)، والتي من مظاهرها :

- حدوث كساد في السلع والخدمات (العرض يفوق الطلب).
- توقف العملية الانتاجية وبالتالي عملية النمو الاقتصادي.
- ارتفاع مستويات البطالة
- انخفاض مستويات الأسعار⁴.

بحيث تميز تحليل كينز بمايلي :

¹ مرجع سابق، ص 17.

² مصطفى الجربوعة، (2017)، مرجع سبق ذكره، ص 185.

³ سامر أديب ناصر، (2004)، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁴ محمد ضيف الله القطايري، (2011)، « دور السياسة النقدية في الاستقرار والتنمية الاقتصادية » ، الطبعة الاولى، ص 49.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

- عدم الفصل بين الاقتصاد العيني و الاقتصاد الحقيقي كما فعل الكلاسيك.
- اوضح التحليل الكينزي بأن القوانين الصالحة للتطبيق على الاقتصاد الكلي، قد لا تتماشى مع التصرفات الخاصة، بمعنى أن تخفيض أجر فرد عاطل قد يؤدي إلى تشغيله ولكن التخفيض العام للأجور قد لا يؤدي الى حالة التشغيل الكامل، بحيث يعتبر كينز أول من طرح مشكلة التجميع أي الانتقال التصرفات الجزئية الى القوانين الاقتصادية الكلية¹.
- اعترض كينز على مبدأ التوظيف الكلاسيكي و اوضح ان الاسعار و الاجور لا تتمتع بالمرونة الكاملة كما اعتقد الكلاسيك، حيث اوضح فيما يخص عرض العمل أن العمال يهتمون بالأجر الاسمي أكثر من الاجر الحقيقي مما يجعلهم يتعرضون للخداع النقدي، و افترض أيضا ان الاجور الجامدة في اتجاه تنازلي بسبب معارضة نقابات العمال لتخفيض أجور العمال، كما أن الائتمان كذلك تخضع للجمود في الاتجاهين في نظر كينز².
- رفض كينز قانون ساي الكلاسيكي الذي يقول بأن كل عرض يخلق الطلب المساوي له، وانه يحافظ على بقاء الاقتصاد متوازنا عند مستوى التشغيل الكامل، بحيث أكد كينز إمكانية حدوث البطالة او استمراريتها³.
- الطلب الكلي ومستوى التشغيل في نظر كينز إذ يوجد نقد للأطروحات الكلاسيكيين بشأن أن مستوى التشغيل ومستوى الاجر الحقيقي يتحدان بتقاطع منحنى الطلب على العمل، ومنحنى عرض العمل، وما وراءهما من عوامل، و يرى كينز بدلا من ذلك أن الطلب الكلي هو الذي يحدد مستوى الاجر⁴.
- وفي نقده لأطروحة النظرية الكلاسيكية القائلة بأن العرض والطلب في سوق العمل يحددان مستوى التشغيل و الاجر، اشار كينز الى نقطتين رئيسيتين هما⁵:

¹ محمد ضيف الله القطايري، (2011)، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

² مرجع سابق، ص 50.

³ مرجع سابق ص 51.

⁴ عليان عليان، (2018)، «أزمات النظام الرأسمالي من الكساد الكبير 1929-1933 الى 2008 المالية والاقتصادية الكبرى » ، ص 191.

⁵ مرجع سابق، ص 192.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

1. فهو يرفض القول أن عرض دالة في الاجر الحقيقي ، موضحا ان العمال عادة لا ينسحبون من سوق العمل

تتخفف الاجور الحقيقة وذلك نتيجة الارتفاع الاسعار مع ثبات معدل الاجور النقدية.

2. كما يرفض كينز رأي الكلاسيكيين في ان قوة المساومة التي يتمتع بها العمال في تحديد اجورهم النقدية

تسمح لهم بتحديد اجورهم الحقيقة و كذلك مستوى التشغيل.

ومنه كينز يقرر ان مستوى التشغيل لا يتحدد بتقاطع منحنى الطلب والعرض في سوق العمل، وإنما بمستوى

الطلب الفعلي، والذي يتحدد في النظرية الكينزية من خلال طريقة مختلفة عن الطريقة التي يتحدد بها في النظرية

الكلاسيكية.

المطلب الثالث : نموذج التحليل النيو كلاسيكي

إن دراسة الاجور عند النيو كلاسيكي تختلف عن الدراسات التي قام بها و الكلاسيكيون وقبل أن نتحدث على

التحليل لا بد من الاشارة الى أهم المبادئ التي يركز عليها النيوكلاسيك في تحليلهم لسوق العمل وبالتالي

طريقة تحديد الاجور¹ :

• يعتبر بأن الفرد يعرض قوته في العمل انطلاقا من المفاضلة بين وقت الراحة المتمثل في المنافع الادبية،

والمنافع المادية المتمثلة في الاجور الحقيقية، بحيث يفرض ضمنا أن مستوى الاسعار معلوم، وأن العامل لا

يقبل منصب عمل أجره أقل من القوة الشرائية والتي يراها مناسبة للجهد المبذول في العملية الانتاجية².

• يعتبر أن المنظمات تستمر في الطلب على العمل الى غاية المستوى التي تتساوى فيه الانتاجية الحدية مع

اجر الفرد الحقيقي وهذا ما نصت عليه نظرية الانتاجية الحدية³.

¹ مولود حشمان، (2000)، «محددات الاجر في الجزائر دراسة اقتصادية قياسية» ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

الجزائر ص 44.

² سراج وهيب، (2008)، «دراسة اقتصادية قياسية على مدى عدالة الاجور في الجزائر» ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم قسم

العلوم الاقتصادية، الجزائر، ص 30.

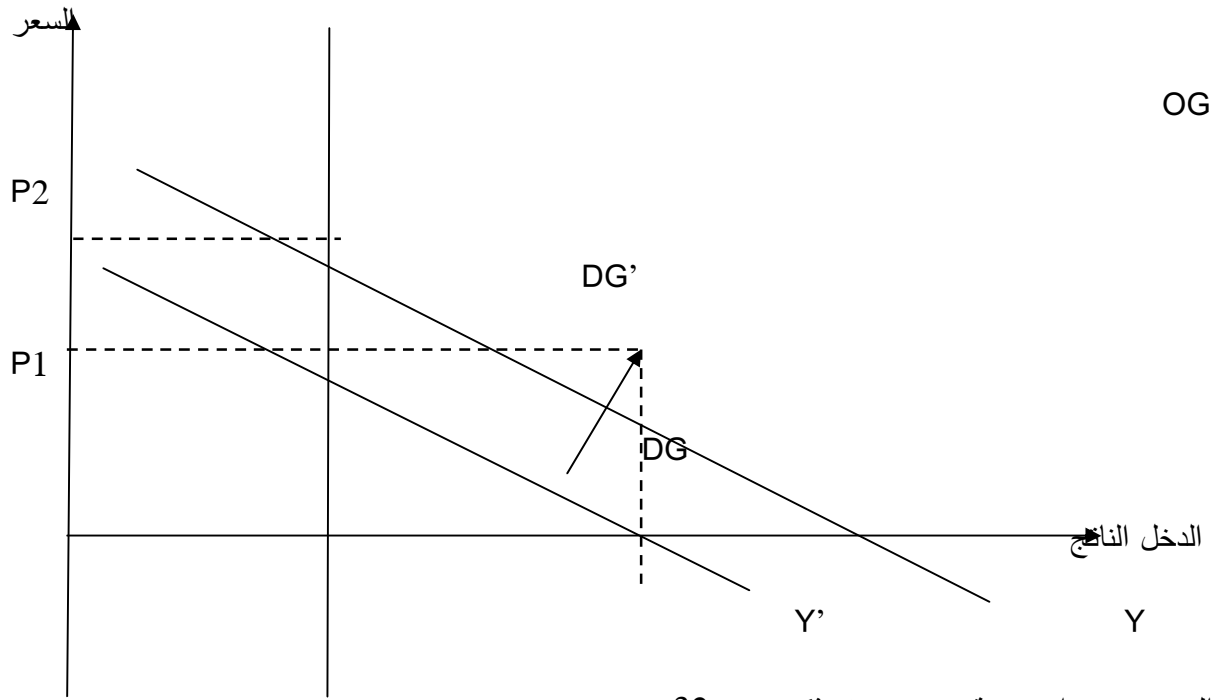
³ مرجع سابق، ص 30.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

- كما يفترض بأن هناك مرونة تامة للأسعار و الأجور ، وبالتالي يحدث التوازن في سوق العمل عند المستوى الذي يضمن التشغيل الكامل ، وأن كل بطالة مسجلة في هذه الظروف تكون احتكاكية¹،

وحسب والمبادئ التي ارتكز عليها النيو كلاسيك، فإن مرونة الاسعار والأجور تعد كمعدل تلقائي للاختلافات التي تحدث على مستوى سوق العمل، بمعنى ان منحنى عرض العمل هو خط عمودي (مستوى التشغيل الكامل)، ومنه أي انخفاض في الطلب على العمل سيؤدي انخفاض في المستوى العام للأسعار والأجور وبالتالي إعادة حالة توازن من جديد، وحسب الافتراضات التي ارتكز عليها النيو كلاسيك وأهمها حالة التشغيل التام، بحيث ان الاجر هو المعدل التلقائي للاختلال الذي يحدث في سوق العمل .

الشكل (4.11) : منحنى العرض والطلب الكليين عند الكلاسيك



المصدر : سراج وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

حسب هذه النظرية الاجور الاسمية تكون مرنة تماما صعودا ونزولا للمحافظة على التوازن في سوق العمل وكذا سوق السلع و الخدمات، مع فرضية ثبات الاجور الحقيقية (w/p)، كون أن نسبة الزيادة في الاجور تكون مساوية لنسبة الزيادة في الاسعار¹.

¹ سراج وهيبة، (2008)، مرجع سبق ذكره، ص 31.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز و علاقته بالأجور

خاتمة الفصل

يعد التحفيز وكيفية التعامل معه وإدارته أحد أهم الدعائم التي يمكن من خلالها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والتحفيز هو الشيء المعنوي أو المادي الذي يؤثر في سلوك الافراد نحو تحقيق الهدف المسطر، وهذا يتطلب فهم جيد وعميق لسلوك الانسان حتى يتسنى تحديد نوعية الحوافز التي من الممكن تقديمها من اجل تغيير السلوك والذي يختلف من فرد لفرد اخر وهذا تبعا لعوامل كطبيعة العمل ، البيئة، ثقافة الفرد، مستوى التعليم...الخ، بمعنى ان اهمية التحفيز تكمن في ان العامل ينبغي ان يكون متحمسا للأداء العمل ويرغب فيه وهذا لا يأتي إلا عن طريق استخدام التحفيز بحيث هذا الاخير يوقظ الدافعية و الرغبة والحماس في العمل لدى الفرد مما ينعكس ايجابا على الاداء العام وزيادة الانتاج والإنتاجية ، زيادة على ذلك التحفيز يساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة ويدفع العامل الى العمل بكل ما يملك من قوة وجهد لتحقيق الاهداف المرسومة للمؤسسة، فالإدارة الناجحة هي قادرة على تحديد ومعرفة نوع التحفيز الممكن تقديمه لتعديل سلوك الفرد، وبالتالي تحقق المؤسسة اهدافها بكفاءة عالية.

¹ سراج وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة

مقدمة الفصل

من أجل ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي ، و في محاولة لتقديم بعض المساهمات في مجال تأثير نظام الاجور على تحفيز العمال سوف نتعرض في هذا الفصل إلى دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة و ذلك من خلال تحليل معطيات الاستبيان و تحليل المعطيات التي تلقيناها .

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المطلب الأول: تقديم مؤسسة سونالغاز

سونالغاز مؤسسة عمومية للكهرباء و الغاز ،تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية و الصناعية،و تزويد المواطنين بالطاقة الكهربائية بحيث تقدم لهم كل الخدمات المتاحة و أيضا توعيتهم و ترشدهم عن طريق الإعلانات و الاشهارات لتفادي وقوع الحوادث و كذا تجنب الإفراط في استهلاك الغاز .

ففي سنة 1966 أعلن عن أول عملية تأميم خصت المؤسسات الاقتصادية و قطاع البنوك تم انتهت في سنه 1741 بتأميم الكلي لقطاع النفط وكان لتاريخ 24 فيفري أهم تاريخ حيث تم تأميم كل الأنابيب و المتعلقات الشركة الخاصة بالغاز الطبيعي وتتمثل أعمال الشركة في عمليتي توزيع الكهرباء والغاز، فهي عبارة عن مؤسسة اقتصادية تجارية تقوم بعمليتي البيع والشراء ، وهي مطالبة في إطار في برامجها التنموية بإنجاز برامجها القصيرة والطويلة المدى بغية التكفل بتموين السوق الوطنية بهذا المنتج.

المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة

سيتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات المنهجية المتبعة في تنفيذ هذه الدراسة، فبعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة و جمع المعلومات النظرية عنها كان لازما إتباع منهج معين و الاعتماد على الطرق محددة لجمع المعطيات اللازمة ومباشرة تنظيمها و تحليلها و من ثم تفسيرها للخروج بنتائج وهذا ما يتضمنه هذا المبحث.

المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة

يتوقف تقديم أي علم من العلوم على وجود منهج محدود وواضح المعالم للبحث، يساعد في التوصل إلى معرفة منظمة بجوانب الواقع.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة

الفرع الأول : منهج الدراسة

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد لنا المنهج الذي يجب على الباحث تطبيقه و إتباعه، ومن خلال هذا المنطلق نرى بان المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختياره دون غيره لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة وكذلك من أجل وصف تأثير نظام الأجور على تحفيز العمال.

الفرع الثاني: حدود الدراسة

تمحورت الدراسة على دراسة و تحليل تأثير نظام الأجور على تحفيز العمال ، وكانت الدراسة في مؤسسة سونالغاز البويرة. تستلزم أي دراسة فترة زمنية لاجراءها، فيما يخص المجال الزمني لهذه الدراسة فهو يمتد من بداية السداسي الثاني للسنة الدراسية إلى غاية استكمال جميع بيانات و إقامة الدراسة عليها للوصول إلى نتائج و إجابات عن الفرضية المطروحة للدراسة حيث استغرقت فترة الدراسة شهر واحد. تم الاتصال الأولي بميدان الدراسة ألا و هو مصلحة مؤسسة سونالغاز البويرة أين تحصلنا على جميع المعلومات الخاصة التي نحتاجها، بعدها المرحلة المالية كانت خاصة بإعداد استمارة الاستبيان الموجهة للعاملين في المؤسسة و قد شملت المدة أسبوعين لصياغة الاستبيان في شكله النهائي، ثم وزعت الاستبيانات في ظرف واحد، في أواخر شهر افريل كانت عملية تفرغ و تحليل البيانات ومناقشتها للوصول للنتائج الدراسة.

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول : مجتمع الدراسة

يقصد به المجموعة الكلية من المفردات أو العناصر التي يهتم بها الباحث وتعمم نتائجها عليها، وبالنسبة لهذه الدراسة فهي تتمحور حول تأثير نظام الأجور على تحفيز العمال للمؤسسة ، وبذلك فإن الاستبيان الذي تم إعداده لأجل القيام بالعمل الميداني الخاص بهذا الموضوع هو موجه بشكل عام لمختلف العاملين في المؤسسة محل الدراسة مؤسسة سونالغاز البويرة.

الفرع الثاني : عينة الدراسة

أما فيما يخص عينة الدراسة فنظرا لظروف عودة الانتشار الجزئي للكوفيد 19 وتشديد الاجراءات الصحية بالمؤسسات والمكاتب العمومية والخاصة، فقد صعب الوصول إلى عينة واسعة من الافراد المعنيين بالدراسة (أفراد

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة

العينة)، فقد تم تطبيق أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال تقديم الاستبيان إلى مجموعة من المستفيدين عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة حيث تم جمع 30 إجابة من بين مجموع الاستمارات المرسل، و التي قدرت ب 70 استمارة للدراسة، وبذلك استقرت العينة المدروسة عند 30 عامل.

المطلب الثالث: أساليب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي

الفرع الأول : أسلوب جمع البيانات

تعتبر عملية جمع البيانات من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لدراسة ظاهرة معينة، و تعد من المراحل الأولى من مراحل إعداد البحوث، حيث يقوم الباحث فيها بجمع البيانات المتعلقة ببحثه. اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبيان لجمع البيانات:

الاستبيان

الاستبيان هو " أداة لفظية بسيطة الهدف منها معرفة اتجاه المستجوبين نحو موضوع معين". و هو الأداة الأكثر استخداما في البحوث العلمية ويعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة و العبارات، و يعتبر انسب الأدوات استعمالا في دراسة العينات الكبيرة و المتوسطة. وتعرف استمارة الاستبيان على أنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه للأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث، ويتم توزيع الاستبيان إما عن طريق البريد أو المقابلة الشخصية . وقد تم إعداد الأسئلة انطلاقا من مشكلة البحث و الفرضيات المتعلقة بها بالإضافة إلى الجانب النظري، أيضا من خلال الاطلاع على مجموعة من الأبحاث و الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع أو مواضيع قريبة منه.

المبحث الثالث: عرض و تحليل مخرجات الاستبيان

الفرضية: تعتبر الأجور كعامل تحفيز مهم لعمال مؤسسة سونالغاز بالبويرة.

المطلب الأول : التحليل الوصفي للعينة:

في هذا المطلب سنقوم بالتحليل الوصفي الإحصائي لعينة الدراسة على الخصائص الديمغرافية (الجنس،

السن، المستوى التعليمي،)، سيتم تحديد نسبة و تكرار كل عامل من هذه العوامل في ما يلي:

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة

التوزيع حسب الجنس: تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسبة المئوية كما هو موضح في الجدول التالي:

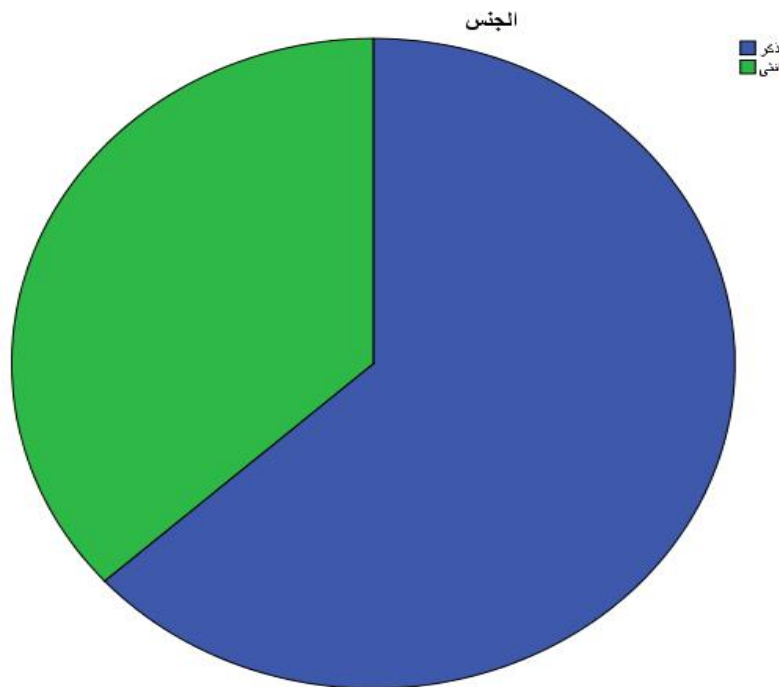
الجدول رقم (3-1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	19	63.3%
	أنثى	11	36.7%
المجموع		30	100%

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS (2021).

تبين النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تبلغ 63.3% من العينة المدروسة، وهي تتجاوز نسبة الإناث والتي لا تفوق 36.7%، وهذا دليل على العينة غالبية هي الذكور.

الشكل (3-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات SPSS (2021).

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة

الجدول رقم (3-2): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	4	13.3%
من 31 إلى 40 سنة	15	50%
من 41 إلى 50 سنة	11	36.7%
المجموع الكلي		100%

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS (2021).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (3-2) توزيع أفراد حسب العينة حيث نسجل في فئتي (من 31 سنة إلى

40 سنة) 15 مستفيد بنسبة 50% و هي أعلى نسبة بينما سجلنا 11 مستفيد في فئتي (من 41 إلى 50 سنة)

بنسبة 36.7% من إجمالي العينة، في حين نجد مستفيدين 4 يندرجون تحت (من 41 سنة الى 50 سنة)

بنسبة 13.3% مما يدل على أنهم يتمتعون بمهارات ومعارف جيدة.

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي كما يلي:

الجدول رقم (3-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المستوى الدراسي	بكالوريا أو أقل	10	33.3%
	ليسانس أو ماستر	8	26.7%
	دراسات عليا	12	40%
المجموع		30	100%

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS (2021).

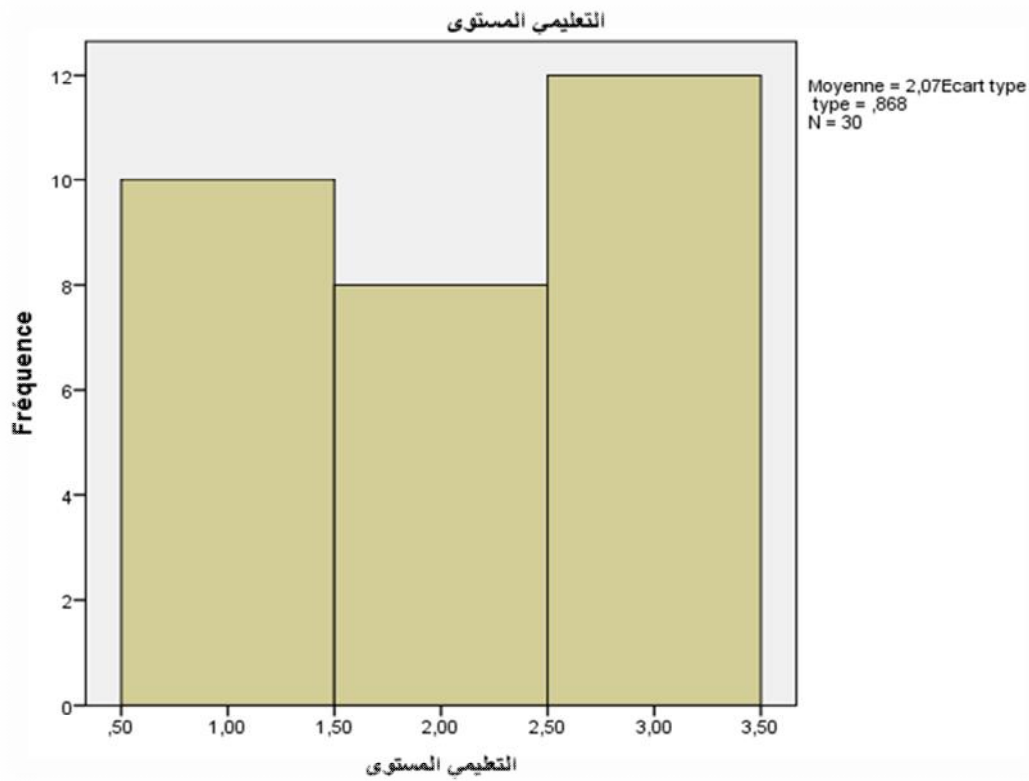
الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة

توضح النتائج المبينة في الجدول السابق أن نصف أفراد العينة هم بمستوى دراسات عليا، وذلك

بنسبة 40% تليها من هم بمستوى بكالوريا أو أقل بنسبة غير بعيدة عن الفئة الأولى، بما يتراوح ب

33.3% من العينة، أما باقي أفراد العينة فهم بمستوى جامعي (ليسانس / ماستر) .

الشكل رقم : (2-3): المستوى التعليمي



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات SPSS (2021).

الجدول (3-4): يوضح عدد ساعات العمل

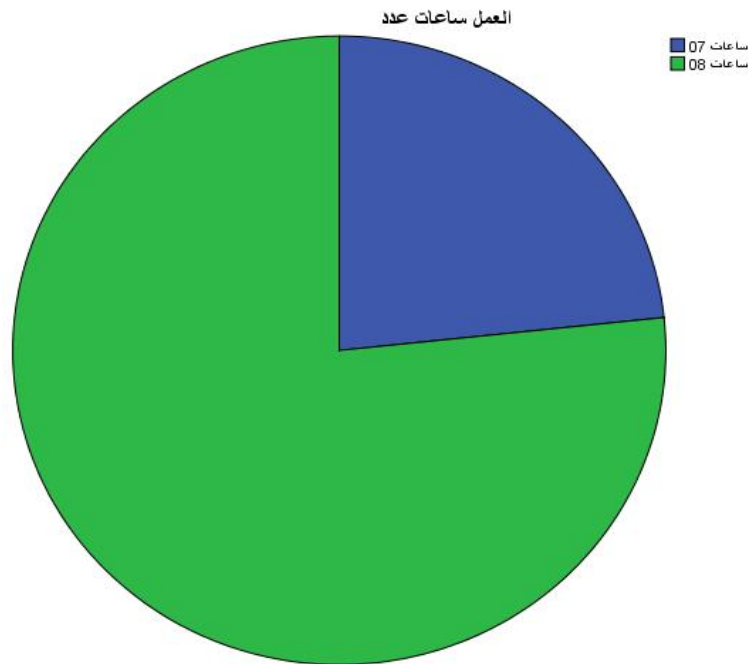
عدد ساعات العمل	التكرار	النسبة المئوية
07 ساعات	7	23.3%
08 ساعات	23	76.7%
المجموع الكلي	30	%100

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS (2021).

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة

يوضح الجدول نسبة عدد ساعات العمل للعاملين بالمنظمة اذ تعددت الاجابات نسبيا بين افراد عينة الدراسة حيث بلغت اكبر نسبة لـ 08 ساعات بنسبة 76.7 % و بنسبة 23.3 % لعدد ساعات العمل 07 ساعات.

الشكل رقم: (3-3): عدد ساعات العمل



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات SPSS (2021).

الجدول (3-5) يوضح عدد افراد العمال

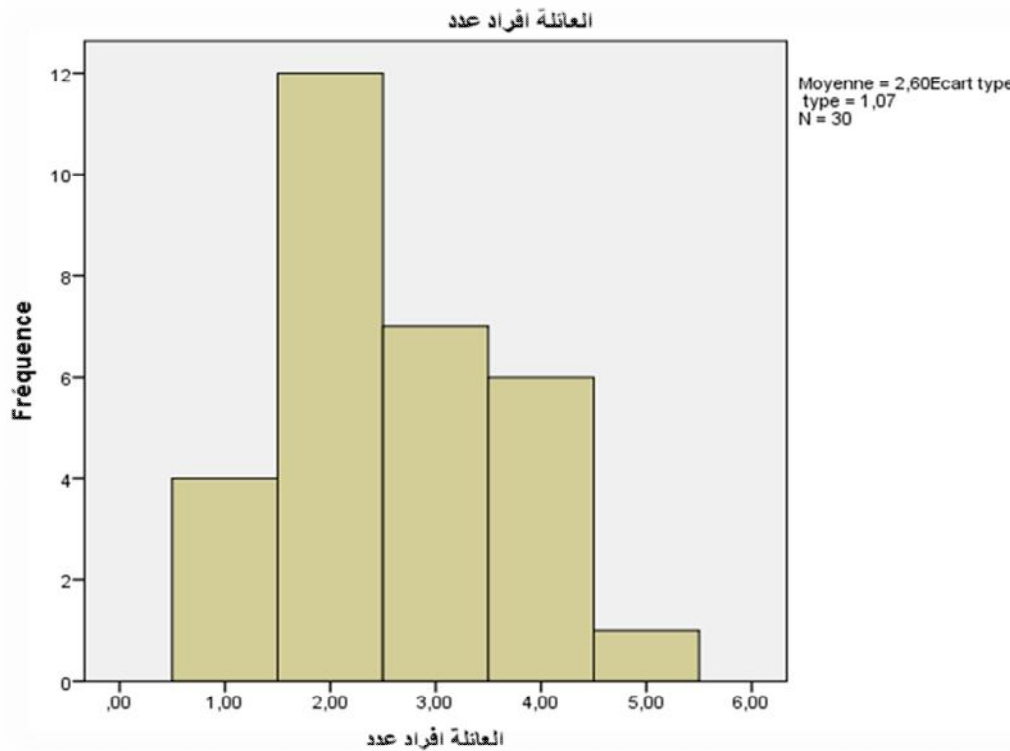
عدد الافراد	التكرار	النسبة المئوية
00 فرد	4	13.3%
3 افراد	12	40.1%
4 افراد	7	23.3%
5 افراد	6	20%
6 افراد	1	3.3%
المجموع الكلي	30	%100

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS (2021).

يوضح الجدول نسبة عدد الافراد المستفيدين من نظام الاجور اذ تعددت الاجابات نسبيا بين افراد عينة الدراسة حيث بلغت اكبر نسبة لـ 3 افراد بنسبة 40.1% و بنسبة 23.3% لاربعة افراد ، اما الباقي فتتراوح نسبته ما بين (3.3% الى 20%).

الشكل رقم: (3-4) عدد افراد العائلة



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات SPSS (2021).

المطلب الثاني : تحليل محاور الاستبيان واستنتاج العلاقة بين المتغيرين

المحور الأول :نظام الأجور

س1: هل تعتقد أن أجرك يعبر عن مجهوداتك في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	70%
لا	9	30%

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة

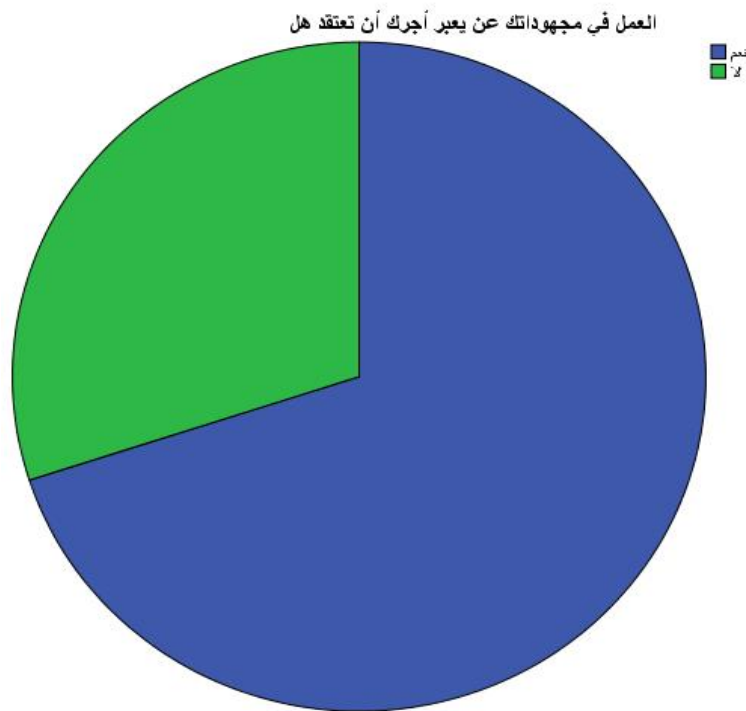
المجموع الكلي	30	%100
---------------	----	------

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS (2021).

✓ نلاحظ من خلال الجدول (3-...) حسب رأي أفراد عينة الدراسة كانت الإجابة بنعم بنسبة بلغت 70%

ان كل مواطن جزائري يستفيد من نظام الأجور بكل شفافية وموضوعية في حين سجلت نسبة الإجابة ب لا

بنسبة 30% كأدنى نسبة بإجابة افراد العينة ، مما يوضح لنا أن الاجر المعطى لنا يكافئ مجهوداتنا.



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات SPSS (2021).

س2: ما هو نظام حساب أجرك

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
على اساس الوقت	17	56.7%
لا تدري كيف يتحدد	13	43.3%
المجموع الكلي	30	%100

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS (2021).

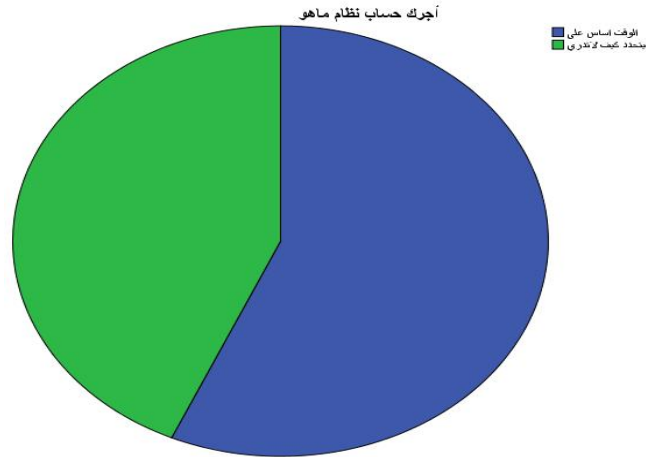
الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-...) ان اغلب افراد العينة كانت إجابتهم على على أساس الوقت بنسبة

56.7% وهذا دليل على ان اجر العامل يتحدد على أساس الوقت الذي يقضيه في العمل ، أما بالنسبة ل لا

ادري كيف يتحدد كانت الإجابة عنها بنسبة 43.3% وهذا يدل على ان معظم العينة لا تعرف كيف يتحدد

أجرها.



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات SPSS (2021).

س3: هل أنت راضي على أجرك

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	3	10%
لا	27	90%
المجموع الكلي	30	100%

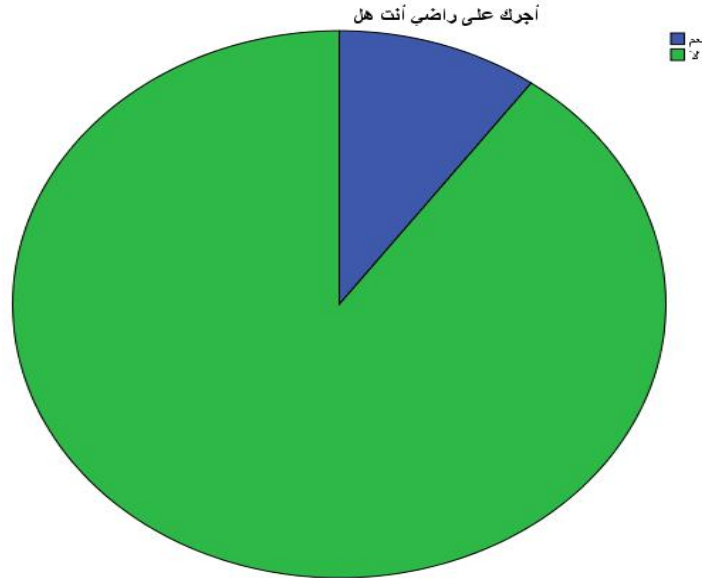
المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS (2021).

نلاحظ من خلال الجدول (3-...) حسب رأي افراد عينة الدراسة كانت الإجابة بنعم بنسبة بلغت 10%

ان افراد عينة الدراسة غير راضي عن الأجر الذي يتقاضاه في حين سجلت نسبة الإجابة ب لا بنسبة 90%

كأعلى نسبة بإجابة افراد العينة ، مما يوضح لنا أن الأجر المعطى لا يرضي العمال.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات SPSS (2021).

س 4: هل تعمل ساعات إضافية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	96.7%
لا	1	3.3%
المجموع الكلي	30	%100

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS (2021).

نلاحظ من خلال الجدول (3-...) حسب رأي أفراد عينة الدراسة كانت الإجابة بنعم بنسبة بلغت 96.7% أن أغلب أفراد عينة الدراسة يعملون ساعات إضافية في حين سجلت نسبة الإجابة ب لا بنسبة 3.3% كأدنى نسبة بإجابة أفراد العينة ، مما يوضح لنا أغلب العمال يعملون فوق ساعاتهم.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة

س5: هل تتقاضى أجر من عمل اخر غير عملك

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	96.7%
لا	1	3.3%
المجموع الكلي	30	%100

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS (2021).

نلاحظ من خلال الجدول (3-...) حسب رأي أفراد عينة الدراسة كانت الإجابة بنعم بنسبة بلغت 96.7% أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتقاضون أجر من عمل آخر في حين سجلت نسبة الإجابة ب لا بنسبة 3.3% كادني نسبة بإجابة أفراد العينة ، مما يوضح لنا أغلب العمال يعملون عمل آخر غي عملهم.

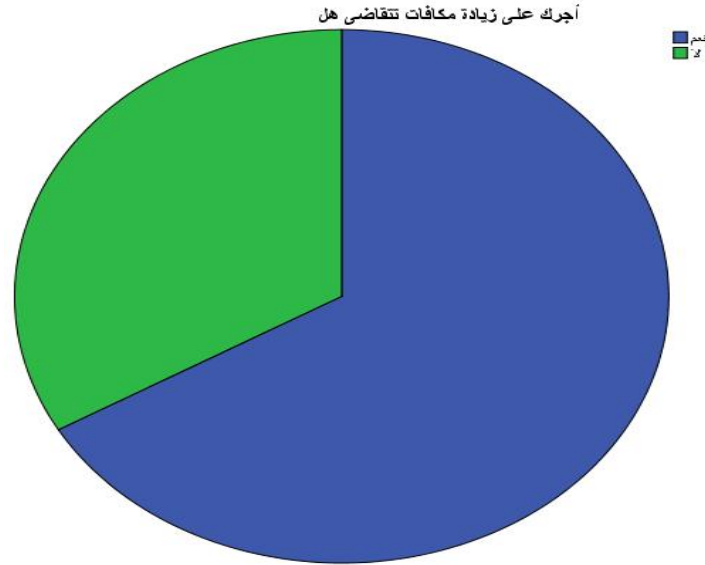
س6: هل تتقاضى مكافآت زيادة على أجرك

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	66.7%
لا	10	33.3%
المجموع الكلي	30	%100

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS (2021).

نلاحظ من خلال الجدول (3-...) حسب رأي أفراد عينة الدراسة كانت الإجابة بنعم بنسبة بلغت 66.7% أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتقاضون مكافآت في حين سجلت نسبة الإجابة ب لا بنسبة 33.3% كادني نسبة بإجابة أفراد العينة ، مما يوضح لنا تقريبا نصف العمال يتقاضون مكافآت زيادة عن اجورهم.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات SPSS (2021).

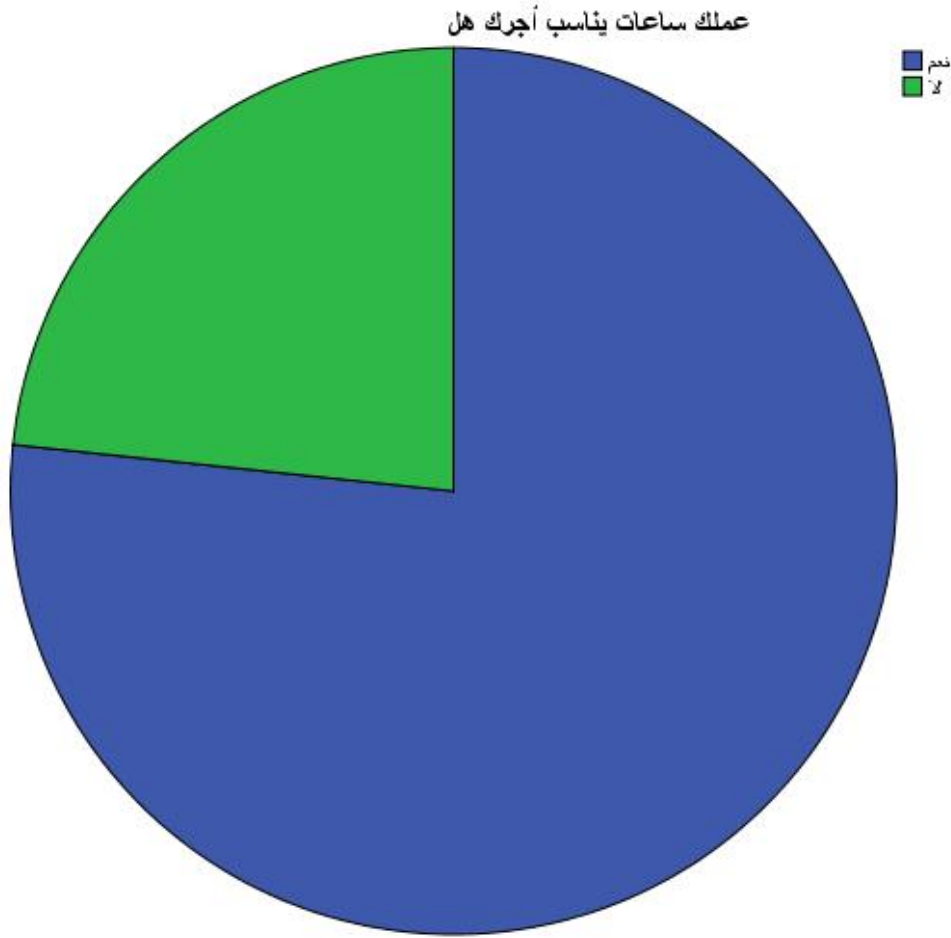
س7: هل أجرك يناسب ساعات عملك

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	76.7%
لا	7	23.3%
المجموع الكلي	30	%100

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS (2021).

نلاحظ من خلال الجدول (3-...) حسب رأي أفراد عينة الدراسة كانت الإجابة بنعم بنسبة بلغت 76.7% أن أغلب أفراد عينة الدراسة أجروهم يتناسب مع ساعات عملهم في حين سجلت نسبة الإجابة ب لا بنسبة 23.3% كادني نسبة بإجابة أفراد العينة ، مما يوضح لنا أغلب العمال يتقاضون أجور تتناسب مع ساعات عملهم .

الفصل الثالث : _____ دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات SPSS (2021).

المحور الثاني : التحفيز

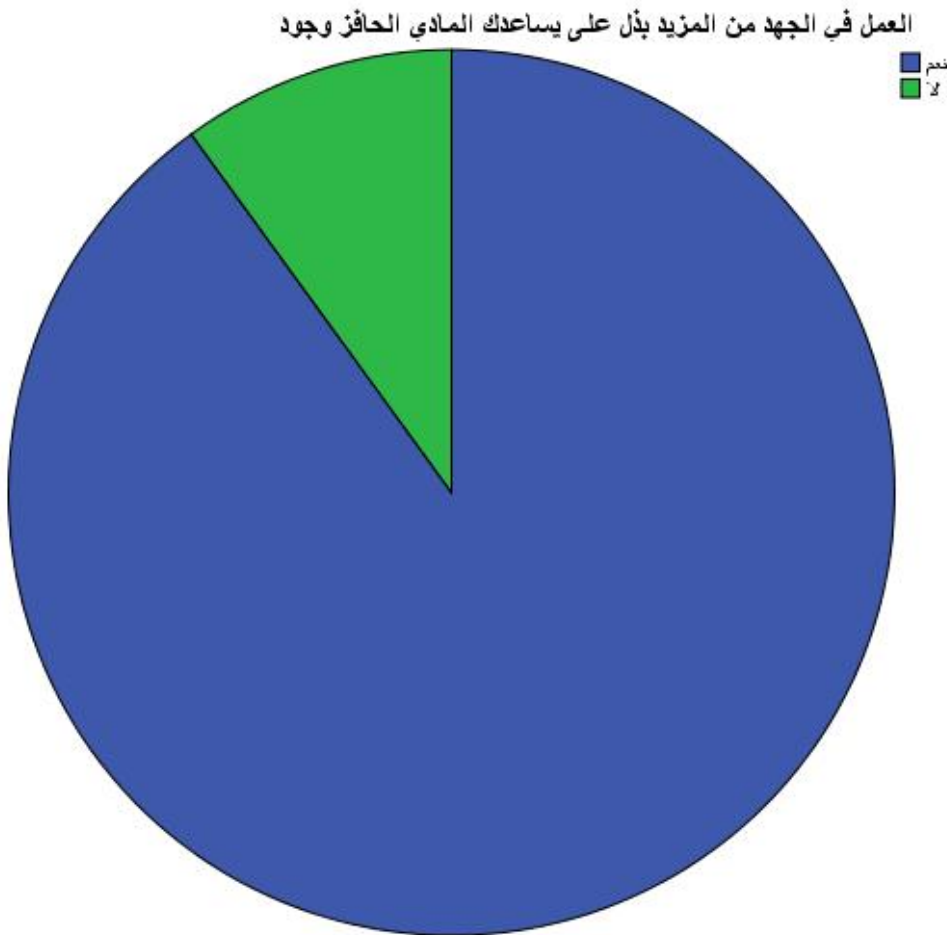
س1: وجود الحافز المادي يساعدك على بذل المزيد من الجهد في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	90%
لا	3	10%
المجموع الكلي	30	100%

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS (2021).

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة

نلاحظ من خلال الجدول (3-...) حسب رأي أفراد عينة الدراسة كانت الإجابة بنعم بنسبة بلغت 90% أن أغلب أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود الحافز المادي يؤثر على بذل أقصى جهد لهم في حين سجلت نسبة الإجابة ب لا بنسبة 10% كادى نسبة بإجابة أفراد العينة ، مما يوضح لنا أغلب العمال يوافقون على هذا السؤال .



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات SPSS (2021).

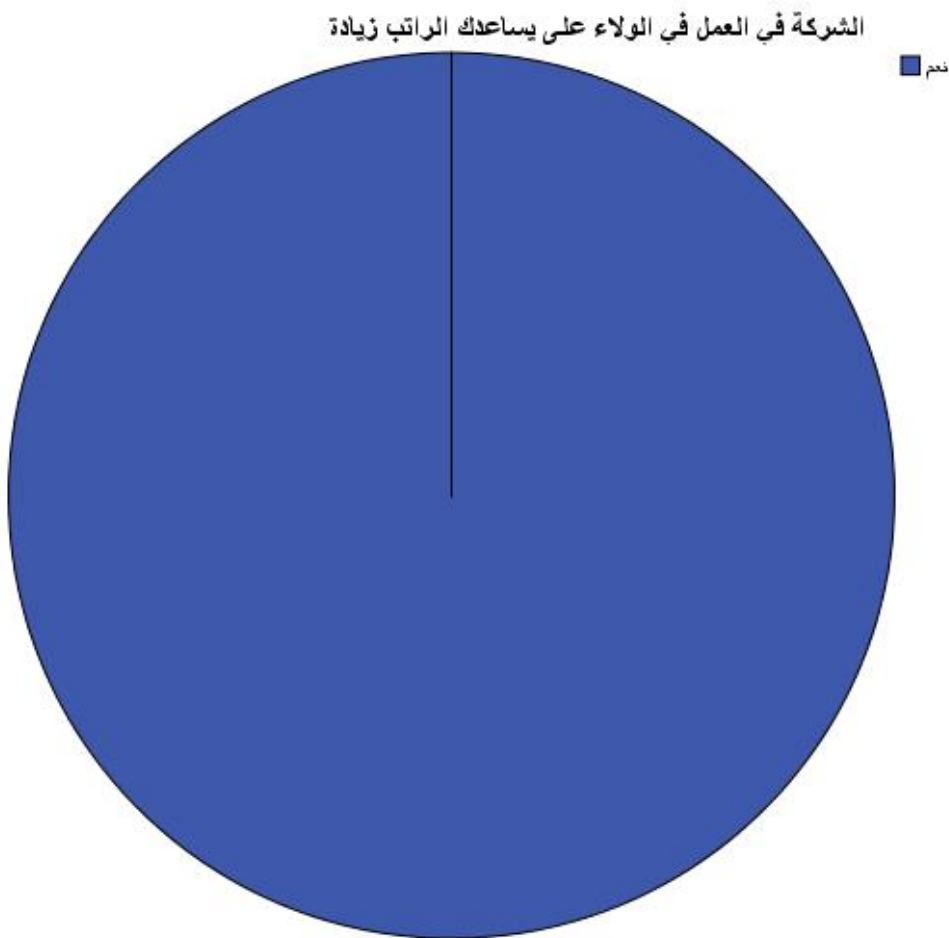
س2: زيادة الراتب يساعدك على الولاء في العمل في الشركة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	100%
لا	0	00%
المجموع الكلي	30	%100

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS (2021).

نلاحظ من خلال الجدول (3-...) حسب رأي أفراد عينة الدراسة كانت الإجابة بنعم بنسبة بلغت 100% أن جميع أفراد عينة الدراسة يوافقون على زيادة الأجر يساعدهم على الولاء للمؤسسة في حين سجلت نسبة الإجابة ب لا بنسبة 00% كادني نسبة بإجابة أفراد العينة ، مما يوضح لنا كل العمال يوافقون على هذا الحافز المادي يؤثر على ولاء للمؤسسة.



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات SPSS (2021).

س3: يمكن أن يؤدي قلة التقدير و الإحباط المعنوي إلى ضعف في أداء المهام

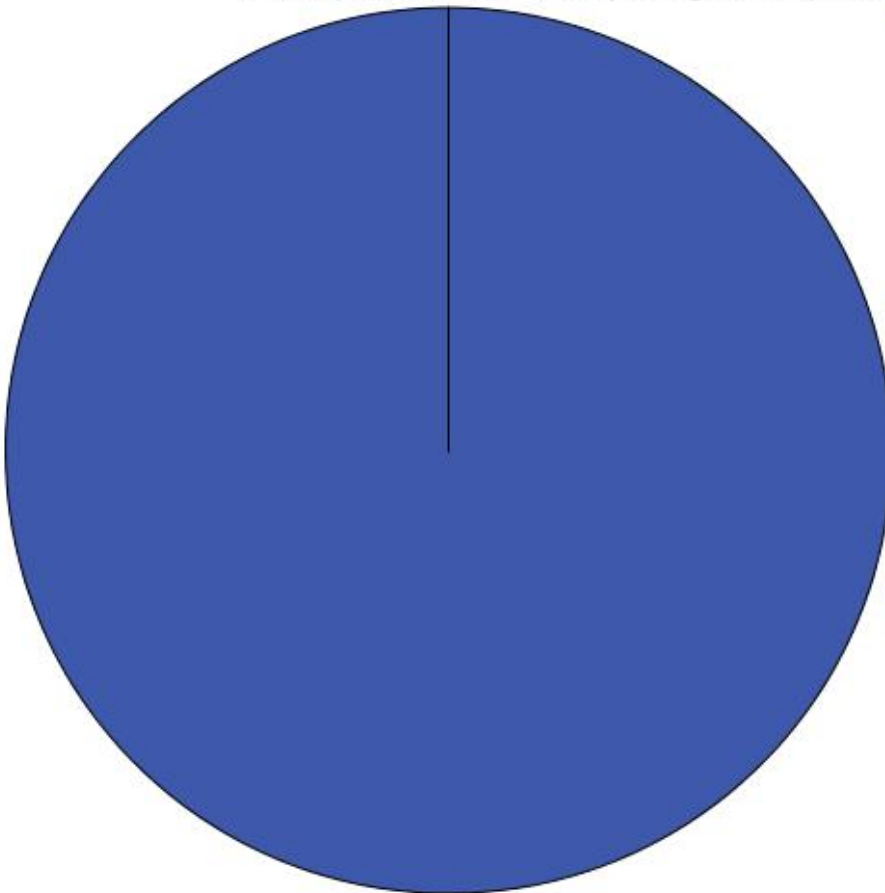
الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	100%
لا	0	00%
المجموع الكلي	30	%100

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS (2021).

نلاحظ من خلال الجدول (3-...) حسب رأي أفراد عينة الدراسة كانت الإجابة بنعم بنسبة بلغت 100% أن جميع أفراد عينة الدراسة يوافقون قلة التقدير والإحباط يؤدي إلى ضعف في أداء المهام في حين سجلت نسبة الإجابة ب لا بنسبة 00% كادني نسبة بإجابة أفراد العينة ، مما يوضح لنا كل العمال يوافقون على هذا الرأي.

المهام أداء في ضعف إلى المعنوي الإحباط و التقدير قلة يؤدي أن يمكن
نعم



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات SPSS (2021).

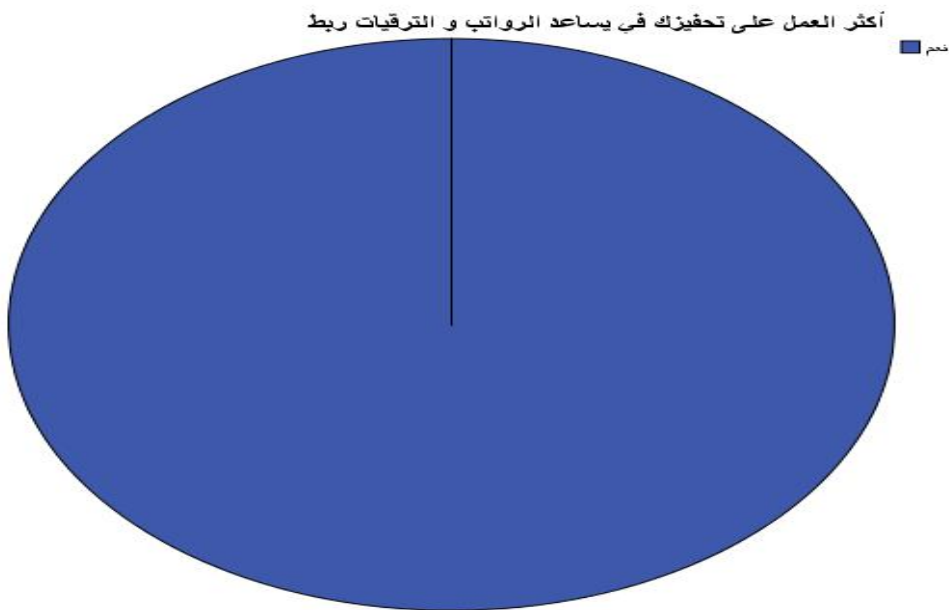
الفصل الثالث : _____ دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة

س4: ربط الترقيات و الرواتب يساعد في تحفيزك على العمل أكثر

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	100%
لا	00	00%
المجموع الكلي	30	%100

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS (2021).

نلاحظ من خلال الجدول (3-...) حسب رأي أفراد عينة الدراسة كانت الإجابة بنعم بنسبة بلغت 100% ان جميع افراد عينة الدراسة يوافقون على الترقيات تساعد في تحفيز العمال في حين سجلت نسبة الإجابة ب لا بنسبة 00% كادني نسبة بإجابة افراد العينة ، مما يوضح لنا كل العمال يوافقون على ان الترقيات وزيادة الرواتب تساعد في تحفيز العمال على عملهم.



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات SPSS (2021).

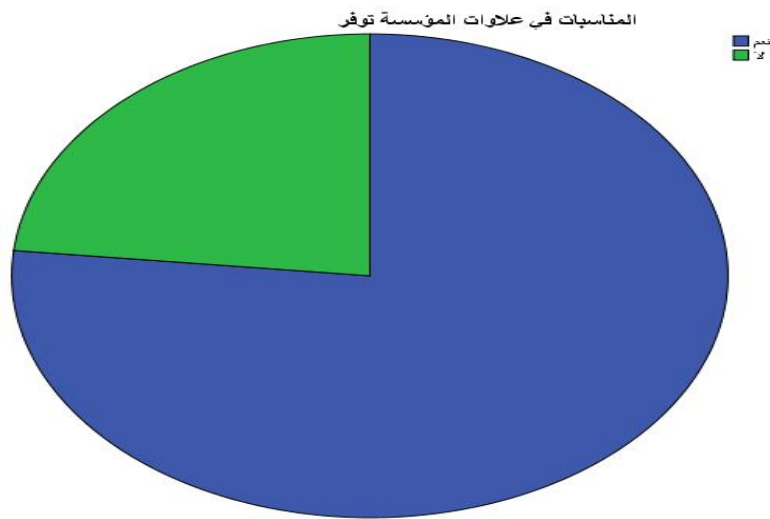
الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة

س5: توفر المؤسسة علاوات في المناسبات

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	76.7%
لا	7	23.3%
المجموع الكلي	30	%100

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS (2021).

نلاحظ من خلال الجدول (3-...) حسب رأي أفراد عينة الدراسة كانت الإجابة بنعم بنسبة بلغت 76.7% أن أغلب أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة توفر لهم علاوات في المناسبات في حين سجلت نسبة الإجابة ب لا بنسبة 23.3% كادني نسبة بإجابة أفراد العينة .



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات SPSS (2021).

س6: توفر الأمانة هدايا معينة، تجعلك تبذل جهد أكبر في العمل

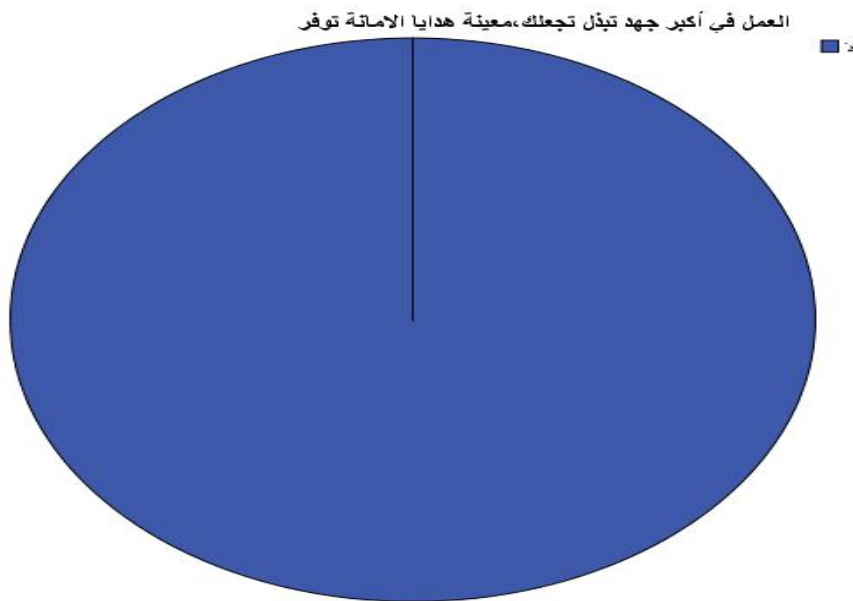
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	100%
لا	0	00%

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة

المجموع الكلي	30	%100
---------------	----	------

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS (2021).

نلاحظ من خلال الجدول (3-...) حسب رأي أفراد عينة الدراسة كانت الإجابة بنعم بنسبة بلغت 100% أن جميع أفراد عينة الدراسة يوافقون على الامانة العامة توفر لهم هدايا هذا ما يؤدي بالعمال الى بذل أقصى جهودهم في حين سجلت نسبة الإجابة ب لا بنسبة 00% كادى نسبة بإجابة أفراد العينة.



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات SPSS (2021).

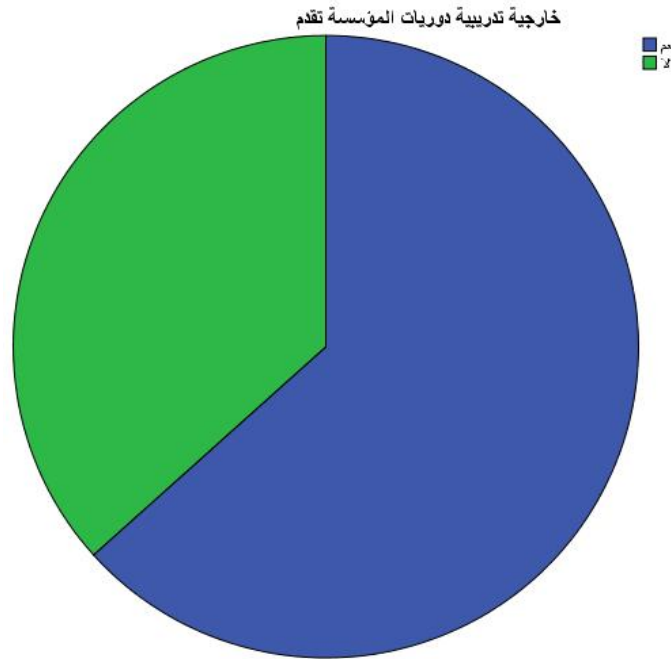
س7: تقدم المؤسسة دوريات تدريبية خارجية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	63.3%
لا	11	36.7%
المجموع الكلي	30	%100

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS (2021).

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة

نلاحظ من خلال الجدول (3-...) حسب رأي أفراد عينة الدراسة كانت الإجابة بنعم بنسبة بلغت 63.3% ان اغلب افراد عينة الدراسة يوافقون على ان المؤسسة تقدم لهم دورات تكوينية خارجية في حين سجلت نسبة الإجابة ب لا بنسبة 36.7% كادني نسبة بإجابة افراد العينة.



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات SPSS (2021).

انطلاقا مما سبق عرضه نستنتج أهم ما تطرقت إليه الدراسة التطبيقية في ما يلي :

- صرحت أفراد عينة الدراسة انه يتقاضون الأجر على حساب عدد ساعات العمل بكل شفافية وموضوعية وتتمتع بمعايير ذات جودة عالمية .
- أكدت أفراد عينة الدراسة أنهم غير راضين عن راتبهم وهو غير كاف حسب رأيهم.
- أكدت أيضا أفراد عينة الدراسة أنهم يتقاضون اجر من عمل آخر غير عملهم.
- في حين أن اغلب العمال صرحوا بأنهم يتقاضون مكافآت زيادة على أجرهم.
- أكدت أفراد عينة الدراسة انه الراتب الذي يتقاضونه يتناسب مع عدد ساعات عملهم .
- أكدت أفراد عينة الدراسة انه الحافز المادي يحفزهم على بذل أقصى مجهود في عملهم .
- صرحت أيضا عينة الدراسة زيادة الراتب يؤدي إلى ولاء العمال إلى المؤسسة.

الفصل الثالث : _____ دراسة حالة مؤسسة سونالغاز البويرة

- أكدت أفراد عينة الدراسة أن قلة التقدير والإحباط المعنوي يؤدي إلى ضعف في أداء مهامهم.
 - كما أكدت أيضا أن الترقيات يساعد في التحفيز على العمل أكثر.
 - صرحت أفراد عينة الدراسة أن توفير علاوات من طرف المؤسسة والهدايا يساعد في تحفيز العمال على عملهم والتمسك بوظائفهم.
 - حسب رأي أفراد عينة الدراسة إن تقديم المؤسسة دوريات تدريب خارجية يساعد العمال على تنمية مهاراتهم.
- ونرفض الفرضية الثانية التي تقرر بعدم وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل المتمثل في نظام الأجور و المتغير التابع المتمثل في التحفيز.

الخاتمة العامة:

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضة و شرحه في هذه الدراسة البسيطة و المتواضعة إلى أن الأجور لها أهمية بالغة سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة ، و هي وسيلة لإشباع حاجات المختلفة للأفراد العاملين و بالنسبة للمنشأة فهي أداة لجذب الكفاءات و لزيادة الانتاجية ، و للوصول لتلك الأهداف فيجب على المؤسسة تقديم نظام جيد للأجور .

و من خلال تطرقنا لموضوع التحفيز اتضح لنا أن وسيلة لإثارة الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل بحيث تساعد على تحقيق التفاعل بين المنظمة والفرد و تدفعه يعمل بكل قواه التي يملكها ، كون التحفيز يمنع شعور الفرد بالإحباط .

و لقد اخترنا لمعالجة دارستنا المنهج التحليلي الوصفي ، دون غيره لأنه يتناسب مع موضع الدراسة و كذلك من تحليل و فهم و وصف واقع نظام الأجور و دوره في تحفيز عمال للوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع و تحسينه.

و كان الهدف من وراء هذه الدراسة التعرف على سياسة الأجور و دورها في تحفيز العمال و كذلك معرفة تأثير موضوع الأجور في مردودية المؤسسة. و من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، يخصص الفصلين الأول و الثاني للإطار النظري للدراسة، أما الفصل الثالث فيخصص للدراسة الميدانية. و عن طريق الدراسة الميدانية بالمؤسسة سونلغاز البويرة حاولنا دراسة تأثير نظام الأجور على تحفيز العمال من خلال تصميم استبيان موجه للأفراد العاملين بالمؤسسة .

و بعد إجرائنا للدراسة و تقديم الاستبيان للموظفين في مؤسسة سونالغاز البويرة تمكنا من الإجابة على الإشكالية المطروحة من خلال النتائج المتحصل عليها و الوصول إلى إجابات واضحة من خلال اختبارنا لرفض الفرضية التي لم تثبت وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل المتمثل في نظام الأجور و المتغير التابع المتمثل في التحفيز .

■ الاقتراحات و التوصيات :

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها و الاستنتاجات يمكن تقديم الاقتراحات التالية :

- إعادة النظر في أجور العمال من حيث التعويضات و الاقتطاعات

الخاتمة العامة :

- إعادة النظر في مبالغ المنح العائلية وشروط دفعها
- تعزيز عملية تحفيز العمال من أجل زيادة في أداء مهامهم
- منح مكافآت و ترقيات يساعد في التحفيز على العمل أكثر

■ حدود الدراسة :

لقد واجهنا في إجراء هذا البحث جملة من الصعوبات و العراقيل منها :

- المجال الزمني غير كاف لإجراء الدراسة؛
- صعوبة فهم موضوع البحث من مصلحة معينة ؛
- صعوبة إيجاد المعلومات؛

■ أفاق الدراسة :

من خلال ما تم التطرق إليه في الدراسة التي كانت تحت عنوان تأثير نظام الأجور على تحفيز العمال يمكن في الأخير إعطاء جملة من الاقتراحات التي هي عبارة عن مواضيع مستقبلية قابلة للبحث و الدراسة و التي تتمثل فيما يلي :

- دور نظام الأجور في تحسين أداء الموارد البشرية ؛
- نظام الأجور و دوره في تحفيز الموارد البشرية ؛
- مكانة نظام الأجور في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ؛
- أثر نظام الأجور في تحسين الرضى الوظيفي ؛

قائمة المراجع

➤ الكتب بالعربية

- 1/محمود الوادي و آخرون (2007) ، « الأساس في علم الاقتصاد » ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن
- 2/عائشة التايب ، (2011) ، « النوع و علم اجتماع العمل و المؤسسة » ، بدون دار نشر ، مصر
- 3/المعجم العربي الأساسي، (1988)، المنظمة العربية للتربية و العلوم
- 4/ناصر دادي عنون ، (2004) ، « إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقية) » ، دار المحمدية العامة ، الجزائر
- 5/محمد عبد الفاتح الصيرفي ، (2006) ، « إدارة الموارد البشرية » ، دار المناهج
- 6/عادل حرشوش صالح و مؤيد سعيد سالم ، (2006) ، « الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، جدار للكتاب العالمي
- 7/يزيد بشار (2007) ، « إدارة هيكل الأجور و تقييم الوظائف ، ط 1 ، دار الفاروق للنشر و التوزيع
- 8/كامل بربر ، (2000)، « إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي » ، ط 2 ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، مصر
- 9/مصطفى محمود أبو بكر (2004/2003) ، « الموارد البشرية » ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر
- 10/الموسوي ،(2008) ، « إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها » ، ط 1 ، دار مجدلاوي ، عمان
- 11/سالم شرماط ، (2021) ، « نظام الأجور و علاقته بإدارة الموارد البشرية » ، دفاتر السياسة و القانون ، جامعة عمار تليجي الأغواط ، الجزائر ، العدد 03
- 12/سليمان عمر محمد الهادي ، (2009) ، « الاستثمار الأجنبي المباشر و حقوق البيئة في الاقتصاد الاسلامي و الاقتصاد الوضعي » ، ط 1 ، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن
- 13/ضرار العتيبي و زملاؤه ، (2018) ، « الأساس في علم الاقتصاد » ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع
- 14/سنان الموسوي ، (2004) ، « إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها » ، ط 1 ، دار مجدلاوي ، عمان

قائمة المراجع :

15/خالد عبد الرحيم الهيتي ، (2005) ، « إدارة الموارد البشرية » ، ط 2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن

16/يوسف إلياس ، (1996) ، « محاضرات في قوانين العربية » ، دار الثقافة

17/نائف برونوطي سعاد ، (2007) ، « إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد » ، ط 3 ، دار وائل للنشر ، الأردن

18/أحمية سليمان، (1998)، « تنظيم قانون علاقات العمل الجزائري » ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر

19/بن ربيع حنيفة ، (2002) ، « الواضح في المحاسبة العامة » ، برهومة ، الجزائر

20/سليمان أحمية، (1992)، « التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري » ، ديوان المطبوعات الجامعية

21/ماهر عبد الخالق السيبي ، (2001) ، « مبادئ السياحة » ، ط 1 ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة

22/لكحل منيف، (2018)، « تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي » ، دار المثقف للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، الجزائر

23/مصطفى نجيب شاويش، (2007)، « إدارة الموارد البشرية » ، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان

24/ عبد الرحيم الهيتي، (2003)، « إدارة الموارد البشرية » ، وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، عمان.

25/نور الدين حاروش، (2007)، « إدارة الموارد البشرية » ، دار الأمانة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، ص. 120.

26/هيثم العاني، (2007)، « لإدارة بالحوافز :التحفيز والمكافئات » ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان

27/مدني عبد القادر علاقي، (2007)، « إدارة الموارد البشرية » ، دار خوارزم للنشر و التوزيع، جدة.

28/كامل بربز، (2008)، « الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المدربين » ، دار المنهل اللبناني للنشر و التوزيع، بيروت

29/مدحت محمد أبو النصر، (2012)، « الإدارة بالحوافز : أساليب التحفيز الوظيفي » ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة.

قائمة المراجع :

- 30/إين نوار صالح، (1995)، «أسباب الاستقرار في العمل الصناعي» ، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاجتماعية ، قسنطينة.
- 31/ محمد حافظ حجازي، (2004)، «إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد» ، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان.
- 32/حمادة محمد الشطا،(2004)،«النظرية العامة للأجور و المرتبات» ، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر.
- 33/طارق عبد الحميد البدري، (2002)،«أساسيات في علم إدارة القيادة» ، دار الفكر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان..
- 34/جمال الدين لعويسات، (2002)،«السلوك التنظيمي والتطوير الإداري» ، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر.
- 35/يوسف مسعود غنيم، (2014)،«التحفيز و اثره على الرضا الوظيفي» ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 36/خضير كاظم، (2009)،«السلوك التنظيمي» ، إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- 37/عبد العزيز محمد ملائكة، (2007)،«مبادئ ومهارات القيادة و الادارة» ، دار العلم ، جدة.
- 38/ نور الدين حروش، (2011)،«إدارة الموارد البشرية» ، دار الأمة، الطبعة الأولى، الجزائر.
- 39/براء رجب تركي، (2015)،« نظام الحوافز الإدارية ودورها في صفل وتمكين الأفراد» ، دار الراية للنشر، الطبعة الأولى، الأردن.
- 40/نواف سالم كنعان، (2009)،«القيادة الإدارية» ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان .
- 41/محمد حسن حمادات، (2008)،«السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية» ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان.
- 42/مصطفى الجربوعة، (2017)،«إدارة الموارد البشرية» ، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، عمان
- 43/محمد ضيف الله القطابري، (2011)،« دور السياسة النقدية في الاستقرار والتنمية الاقتصادية» ، الطبعة الاولى
- 44/عليان عليان، (2018)،«أزمات النظام الرأسمالي من الكساد الكبير 1929-1933 الى 2008 المالية والاقتصادية الكبرى»

قائمة المراجع :

➤ المجلات و الملتقيات و المواد

- 1/نص المادة 59 من دستور 1976، الصادر بموجب الأمر رقم 76-97 ، المؤرخ في 22 نوفمبر 1976، ج.ر ، عدد 94، الصادرة في 1976 (الملغى)
- 2/أسماء فيجان المورقي العتيبي ، نشوى مصطفى علي محمد ، (2018) ، « أثر الأجور على سعر الصرف الاسمي : الدروس المستفادة من التطبيق على الاقتصاد المصري خلال الفترة (1990-2015) » ، مجلة رؤى اقتصادية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الودي الجزائر ، العدد 02
- 3/لقد عرف المشرع الجزائري الاتفاقية و الاتفاق الجماعي للعمل من خلال نص المادة 114 من قانون 90-11.
- 4/المادة 28 من قانون المالية الصادر في 1973 (الأمر 73-63) المؤرخ في ديسمبر 1973.
- 5/المادة 127 من القانون الأساسي العام للعامل .
- 6/المادة 122 من القانون الاساسي العام .
- 7/قانون العمل رقم 11/90 الصادر بتاريخ 1990/04/21، (الجريدة الرسمية)، العدد 20
- 7/المادة (1-183) من قانون (82-14) المؤرخ في 1982./12/30
- 8/الشيخ الداوي ، (2008)،« تحليل آثار التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية » ، مجلة الباحث، العدد 6، الجزائر
- 9/فيروز بوزورين ، (2019)،« المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات »، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، المجلد 05، العدد 14
- 10/خثير محمد، (2020)،« دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية » ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة خميس مليانة ، الجزائر، المجلد 16، العدد 23
- 11/محمد منادلي، (2018)،« الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع » ، مجلة حقائق للدراسات النفسية و الاجتماعية، العدد 09
- 12/عبد اللطيف أولاد حيمودة، (2017)،« تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية » ، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر لودي، العدد 12، الجزائر
- 13/عبد الفتاح بوخمم، (2001)،« مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي » ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، عدد 15

قائمة المراجع :

➤ المذكرات

- 1/حورية جاودي ، (2006/2007) ، « تسير الأجور في الجزائر » ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، التخصص : التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر
- 2/بوقبرين عابد ، (2010/2011)، « ضوابط تحديد أجر العامل في ظل العولمة الاقتصادية » ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون الاجتماعي ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم.
- 3/غازي حسن عودة الحلائية ، (2013)، «أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن» ، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
- 4/الطاهر الوافي، (2012)، «التحفيز وأداء الممرضين » ،رسالة ماجستير،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسنطينة
- 5/بوقال نسيم، (2012)، «أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين » ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة
- 6/سامر أديب ناصر، (2004)، « أنظمة الاجور وأثرها على اداء على العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام في سوريا » ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة سوريا
- 7/مولود حشمان، (2000)، «محددات الاجر في الجزائر دراسة اقتصادية قياسية » ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر
- 8/سراج وهيب، (2008)، «دراسة اقتصادية قياسية على مدى عدالة الاجور في الجزائر » ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر

قائمة الملاحق:

ملحق مخرجات البرنامج الإحصائي

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	19	63,3	63,3	63,3
انثى	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 20 سنة الى 30 سنة	4	13,3	13,3	13,3
من 31 سنة الى 40 سنة	15	50,0	50,0	63,3
من 41 سنة الى 50 سنة	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

عدد افراد العائلة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 00 فرد	4	13,3	13,3	13,3
3 افراد	12	40,0	40,0	53,3
4 افراد	7	23,3	23,3	76,7
5 افراد	6	20,0	20,0	96,7
6 افراد	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

عدد ساعات العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 07 ساعات	7	23,3	23,3	23,3
08 ساعات	23	76,7	76,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

قائمة الملاحق:

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	10	33,3	33,3	33,3
جامعي	8	26,7	26,7	60,0
دراسات عليا	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تعتقد أن أجرك يعبر عن مجهوداتك في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	21	70,0	70,0	70,0
لا	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

ماهو نظام حساب أجرك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide على اساس الوقت	17	56,7	56,7	56,7
لاتنري كيف يتحدد	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل أنت راضي على أجرك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	3	10,0	10,0	10,0
لا	27	90,0	90,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تعمل ساعات اضافية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	29	96,7	96,7	96,7

قائمة الملاحق:

لا	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تتقاضى أجر من عمل آخر غير عملك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	29	96,7	96,7	96,7
لا	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تتقاضى مكافآت زيادة على أجرك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	20	66,7	66,7	66,7
لا	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل أجرك يناسب ساعات عملك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	23	76,7	76,7	76,7
لا	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

وجود الحافز المادي يساعدك على بذل المزيد من الجهد في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	27	90,0	90,0	90,0
لا	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

زيادة الراتب يساعدك على الولاء في العمل في الشركة

قائمة الملاحق:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	30	100,0	100,0	100,0

يمكن أن يؤدي قلة التقدير و الإحباط المعنوي إلى ضعف في أداء المهام

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	30	100,0	100,0	100,0

ربط الترقيات و الرواتب يساعد في تحفيزك على العمل أكثر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	30	100,0	100,0	100,0

توفر المؤسسة علاوات في المناسبات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	23	76,7	76,7	76,7
لا	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

توفر الامانة هدايا معينة،تجعلك تبذل جهد أكبر في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	30	100,0	100,0	100,0

تقدم المؤسسة دوريات تدريبية خارجية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	19	63,3	63,3	63,3
لا	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

استبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي، أختي تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة عنوانها " تأثير نظام الأجور على تحفيز العمال: حالة مؤسسة سونالغاز في البويرة"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على مذكرة ماستر في المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان نظراً لما تتمتعون به من خبرة و دراية واسعة، وخبرتكم الطويلة في مجال العمل، وثقة الباحث بكم، فيتمنى الباحث القيام بتعبئة هذه الاستبانة المرفقة، مع العلم أن هذه البيانات تستخدم للبحث العلمي فقط. شاكرين لسيادتكم تفضلكم في دعم وتطوير البحث العلمي، وتزويد الطلبة بالمعلومات، كما ونقدر خدمتكم للمجتمع وتنميته.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،،

المحور الأول:المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر ()، أنثى ()

السن:.....(سنة)

عدد أفراد الاسرة:.....(فرد)

عدد ساعات العمل اليومي:.....(ساعة)

المستوى التعليمي:ثانوي ()، ليسانيس ()، جامعي ()

المحور الثاني:الاجور

قائمة الملاحق:

- 1/ هل تعتقد أن أجرك يعبر عن مجهوداتك في العمل نعم ()، لا ()،
- 2/ ماهو نظام حساب أجرك: على أساس الانتاج ()
على أساس الوقت ()
لا تدري كيف يتحدد ()
- 3/ هل أنت راضي على أجرك نعم ()، لا ()
- 4/ هل تعمل ساعات اضافية نعم ()، لا ()
- 5/ هل تتقاضى أجر من عمل اخر غير عملك نعم ()، لا ()
- 6/ هل تتقاضى مكافآت زيادة على أجرك نعم ()، لا ()
- 7/ هل أجرك يناسب ساعات عملك نعم ()، لا ()

المحور الثالث: الحوافز

- 1/ وجود الحافز المادي يساعدك على بذل المزيد من الجهد في العمل نعم ()، لا ()
- 2/ زيادة الراتب يساعدك على الولاء في العمل في الشركة نعم ()، لا ()
- 3/ يمكن أن يؤدي قلة التقدير و الإحباط المعنوي إلى ضعف في أداء المهام
- 4/ ربط الترقيات و الرواتب يساعد في تحفيزك على العمل أكثر
- 5/ توفر المؤسسة علاوات في المناسبات
- 6/ توفر الامانة هدايا معينة، تجعلك تبذل جهد أكبر في العمل
- 7/ تقدم المؤسسة دوريات تدريبية خارجية

الملخص :

تهدف هذه الدراسة التي بين أيدينا إلى محاولة معرفة تأثير نظام الأجور على تحفيز العمال بالمؤسسة سونالغاز البويرة ، كما تهدف إلى إيجاد نوع العلاقة النظرية و التطبيقية بين المتغير المستقل نظام الأجور و المتغير التابع التحفيز ، و لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج التحليلي الوصفي لتحليل البيانات ، التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان و إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة ، حيث تم توزيعه على عينة عشوائية قدرها 70 عامل في المؤسسة و القيام بمعالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS و بعد التحليل توصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أثبتت انه توجد علاقة طردية بين نظام الأجور و تحفيز العمال في المؤسسة سونالغاز البويرة و توصلت دراسة كذلك إلى أن نظام الأجور يلعب دور جد فعال في تحفيز العمال مما يؤدي إلى تحسين أدائهم و بالتالي تحسين أداء المؤسسة .

الكلمات المفتاحية : نظام الأجور ، تحفيز العمال ، المؤسسة سونالغاز البويرة ، الأداء .

Résume

Cette étude vise à essayer de connaître l'impact du système salarial sur la motivation des travailleurs de la Fondation Sonelgaz Bouira, et elle vise également à trouver le type de relation théorique et appliquée entre le système salarial variable indépendant et la motivation variable dépendante, et à atteindre les objectifs de l'étude, nous nous sommes appuyés sur l'approche analytique descriptive pour analyser les données, obtenu grâce au questionnaire et trouver la relation entre les variables de l'étude

Il a été distribué à un échantillon aléatoire de 70 travailleurs de l'établissement et le traitement des données a été effectué à l'aide du programme statistique SPSS. Après l'analyse, les résultats de l'étude ont atteint un ensemble de résultats qui ont prouvé qu'il existe une relation directe entre le système de salaire et la motivation des travailleurs de l'entreprise Sonelgaz Bouira. Le système salarial joue un rôle très efficace dans la motivation des travailleurs, ce qui conduit à l'amélioration de leurs performances et donc à l'amélioration des performances de l'institution.

Mot clés : Salaire, motivation des travailleurs, Fondation Sonelgaz Bouira, performance.