



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الميدان: علوم اقتصادية، التسيير والعلوم التجارية
الشعبة: إدارة أعمال
مذكرة نهاية الدراسة تدخل ضمن متطلبات شهادة ليسانس لتخصص إدارة أعمال
بعنوان:

نظام الأجور والحوافز

دراسة حالة بمؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية

تحت إشراف الدكتور:
- طالب أحمد نور الدين

إعداد الطالبتين:
- بورقعة بشرى
- أولاد قويدر منال

الموسم الجامعي: 2024 - 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الميدان: علوم اقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: إدارة أعمال

مذكرة نهاية الدراسة تدخل ضمن متطلبات شهادة ليسانس لتخصص إدارة أعمال

بعنوان:

نظام الأجور والحوافز

دراسة حالة بمؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية

تحت إشراف الدكتور:

- طالب أحمد نور الدين

إعداد الطالبتين:

- بورقعة بشرى

- أولاد قويدر منال

الموسم الجامعي: 2024-2025

الإهداء

إلى نفسي، يا من وقفتِ رغم التعب، وتحملتِ رغم الانكسار،
يا من خضتِ الطريق بخوفٍ أحيانًا، لكنك لم تتراجعِي، أهديك هذا
الإنجاز عرفانًا لصبرك، واعترافًا بقوتك،
فأنتِ البداية، وأنتِ من تستحقين الشكر أولًا.
إلى والديّ، نبض القلب، وسند الروح...
شكرًا لكم كما الذي كان لي ظهرًا لا يميل،
ولعطائكم الذي لا يُقارن، ولا يُردّ.
إلى أصدقائي، أنتم الضحكة وسط العتمة، والدفء وقت الكسل،
شكرًا لوجودكم، لصبركم، لنقاشاتنا، لقلقنا وضعنا
وإلى كل من مرّ في طريقي،
معلمًا، ملهمًا، أوحى عابرًا ترك بصمة،
كنتم جزءًا من الرحلة، ولكم من القلب كل الامتنان
"بورقة بشرى"

الإهداء

إلى من علّمني معنى الصبر والإصرار، إلى من كانت دعواته سببًا في كل نجاحي، إلى من أفتخر بحمل اسمه وأستنير بحكمته... والدي العزيز.

إلى من هي منبع الحنان، إلى من كانت السند والدعاء الدائم، إلى من لولاها لما وصلت لما أنا عليه اليوم... أمي الحبيبة، سر نجاحي وراحة قلبي..

إلى الإخوة الأعزاء، أنتم القوة التي استندت إليها في لحظات ضعفي، فكنتم دومًا مصدر الأمان.

إلى كل أصدقائي الأوفياء الذين شاركوني لحظات الفرح والتعب دون استثناء، أنتم زاد الرحلة.

إلى كل هؤلاء، أهدي ثمرة جهدي وتعب السنين، راجية

من الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، ومفتاحًا لكل خير قادم.

"أولاد قويدر منال"

شكر وتقدير

بكل فخر وامتنان، نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل "طالب أحمد نور الدين"، لما قدمه لنا من توجيهات قيّمة وملاحظات علمية بناءة، كان لها الأثر البالغ في إنجاز هذا العمل.

كما نتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع أساتذة قسم [علوم تسيير] على ما بذلوه من جهد طيلة مسيرتنا الجامعية، وإلى كل من ساعدنا وساندنا خلال إعداد هذه المذكرة، من زملاء، أصدقاء، والعائلة الكريمة، الذين كانوا لنا السند والداعم المعنوي في كل المراحل.

فلكم منا كل التقدير والاحترام

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظام الأجور والحوافز على أداء العمال، من خلال دراسة ميدانية على عينة مكونة من 53 عاملاً بإحدى المؤسسات الاقتصادية. تم استخدام المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS وكانت أهم النتائج في أن هناك وجود علاقة ارتباط قوية بين عدالة نظام الاجور والرضا الوظيفي للعاملين مع حوافز مستمرة تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على تحسين الأداء وأن العاملين غير راضين عن مستوى الشفافية وتوقيت الحوافز ولم تُسجل فروق دالة إحصائية في الرضا حسب الجنس أو المستوى التعليمي مع وجود فروق دالة حسب الفئة العمرية في مستوى الرضا العام.

الكلمات المفتاحية: أجور، حوافز، موظفين، دافعية، أداء، إنتاجية، مؤسسة.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of the wages and incentives system on workers' performance, through a field study on a sample of 53 workers in an economic institution. The descriptive analytical approach was used, and the study relied on a questionnaire as the main tool for data collection, which was analyzed using SPSS software. The key results indicate a strong correlation between the fairness of the wage system and job satisfaction of employees, and a direct and positive effect of continuous incentives on performance improvement. Workers were dissatisfied with the level of transparency and timing of incentives. No statistically significant differences in satisfaction were recorded according to gender or educational level, while significant differences were found according to age group in the level of general satisfaction. **Keywords:** wages, incentives, employees, motivation, performance, productivity, institution.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
02	مقدمة
08	الفصل الأول: الإطار النظري لنظام الأجور والحوافز والدراسات السابقة
08	المبحث الأول: ماهية نظام الأجور والحوافز
08	المطلب الأول: مفهوم الأجور والحوافز وبيان أهميتها
14	المطلب الثاني: أنواع الأجور والحوافز
20	المطلب الثالث: محددات الأجور والحوافز واستراتيجيات تحديدها
25	المبحث الثاني: العلاقة بين نظام الأجور والحوافز وأداء العاملين
25	المطلب الأول: العلاقة التكاملية بين نظام الأجور والحوافز وأداء العاملين
27	المطلب الثاني: العدالة التوزيعية للأجور والحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي
29	المطلب الثالث: دور مستوى الأجور والتحفيز في زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي
31	المبحث الثالث: دراسات سابقة
31	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
36	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
39	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
43	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي (دراسة حالة لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية)
43	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للمياه_ غرداية-
43	المطلب الأول: لمحة عامة لشركة الجزائرية للمياه_ وحدة غرداية_.

45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية للمياه غرداية وبيان مختلف وظائفها
50	المبحث الثاني: نظام الاجور والحوافز داخل مؤسسة الجزائرية للمياه_وحدة غرداية_
50	المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسات الميدانية
55	المطلب الثاني: التحليل ببرنامج SPSS وأبرز النتائج المتحصل عليها
70	الخاتمة
72	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مخطط الاعمال والمهام و ممتلكات وهياكل مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية	44
02	متغيرات الدراسة	51
03	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	51
04	مجال المتوسط الحسابي المرجع لكل مستوى (مقياس ليكارت)	53
05	نتائج معامل ألفا كرونباخ	55
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	56
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	58
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصنف المهني	59
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	60
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	61
11	العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة الأساسية	63
12	ديموغراف العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية وبعض محاور الدراسة	64
13	نتائج تحليل ANOVA للرضا العام حسب الفئة العمرية	65
14	نتائج تحليل ANOVA للرضا العام حسب المستوى التعليمي	65
15	مقارنة الرضا العام بين الجنسين (T-test)	65
16	مقارنة العدالة في الرواتب بين الجنسين (T-test)	66

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	العلاقة بين نظام الأجور والحوافز وأداء العاملين	26
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية	49
03	الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية والتكوين بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية	49
04	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	57
05	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	58
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصنف المهني	59
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	60
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	62

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	قائمة المحكمين للاستبيان

مقدمة

مقدمة

أ. توطئة:

في عالم اليوم، لم يعد تطوير قدرات الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أفضل أداء خيارًا إضافيًا تتخذه المؤسسات، بل صار أساسًا ضروريًا لبناء بيئات عمل ناجحة وقادرة على المنافسة، ومع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية السريعة، أصبح العنصر البشري أعلى ما تملكه المؤسسات، وأصبح من المهم أكثر من أي وقت مضى العناية به وتحفيزه لمواجهة تحديات السوق والوصول الى التميز.

في هذا السياق، يبرز نظام الأجور والحوافز كأحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لدعم أداء الموظفين وتعزيز رضاهم وانتمائهم التنظيمي. فالأجر لم يعد مجرد مقابل مادي نظير الجهد المبذول، بل أصبح رسالة احترام وتقدير لمكانة الموظف داخل المؤسسة. كما أن الحوافز المدروسة تفتح المجال أمام الأفراد لاستخراج أفضل ما لديهم، وتدفعهم نحو الابتكار والتطور المستمر.

وقد أكدت العديد من الدراسات أن وجود نظام أجور عادل ومنصف يرفع الروح المعنوية للموظفين، ويحد من الغيابات والتسرب الوظيفي، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء سواء على المستوى الفردي أو الجماعي. وعلى النقيض من ذلك، فإن غياب العدالة والشفافية في توزيع الأجور والحوافز يؤدي إلى انخفاض الرضا المهني وتراجع الولاء المؤسسي، وهو ما يهدد استقرار المؤسسة وإنتاجيتها.

انطلاقًا من هذه الأهمية الكبيرة لأنظمة الأجور والحوافز، جاء اختيار موضوع هذه الدراسة بهدف ليس فقط فهم تأثيرها المباشر على الأداء الوظيفي، بل أيضًا السعي لاكتشاف أفضل الطرق لصياغة نظم تحفيزية حديثة تتماشى مع متطلبات سوق العمل المعاصر، وتخدم أهداف التنمية والاستدامة التنظيمية على المدى الطويل.

ب. الإشكالية: مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يساهم نظام الأجور والحوافز في تحسين الأداء الوظيفي على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية؟

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: نظام الأجور والحوافز

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

التساؤلات الفرعية:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الاجور والحوافز لدى العاملين؟

- ما العلاقة بين نظام الاجور العادل ومستوى الرضا الوظيفي؟

- كيف يؤثر نظام الحوافز المالية وغير المالية على تحفيز الموظفين؟

- ما مدى تأثير نظام الاجور والحوافز على الابتكار والابداع في بيئة العمل؟

فرضيات البحث:

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام الاجور والحوافز وأداء العاملين.

- الدراسات السابقة اثبتت ان لنظام الاجور والحوافز علاقة بتحسين اداء العاملين.

- الدراسات السابقة اكدت انه كلما زادت الشفافية في تحديد الأجور والحوافز، زادت ثقة الموظفين

في الإدارة.

– وجود تفاوت في الأجور بين الموظفين تؤدي الى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة الصراعات الداخلية.

أهداف البحث:

- إثبات الفرضيات أو نفيها
- إزالة الإبهام عن مصطلحين الأجور والحوافز وإبراز مدى أهميتهم داخل المنظمة
- تحليل تأثير نظام الأجور والحوافز على أداء العاملين داخل المؤسسات
- دراسة تأثير نظام الأجور والحوافز على الرضا الوظيفي.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة في كون نظام الأجور والحوافز يشكل أحد الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، لما له من تأثير على الأداء الوظيفي كما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ومع تزايد المنافسة بين المؤسسات، لم يعد الاهتمام بالأجور والحوافز مجرد خيار، بل أصبح ضرورة لضمان استقرار الموارد البشرية وتحقيق الفعالية التنظيمية.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة في محاولة فهم العلاقة بين عدالة وفعالية نظام الأجور والحوافز من جهة، ومستوى الأداء الوظيفي للعمال من جهة أخرى، مع التركيز على الواقع العملي في مؤسسة جزائرية، فمن شأن نتائج هذا البحث أن تساعد متخذي القرار داخل المؤسسات على تحسين سياسات التحفيز بما يتماشى مع متطلبات العمال وأهداف المؤسسة في الوقت نفسه.

منهجية البحث:

استخدم المنهج الوصفي من الجانب النظري ونحتاج الى منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي.

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: امتدت الدراسة من شهر فيفري 2025 إلى غاية شهر ماي 2025.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة بمؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة غرداية-

المفاهيم الإجرائية:

نظام الأجور: جميع السياسات التي تحدد كيفية تحديد وتعويض الموظفين ماليا.

الحوافز: المكافآت المالية وغير المالية المقدمة للموظفين لتعزيز الاداء.

الأداء الوظيفي: مدى تحقيق الموظف للأهداف والمعايير المطلوبة في العمل.

الرضا الوظيفي: مدى شعور الموظف بالرضا عن الأجور والحوافز وتأثيره على الانتاجية.

الإنتاجية: العلاقة بين مخرجات الموظف وجهوده ومدى تأثير نظام الاجور عليها.

هيكل البحث:

يتضمن هيكل البحث فصلين رئيسيين الفصل الأول يركز على الإطار النظري لنظام الاجور والحوافز مع عرض للدراسات السابقة, حيث يتناول مفهوم هذا النظام وانواعه واهميته واهم محدداته واستراتيجيات تحديده ثم العلاقة بينه وبين اداء العاملين و العدالة التوزيعية لهذا النظام وذكر أنواعها وأهميتها البالغة لما لها من اثر على الرضا الوظيفي وفي الاخير دور مستوى الاجور والحوافز على تحسين الانتاجية و زيادة الرضا الوظيفي ومن ثم إستعراض الدراسات السابقة الاجنبية منها والمحلية أما الفصل الثاني مخصص للجانب التطبيقي حيث يتم تقديم دراسة حالة في مؤسسة الجزائرية للمياه بفرع غرداية ويشمل ذلك نظرة عامة على المؤسسة وتحليل نظام الأجور والحوافز المتبع فيها.

صعوبات الدراسة:

واجهنا صعوبة في توزيع الاستبيان على العاملين و صعوبة في تحليل اداة الاستبيان كما كان هناك ضغط وضيق في الوقت و أيضا صعوبة في تعميم النتائج و ضمان صحة وموثوقية النتائج.

الفصل الأول: الإطار النظري

لنظام الأجور والحوافز

والدراسات السابقة

تمهيد:

يتناول الفصل الأول من مذكرة التخرج الإطار النظري لنظام الأجور والحوافز، حيث يبدأ بتحديد المفاهيم الأساسية، فيُعرّف الأجر بأنه المقابل المالي أو العيني الذي يحصل عليه العامل مقابل ما يقدمه من جهد خلال فترة زمنية محددة، بينما تُعد الحوافز وسائل مادية أو معنوية تهدف إلى تحفيز العاملين وتحسين أدائهم. وقد تم التأكيد على أهمية هذه الأنظمة سواء للفرد، من حيث تحسين مستواه المعيشي وزيادة دافعيته، أو للمؤسسة عبر تعزيز الإنتاجية وتقليل الغيابات، أو حتى على مستوى المجتمع من خلال دعم الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.

كما استعرض الفصل أنواع الأجور مثل الأجر الاسمي، الحقيقي، الزمني، والتشجيعي، إلى جانب أنواع الحوافز كالمادية والمعنوية، الفردية والجماعية، الإيجابية والسلبية. وتناول أيضاً أبرز محددات الأجور والحوافز مثل الأداء، المؤهل العلمي، الأقدمية، صعوبة الوظيفة، ومستوى المعيشة، إضافة إلى استراتيجيات تحديدها التي تتأثر بعوامل قانونية وتنظيمية ونقابية.

في المبحث الثاني، تطرّق الفصل إلى العلاقة التكاملية بين نظام الأجور والحوافز من جهة، وأداء العاملين من جهة أخرى، مؤكداً أن وجود عدالة وشفافية في التوزيع يرفع من الرضا والانتماء التنظيمي، ويقلل من ظواهر الغياب والتسرب الوظيفي. كما ناقش مفهوم العدالة التوزيعية وأنواعها (الإنصاف، المساواة، الحاجة) وأهميتها في تحقيق الثقة داخل المؤسسة. وخلص إلى أن الأجور العادلة والحوافز الفعالة تسهم بشكل مباشر في زيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي.

أما المبحث الثالث، فقد تناول الدراسات السابقة، حيث تم استعراض مجموعة من البحوث المحلية والأجنبية التي أكدت في مجملها على العلاقة الإيجابية بين نظام الأجور والحوافز وتحسين أداء العاملين، مع إبراز الفرق بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، التي تميزت بتركيزها على مؤسسة جزائرية وباعتمادها على أدوات تحليل إحصائي معمقة.

المبحث الأول: ماهية نظام الأجور والحوافز

يعد نظام الأجور والحوافز أداة حيوية في تحفيز العاملين ورفع أدائهم، حيث يرتبط بشكل مباشر بزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية. يهدف هذا المبحث إلى استكشاف مفهوم نظام الأجور والحوافز وأهميته في بيئة العمل

المطلب الأول: مفهوم الأجور والحوافز وبيان أهميتها

الفرع الأول: مفهوم الأجور والحوافز

أولاً: مفهوم الأجور

يمكن تعريف الأجور على أنها عبارة عن التعويض الذي يحصل عليه الأفراد مقابل وضع نشاطهم تحت تصرف وتوجيه الغير خلال مدة زمنية محددة أو لقاء أداء محدد، وقد يكون الأجر نقدياً أو حقيقياً، فالأجر النقدي هو ذلك المبلغ من النقود الذي يحصل عليه الفرد مقابل عمله خلال فترة زمنية معينة (الساعة، اليوم، الشهر) أو لقاء كمية أداء معينة.¹

يعتبر الأجر أهم أشكال التعويضات لدرجة أنه يستخدم أحياناً كمرادف لها، فهو العائد الذي يعطى للفرد مقابل الوظيفة التي يشغلها.²

من خلال التعاريف السابقة إستخلصنا تعريفاً عاماً:

الأجر هو ما يتقاضاه العامل مقابل نشاط يؤديه وفق نظام ساعي أو يومي أو شهري.

¹ - منى محمد موسى، تأثير كفاءة سياسات الأجور والحوافز على تحسين الإنتاجية بالمنظمة دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأدوية في مصر، مجلة مصرية، المجلد 10، العدد 03، الجزء 1، 2019، ص 158.

² - سالم شرماط، نظرية الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد 03، جامعة الأغواط الجزائرية، 2021، ص 160.

مفهوم نظام الأجور: هو عبارة عن مجموعة من الترتيبات والعمليات التي تنظمها ويضبطها قانون العمل والقوانين الرسمية المحددة في تلك الدولة، والذي يحدد مستويات الأجور والامتيازات والمهام لكل وظيفة وشروطها، وطريقة دفع التعويضات أما على أساس الجهد أو الوقت أو بالجهد والوقت معاً.¹

ويتميز الأجر بالخصائص التالية:

- **العدالة :** وهي العدالة في الأجور التي تمنحها المؤسسة لنفس الوظيفة، فيجب أن يكون مبلغ الأجر عادلاً في المكافآت والمؤهلات والخبرة اللازمة لشغل الوظيفة؛
- **الوضوح:** يخضع نظام الأجور إلى قواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف يتم تحديد الأجر للوظيفة؛
- **الشفافية:** أي أن يكون النظام مكشوف وليس سري؛
- **الاستقرار والثبات:** أن النظام السليم يجب أن يكون ثابتاً ومستقر، فلا يتم تغييره إلا عند توفر شروط موضوعية تستدعي ذلك؛
- **الارتباط بالأداء الفعلي للفرد:** يتمثل في الأجر الذي يعوض للفرد عن الأداء الفعلي الذي يقدمه.²

ثانياً: مفهوم الحوافز

تعرف الحوافز على أنها فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين لتثيير رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى الإشباع وتعرف الحوافز أيضاً بأنها رغبات أو

¹ - **القتيعي عبد الحق**، نظام الأجور والحوافز، مطبوعة جامعية في تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، 2022، ص 05.

² - **سميرة صالحى وسمية قداش**، نظم الأجور والحوافز، مطبوعة جامعية في تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2019، ص 13.

حاجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد إشباعها وحينها نقول إن على المديرين أن يحفزوا مرؤوسيهـم على العمل فإننا نقصد إن على المدير أن يعمل على إشباع بعض هذه الاحتياجات والتي يؤدي إلى دفع المرؤوس إلى اتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه.¹

والحوافز هي مجموعة الأدوات التي تسعى المؤسسة إلى توفيرها لموظفيها، سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات الإنسانية والرغبات من جهة، وتحقيق الفعالية المرجوة من جهة أخرى، مع مراعاة ظروف البيئة المحيطة.

وهي عوامل أو وسائل أو طرق تختارها الإدارات بعناية كبيرة من أجل خلق أو توجيه السلوك البشري من أجل المساهمة بشكل فعال في رفع الكفاءة الإنتاجية وتلبية الاحتياجات المختلفة للعمال والأفراد.² وعليه فإن التحفيز هو تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العمال على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات بشرط أن يتميز ذلك بالاستمرارية.³

من خلال التعاريف السابقة إستخلصنا تعريفا عاما للحوافز:

الحافز هو مقابل يُرغبُ العامل في عمله ويُشبع رغباته ويوفر عاملا إضافيا لجو العمل وإطاره. **نظام الحوافز:** يعرف على أنه: مجموعة من العناصر المترابطة التي توفر وظيفة مشتركة ونظام الحوافز هو آلية للتحكم في عناصر التعويض تتماشى مع الأهداف المنشودة للمنظمة، وفيما يتعلق بهذه التعويضات من الممكن التمييز بين عدة ثنائيات: ثابت ومتغير، فردي وجماعي، فوري ومؤجل، نقدي

¹ - سلامي كريمة، دور نظام الأجور في تعزيز ولاء العامل للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قالمية، 2019، ص 10.

² - لطيفة بنت سعد العويس وآخرون، فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 44، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا، 2023، ص 31.

³ - عيساوي فاطمة والهزام محمد، الدور الوسيط للتحفيز في العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 03، 2021، جامعة بشار، الجزائر، ص 160.

وغير نقدي، ويمكن في كل ثنائية العثور على أجزاء من المكافأة الفردية والجماعية والسماح بالتمييز بين عدة أنظمة للمكافآت.¹

الفرع الثاني : أهمية الأجور والحوافز

اولا :أهمية الأجور

✓ أهمية الأجور بالنسبة للأفراد:

- تمثل الأجور مصدرا هاما لمعيشة الفرد ومستوى رفايته وقدرته على تأمين خدماته واحتياجاته المالية لنفسه ولأسرته؛
- كما قد تؤثر الأجور على وضعه في مجتمعه، وذلك في الحالات التي تقاس فيها منزلته بالمكاسب المالية أكثر من منصبه؛
- كما قد تمثل الأجور أهمية ومكانة نسبية للفرد داخل المنظمة التي يعمل بها أمام الآخرين (زملائه)؛
- وقد تكون للأجور أهمية للفرد في الحصول على أجورا مرتفعة والتي تشجعه على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية ومساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانية المتاحة في الأجور؛
- تساعد الأجور على تخفيف حدة الاضطراب والتوتر النفسي لدى الأفراد من خلال تعويضهم ماديا عن استثمارهم لقدراتهم في العمل.²

¹- بن منصور رفيقة وبن بعطوش أحمد، الأجور البعد المادي لنظام الحوافز في التنظيمات، مجلة هيودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 02، جامعة باتنة، الجزائر، 2024، ص 350.

²- القنعي عبد الحق، مرجع سابق، ص 08.

✓ أهمية الأجور بالنسبة للمؤسسة:

تمثل الأجور أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، وذلك لأن الأجور تمثل جزءا هاما من تكلفة الإنتاج، إلا أن نسبة تكلفة العمل تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها ومدى الاعتماد على العنصر البشري في عمليات التشغيل.

إن الزيادة في معدلات الأجور قد تنعكس في النهاية على المستهلك النهائي في صورة ارتفاع الأسعار والتي قد ينتج عنها انخفاض في حجم المبيعات، أما إذا لم تتقل الزيادة في الأجور للمستهلك فإن التكلفة في هذه المبيعات يجب أن تعوض عن طريق كفاءة إنتاجية عالية، أو عن طريق تخفيض نسبة هامش الربح، إن تلك الأجور المرتفعة والتي تنعكس على تخفيض نسبة الظروف صعبة بدرجة كبيرة فإن المؤسسة قد تضطر في هذه الحالة إلى تصفية أصولها وأيضاً بعض أرصدها المختلفة التي وفرتها المؤسسة في وقت سابق.¹

✓ أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع:

تعتبر الأجور في المجتمع أداة أساسية لتوزيع الدخل القومي الناتج من مستوى التنمية الوطنية، وأساس لمكافأة الموظف لأداء الخدمة الموكلة له تحقيقاً للمصلحة العامة، كما تساهم في تجسيد نموذج المجتمع المراد تأسيسه، فهي تلعب دوراً هاماً في الإنعاش الاقتصادي من حيث رفع القدرة الشرائية للموظفين، وخاصة إذا علمنا أن الدولة والوظيفة العمومية خاصة أكبر صاحب العمل في أغلب الدول، مما يؤثر في خلق ديناميكية في النشاط الاقتصادي وما يترتب عنه من زيادة الطلب على المواد المختلفة ويستلزم زيادة

¹ - حداثش إيدير وحداثش وردة، تسيير نفقة الأجور في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة ماستر في تخصص المحاسبة والتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2019، ص 16.

في الإنتاج أو توفير السلع المطلوبة، وتحصيل الضرائب وهو ما يعد دخلا للدولة على الفوائد المحققة مما يسمح بتحقيق خدمات ومصالح عامة أخرى أو متطورة أكثر مما كانت عليه.¹

ثانيا: أهمية الحوافز

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.
- تخفيض الفائض في العمل مثل: تخفيض في التكاليف.
- إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يعرف بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.²
- تساعد على زيادة مخرجات الأعمال من حيث كميات الإنتاج والجودة وكفاءة الأداء وزيادة الفعالية وزيادة ولاء الموظفين في المنظمة وإشباع احتياجات العاملين على اختلاف أنواعها (المادية، الاحترام، التقدير... الخ)، لتنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق الواحد والتضامن وتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.
- طريقة لدفع الأفراد إلى المبادرة الدائمة، والتجدد في الإبداع.

¹ - بلعيد عبد الله، إصلاح نظام الأجور في الوظيفة العمومي، مذكرة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2019، ص 22.

² - بو زيان فاطمة ومكي سامية، أثر نظام الأجور والحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2021، ص 11.

- طريقة للحصول على مقترحات مميزة وخلقة من الأفراد، تساعد على إيجاد مواطن الخلل والقصور في المنظومة ومعالجتها، وتحسين مستوى العمل.
- طريقة للتطوير، وتحديث العمل، وتحسينه، وتصحيح الخطأ، وذلك بالاستعانة بما يزيد من حيوية العمل من مفردات جديدة فاعلة تدخل على المؤسسة.
- طريقة لتحقيق توازن في موجودات المؤسسة، يجعلها تتعامل مع بعضها بحيوية وتفاعل صحيح وانسجام يؤدي إلى تطويرها.
- طريقة لإحداث ردود أفعال إيجابية وقوية في العمل، تغير في بيئته بقوة وفاعلية تنعكس على العمل وتنفيذه ومتابعته.
- وفي العموم تتم الاستفادة من التحفيز وتطبيقه بالشكل الصحيح عندما يتم تحليل وفهم واقع المؤسسة بشكل دقيق وسليم، وبعد إيجاد الطرق والسبل لتطويرها ورفع سوية العمل فيها، عندها يكون التحفيز إحدى أدوات هذا التطوير.¹

المطلب الثاني: أنواع الأجور والحوافز

الفرع الأول: أنواع الأجور

الأجر الاسمي: وهو الأجر الذي يتحصل عليه العامل في صورة نقدية ويظهر على كشف الأجر حيث يتغير المستوى العام للأسعار، ينخفض بزيادة معدل التضخم والعكس بالعكس.²

¹ - لطيفة بنت سعد العويس وآخرون، فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 44، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا، 2023، ص 31-32.

² - جبار محفوظ، محاولة تقييم دور الأجر في رفع إنتاجية العمال، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 19، جامعة سطيف، الجزائر، 2008، ص 06.

الأجر الحقيقي: يعبر عن مقدار السلع والخدمات التي يمكن الحصول عليها أو شرائها بالأجر النقدي، بمعنى هو مقدار الإشباع أو المنفعة المادية التي يمكن أن يحققها العامل من خلال المقابل النقدي الذي يتقاضاه جزاء عمله.

الأجر النقدي: ويقصد به مقدار المبالغ المالية النقدية التي يتسلمها الفرد العامل لقاء عمله وتتكون في الغالب من جزئين أحدهما ثابت وهو ذلك المقدار النقدي الذي يدفع بشكل دوري والجزء الثاني يكون متحركا يدفع وفق ظروف عمل معينة أو حسب الجهد المبذول من طرف العامل.¹

الأجر العيني: هو مقابل غير عادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد، ومن أمثلتها الرعاية الطبية (العلاج)، السكن، المواصلات ووجبات الطعام اثناء العمل بالرغم من أنها تأخذ الشكل الغير العادي في تقديمها، إلا أنّ تكلفتها يمكن حسابها ضمن ميزانية الأجور.²

الأجر الدوري والأجر غير الدوري: الأجر الدوري هو القابل للتكرار كل فترة صرف، ومثال ذلك: الأجر الأساسي والأجر غير الدوري هو الذي يدفع على فترات زمنية طويلة لا تتفق ودورية الأجر، كما أنه ليس مقابلا صريحا للوظيفة، ومثال ذلك: المنح النقدية التي يحصل عليها العامل في المناسبات كالمكافآت السنوية، ومنح الأعياد وما في حكمها.³

¹ - بن الحاج جلول فاطمة الزهراء، أثر نظام الأجور والحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2023، ص 98.

² - سايبي مسعود ويوزوايد دراجي، المعالجة المحاسبية للأجور في ظل النظام المحاسبي المالي، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2021، ص 08.

³ - يسعد غزالة، سياسة الأجور في القطاع الخاص، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة مستغانم، الجزائر، 2020، ص 09.

أجر المكافأة: هي عبارة عن أجور تشجيعية والهدف منها تحقيق ارتفاع في كمية الإنتاج والتقليص من التكاليف للوحدة وارتفاع دخل العمال، وهي تجمع بين النوعين السابقين الذكر، وتحدد المكافأة على أساس نسبة معينة من الأجر القاعدي.¹

الأجر بالمدة الزمنية: وهو ذلك الأجر الذي يكون محدد مسبقا بناءً على العقد بين صاحب العمل والعامل، بحيث يحدد فيه مدة العمل وعدد ساعاته في اليوم، وبمقتضى هذا الأسلوب يتحدد الأجر إما على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو الفصل أو السنة، فعامل الوقت هو المحدد للأجر وليس ما ينتجه العامل.²

الأجر على أساس الإنتاج: بداية تطبيق هذا النظام سادت أثناء وجود الحرف، وهو شائع الآن في تحديد أجر عمال الإنتاج في الصناعة، وفي ضوء هذا النظام يتوقف أجر الفرد على إنتاجيته، ويتبع هذا النظام طريقتان لتحديد الأجر، هما:

الأجر على أساس الإنتاج الفردي: والذي يتقاضاه الفرد عن عدد الوحدات الإنتاجية التي قام بإنتاجها بمفرده، على أن مقدار كسب العامل يرتبط بطريقة حساب أجره.

الأجر على أساس الإنتاج الجماعي: والذي يتقاضاه الفرد عن عدد الوحدات الإنتاجية التي قامت بإنتاجها الجماعة أو الفريق التي ينتمي إليها، وعلى أن مقدار كسب العامل يرتبط بإنتاجية هذه الأخيرة.³

¹ - بن عومر مخطارية ورومان خالدية، محاسبة الأجور في المؤسسة الإنتاجية، مذكرة ماستر في تخصص محاسبة وجباية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، الجزائر، 2023، ص 12.

² - القنعي عبد الحق، مرجع سابق، ص 11.

³ - بنيشو فتحي، دراسة قياسية للعلاقة بين الأجور والأسعار في الجزائر خلال الفترة 1970-2014، مجلة شعاع الدراسات الاقتصادية، العدد 4، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تسميلت، الجزائر، 2018، ص 327.

الأجر المعيشي والأجر الاقتصادي: الأجر المعيشي هو الأجر الذي يعطى على أساس اجتماعي، وهو نقيض الأجر الاقتصادي الذي يقدر على أساس إنتاجية العامل، ويطلق على الحد الأدنى للأجور الأجر المعيشي أو الأجر الاجتماعي.

الأجر الجاري والأجر الطبيعي: الأجر الجاري هو معدل الأجر الذي تحدده قوى العرض والطلب حالياً أو في المدى القصير، أما الأجر الطبيعي فهو الأجر الذي يتحدد في المدى الطويل،¹ وهو مجموعة من السلع والخدمات تدفع للعامل لقاء الخدمة التي يقدمها لمن استأجره واستغل طاقة عمله، ويتأثر هذا الأجر بتقلبات أسعار السلع التي يحصل عليها لقاء عمله كله أو جزء منه، حيث يرتفع بارتفاع الأسعار وينخفض بانخفاضها.²

الأجور الكلية: وهي الأجور الاسمية مضاف لها جميع العلاوات والبدلات والإضافات الأخرى، كبذل العدوى وبدلات والسكن وغيرها وهو يمثل إجمالي ما يتقاضاه الفرد العامل في نهاية كل فترة زمنية محددة وفي ضوءه يحدد ميزانيته الخاصة بالإنفاق على حاجاته والذي بالمقابل يجب أن تهتم به المؤسسات لكونه أحد عوامل الجذب وكذا من بين أهم دوافع العمل والحفاظ على الأفراد العاملين خاصة الكفاءات منهم.³

الأجر الإضافي: هو الأجر الذي يدفع مقابل العمل بعد الساعات العادية للعمل، وعادة ما يكون هذا الأجر أعلى من الأجر المعتاد، على أساس أن العمل بعد ساعات العمل العادية يرهق العامل ويحمله فوق طاقته وربما يحمله نفقات إضافية.⁴

الفرع الثاني: أنواع الحوافز

¹ - صالحي سميرة وقداش سمية، مرجع سابق، ص 15 .

² - سلامي كريمة، مرجع سابق، ص 56.

³ - بن الحاج جلول فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 98.

⁴ - صالحي سميرة وقداش سمية، مرجع سابق، ص 15-16.

1. **الحوافز المادية:** وهي التي تشبع الحاجات المادية الملموسة للأفراد من طعام وسكن ووسائل نقل

وملبس وغيرها، ويتم تقديمها بأشكال مختلفة كزيادة الأجر بما يتماشى مع ظروف المعيشة،

ومشاركة الأفراد في الأرباح، والمكافآت، وزيادة الأجور التشجيعية، وضمان الاستقرار المادي

والبقاء في العمل، وتحقيق الظروف المادية الأفضل للعاملين من حيث مكان العمل، وعدد

ساعاته، والخدمات الإضافية الأخرى التي تقدم لهم.¹

2. **الحوافز المعنوية:** يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز

العاملين على العمل،² وهي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية ويقصد بها

تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث

تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية وأمام

الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد والإثراء الوظيفي من خلال

فرصة الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف مناخ

الجماعة، صورة المنظمة، طبيعة العمل، فلسفة المنظمة تجاه أفراد التنظيم والتدريب والمهارات

وجداول العمل المرنة والقيادة الفعالة للأفراد.³

¹ - لطيفة بنت سعد العويس وآخرون، فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، النجلد 04، العدد 44، السعودية، 2023، ص 32.

² - ماجد منصور محمد البابلي، نظام الحوافز والمكافآت وأثرهما على تحسين الأداء الوظيفي في مستشفى عمران العام بالجمهورية اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد 1، العدد 3، اليمن، 2019، ص 07.

³ - علوش فاطمة وبلقاسم عبير، نظام الحوافز في المؤسسة الخدماتية العمومية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تيارت، الجزائر، 2023، ص

3. **الحوافز الإيجابية:** وهي تلك الحوافز التي تسعى إلى تلبية حاجات الافراد العاملين بالمنظمة

ودواعهم لزيادة إنتاجيتهم وتحقيق التميز في الأداء وهذا من خلال التشجيع بحوافز مادية كالمال

والجوائز وحوافز معنوية كالتقدير والترقية.¹

4. **الحوافز السلبية:** يطلق عليها حوافز التهديد والتي تسعى إلى تأثير في سلوك الفرد من خلال

العقاب والردع والتخويف أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم

من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو المكافأة أو الترقية.²

5. **الحوافز الفردية:** هي تلك التعويضات التي تقدم إلى الأفراد جراء المجهودات المبذولة من طرفهم

تجاه الأهداف المسطرة بشكل مشترك التي غالبا ما تكون بين الإدارة والأفراد،³ ويقصد بها

تشجيع أو تحفيز الأفراد المعنيين لزيادة الإنتاج، بتخصيص مكافآت للموظف الذي ينتج أفضل

إنتاج، أو تخصيص جائزة أفضل مدير، أو إعطاء هدية للفرد الأول في القسم أو في المشروع،

وكل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية، فهذه الأخيرة للفرد وليست للجماعة، ومن شأنها زيادة

التنافس الإيجابي بين الأفراد سعيا إلى الوصول إلى أفضل أداء.⁴

6. **الحوافز الجماعية:** تستعملها الشركات الكبيرة التي لا تستطيع مراقبة كل عامل على حدة، وذلك

عن طريق تحفيز الجماعة على أدائها وما تحققه من نتائج جيدة وتتجلى هذه الحوافز في توزيع

¹ - **بودالي محمد**، نظام الأجور والحوافز، مطبوعة جامعية في تخصص إدارة الموارد البشرية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تندوف، الجزائر، 2020، ص 11.

² - **حفصي صفاء**، نظام الحوافز وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة الجزائر، 2020، ص 23.

³ - **فيلاي حمزة**، أهمية التكامل بين عملية التقييم ونظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2009، ص 98.

⁴ - **برقام خديجة وبوتليبيس رشيدة**، أثر سياسة الأجور والرواتب على الجانب التحفيزي للعمال، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تموشنت، الجزائر، 2020، ص 26.

أرباح وتخفيض تكاليف، ومنها أيضا إشراك العامل في وضع اقتراحاته بشأن تخفيض التكاليف والعمل ووضع الأهداف التي المراد الوصول إليها من خلال العمال.

7. **الحوافز الاجتماعية:** يقدم هذا الشكل التحفيزي لكافة العاملين في المنظمة بغض النظر عن

مستوى أدائهم، او نتائج عملهم ويتم اللجوء اليه لإشباع الحاجات الشخصية التي تحقق المصالح

الذاتية وتساهم في حل المشاكل وتزيل بعض معوقات سير العمل، وتتمثل هذه الحوافز فيما يلي :

التأمين الصحي، التأمين ضد البطالة، الجمعيات السكنية، المطاعم، الأندية الترفيهية، مراكز

ثقافية، خدمات النقل، التأمين ضد العجز وإصابات العمل.¹

8. **الحوافز المباشرة:** هي الوسائل أو الأساليب التي تشجع على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في

العمل (الحوافز المادية والمعنوية).

9. **الحوافز غير المباشرة:** هي توفير الجو المناسب للعمل وتدريب العمال على أفضل الوسائل في

عملهم.²

المطلب الثالث: محددات الأجور والحوافز واستراتيجيات تحديدها

تعد محددات الأجور والحوافز عناصر حاسمة في تصميم وتنفيذ نظام الأجور والحوافز الفعال، حيث

تؤثر على فعالية النظام وقدرته على تحقيق الأهداف المرجوة. يهدف هذا المطلب إلى استكشاف العوامل

والمحددات الرئيسية التي تؤثر على تحديد الأجور والحوافز، مثل العوامل الاقتصادية والتنظيمية

والاجتماعية.

¹ - بن يحي خديجة وقربونة أشواق، دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الجزائرية، مذكرة
ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2022، ص 7.

² - مارية فلاح، دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، مذكرة
لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات المحلية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، جامعة قسنطينة، جامعة الجزائر، 2008، ص 52.

الفرع الأول: محددات الأجور والحوافز

أولا: محددات الأجور

تتمثل محددات الأجور فيما يلي:

1. **الأداء:** إن الأداء هو قياس للنتائج، وهو يجيب على السؤال هل أتممت عملك بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك، وبالتالي يتطلب ذلك الاتفاق على معيار محدد لتعريف الأداء، بحيث يستخدم كأساس لمنح العوائد للعاملين في المنظمة وذلك مهما كانت درجة صلاحية هذا المعيار في تمثيل الأداء؛
2. **الجهد:** يستخدم الجهد المبذول كثيرا في تقييم أداء الأشخاص، وتعتبر مكافأة الجهد أحد الأمثلة التقليدية لمكافأة الوسائل بدلا من الغيابات؛
3. **الأقدمية:** تسود الأقدمية كأساس لمنح العوائد في كل المنظمات العامة (الحكومية) تقريبا وذلك في معظم دول العالم، وبالرغم أن الأقدمية لا تلعب نفس الدور في المنظمات الخاصة إلا أنه هنالك دلائل تشير إلا أن مدة الخدمة في المنظمة تعتبر عاملا رئيسيا في تحديد العوائد وتوزيعها على العمال؛
4. **المؤهل العلمي:** إن المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند إلحاقه لأول مرة بالمنظمة ويتم بموجب هذا المعيار تحديد الأجر على أساس المهارات والمؤهلات التي يتميز الفرد وبغض النظر عن استخدام أو عدم استخدامها، فالفرد الذي يحمل مؤهل علمي معين يستحق أن يكون في مستوى معين يتناسب وذلك المؤهل
5. **مستوى صعوبة الوظيفة:** يعتبر مستوى صعوبة الوظيفة من بين المعايير التي يعتمد عليها في تحديد الأجر وهذا يعني أن الأجر لا يتغير إلا بتغير درجة صعوبة الوظيفة، ويتم تحديد مستوى

صعوبة الوظيفة استنادا إلى عملية تحليل الوظيفة، فالوظيفة المتكررة التي يسهل أداؤها تستحق

أجر أقل من الوظائف الأخرى التي تتطلب مجهودا ذهنيا وبدنيا كبيرا

6. الوقت: يستخدم هذا المعيار للوظائف التي لا ترتبط بوقت محدد أو برنامج معين وإنما يتم تقدير

الوقت، ويحدد الأجر على أساس الوقت المقدر.¹

7. المستوى المعيشي ومستوى أسعار السائدة في السوق: قد تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في

المجتمع حاليا وهذا بتدني الأجور ومستوى المعيشة المرتفعة، فكلما زادت التكاليف نقص الأجر

الحقيقي للعامل وأدى إلى خفض مستوى المعيشي الأمر الذي جعل كثيرا من المنظمات العالمية

تميل إلى رفع مستوى الأجور العامل وفقا للزيادة الحقيقية المنتظرة في رفع مستوى المعيشي له.²

8. استخدام ترتيب الوظائف في تحديد الأجور: بعد الانتهاء من عملية تقييم الوظائف تظهر الحاجة

إلى ترتيبها أي تصنيفها ووضعها في درجات، حيث هذه الخطوة مهمة جدا في عملية تحديد

الأجور.³

9. ندرة الموارد البشرية: وخاصة الكفاءات منها والتي يزيد الطلب عليها مما يجعل الأجور التي

تقدم لها تكون أعلى حتى تستطيع جذبها.

10. أرباح المؤسسة: فالمؤسسات التي تحقق أرباحا عالية تستطيع دفع أجور أعلى عكس

المؤسسات الأقل ربحية.

¹ - حداث إيدر وحداث ورده، تسيير نفقة الأجور في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، مذكرة ماستر في علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2019، ص 36-37.

² - بيوض الحاج، دور الأجور والمكافآت في تفعيل أداء العمال دراسة حالة بلدية بوقيرات، مذكرة ماستر في تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2018، ص 28.

³ - برقام خديجة وبوتليبسيس رشيدة، أثر سياسة الأجور والرواتب على الجانب التحفيزي للعمال، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تموشنت، الجزائر، 2020، ص 17.

11. النقابات: قوة تفاوض النقابات تفرض على المؤسسات تحديد أجور جيدة تلبي حاجات

الأفراد.¹

ثانيا: محددات الحوافز

1. الأداء: يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء،

سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في وقت العمل، ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج

النهائي للعمل.²

2. الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء

والانتماء والذي يجب مكافئته بشكل ماء وهي تأتي في شكل علاوة في الغالب لمكافئته على

الأقدمية.³

3. المجهود : يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء

وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، أو أن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض

في إحدى المناقصات أو المسابقات، وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو قد

يمكن الأخذ بالحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل

إلى الناتج والأداء.⁴

4. تحقيق الأهداف: وهو معيار يستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز

الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

¹ - بن الحاج جلول فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 100.

² - برقام خديجة وبوتليبسيس رشيدة، نفس المرجع السابق، ص 34.

³ - بودالي محمد، مرجع سابق، ص 19.

⁴ - صالح سميرة وقداش سمية، نظام الأجور والحوافز، مطبوعة بيداغوجية في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2019، ص 134.

5. **المهارة:** بعض المنظمات تقوم بمنح تعويضات ومكافآت للأفراد بناء على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو إجازات أو أدوات تدريبية، كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب الحوافز للعاملين رغم أنه من أهم المعايير.¹

الفرع الثاني: استراتيجيات تحديد الأجور والحوافز

أولا: الاعتبارات القانونية

حيث تفرض العديد من القوانين على صاحب العمل ضرورة ألا يقل مستوى الأجر عن حد معين، كما تنظم كيفية التعويض عن الوقت الإضافي وكذا المزايا والخدمات التي ينبغي تقديمها للعاملين.

ثانيا: النقابات العمالية

حيث أثرت قوانين النقابات والعلاقات العمالية على كيفية تصميم خطط الأجور، حيث منحت هذه القوانين النقابات العمالية الحماية القانونية وأعطت للعاملين الحق في التنظيم و المساومة الجماعية والانشغال بالأنشطة التنسيقية التي تستهدف تحقيق الحماية المشتركة لجميع الأعضاء.

1. سياسة التعويضات بالمنظمة: كما تؤثر السياسات المتبعة في تعويض العاملين بالمنظمة على

الأجور والمزايا التي تقدمها لهؤلاء العاملين، و نظرا لأن هذه السياسات تقدم مجموعة من

الارشادات التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تعويض العاملين، فإنه عادة ما تكتب هذه

السياسات بواسطة مدير الموارد البشرية أو مدير التعويضات بالتعاون مع الإدارة العليا.

2. العدالة وتأثيرها على معدلات الأجور: تعد الحاجة الى تحقيق العدالة من العوامل الحاكمة في

تحديد معدلات الأجور، وبصفة خاصة كل من العدالة الخارجية والعدالة الداخلية، فالعدالة

الخارجية يجب تحقيقها من خلال مقارنة معدلات الأجور بالمنظمة بنظيراتها السائدة في

¹ - **باجة حميد،** دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2014، ص 30.

منظمات أخرى، حتى يستطيع صاحب العمل جذب الأفراد للعمل لديه أو حتى على الأقل للاحتفاظ بقوة العمل الحالية، أما العدالة الداخلية فتتحقق من خلال مراعاة أن يحصل الفرد على أجر يعادل ما يحصل عليه الآخرون بالمنظمة والذين لديهم نفس مستوى المهارة والخبرة و مستوى التأهيل و يؤدون نفس الوظيفة.¹

المبحث الثاني: العلاقة بين نظام الأجور والحوافز وأداء العاملين: تعد العلاقة بين نظام الأجور والحوافز وأداء العاملين علاقة حيوية، حيث يؤثر النظام المتبع في تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم. يهدف هذا المبحث إلى دراسة تأثير نظام الأجور والحوافز على أداء العاملين وتحليل آثاره على تحقيق الأهداف التنظيمية

المطلب الأول: العلاقة التكاملية بين نظام الأجور والحوافز وأداء العاملين

تكمّن العلاقة بين الأجور وأداء العاملين في أنه يجب أن يتم الربط المباشر بين الأجور والمكافآت والسلوك والأداء ، وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى مميز للحصول على الترقية وحتى يمكن للأجور أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة، القوة، ونوع الحاجة والعدالة في التوزيع، ويمكن القول على أن الأجور تؤثر داخليا وخارجيا في الأعمال والأنشطة المنظمة، ويتجلى ذلك في:

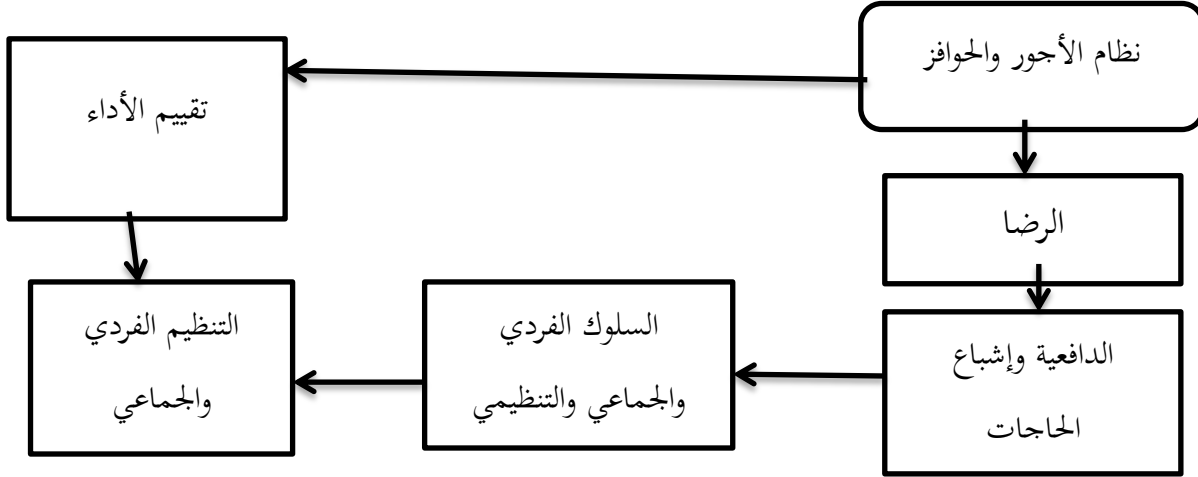
1- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمنظمة.

2- الاداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافآت بصورة مباشرة بالسلوك والأداء.

¹ - سالم شرماط، نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد 03، جامعة الأغواط، الجزائر، 2021، ص 163-164.

3- الحد من الغيابات والتأخر عن مواعيد العمل.¹

الشكل رقم 01 يوضح العلاقة بين نظام الأجور والحوافز وأداء العاملين:



المصدر: بيبوض الحاج، دور الأجور والمكافآت في تفعيل أداء العمال، مذكرة ماستر في تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2018، ص 32.

كما أثبتت دراسة لطيفة العويس وآخرون أنه يوجد أثر إيجابي ومعنوي للحوافز المادية على أداء العاملين في المؤسسات قيد الدراسة، وبتأثير مقبول جدا، وهذا ما يعكس أهمية الجانب المادي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، والذين قد يكونون من أصحاب الدخل المنخفضة، فللحوافز المعنوية أثر إيجابي ومعنوي على أداء العاملين في المؤسسات، وهذا ما يؤكد أهمية وقوف المؤسسة إلى جانب العمال في مختلف المناسبات الاجتماعية خاصة ما تعلق بالمساعدات والإعانات المالية التي تمنح وما لتأثير ذلك على نفسية ومعنويات الفرد.²

المطلب الثاني: العدالة التوزيعية للأجور والحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي

¹ - بيبوض الحاج، دور الأجور والمكافآت في تفعيل أداء العمال دراسة حالة بلدية بوقيرات، مذكرة ماستر في تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2018، ص 32.

² - لطيفة بنت سعد العويس وآخرون، مرجع سابق، ص 52.

تعد العدالة التوزيعية في نظام الأجور والحوافز أساسية لضمان الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين، حيث ترتبط بمدى إنصاف توزيع المكافآت والحوافز. يركز هذا المطلب على أهمية العدالة التوزيعية في تعزيز الأداء والالتزام التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم العدالة التوزيعية

يقصد بالعدالة التوزيعية إدراك العدالة فيما يتعلق بالعوائد والأرباح، وتشمل جوانب عدة كالمساواة، وتكافؤ الفرص والعدالة في إشباع الحاجات،¹ وتعتبر عدالة التوزيع من العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال ، ويكون ذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله إضافة لتوزيع الأرباح بشكل عادل حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة، وتعرف أيضا على أنها الإنصاف المدرك من قبل العاملين حول توزيع الموارد من قبل المنظمة فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة ، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد وهكذا فان العدالة التوزيعية هي دالة للقيمة الاقتصادية للموارد المستلمة.²

الفرع الثاني: أهمية العدالة التوزيعية

تتمثل أهمية العدالة التنظيمية في النقاط التالية:

- أن العدالة التوزيعية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وهي تعتبر في هذا الجانب بعدا هاما من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة".

¹ - حامدي جيلالي وهزشي طارق، مبادئ العدالة التوزيعية وأثرها على الاغتراب الوظيفي، مجلى المؤسسة، المجلد 11، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، 2022، ص 78

² - رتيمي الفضيل وتواتي سمية، العدالة التوزيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة، جامعة البليدة، الجزائر، ص 126.

- أن العدالة التوزيعية تعمل على إعادة توزيع الدخل بين أفراد المنظمة حسب طبيعة العمل والخبرة والاقدمية المكتسبة، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى دخل الفرد العام الحقيقي وتطور المنظمة.
- تعتبر أداة مهمة وفعالة في زيادة الاستثمار، وقدرته الإنتاجية التي تقود الى زيادة وتسريع وتيرة النمو
- أن العدالة التوزيعية تعد شكل من أشكال العدالة التنظيمية التي تركز على إيمان الناس بأنهم تلقوا المبالغ العادلة أي مبالغ النتائج المتعلقة بالعمل.¹

الفرع الثالث: أنواع العدالة التوزيعية

1. الإنصاف: حيث يركز هذا النوع من العدالة التوزيعية على توزيع العوائد حسب مدى مساهمة العامل في العمل، بمعنى آخر أن العامل الذي يعمل بدوام كامل لا يتساوى أجره مع عاملا آخر يعمل لعدد ساعات معينة، فإذا تساوت الأجور فهذا تجاوز لقاعدة الإنصاف
2. المساواة: ويعتمد التوزيع في هذا النوع على أساس المعرفة والمهارة والإنتاجية فقط ولا يأخذ بعين الاعتبار اختلاف الجنس أو الدين أو العرق، فمعيار التوزيع هنا الإنتاجية والكفاءة في العمل.

3. الحاجة: يعتمد هذا النوع من توزيع العوائد على مبدأ صاحب الحاجة الأولى، وهنا يتم الأخذ بعين الاعتبار الظروف الشخصية والاجتماعية للعاملين.²

المطلب الثالث: دور مستوى الأجور والتحفيز في زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي

¹ - حامدي جيلالي وهزشي طارق، مرجع سابق، ص 78.

² - خلود زائد حرز الله، أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الأردن، ص 12.

يلعب نظام الأجور والحوافز دورًا حاسمًا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، حيث يؤثر على معنوياتهم وتحفيزهم. يهدف هذا المطلب إلى استكشاف كيفية تأثير الأجور والحوافز على رضا الموظفين ورفاهيتهم في بيئة العمل

الفرع الأول: دور الأجور والتحفيز في زيادة الإنتاجية

إن ربط الإنتاجية بنظام الأجور هو أن يحصل الفرد العامل على أجر يتناسب مع كمية أو قيمة الإنتاجية أي زيادة مقدار الأجر مع كل زيادة يحققها الفرد في حجم إنتاجيته مع ثبات الشروط والعوامل الأخرى وبذلك فإن مبدأ ربط إنتاجية العامل لمدى ملائمة وعدالة الأجر الذي يتقاضاه يعتبر حافزًا لزيادة إنتاجيته من حيث الكم والنوع.¹

وتوصلت دراسة عربية إكرام وبلحاج دنيا أن العلاقة الموجودة بين الأجر وزيادة الإنتاجية، تكمن في أن زيادة الأجر وتحفيز العامل بالمال هو من الأمور التي تدفعه للعمل أكثر وبذل جهد وبالتالي رفع إنتاجية المؤسسة، حيث أن زيادة الإنتاجية تعتبر هدف الرئيسي التي تسعى المؤسسة بلوغه، وهذا ما أكدته فريديريك تايلور من خلال نظريته الإدارة العلمية "الذي يرى من خلالها أن الأجر العائد المهم الذي يسعى الإنسان إلى تحقيقه من خلال العمل، ونظرا لكون الإنسان كائن اقتصادي فهو يسلك من خلال عمله سلوكا عقلانيا بالأداء ونظرا لكون إن زيادة الإنتاجية تعتبر هدف أساسي تسعى المؤسسة بلوغه فإنه يتحقق من خلال زيادة الأجر النقدي الذي يتم دفعه للعامل إضافة لتحفيزه ماديا وبشكل مستمر.

¹ - بوخدوني لقمان، أثر نظام الأجور في الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر في تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2017، ص 56.

أما عن علاقة نظام الحوافز بالإنتاجية فلقد بينت يتضح أن الحوافز التي تقدمها هذه المؤسسة تخدمها وتعود عليها بالمنفعة وتحقق من خلالها زيادة إنتاجيتها، ولذا تسعى المؤسسة إلى تقديم الحوافز التي تشجع العمال على بذل جهد أكثر وتقديم ما لديهم، وما تبين أن العمال يتفوقون على أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة لهم لها أهمية كبيرة، فالعامل إذا قدم له الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية فمن خلالها يشعر برضي الوظيفي وانتماءه للمؤسسة وبالتالي يبذل جهد أكثر ويقدم ما لديه لهذه المؤسسة من أجل تحسين ورفع إنتاجيتها لضمان بقاءها واستمراريتها، وهذا ما تأكد من خلال هذه الدراسة دور الحوافز بشكل عام سواء كانت مادية أو معنوية في تحسين أداء العاملين ويتضح جليا أهمية الحوافز في مجال العمل وانعكاساتها الإيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي زيادة الإنتاجية.¹

الفرع الثاني: دور الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي

اذ اعتمدنا الربط بين الرضا وإشباع الحاجات فإننا نفر بأهمية الأجر وضرورته لتحقيق الرضا الوظيفي، وذلك لأن النقود هي الوسيلة الوحيدة التي تقتنى بها متطلبات الحياة وتحسين الظروف المعيشية وبالتالي فهو عنصر أساسي من عناصر تحقيق الرضا الوظيفي، وأكدت الدراسات وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي، ويتضمن الرضا عن الأجر مع العمل وكذا تناسبه مع تكلفة المعيشة وهو ما يعرف بعدالة العائد، فحينما يعتقد الفرد أنه يحصل على أجر يتناسب مع مهارته من جهة ومقارنته مع زملائه في العمل من جهة أخرى من شأنه أن يخلق لديه إحساسا بالرضا، فالرضا عن الأجر ينجم عنه عدة آثار إيجابية، أما غيابه فسيؤدي إلى ظهور آثار سلبية من طرف الموظف.²

¹ - عربية إكرام وبلحاج دنيا، نظام الحوافز ودوره في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسة التنظيمية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، جامعة عين تموشنت، الجزائر، 2022، ص 53-54.

المبحث الثالث: دراسات سابقة

استعرضت العديد من الدراسات السابقة أهمية نظام الأجور والحوافز في تحسين أداء العاملين وزيادة الرضا الوظيفي، حيث قدمت رؤى قيمة حول تأثيرات هذه الأنظمة على مختلف القطاعات والمنظمات. ستوفر هذه الدراسات الإطار المرجعي لفهم أفضل لمفهوم نظام الأجور والحوافز

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

الفرع الأول: الدراسات المحلية

1/ دراسة بوزيان ومكي سامية بعنوان: أثر نظام الأجور والحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر، 2021.

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تحديد الأجور أو الأساس الذي يتم من خلاله دفع الأجور، والتعرف على الأجور وأهميتها بالنسبة للأطراف ذات العلاقة بها (المنظمة، العاملين، الدولة، المجتمع) والتعرف على تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل بالمؤسسة، وقد استعملت الدراسة المنهج التطبيقي التحليلي والاستنباطي وبلغت عينة الدراسة 40 عامل من عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات واعتمد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل تحليل البيانات، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تمنح الإدارة ترقية بناء على معايير مدروسة.
- تقدم المؤسسة مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء في عملهم تتناسب مع أدائهم.

– تقدم المؤسسة أجور إضافية للعاملين عند تكليفهم بأعمال خارج الدوام الرسمي للحفاظ على جودة العمل المنجز.

– تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي لرفع الروح المعنوية.

– تتيح إدارة المؤسسة لموظفيها فرص التطور الوظيفي لتحقيق الذات لديهم.

– عمال المؤسسة مستعدون ليقول أي عمل لكي يحتفظوا بعملهم في المؤسسة.

– يهتم العاملون بمصير المؤسسة.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجور والولاء التنظيمي عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.

– توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.

– توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.

2/دراسة سالم شرماط، بعنوان: نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد 03، جامعة الأغواط، الجزائر، 2021.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأجور وأهميتها بالنسبة للأطراف ذات العلاقة بها (المنظمة، العاملين، الدولة والمجتمع)، وتحديد طبيعة العلاقة بين كل الأطراف السابقة من خلال موضوع الأجور، ومعرفة مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في تنظيم الأجور ، ومن خلاله معرفة محددات معالجة الاختلالات الناتجة عن تفاعلات هذه العلاقة، بما يراعي تحقيق أهداف الجميع في ذلك، وقد استعملت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن أهمية رأس المال البشري بالنسبة لتحقيق أهداف العملية التنموية وفي شتى المجالات تقتضي من إدارة الموارد البشرية أن تقترح على أصحاب القرار في مواقعهم المختلفة تبني سياسات عادلة في تنظيم الأجور و التي تعتبر عامل أساسي في تحسين و توطيد العلاقة بين الأفراد العاملين والإدارة ، ويرفع من إنتاجيتهم، بما يساهم في تحقيق الاستقرار، الرخاء و الرقي للأفراد وللمجتمع و الدولة معا..

3/ دراسة بن الحاج جلول فاطمة الزهراء، أثر نظام الأجور والحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2023.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على عملية استقطاب الكفاءات البشرية لمنصب أستاذ باحث في الجزائر ومدى تأثيرها بنظام الأجور، ومعرفة واقع نظام الأجور والحوافز في الجامعة الجزائرية ومدى تناسبه وتطلعات الأساتذة الباحثين ومحاولة مقارنته مع نظيره في بعض الدول المجاورة، وقد استعملت الباحثة المنهج الاستقرائي، وبلغت عينة الدراسة 30 مفردة، واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات واعتمدت على برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل تحليل البيانات، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا تتوافق عملية الاستقطاب والتوظيف المسطرة من قبل قطاع التعليم ومؤسساته مع تطلعات أفراد العينة.
- يسهم نظام الأجور في استقطاب الكفاءات البشرية لوظيفة أستاذ باحث.
- تسهم الحوافز المادية والمعنوية في استقطاب الكفاءات البشرية لوظيفة أستاذ باحث بالجزائر.
- تعتبر الأجور والحوافز المادية القاعدة الأساسية لتوليد دافعية العمل لدى الأفراد بصفة عامة.

- التمايز في الأجور والحوافز دليل على تميز فئة معينة في العمل، وبالتالي فهي تصنع روح التنافس بين الأفراد وتحسين أدائهم.
- أنظمة الأجور والحوافز تساهم بشكل كبير في الحفاظ على الموارد البشرية خاصة الكفاءات منها.
- ضعف نظام الأجور والحوافز وكذا قلة الاهتمام بالبحث العلمي وبفئة الأساتذة الباحثين يجعلهم عرضة للاستقطاب الأجنبي أي الهجرة إن أتيحت الفرصة لهم وبالتالي فقدان رأس مال بشري تم الاستثمار فيه وتجهيزه وتدريبه مدة عقود ليصدر جاهزا للخارج.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

1/ دراسة ماجد منصور البابلي، بعنوان: نظام الحوافز والمكافآت وأثرهما على تحسين الأداء الوظيفي في مستشفى عمران العام باليمن، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد 1، العدد 3، اليمن، 2019.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع نظام الحوافز المالية (الراتب، المكافآت، الحوافز المعنوية والخدمات الاجتماعية، الترقيات، والتدريب) بمستشفى عمران العام، وأثره في تحسين أداء الموظفين من وجهة نظرهم، وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 97 موظف بمستشفى عمران العام، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات واعتمد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل تحليل البيانات، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أكدت الدراسة أن الزيادة في الأجر يساهم في رفع مستوى الأداء، كما أن هناك علاقة بين الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة والمثابرة في العمل، وتتفق مع الدراسات الدالة أن أكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن هي: الثناء الشفوي، وخطابات الشكر،

وشهادات التقدير، كما تطابقت نتائج هذه الدراسة مع جميع الدراسات الامبيريقية التي أسفرت نتائجها عن أهمية الحوافز في رفع الروح المعنوية للمرضى، ودفعهم إلى العمل وتحسين الأداء.

وتبتعد عن تلك الدراسات التي اعتبرت الإنسان آلة تحركه العوامل المادية فقط، حيث أثبتت نتائج الدراسة أهمية هذه الحوافز، لكن عند اقترانها بالحوافز المعنوية فالأجر مثلاً وحده لا يكفي لشعور الموظف بالرضا وإنما يحتاج إلى الشعور بالأهمية وإشباع الحاجات النفسية والمعنوية وتحقيق الذات من خلال العمل، الأمر الذي يجعله يعمل بكل نشاط ومثابرة ويتبنى أهداف مؤسسته ويبدل كل ما لديه من جهد لتحقيقها.

2/ دراسة لطيفة بنت سعد العويس وآخرون، فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 44، السعودية، 2023.

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين في شركة الملاحة الجوية بالرياض في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتكونت عينة البحث من 60 فرداً من العاملين في شركة الملاحة الجوية بالرياض، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان من أجل جمع المعلومات، واعتمدت على برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل تحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود أثر إيجابي ومعنوي للحوافز المادية على أداء العاملين في المؤسسات قيد الدراسة، وتأثير مقبول جداً، وهذا ما يعكس أهمية الجانب المادي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، والذين قد يكونون من أصحاب الدخول المنخفضة. للحوافز المعنوية أثر إيجابي ومعنوي على أداء العاملين في المؤسسات قيد الدراسة، وهذا ما يؤكد أهمية وقوف المؤسسة إلى جانب العمال في مختلف المناسبات الاجتماعية خاصة ما تعلق بالمساعدات والإعانات المالية التي تمنح وما لتأثير ذلك على نفسية ومعنويات الفرد، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يتم الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بجدول تكلفة المعيشة، وأن يتم منح ترقية استثنائية

للموظفين وفق معايير موضوعية وسليمة، ودعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية وغير الرسمية) وتوجيههم بما يتماشى مع أهداف الشركة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الفرع الأول: الدراسات المحلية

1/Bessouh, N., & Mir, A. (s.d.). Système de rémunération et management de la performance des entreprises algériennes. École Supérieure de Management, Tlemcen. Revue académique, 15,

عنوان الدراسة: نظام الأجور وتسيير الأداء في المؤسسات الجزائرية، مقال علمي منشور في مجلة أكاديمية محكّمة، تلمسان، الجزائر، 2019.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نظام الأجور وأداء الشركات في السياق الجزائري، وخاصة عبر حالة مؤسسة صيدال (SAIDAL)، الرائدة في الصناعة الصيدلانية، وتم استخدام المنهج النوعي qualitatif في هذه الدراسة، وتكونت عينة البحث من 15 فردا من العاملين بمديرية الموارد البشرية، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان من أجل جمع المعلومات، واعتمدت على تحليل وصفي لنتائج الاستبيان (تحليل كفي للإجابات) من خلال جداول ونسب مئوية، مع تصنيف أولويات الموظفين من حيث التحفيز والأداء من أجل تحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 60% من الموظفين يعتبرون أن لديهم نظام أجور فعّال.

- الشركة تتبع نظامًا واضحًا لتتبع أداء الموظفين (باستخدام معايير الحضور، الكفاءة، الإنتاجية...).
- العامل المالي (الأجر + العلاوات) هو أهم عنصر تحفيزي، يليه الترقية، بيئة العمل، التكوين...
- الأداء يُقاس أساسًا من خلال الإنتاجية، الكفاءة، والربحية المالية.
- نظام الأجور المعتمد ساهم في: تحفيز العمال وتحسين الأداء العام ورفع رقم الأعمال بنسبة 10%، وتحسين القيمة المضافة والإنتاجية بنسبة 10%.
- نظام الأجور العادل والمحفّز يُعد أداة استراتيجية فعالة لتحسين أداء المؤسسات الجزائرية، ويوصى بتعميمه ضمن إطار من العدالة الداخلية والخارجية.
- 2/ دراسة عيساوي فاطمة والهزام محمد، بعنوان: الدور الوسيط للتحفيز في العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي للموظف، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 03، الجزائر، 2022.

The Mediating role of Motivation in the Relationship between Pay and Employee Job Satisfaction.

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للتحفيز في العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي لدى لموظف في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء فرع تندوف، ودراسة علاقة التأثير بين الأجر على مستوى الرضا الوظيفي بوجود التحفيز كمتغير وسيط، وقد استعملت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي وبلغت عينة الدراسة 60 موظف في الصندوق الوطني للتأمينات، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات واعتمد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل تحليل البيانات، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك ارتباط معنوي طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين الأجر والتحفيز .
- هناك ارتباط معنوي طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والرضا الوظيفي.

- هناك ارتباط معنوي طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين الأجر والرضا الوظيفي.
- يوجد تأثير ايجابي دال احصائيا للأجر على التحفيز.
- يوجد تأثير ايجابي دال احصائيا للتحفيز والأجر على الرضا الوظيفي.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

1/Mahmud, A., Hidayah, R., & Widhiastuti, R. (2018). Remuneration, Motivation, and Performance: Employee Perspectives. International Conference on Economics, Business and Economic Education 2018

عنوان الدراسة: الرواتب، التحفيز، والأداء: منظور الموظفين، مقال علمي منشور ضمن أعمال مؤتمر دولي، 2018، جامعة ولاية سيمارانج، إندونيسيا، مؤتمر ICE-BEES

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير كل من نظام الرواتب (التحفيز المادي) والدافع الوظيفي على أداء الموظفين من وجهة نظرهم داخل مؤسسة تعليمية جامعية، واعتمدت المنهج الكمي، وبلغت عينة الدراسة 30 موظفًا إداريًا من كلية الاقتصاد بجامعة سيمارانج، موزعين على أقسام مختلفة مثل الشؤون الأكاديمية، الإدارة، المالية، والطلاب، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات مبني على مقياس ليكرت، تم استخدام برنامج WARP PLS 5.0 لتحليل البيانات، مع تطبيق اختبارات الصدق والثبات والنموذج البنوي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توصلت الدراسة إلى أن التحفيز له تأثير معنوي وإيجابي على أداء الموظفين؛ فكلما زاد مستوى الدافع لدى الموظف، تحسن أدائه.
- في المقابل، لم يظهر للرواتب (الحوافز المادية) تأثير مباشر على الأداء، إذ يرى الموظفون أن الراتب هو نتيجة الأداء وليس محفزًا له.

- وتوصي الدراسة بضرورة تبني أساليب تعزيز الدافع الداخلي للموظفين والعمل على تطوير بيئة عمل محفزة، بدلاً من الاعتماد فقط على الرواتب.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الأجور والحوافز، فبعضها تناول موضوع الأجور والحوافز كمتغير مستقل وتناول معها متغير آخر تابع مثل الولاء التنظيمي والكفاءات البشرية، والأداء الوظيفي وأداء العاملين فيما اختلفت دراستنا عنهم لأنها تناولت نظام الأجور والحوافز كمتغير واحد، أما فيما يخص عينة الدراسة فقد اختلفت الدراسات في ذلك فكل دراسة تناولت عينة مختلفة بما في ذلك دراستنا، كما أن معظم الدراسات استخدمت أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وهذا ما اتفقت فيه دراستنا مع الدراسات السابقة، وكذلك تم استخدام الاستبيان في غالبية الدراسات كأداة رئيسية في جمع البيانات وفي دراستنا أيضاً تم الاعتماد على الاستبيان وقد استفدنا من هذه الدراسات في إعداد هذه الدراسة وتهيئتها من الناحية المنهجية والاسترشاد بما استخدمته من أدوات واستبيانات، كما مكنتنا نتائج هذه الدراسات من تأكيد ومقارنة النتائج المتوصل إليها، كما ساعدنا في وضع تصور لاستمارة البحث وكيفية سير الجانب التطبيقي من الدراسة، وتميزت هذه الدراسة بأنها الأولى من نوعها التي تناولت نظام الأجور والحوافز معاً.

ملخص:

تعد الموارد البشرية من أهم ركائز نجاح أي مؤسسة، حيث تشكل العنصر الحيوي الذي يترجم الخطط والاستراتيجيات إلى نتائج واقعية. ومع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، أصبحت المؤسسات تدرك أن أداء العاملين لا يرتبط فقط بتوفر الوظائف، بل يتأثر بشكل كبير بنظام الأجور والحوافز المعتمد داخلها. فالأجر لم يعد مجرد مقابل مادي للجهد المبذول، بل أصبح أداة تعكس مدى تقدير المؤسسة للعامل، في حين تُمثل الحوافز وسيلة فعّالة لتحفيز الأفراد على الابتكار وتحقيق مستويات أداء أعلى.

في هذا الإطار، يكتسي نظام الأجور والحوافز أهمية خاصة في بناء بيئة عمل محفّزة، عادلة ومنتجة، حيث تسهم العدالة والشفافية في التوزيع في رفع الروح المعنوية وتعزيز الانتماء المؤسسي. ومن هذا المنطلق، جاء هذا الفصل ليتناول الإطار النظري لموضوع الدراسة، من خلال عرض المفاهيم الأساسية للأجور والحوافز، أنواعها، محدداتها، واستراتيجيات تحديدها، بالإضافة إلى استعراض العلاقة التي تربطها بأداء العاملين، وانعكاسات ذلك على الرضا الوظيفي والإنتاجية داخل المؤسسات.

الفصل الثاني: دراسة حالة لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي ما هو إلا تجسيد لما تطرقنا إليه في الجانب النظري من دراسة وتحليل ومدى انطباقه على الأرض الواقع في شركة الجزائرية للمياه بوحدة غرداية .

ومن خلالها سوف نعرف بالشركة نشأتها، تطورها وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى دراسة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة .

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي تساعد على تسيير العنصر البشري ولا يمكن تسييره بدونها فالفرد هو الأساس في نجاح العملية الإنتاجية والذي له البصمة الأساسية لفعالية وكفاءة عناصر الإنتاج وعليه أصبحت إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا فعالا في تحقيق نجاح المؤسسة، والذي أصبح يعتمد على التحليل والتشخيص لكل عمل من الأعمال التي يقوم بها إدارة موارد البشرية كما لا ننسى الدور الذي يقوم التكوين في تسيير دائرة الموارد البشرية حيث تعتمد عليه بصفة مطلقة في تحديد وتنظيم العمل على أحسن وجه وبطريقة علمية من تكوين اليد العاملة المؤهلة والتي بدورها تساعد على بناء علاقات تكاملية وتناسقية مع جميع الهياكل التنظيمية للمؤسسة .

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للمياه_وحدة غرداية

المطلب الأول: لمحة عامة لشركة الجزائرية للمياه_وحدة غرداية.

تمهيد:

قمنا بإجراء فترة تربصنا مؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة غارداية) وهذه الأخيرة تابعة إلى منطقة ورقلة وتعمقنا في بحثنا هذا بدائرة الاستغلال والصيانة التي تعتبر دائرة حساسة جدا وتتكون من ثلاث مصالح وخلية واحدة .

. مصلحة التطوير والاستغلال .

. مصلحة الصيانة .

. مصلحة الإنتاج .

. بإضافة إلى خلية الطاقة تعتبر هذه الأخيرة المورد الأساسي الذي يحتاج إليه الإنتاج وهي مندمجة في

المصلحة المعنية بالدراسة (الإنتاج) .

تعريف الجزائرية للمياه

تعتبر الجزائرية للمياه مؤسسة وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية

والاستقلال المالي تم إنشاؤها وفقا للمرسوم رقم 01-101 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق لـ 21

أبريل 2001 ويقع مقر المديرية العامة بالقبة الجزائر العاصمة.

الجدول رقم 1 يمثل مخطط الأعمال ومهام وممتلكات وهيكل مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية

مخطط الاعمال	تجميع الهياكل والمنشآت القاعدية وتحويل الممتلكات , تحسين الخدمة العمومية للمياه , تطوير نظام التسيير , مسايرة التنمية وذلك باستعمال المعلومات وطرق تسيير حديثة , تطبيق التسعيرة الوطنية و وضع وتوحيد قوانين المياه.
المهام	توفير المياه ومعالجتها لسد متطلبات المواطن وكل القطاعات والفروع الاقتصادية , مراقبة نوعية المياه الموزعة , التحكم في الشغل والمهام الخاصة بها والخاصة بالجمعيات المحلية , التسيير والتنظيم الدقيق لشبكات التوصيل.
الممتلكات	تملك الجزائرية للمياه بدمج وكالة تسيير المياه الصالحة للشرب (AGEP) و 09 شركات عمومية التي (EPIC) تعطي 22 ولاية
الهياكل	تتكون الجزائرية للمياه من 05 وكالات جهوية مقسمة حسب التوزيع الجغرافي: الجزائر الشلف قسنطينة وهران ورقلة وبدورها مقسمة إلى 49 وحدة

المصدر: من اعداد الطالبتين

تعريف وحدة غرداية:

هي إحدى الوحدات التابعة إلى منطقة ورقلة وقد تم الانضمام إلى المؤسسة سنة 2006 / 21

أفريل وهي تقوم بنفس أعمال هذه الأخيرة في ضمان السير الحسن للمياه الصالحة للشرب على مستوى

الولاية.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي (دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية للمياه غرداية)

نبذة تاريخية: مرت مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غارداية بعد تسميات.

- أولا: 1938 ← 1970 (REESSA) الإدارة الجهوية لأشغال المياه الباطنية لجنوب الجزائر
- ثانيا: 1970 ← 1974 (SO NAD) المؤسسة الوطنية لتوزيع المياه
- ثالثا: 1974 ← 1984 (RCEA) الإدارة الجهوية لمياه التطهير .
- رابعا: 1984 ← 1987 (EPEG) المؤسسة العمومية لإنتاج تسيير وتوزيع المياه الأغواط.
- خامسا: 1987 ← 2006 (EPEG) المؤسسة لإنتاج وتسيير وتوزيع المياه بغرداية.
- سادسا: من جويلية 2006 إلى يومنا هذا أصبحت تابعة للمؤسسة الجزائرية للمياه وركزت على هذه الأخيرة على ترسيم منشآتها القاعدية لإعطاء نفسا جديدا لتسييرها والتحويل التنظيم لصالحها يركز لإنتاج لتسيير وتوزيع المياه الجزائرية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية للمياه غرداية وبيان مختلف وظائفها.

مدير الوحدة: هو الذي يشغل المنصب الرئيسي في هذه المؤسسة ويعتبر المسؤول الأول والأخير يحدث فيها من أمور حيث مهمته في النطاق جد صعبة باعتبار المسؤول مع مجلس الإدارة للمؤسسة يقوم بالإثراء على مصالح المؤسسة: الإدارة الإمكانات المالية والمحاسبة الإنتاج والاستغلال النشاط التجاري تسيير الموارد البشرية. المراقبة . التنسيق .

نائب المدير: وهو الذي يساعد المدير في بعض أمور التسيير ويتوجه في حالة الغياب .

المكلف بالمنازعات: هو مكلف بمتابعة كل قضايا المؤسسة داخليا وخارجيا .

المكلف بالأمن: دوره يمثل في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة الحفاظ على الأمن الأشخاص العاملين بها.

المخبر المركزي: دوره يمثل في إجراء التحاليل الدورية (الكيمائية والبيولوجية) المياه الصالحة للشرب للشركة عبر كامل تراب الولاية وذلك كل 03 أشهر كما أن المخبر يتدخل في الحالات الطارئة في شبكة المياه مثلا تلوث مياه ذلك من خلال شكاوى من عند المواطنين.

دائرة الإدارة والوسائل: وتتكون من المصالح التالية مصلحة التموين مصلحة الخطيرة تهتم بما يلي

➤ تلقي الرسائل الرد عليها.

➤ عملية الحفظ.

➤ تنظيم المكاتب.

➤ استقبال الوفود.

➤ تقويم بشراء كامل العتاد الذي يحتاجه المؤسسة تهتم بالصيانة وكراء العتاد.

➤ الإدارة والعلاقات الخارجية.

الدائرة التجارية: تقوم هذه الدائرة بمتابعة مختلف الأنشطة التجارية على مستوى المراكز السبعة التابعة للمديرية ومصلحة الزبائن.

• تقويم بمراقبة الفواتير على مستوى الدائرة.

• توزيع الفواتير.

• التصريح برقم الأعمال الكلي.

• التقليل من نسبة الفوترة الجرافية.

• الإشراف على ورشة إصلاح العدادات.

دائرة الاستغلال: تتفرغ إلى ثلاث مصالح مصلحة الإنتاج والتوزيع مصلحة تطوير نشاطات الاستغلال ومصلحة الصيانة.

تهتم باستخراج الماء من باطن الأرض وعند استخراجه تعرف قيمة الكمية المستخرجة أو المنتجة ثم تنقل إلى الخزان عبر أنابيب تم تعالج وبعدها توزع إلى المواطنين:

. تطوير الشبكة والإنتاج.

- تهتم بتوفير الأجهزة اللازمة والمستعملة لاستخراج الماء مثل (المضخة) الأنابيب، التيار الكهربائي بالإضافة إلى صيانة العطب عند وقوعه .

دائرة المحاسبة والمالية: تتفرغ إلى ثلاث مصالح

. مصلحة المحاسبة العامة .

. مصلحة الميزانية والمالية .

. مصلحة محاسبة التسيير .

ودرها يمثل فيما يلي:

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي (دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية للمياه غرداية)

. دراسة الوثائق التي ترسلها القطاعات.

. مراقبة المعدات المشتريات من قبل الشركات.

. دراسة الفاتورة المرسلة من شركة سونلغاز فيها معلومات حول استهلاك الكهرباء.

المصلحة المعنية بالدراسة (خلية الإعلام الآلي)

تعتبر من أهم المصالح التي تقدم خدمات مختلفة وهي المسؤولة على تعميم واستعمال الإعلام

الآلي بالوحدة والمراكز التابعة لها وقد تم إنشاؤها بداية سنة 2003 وانفصلت عن دائرة التجارة وأصبحت

تابعة مباشرة إلى المديرية ومن مهامها:

. ضمان السير الحسن لبرامج الإعلام الآلي.

. صيانة وتصليح أجهزة الإعلام الآلي .

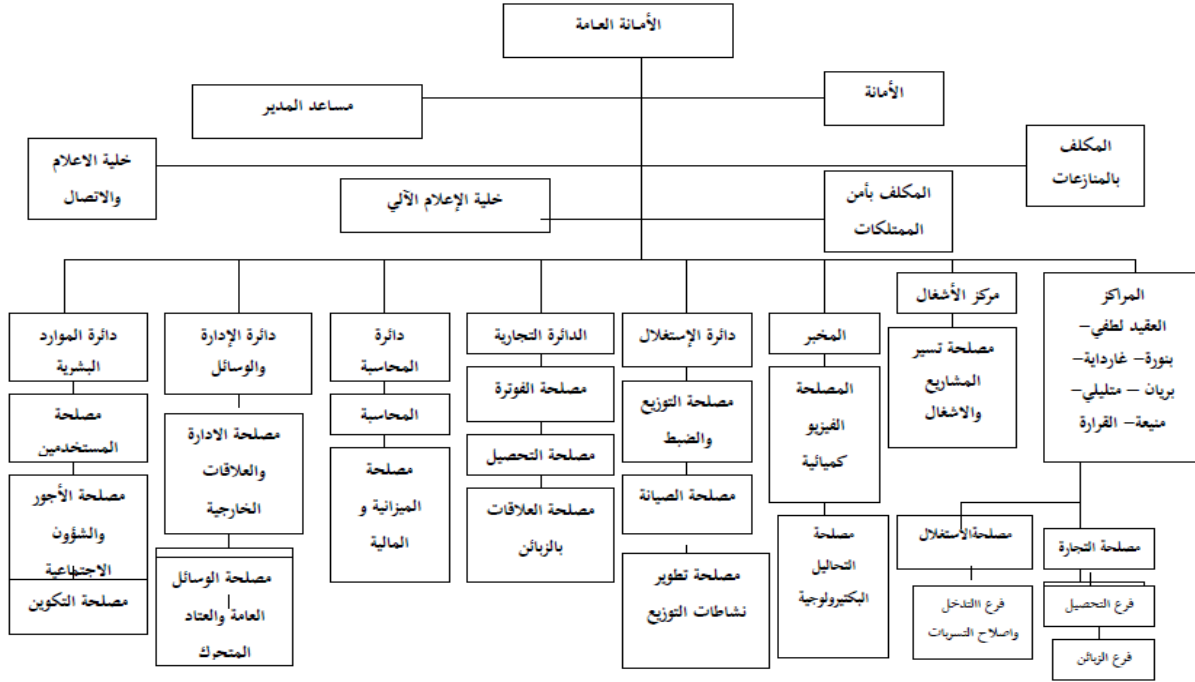
. إعداد بعض البرامج الخاصة .

. تثبيت وصيانة البرمجيات .

. تثبيت ومتابعة الشبكات

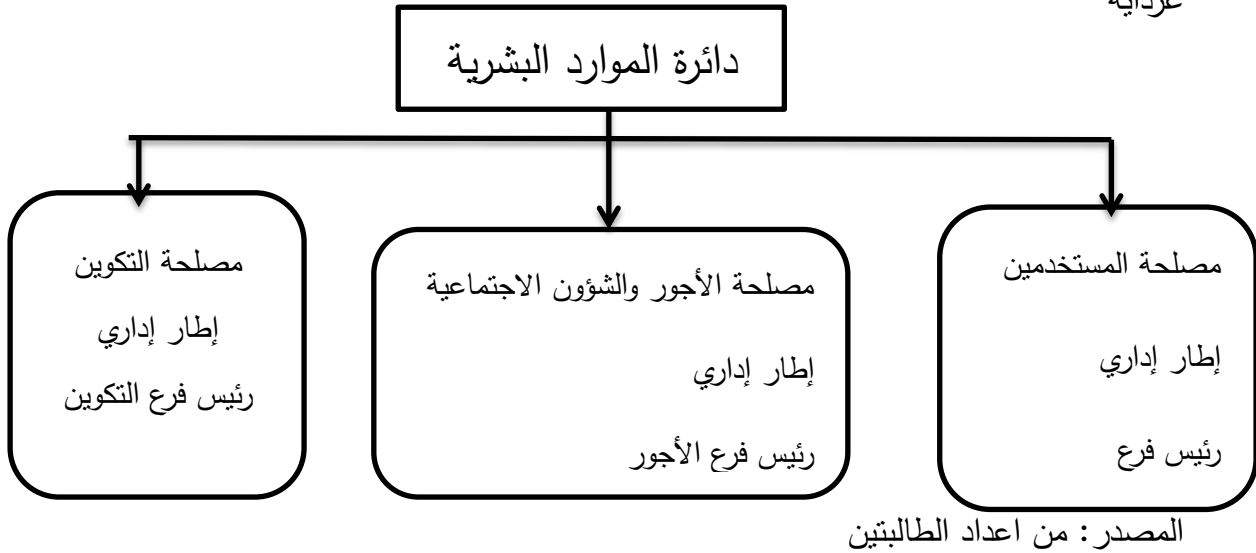
الشكل رقم 02 يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي (دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية للمياه غرداية)



المصدر: من اعداد الطالبتين

الشكل رقم 03 يوضح الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية والتكوين بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية



المصدر: من اعداد الطالبتين

وتكون إدارة الموارد البشرية تابعة إلى الإدارة العليا فيما يخص القرارات والسياسات الاستراتيجية وخاصة ما تعلق بالتخطيط والتوظيف والتدريب نظرا لما تضمنه من تكلف ومخاطر فإن السلطة في اتخاذ القرارات تسند إلى الإدارة العليا وتوزيع باقي القرارات الخاصة بالموارد البشرية إلى الجهات المتخصصة بذلك مما ينجم عنه ممارسته أدوار كتابية فقط دون أن يكون لها دورا استراتيجي في المؤسسة.

المبحث الثاني: نظام الاجور والحوافز داخل مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية

المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسات الميدانية

يتضمن هذا المطلب الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما في ذلك تقديم العينة وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي استخدمها في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

الفرع الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي تم اعتمادها في الدراسة للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، بحيث يمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابه وتقديم حلول له، ومن أجل تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها من دراستنا هذه سوف نعتمد على المناهج التالية:

1/ المنهج الوصفي

والذي من ضمنه نجد المنهج التحليلي بواسطته يمكن جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما اعتمدنا في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات.

2/ الأساليب الإحصائية

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي (دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية للمياه غرداية)

والذي يمكن من خلاله اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، من أجل تقييم مدى تأثير نظام الأجور والحوافز على أداء الموظفين بشركة الجزائرية للمياه بغرداية وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من عمال الشركة محل الدراسة.

ثانيا: متغيرات الدراسة

الجدول رقم 02 يوضح متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	نظام الأجور والحوافز
المتغير التابع	الأداء الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبتين

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال شركة الجزائرية للمياه الدائمين بمختلف رتبهم البالغ عددهم 565 عامل بحيث يتوزعون كما يلي: 16 إطار سامي، 208 إطار، 239 أعوان تحكم، 104 أعوان تنفيذ، و 97 متهنين.

الجدول رقم 03 يوضح احصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستبيانات الموزعة	60	100 %
عدد الاستبيانات المسترجعة	53	88.33 %
عدد الاستبيانات الملغاة	00	00 %
عدد الاستبيانات الصالحة لتحليل	53	88.33 %

المصدر: من اعداد الطالبتين

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

أولاً: أدوات جمع البيانات

في موضوع بحثنا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة و الوثائق الرسمية للمؤسسة

1/ وثائق المؤسسة :

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق المتعلقة بالشركة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية لدراستنا التي تمثل في لمحة عامة حول شركة الجزائرية للمياه ايضا دراسة تفصيلية للهيكل التنظيمي للشركة المياه غرداية وبيان مختلف وظائفها وكذا قسم إدارة الموارد البشرية في بمؤسسة الجزائرية للمياه وبعض المعلومات حول نظام التقاعد في الشركة

2/ الاستبيان:

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى تأثير نظام الأجور والحوافز بالشركة محل الدراسة. وقد تم تصميمه من خلال اعتمادنا على بعض الاستبيانات السابقة المتعلقة بالدراسات السابقة، كما تم تحكيم الاستبيان من طرف الأستاذ المشرف وذلك من أجل الاستفادة من ملاحظاته وخبراته في هذا المجال ليتم إخراجها في شكله النهائي وقد تم تقسيمه إلى خمسة محاور كما يلي:

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي (دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية للمياه غرداية)

المحور الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة العاملين بالشركة مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الصنف المهني)

المحور الثاني: يتعلق بنظام الأجور ويحتوي على 5 عبارات

المحور الثالث: يتعلق بالحوافز والمكافآت ويحتوي على 5 عبارات

المحور الرابع: يتعلق ببيئة العمل والرضى العام ويحتوي على 4 عبارات

المحور الخامس: يتعلق بتحسين الأداء الوظيفي ويحتوي على 5 عبارات

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والجزء الثالث والجزء الرابع والخامس في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات , ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس ليكارت الخماسي فحسب الدراسات السابقة يقسم سلم ليكارت الخماسي كما هو موضح وصف إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة يتم تحديد اتجاه إجابات المستجوبين من خلال استخدام الترجيح لمقياس ليكارت الخماسي حيث عندنا عدد المجالات =4, وعدد الخيارات =5 وعليه $0.8=5/4$ اذا :

الجدول رقم 04 يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 الى 1.8	غير موافق تماما
من 1.8 الى 2.6	غير موافق
من 2.6 الى 3.4	محايد
من 3.4 الى 4.2	موافق
من 4.2 الى 5	موافق تماما

المصدر: من اعداد الطالبتين

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ($4=1-5$) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.8=5/4$) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية هكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.8 غير موافق تماما، من 1.8 إلى 2.6 غير موافق، من 2.6 إلى 3.4 محايد، من 3.4 إلى 4.2 موافق، من 4.2 إلى 5 موافق تماما)

ثانيا: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات وبعد استرداد الاستبيانات من العينة المستجوبة ، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث قمنا بترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي *SPSS*، عن طريق تفريغ بيانات قوائم الاستبيان في برنامج *Excel/2019* ونقلها مباشرة إلى *SPSS* وهذا بغرض المعالجة الإحصائية للبيانات، والحصول على نتائج تساعدنا في فهم موضوع الدراسة وقد شملت هذه الأساليب على ما يلي:

1 أساليب الإحصاء الوصفي للتعرف على خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية؛

2 معامل الثبات ألفا كرونباخ | للتأكد من ثبات أداة الدراسة؛

3. تحليل الارتباط لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

4 تحليل الانحدار لمعرفة تأثير نظام الأجور والحوافز على الأداء

5 اختبار الفرضيات (*t-test /ANOVA*)

- صدق وثبات أداة الدراسة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي (دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية للمياه غرداية)

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته ، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من طرف محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع ، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

صدق المحكمين: ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

ثبات أداة الدراسة: يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة وتم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل الثبات ألفا كرونباخ والذي يعتبر أحد أهم طرق قياس الثبات الداخلي.

الجدول رقم 05 يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ

عدد العبارات	الفا كرونباخ
24	0.916

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ بلغ حوالي 91.6% وهي تدل على ان الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي مما يعني ثبات أداة الدراسة وصلاحيته للإجابة على الأسئلة والفرضيات

المطلب الثاني: التحليل ببرنامج SPSS وأبرز النتائج المتحصل عليها

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي (دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية للمياه غرداية)

بعد قيامنا بتفريغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج SPSS ، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة والتي شملت 53 عامل من شركة الجزائرية للمياه

الفرع الأول : عرض و تحليل نتائج الدراسة

أولا : تحليل نتائج المتغيرات الشخصية

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات (جنس الفئة العمرية المستوى التعليمي الصنف المهني سنوات الخبرة)

1/ توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم 06 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

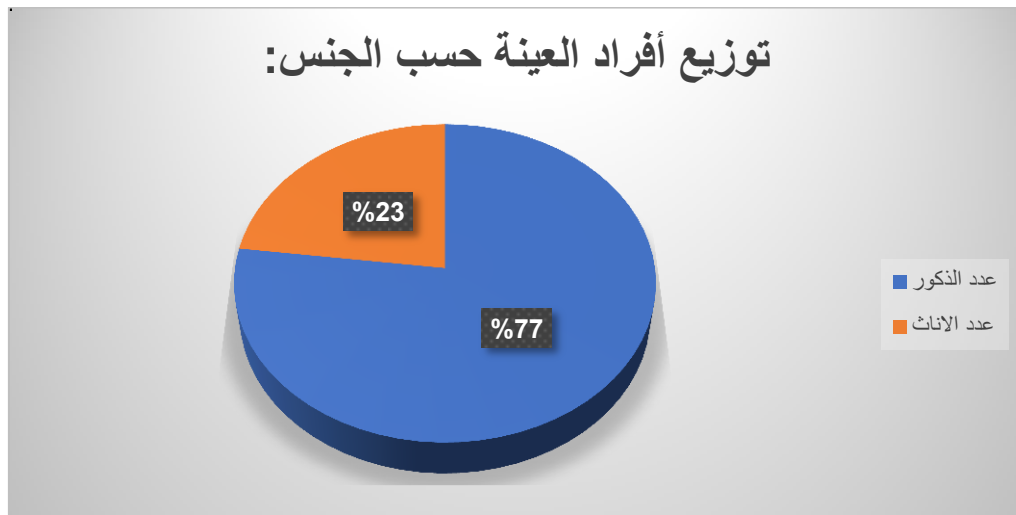
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	41	% 77.4
انثى	12	%22.6
لمجموع	53	% 100

المصدر :من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يبين الجدول رقم (06) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس ,حيث نلاحظ ان عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 41 مستجوبا بنسبة قدرها %77.4 اما عدد المستجوبين الاناث قد بلغ 12 مستجوبا بنسبة قدرها %22.6

وسنوضح في التمثيل البياني الاتي طبيعة جنس العمال المستجوبين

الشكل رقم 04 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم 77.4% ، أي 41 فرد من الذكور، أما نسبة الإناث فبلغت 22.6 % أي 12 فرد من الإناث، وهذا راجع لارتفاع نسبة الذكور في المؤسسة محل الدراسة والتي بلغت نسبة 5 % من المجموع .

2/ توزيع أفراد العينة حسب العمر:

يبين الجدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين في الفئة الأقل من 25 سنة كان 1 بينما بلغ عدد المستجوبين في الفئة الثانية التي هي ما بين 25 سنة و 35 سنة 13 مستجوبا بنسبة قدرها 24.5% ، أما عدد المستجوبين في الفئة الثالثة التي هي ما بين 36 سنة

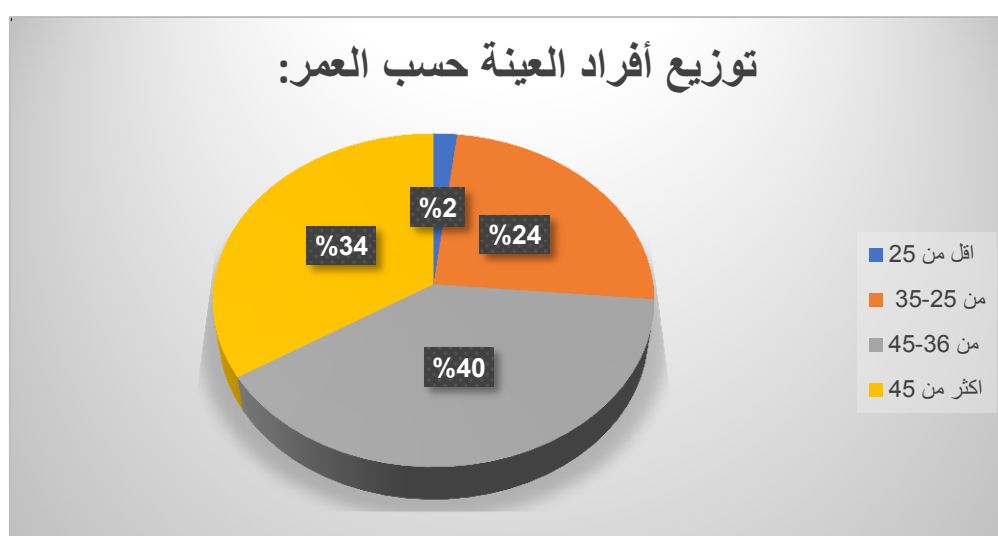
و45 سنة بلغت 21 مستجوبا بنسبة قدرها 39.6% ، في حين نجد الفئة الأخيرة التي هي الأكبر من 45 سنة فبلغ 18 مستجوبين بنسبة قدرها 34.0%.

الجدول رقم (07) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
اقل من 25	1	1.9
من 25-35	13	24.5
من 36-45	21	39.6
اكثر من 45	18	34.0

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

الشكل رقم 05 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



الفصل الثاني: الجانب التطبيقي (دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية للمياه غرداية)

اظهرت نتائج توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة 26-45 سنة بنسبة 39.6%، تليها فئة أكثر من 45 سنة بنسبة 34.0%، ثم فئة 25-35 سنة بنسبة 24.5%، في حين كانت فئة أقل من 25 سنة الأقل تمثيلاً بنسبة 1.9% فقط. يُظهر هذا التوزيع أن أغلب العمال ينتمون إلى الفئات العمرية النشطة مهنيًا،

3/توزيع افراد العينة حسب الصنف المهني :

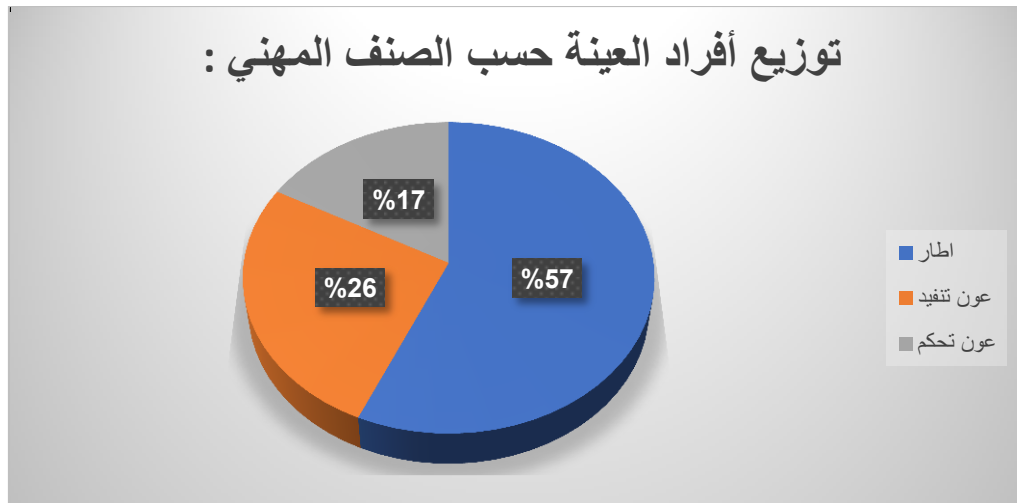
الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الصنف المهني

الصنف المهني	التكرار	النسبة
اطار	30	56.6
عون تنفيذ	14	26.4
عون تحكم	9	17

المصدر :من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

والشكل الموالي يوضح توزيع افراد العينة حسب الصنف المهني:

الشكل رقم 06 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني



نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب عدد المستجوبين في صنف اطار كان هو الأكثر حيث بلغ 30 مستجوب بنسبة قدرها 56.6% وهو شيء طبيعي إذا علمنا بأنها النسبة الأكثر في الشركة ، تليها صنف عون تنفيذ حيث بلغت 14 مستجوب بنسبة 26.4% و اخر صنف كان عون التحكم حيث بلغ 9 مستجوب 17 %

4-توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:

من خلال تحليل إجابات الاستمارة استطعنا أن نقسم سنوات العمل لأفراد العينة ، حيث الفئة الأولى تشمل العمال الذين لديهم أقل من 5 سنوات ، أما الفئة الثانية فتضم العمال الذين لديهم ما بين 06 سنوات إلى 10 سنوات ، أما الفئة الثالثة فشملت العمال الذين لديهم ما بين 11 إلى 20 سنة فيما كانت الفئة الأخيرة تضم العمال الذين لهم أكثر من 20 سنة .

الجدول رقم 09 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

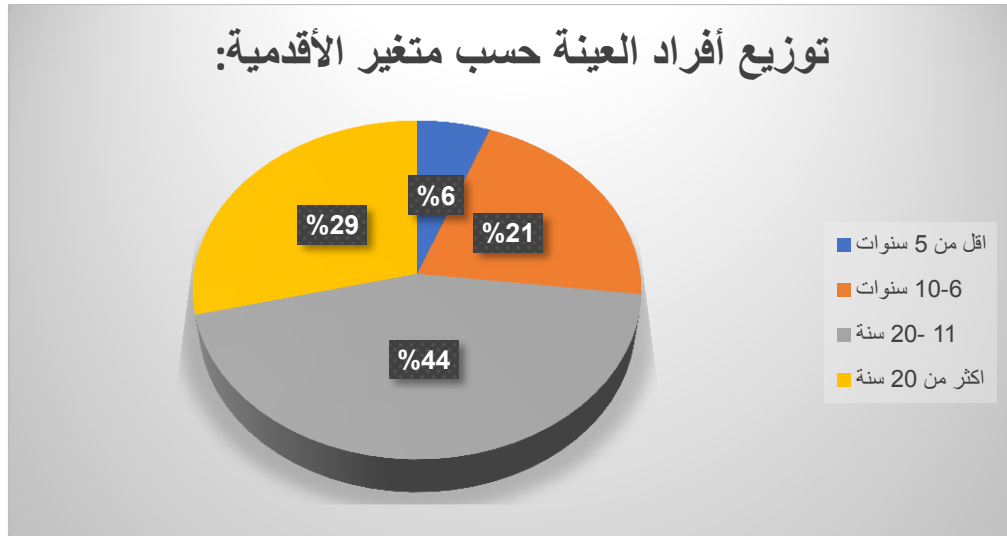
سنوات العمل	تكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	3	5.7
6-10 سنوات	11	20.8
11-20 سنة	23	43.4
اكثر من 20 سنة	15	28.3

المصدر :من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:

الشكل رقم 07 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:



نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين لديهم ما بين 5 إلى 10 سنوات عمل بنسبة

قدرها 41.4% ، تليها الفئة التي لديها ما بين 11 إلى 20 سنة بنسبة قدرها 37.1% ثم بعد ذلك الفئة التي لديها سنوات عمل أقل من 5 سنوات بنسبة قدرها 11.4% وأخيرا الفئة التي لديها أكثر من 20 سنة عمل بنسبة قدرها 10% .

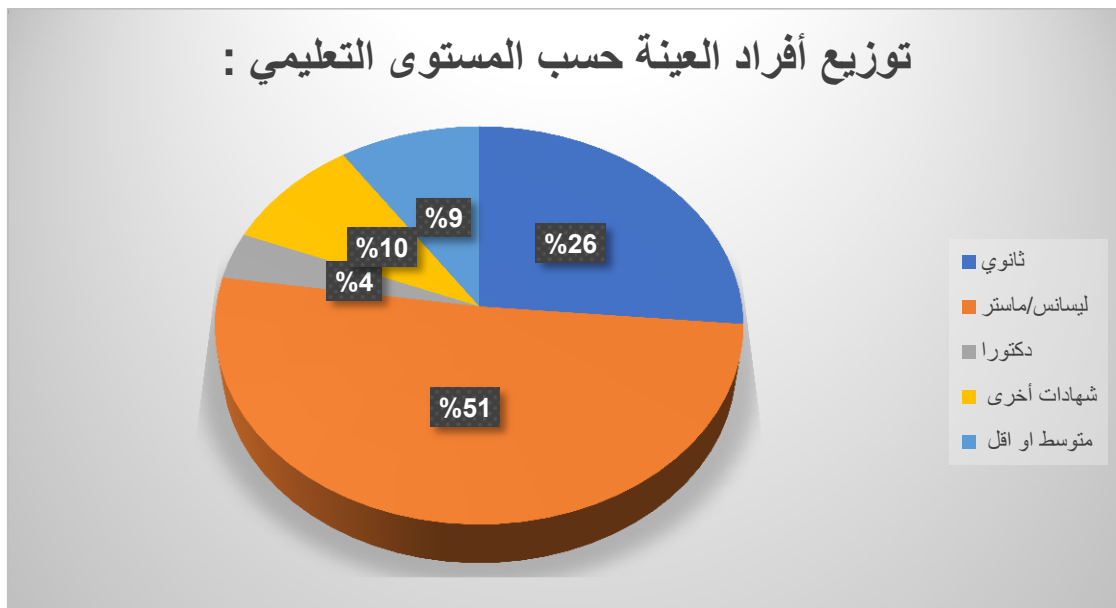
5 / توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

الجدول (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	14	26.4
ليسانس/ماستر	27	50
دكتوراه	2	3.8
شهادات أخرى	5	9.4
متوسط او اقل	5	9.4

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم 08 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادات جامعية (ليسانس أو ماستر) بنسبة 50.9%، ما يدل على اعتماد المؤسسة على كفاءات مؤهلة. تليها فئة التعليم الثانوي بنسبة 26.4%، ثم "شهادات

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي (دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية للمياه غرداية)

أخرى" و"متوسط أو أقل" بنسبة 9.4% لكل منهما، أما حاملو الدكتوراه فلا تتجاوز نسبتهم 3.8%. يشير هذا التوزيع إلى تنوع في المستويات التعليمية، مع تركيز واضح على التكوين الجامعي داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: تحليل معامل الارتباط بين نظام الاجور والحوافز وادى العاملين

الجدول رقم (11) يوضح العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة الأساسية

نوع العلاقة	الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط (r)	المتغير 2	المتغير 1	الرقم
قوية جدًا وموجبة	< 0.001	0.7	الراتب يتناسب مع المهام	نظام الرواتب عادل وشفاف	1
قوية وموجبة	< 0.001	0.716	الراتب مقارنة بالسوق عادل	زيادات سنوية	2
قوية جدًا ومؤثرة	< 0.001	0.813	تحسين النظام يرفع الإنتاجية	الرضا عن سياسة الأجور	3
قوية وموجبة	< 0.001	0.619	فرص التقدم حسب الأداء	اهتمام المؤسسة بالتحفيز	4

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي (دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية للمياه غرداية)

5	الحوافز المستمرة تحفيزي	نظام الأجور يحسن الأداء	0.937	< 0.001	شبه تامة
6	يكافأ الأداء العالي	نظام الأجور يطور المهارات	0.52	< 0.001	متوسطة قوية
7	المكافآت والحوافز عادلة	المكافآت تعكس الجهد	0.823	< 0.001	جداً قوية
8	نظام الأجور والحوافز	يحقّق اهداف العمل	0.779	< 0.001	جداً قوية
9	الحوافز المعنوية فعالة	شفافية منح الحوافز	0.49	< 0.001	متوسطة موجبة
10	شفافية الحوافز	عدالة توقيت التقديم	0.744	< 0.001	جداً قوية
11	نظام الرواتب	اهتمام المؤسسة بالتحفيز	0.568	< 0.001	موجبة قوية
12	زيادات سنوية	فرص زيادة الراتب	0.597	< 0.001	موجبة قوية

الجدو
ل
رقم
12يو

ضح ديموغراف العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية وبعض محاور الدراسة

الرقم	المتغير الديموغرافي	المتغير الثاني	معامل الارتباط (r)	الدلالة (Sig.)	نوع العلاقة
1	الجنس	الراتب يتناسب مع المهام	-0.046	0.743	ضعيفة جداً وغير دالة
2	الجنس	الحوافز المستمرة تحفيزي	0.07	0.621	ضعيفة وغير دالة
3	الجنس	تحسين نظام الأجور يرفع الإنتاجية	0.275	0.046	ضعيفة إلى متوسطة ودالة
4	الفئة العمرية	فرص زيادة الراتب	0.323	0.018	متوسطة موجبة ودالة
5	المستوى التعليمي	أحصل على زيادات	0.396	0.003	متوسطة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي (دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية للمياه غرداية)

موجبة ودالة		سنوية			
ضعيفة إلى متوسطة ودالة	0.032	0.296	الراتب مقارنة بالسوق	المستوى التعليمي	6
متوسطة موجبة ودالة	0.005	0.378	زيادات سنوية مناسبة	الصف المهني	7
سلبية متوسطة ودالة	0.021	-0.32	فرص التقدم حسب الأداء	سنوات الخبرة	8
ضعيفة سلبية ودالة	0.047	-0.277	تطوير المهارات عبر الأجور	سنوات الخبرة	9

الجدول رقم 13 يوضح نتائج تحليل ANOVA للرضا العام حسب الفئة العمرية

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.042*	3.45	7.86	2	15.72	بين المجموعات
		2.27	46	104.28	داخل المجموعات
			48	120.00	المجموع

الجدول رقم 14 يوضح نتائج تحليل ANOVA للرضا العام حسب المستوى التعليمي

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.304	1.25	2.98	3	8.93	بين المجموعات
		2.47	45	111.07	داخل المجموعات

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي (دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية للمياه غرداية)

المجموع	120.00	48			
---------	--------	----	--	--	--

الجدول رقم 15 يوضح مقارنة الرضا العام بين الجنسين (T-test)

الجنس	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	الدلالة الإحصائية
ذكر	40	2.35	1.12	1.08	0.286
أنثى	10	2.80	1.55		

الجدول رقم 16 يوضح مقارنة العدالة في الرواتب بين الجنسين (T-test)

الجنس	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	الدلالة الإحصائية
ذكر	40	2.65	1.30	0.42	0.678
أنثى	10	2.50	1.58		

الفرع الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن متوسطات تقييم العاملين لعدالة نظام الأجور كانت متوسطة إلى ضعيفة، حيث تراوحت بين (2.43 إلى 3.09) على مقياس ليكرت، مما يدل على وجود مستوى غير مرضي من الشعور بعدالة الأجور داخل المؤسسة، وقد بيّن تحليل الارتباط بيرسون وجود علاقة قوية وموجبة بين شعور العامل بأن راتبه يتناسب مع طبيعة المهام وبين اعتقاده بعدالة وشفافية نظام تحديد الرواتب ($r = 0.700, p < 0.001$)، مما يشير إلى أن تعزيز الشفافية والوضوح في سياسات الأجور يساهم بشكل كبير في تحسين إدراك العدالة.

كما وُجد ارتباط دال إحصائيًا بين الحصول على زيادات سنوية وتقدير العامل لعدالة راتبه مقارنة بسوق العمل. ($r = 0.716, p < 0.001$) وضمن نفس المحور، أظهر اختبار ANOVA حسب الفئة العمرية وجود فرق دال إحصائيًا في مستوى الرضا العام ($F = 3.45, p = 0.042$)، ما قد يدل على أن فئات عمرية معينة (غالبًا الأصغر سنًا) أقل رضا من غيرها حول نظام الأجور.

المحور الثاني: نظام الحوافز والمكافآت

تشير البيانات إلى أن نظام الحوافز الحالي لا يرقى لتطلعات العمال، حيث كانت المتوسطات في هذا المحور بين (2.42 و 3.19)، ما يعكس تقييمًا سلبيًا نسبيًا. وقد أظهرت نتائج الارتباط وجود علاقة قوية جدًا بين الشعور بعدالة الحوافز واعتقاد العامل أن المكافآت تعكس الجهد المبذول ($r = 0.823, p < 0.001$)، بالإضافة إلى علاقة قوية بين الشفافية في منح الحوافز وتوقيت وعدالتها ($r = 0.744, p < 0.001$).

هذه النتائج توضح أن أهم جوانب القصور في النظام الحالي تكمن في ضعف الشفافية والتوقيت غير المناسب لمنح الحوافز، وهو ما قد يؤدي إلى الإحباط وتراجع الأداء، حتى عندما تكون قيمة الحوافز نفسها مقبولة.

المحور الثالث: الرضا العام عن نظام الأجور والحوافز

سجل هذا المحور أعلى المتوسطات في الدراسة، حيث بلغ متوسط عبارة "تحسين نظام الأجور والحوافز يرفع الإنتاجية والرضا الوظيفي" (3.62)، وعبارة "نظام الأجور والحوافز يحسن الأداء الوظيفي" (3.91)، ما يدل على اقتناع كبير من طرف العمال بأهمية النظام التحفيزي وتأثيره على الأداء.

وقد بيّن تحليل الارتباط أن الرضا العام عن نظام الأجور والحوافز مرتبط بشكل قوي جدًا بالاعتقاد بأن تحسين هذا النظام ينعكس إيجابيًا على أداء الفرد ورضاه الوظيفي. ($r = 0.813, p < 0.001$) في

المقابل، لم تُظهر نتائج ANOVA حسب المستوى التعليمي فروقاً دالة ($p = 0.304$) ، مما يدل على أن تقييم الرضا العام لا يختلف باختلاف المستوى الأكاديمي.

المحور الرابع: أثر الحوافز على الأداء

جاءت نتائج هذا المحور لتؤكد أهمية الحوافز المستمرة في رفع الأداء، حيث حصلت عبارة "الحوافز المستمرة تحفزني لتحقيق أهداف العمل" على أعلى متوسط في الاستبيان (3.94)، تليها "نظام الأجور والحوافز يساعد على تطوير المهارات". (3.81)

وقد تم تسجيل علاقة ارتباطية قوية جداً بين الحوافز المستمرة وتحقيق الأهداف ($r = 0.937$, $p < 0.001$)، ما يمثل إحدى أقوى العلاقات في الدراسة، ويؤكد أن الحوافز تشكل عاملاً حاسماً في تحفيز العمال وتحقيق النتائج.

أما بالنسبة لاختبار الفروق حسب الجنس (T-test) ، فقد بينت النتائج أن الفروق بين الذكور والإناث في تقييم أثر الحوافز على الأداء غير دالة إحصائياً ($p > 0.05$) ، ما يعني أن الحوافز تؤثر بشكل متساوٍ على الجميع بغض النظر عن الجنس.

استنتاج عام:

تعكس نتائج الدراسة أهمية نظام الأجور والحوافز في تشكيل مستويات الرضا والأداء داخل المؤسسة، كما تؤكد على أن العدالة والشفافية في منح الأجور والمكافآت تشكلان عناصر جوهرية لنجاح أي نظام تحفيزي. كما أن نتائج التحليل الإحصائي دعمت الفرضيات التي تقول بوجود علاقة بين تقييم النظام وبين الأداء والرضا، مع تسجيل بعض الفروقات حسب الفئة العمرية دون تأثير واضح للعوامل الأخرى كالجنس والمستوى التعليمي.

الْخَاتْمَةُ

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع "نظام الأجور والحوافز" توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي تبرز أهمية هذا النظام كعنصر حاسم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الرضا والدافعية لدى العاملين.

لقد بينت الدراسة النظرية أن الأجور والحوافز لا تقتصر على كونها مجرد تعويضات مالية، بل تُعدّ من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز العنصر البشري وتعزيز التزامه. كما أثبتت الدراسات السابقة العلاقة الوثيقة بين عدالة نظام الأجور وشفافية الحوافز من جهة، وبين مستوى الولاء والانتماء التنظيمي من جهة أخرى.

أما في الجانب الميداني، ومن خلال الدراسة التي أجريناها على عينة من عمال مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة غرداية، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وجود علاقة دالة إحصائيًا بين نظام الأجور والحوافز من جهة، ومستوى أداء العمال ورضاهم من جهة أخرى. كما تم تسجيل فروق ذات دلالة إحصائية حسب الجنس والفئة العمرية في مستوى الرضا عن النظام المعتمد داخل المؤسسة.

وعليه، يمكن القول إن فعالية نظام الأجور والحوافز تعتمد بالأساس على مدى عدالته وملاءمته لطبيعة العمل، وقدرته على تحقيق التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية، مع ضرورة ربطها بنتائج الأداء ومراعاة الشفافية في التوزيع.

أهم التوصيات:

1. ضرورة مراجعة نظام الأجور والحوافز بشكل دوري لضمان مواكبته لتطورات سوق العمل.

2. تعزيز مبدأ العدالة والشفافية في توزيع الحوافز والمكافآت.
3. ربط الحوافز بشكل مباشر وواضح بمستوى الأداء الفردي والجماعي.
4. الاهتمام بالحوافز المعنوية إلى جانب المادية، لما لها من أثر كبير على الرضا والدافعية.
5. إشراك العمال في تقييم فعالية نظام الحوافز من خلال استبيانات دورية ومقترحات تحسين.

آفاق الدراسة:

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على مؤسسات أخرى في القطاع العمومي أو الخاص، مع إمكانية توسيع نطاق البحث ليشمل متغيرات إضافية مثل ظروف العمل، أسلوب القيادة، أو ثقافة المؤسسة. كما نقترح إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات ذات أنظمة أجور مختلفة لتحليل أثر كل نظام على الأداء الوظيفي بشكل أعمق.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

البحوث الجامعية:

1. باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2014.
2. برقام خديجة وبوتليبس رشيدة، أثر سياسة الأجور والرواتب على الجانب التحفيزي للعمال، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تموشنت، الجزائر، 2020.
3. بلعيد عبد الله، إصلاح نظام الأجور في الوظيف العمومي، مذكرة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2019.
4. بن الحاج جلول فاطمة الزهراء، أثر نظام الأجور والحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2023.
5. بن عומר مخطارية ورومان خالدية، محاسبة الأجور في المؤسسة الإنتاجية، مذكرة ماستر في تخصص محاسبة وجباية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، الجزائر، 2023.
6. بن يحي خديجة وقرينة أشواق، دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2022.
7. بو زيان فاطمة ومكي سامية، أثر نظام الأجور والحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2021.
8. بوخدوني لقمان، أثر نظام الأجور في الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر في تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2017.
9. بيوض الحاج، دور الأجور والمكافآت في تفعيل أداء العمال دراسة حالة بلدية بوقيرات، مذكرة ماستر في تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2018.
10. حداث إيدير وحداث وردة، تسيير نفقة الأجور في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة ماستر في تخصص المحاسبة والتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2019.

11. حفصي صفاء، نظام الحوافز وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة الجزائر، 2020.
12. سايبى مسعود وبوزوايد دراجي، المعالجة المحاسبية للأجور في ظل النظام المحاسبي المالي، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2021.
13. سلامي كريمة، دور نظام الأجور في تعزيز ولاء العامل للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قالمة، 2019.
14. صمودي ندى، دور الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، الجزائر، 2020.
15. عربية إكرام وبلحاج دنيا، نظام الحوافز ودوره في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسة التنظيمية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، جامعة عين تموشنت، الجزائر، 2022.
16. علوش فاطمة وبلقاسم عبير، نظام الحوافز في المؤسسة الخدماتية العمومية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تيارت، الجزائر، 2023.
17. فيلاي حمزة، أهمية التكامل بين عملية التقييم ونظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2009.
18. مارية فلاح، دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، مذكرة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات المحلية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، جامعة الجزائر، 2008.
19. يسعد غزالة، سياسة الأجور في القطاع الخاص، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة مستغانم، الجزائر، 2020.

المقالات العلمية:

1. بن منصور رفيقة وبن بعطوش أحمد، الأجور البعد المادي لنظام الحوافز في التنظيمات، مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 02، جامعة باتنة، الجزائر، 2024.

2. بنيشو فتحي، دراسة قياسية للعلاقة بين الأجور والأسعار في الجزائر خلال الفترة 1970-2014، مجلة شعاع الدراسات الاقتصادية، العدد 4، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تسمسليت، الجزائر، 2018.
3. جبار محفوظ، محاولة تقييم دور الأحرار في رفع إنتاجية العمال، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 19، جامعة سطيف، الجزائر، 2008.
4. سالم شرماط، نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد 03، جامعة الأغواط، الجزائر، 2021.
5. عيساوي فاطمة والهزام محمد، الدور الوسيط للتحفيز في العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 03، جامعة بشار، الجزائر، 2021.
6. لطيفة بنت سعد العويس وآخرون، فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 44، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا، 2023.
7. ماجد منصور محمد البابلي، نظام الحوافز والمكافآت وأثرهما على تحسين الأداء الوظيفي في مستشفى عمران العام بالجمهورية اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد 1، العدد 3، اليمن، 2019.
8. منى محمد موسى، تأثير كفاءة سياسات الأجور والحوافز على تحسين الإنتاجية بالمنظمة دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأدوية في مصر، مجلة مصرية، المجلد 10، العدد 03، الجزء 1، 2019.

المطبوعات البيداغوجية:

1. بودالي محمد، نظام الأجور والحوافز، مطبوعة جامعية في تخصص إدارة الموارد البشرية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تندوف، الجزائر، 2020.
2. سميرة صالح وسمية قداش، نظم الأجور والحوافز، مطبوعة جامعية في تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2019.
3. الفنيقي عبد الحق، نظام الأجور والحوافز، مطبوعة جامعية في تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، 2022.

الملاحق

الملحق رقم 01



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

استمارة استبيان

في إطار إعداد رسالة تخرج لنيل درجة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، يسعدنا أن نتقدم إليكم بطلب التعاون في إجناح هذا البحث العلمي الذي بعنوان " نظام الأجور والحوافز"، وذلك من خلال دراسة حالة مفصلة لمؤسستكم

لذا نرجو منكم وضع علامة (X) أمام الخانة التي تتفق مع رأيكم

نحيطكم علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

تحت اشراف الاستاذ:

د. طالب احمد نور الدين

من اعداد:

بورقعة بشرى

أولاد قويدر منال

الموسم الجامعي: 2025/2024

المحور الأول : البيانات الشخصية

(1) الجنس:

☐ ذكر ☐ انثى

(2) الفئة العمرية:

☐ أقل من 25 ☐ 25_35 ☐ 36_45 ☐ أكثر من 45

(3) المستوى التعليمي:

☐ متوسط أو أقل ☐ ثانوي ☐ ليسانس / ماستر ☐ دكتوراه ☐ شهادات أخرى

(4) الصنف المهني:

☐ إطار ☐ عون تنفيذي ☐ عون تحكم

(5) الأقدمية:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ ما بين 6 إلى 10 سنة ☐ ما بين 11 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: نظام الاجور

رقم العبارة	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1	أشعر أن راتبي يتناسب مع طبيعة المهام والمسؤوليات التي أقوم بها					
2	نظام تحديد الرواتب في المؤسسة عادل وشفاف					
3	أحصل على زيادات سنوية مناسبة وفقاً لأدائي وتطور الأسعار					
4	مقارنة بالسوق، أرى أن راتبي منافس وعادل					
5	أشعر أن هناك فرصاً واضحة لزيادة راتبي بناءً على الأداء والجهد					

المحور الثالث: الحوافز والمكافآت

رقم العبارة	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	نظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة عادل ويشجع على الأداء الجيد					
2	المكافآت المالية المقدمة تلبي توقعاتي وتعكس جهودي					
3	الحوافز غير المالية (مثل التقدير، شهادات الشكر، الترقية) فعالة في تحفيزي					
4	أشعر أن هناك شفافية في معايير منح الحوافز والمكافآت					
5	يتم تقديم الحوافز في الوقت المناسب وبطريقة عادلة للجميع					

المحور الرابع: بيئة العمل والرضى العام

رقم العبارة	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	أشعر بالرضا العام عن سياسة الأجور والحوافز في المؤسسة					
2	أرى أن المؤسسة تهتم بتحفيز موظفيها وتحسين أوضاعهم المالية والمهنية					
3	أشعر أن لدي فرصاً واضحة للنمو والتقدم بناءً على أدائي وجهودي					
4	أعتقد أن تحسين نظام الأجور والحوافز سيساهم في رفع مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي					

المحور الخامس: تحسين الأداء الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	هل تعتقد ان نظام الأجور والحوافز يساهم في تحسين ادائك الوظيفي					
2	هل تعتقد ان الحوافز المستمرة تساهم في تحفيزك لتحقيق اهداف العمل					
3	هل تشعر ان الأداء العالي يتم مكافأته بشكل مناسب في مؤسستك					
4	هل يساعدك نظام الأجور والحوافز في تطوير مهاراتك وتحسين جودة عملك					
5	هل يؤدي غياب الحوافز او ضعف الأجور الى انخفاض مستوى ادائك الوظيفي					

شكرا لمشاركتك نقدر وقتك ومجهودك.

الملحق رقم 02

قائمة المحكمين للإستبيان:

الدرجة العلمية	الإسم واللقب
أستاذة محاضرة بجامعة غرداية	د. بوقليمينة راضية
أستاذة محاضرة بجامعة غرداية	د. بوقرة إيمان
أستاذ محاضرة بجامعة الأغواط	د. رحمانى يوسف زكرياء