



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي في ميدان: العلوم الاقتصادية

فرع: العلوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بغنوان :

دراسة الاجور في التحفيز والمرتبات

(دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الاجراء بغرداية CASNOS)

تحت إشراف الأستاذ:

❖ د. الطالب احمد نور الدين

من إعداد الطلبة:

❖ اسحاق بن الصديق

❖ محمد طه الدرويش

❖ الياس وينتن

السنة الجامعية: 2026/2025



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة بغداد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي في ميدان: العلوم الاقتصادية

فرع: العلوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بغنوان :

دراسة الاجور في التحفيز والمرتبات

(دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الاجراء بغرداية CASNOS)

تحت إشراف الأستاذ:

❖ د. الطالب احمد نور الدين

من إعداد الطلبة:

❖ اسحاق بن الصديق

❖ محمد طه الدرويش

❖ الياس وينتن

السنة الجامعية: 2026/2025

شكر وتقدير

انطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم : " لا يشكر الله من لا يشكر الناس

قال الله تعالى : " من يشكر فإنما يشكر لنفسه " صدق الله العظيم

يسرني أن أشكر كل من ساعدنا في انجاز هذه المذكرة ونخص بالذكر الأستاذ بن علي ميلود الذي أعطى هذه الدراسة من وقته وجهده وكل دعمه لنا معنوياً متمنياً له التوفيق والتقدم الى مراتب أعلى في مسيرته المهنية .

كما نقدم الشكر الجزيل للأستاذ المشرف الدكتور الطالب أحمد نور الدين على إشرافه على هذا الموضوع حفظه الله ورعاه وأطال الله في عمره .

كما نتقدم جزيل الشكر الى السيد دحمان لخضر رئيس مصلحة الأجور في مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS بولاية غرداية الذي سمل لنا من خلال توجيهاته ومجموعاته المبدولة حفظه الله ورعاه

الشكر أساتذة وموظفي قسم علوم التسيير على معاملتهم الطيبة أتقدم بجزيل الشكر اليهم

و ماتوفيقني الا على الله سبحانه وتعالى

اهداء

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع الى

الوالدين الكريمين

اخوتي واخواتي

الأصدقاء والزملاء

وجميع من ساهم في هذا العمل

ملخص الدراسة :

ان تحسين وتحفيز مستوى أداء العمال هو هدف رئيسي و استراتيجي لإدارة الموارد البشرية , حيث يعد نظام الأجور والحوافز من اهم المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد في مجال إدارة الموارد البشرية نظرا لدوره الفعال في تحقيق التوازن الوظيفي للعمال كون ان موضوع الأجور يبعده الاقتصادي والاجتماعي من المواضيع التي يجب دراستها بشكل مستمر فأني مشكل في نظام الأجور يؤدي الى مشاكل اقتصادية على أي مؤسسة

ويهدف تحقيق إرساء المقاربة العلمية حول إشكالية البحث جاءت هته الدراسة لتبيان اثر الأجور على أداء العمال وتحفيزهم وتحقيق استقرارهم المهني كما تم اسقاط موضوع بحثنا على مؤسسة الصندوق الوطني لغير الاجراء بولاية غرداية CASNOS ومعرفة واقع الأجور لدى العمال في المؤسسة

الكلمات المفتاحية : مكافآت , تحفيز , تحفيز إيجابي , تحفيز سلبي , تحفيز مادي , تحفيز معنوي, مؤسسة

casnos

Résumé :

L'amélioration et la stimulation du niveau de performance des employés constituent un objectif majeur et stratégique pour la gestion des ressources humaines (GRH). En effet, le système de rémunération et de motivation est l'un des sujets qui suscite un intérêt croissant dans ce domaine, en raison de son rôle efficace dans la réalisation de l'équilibre professionnel des travailleurs. De plus, la question des salaires, de par ses dimensions économique et sociale, doit faire l'objet d'une étude continue, car tout dysfonctionnement dans le système de rémunération engendre des problèmes économiques pour l'entreprise. Afin d'asseoir une approche scientifique autour de cette problématique de recherche, cette étude vient mettre en évidence l'impact des salaires sur la performance des employés, leur motivation et leur stabilité professionnelle. Notre sujet de recherche a été appliqué au niveau de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés (CASNOS) de la commune de

Ghardaïa, afin de cerner la réalité du système de rémunération des travailleurs au sein de cette institution.

Mots-clés : Récompenses – Motivation – Motivation positive – Motivation négative – Motivation matérielle – Motivation morale – Institution CASNOS

الصفحة	العنوان
	الشكر والإهداء
	الملخص
	قائمة المحتويات
أ-ج	مقدمة
	المبحث الأول: الإطار النظري للأجور والحوافز
12	تمهيد
12	المطلب الأول: ماهية الأجور والحوافز
12	الفرع 1: تطور ومفهوم الأجور والمرتببات
16	الفرع 2: أهمية واهداف الأجور
18	الفرع 3: أنواع ومكونات الأجور
20	المطلب الثاني: ماهية الحوافز
20	الفرع 1: مفهوم الحوافز
21	الفرع 2: أهمية واهداف الحوافز
24	الفرع 3: أنواع الحوافز وخصائصه والعوامل المؤثرة
28	المطلب الثالث: ادبيات تطبيقية لموضوع الدراسة (دراسات سابقة)
28	الفرع 1 : الدراسات المحلية
30	الفرع 2 : الدراسات العربية
32	خلاصة الفصل
	المبحث الثاني: دراسة تطبيقية لموضوع الدراسة في مؤسسة CASNOS بولاية غرداية
34	تمهيد
35	مطلب الأول : الطريقة والادوات
35	فرع 1 : بطاقة التقنية للمؤسسة
39	فرع 2 : عينة الدراسة
39	فرع 3 : أداة الدراسة
39	مطلب الثاني : مناقشة النتائج التحليلية
39	فرع 1 : الدراسة التحليلية للمقابلات
47	فرع 2 : نتائج الدراسة
48	خلاصة
50	خاتمة
52	قائمة المراجع والملاحق

مقدمة

توطئة :

تلعب الأجور والحوافز في جميع المؤسسات ،دورا هاما ورئيسيا في دفع العاملين نحو تحقيق اهدافهم الشخصية والتنظيمية وإلى حد ما تحقيق اهداف المجتمع ، فالأجور لازالت من أهم المواضيع المطروحة للنقاشات بين العامل و أصحاب العمل، إذ أن جل النزاعات التي تدور في أوساط الطبقة العاملة سببها السعي إلى الرفع من مستوى الأجر، فمن جهة هي تكلفة على عاتق صاحب العمل و من جهة أخرى مصدر رزق للعامل

وتعتبر الأجور من أهم المورد الرئيسية للعاملين ،كما تمثل في المقابل الأعباء التي تتحملها المنظمة مقابل جهد العمل الذي يقدمه العامل البشري ،حيث أن هذا الأجر لقي اهتماما كبيرا من قبل الأنظمة التشريعية في المجتمعات المعاصرة قصد محو الفوارق الاجتماعية بين مختلف فئات العمل بإجبار المؤسسات على دفع أجور العمال في أوقاتها و بصفة مستمرة . و مما لا شك فيه أن الأجور و الرواتب تعكس مدى الاهتمام بالفرد و المورد البشري الذي أضحي ذو أهمية كبيرة في دفع عجلة التنمية، و هذا لا يأتي إلا من خلال توفير أجور عادلة، إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا أو عينا، لذلك فإن العناية بتحديد أجر العامل يعتبر من عوامل نجاح المؤسسات والدول. و للأجور أهمية في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، فهي تعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى الاستقرار الاجتماعي و التطور الاقتصادي.

1/الإشكالية:

- كيف تساهم سياسة الأجور والرواتب المتبعة على مستوى تحفيز العاملين في صندوق الوطني لغير الاجراء بغرداية؟

2/الأسئلة الفرعية:

-ما طبيعة سياسة الأجور والرواتب المعتمدة في المؤسسة ؟

-ما مستوى تحفيز العاملين داخل المؤسسة ؟

-هل توجد علاقة بين مستوى الأجور والتحفيز لدى العاملين ؟

3/الفرضيات :

1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الأجور والرواتب ومستوى تحفيز العاملين في المؤسسة

- (2) تؤثر مستويات الأجور المرتفعة إيجابيا على تحفيز العاملين
- (3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحفيز لاختلاف الأجور

4/ أسباب اختيار الموضوع:

كان من وراء اختيار هذا الموضوع عدة أسباب نذكر منها:

5/ أهمية الدراسة:

تعود أهمية هذا الموضوع إلى قيمة الراتب و الأجر عند العامل و المؤسسة و مدى اعتباره كنظام محفز عند العامل من أجل الزيادة في العمل و معرفة مدى ترابط وتكامل كل من عملية تقييم الوظائف و نظام الأجور.

6/ أهداف الدراسة:

لا يمكننا إجراء بحث علمي دون وجود أهداف مرغوبة ومحددة وهي:

-الكشف عن طبيعة العلاقة وتأثيرها بين سياسة الأجور والرواتب المتبعة ومستوى تحفيز العاملين داخل المؤسسة.

-تشخيص واقع نظام الأجور والمكافآت المطبقة في المؤسسة محل الدراسة

الحدود الزمانية : تم تحديده من 12 مارس الى 13 ماي

الحدود المكانية : تمت الدراسة في مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الاجراء بولاية غرداية

7 /منهج الدراسة:

يتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث:

-الجانب الوصفي: يقوم على جمع الحقائق والبيانات المتعلقة بسياسة الأجور ونظام التحفيز في المؤسسة (سواء كانت مؤسسة اقتصادية أو إدارية)

-الجانب التحليلي: يقوم على إيجاد العلاقات والارتباطات بين المتغيرات (سياسة الأجور كمتغير مستقل، والتحفيز كمتغير تابع) باستخدام الأساليب الإحصائية.

8/ صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على البيانات.
- حساسية الموضوع اذ يعتبر موضوع الأجور من المواضيع الحساسة مما قد يؤثر على موضوعية الإجابات.

الإطار النظري

نظام للأجور والحوافز

تمهيد :

تعتبر الأجور من أهم العوامل التي قد تؤدي إلى إيجاد علاقة حسنة بين العامل والإدارة، كما أنها أداة تعكس مدى رضا الفرد عن عمله، وعن الأجر الذي يحصل عليه أداء هذا العمل سواء كان هذا الأجر نقدياً أو عينياً. وتشير الكثير من الإحصائيات إلى أن أغلب المشاكل والإضرابات العمالية تعود في الأساس إلى الأجور المتدنية، وما لها من تأثير على المستوى المعيشي للعمال، ولتسليط الضوء أكثر على بعض الجوانب المتعلقة بالأجور والرواتب وتعد الحوافز وسائل مادية أو معنوية تهدف إلى تحفيز العاملين وتحسين أدائهم.

المبحث الأول : الإطار النظري للأجور والحوافز

المطلب الأول: ماهية الأجور والمرتبات

تعددت المصطلحات الشائعة في القطاعين العام والخاص بالنسبة لما يدفع للعاملين من مبالغ وتعويضات مقابل جهدهم ، فلفظ الأجور هو الأكثر شيوعاً في مؤسسات القطاع الخاص ، أما في المؤسسات الحكومية والقطاع العام فهناك مصطلحات بديلة لمصطلح الأجر حيث نجد مصطلحي الراتب الشهري والمرتب.

الفرع الاول : تطور و مفهوم الأجور والمرتبات

1.1: تطور الأجر:

لم تكن فكرة الأجر بمعناها المتعارف عليه الآن كمبلغ من النقود، بل اختلفت باختلاف تطور الإنسان وبيئته الاجتماعية و نظام معيشته ، فلقد مر الأجر بعدة تحولات عبر الأزمنة حتى وصل إلى ما هو عليه اليوم، وسنوجز هذا التطور في ما يلي:

(أ) نظام العبودية: يتبين لنا في هذا النظام كان العبد باعتباره شيء من الناحية القانونية مملوك لسيده ملكية الأشياء ، وقته وولده في خدمة سيده مقابل الالتزام الإداري أو الإنساني بالتكفل بغذاء العبد و إيوائه، ويرتفع هذا المقابل من جانب السيد بقدر ما يكون ذلك مفيدا لتنمية ثروته، فإذا كان عرض العبيد كبيرا هو ما يحدث أيام الغزوات، فقد كان ينخفض هذا الالتزام إلى أدناه ما دام ثمن العبد زهيدا والعكس إذا قل العرض ارتفع هذا المقابل.¹

(ب) نظام رقيق الأرض: كان نظام رقيق الأرض هو الامتداد الطبيعي لنظام العبودية، إلا أن الرقيق تتمتع فيه بحق تكوين أسرة وملكية جزء من وقته يعمل فيه لحسابه، فلم يعد الرقيق مملوكا لسيده و لكنه مرتبط بإقطاعيته ، يعمل فيها الوقت الذي يحدده العرف في مقابل أن يمنحه قطعة أرض يفلحها لحسابه وتزيد مساحة هذه الأرض الممنوحة للرقيق أو تنقص بحسب الجودة، وهنا نجد أن الأجر تمثل في قطعة الأرض هذه فتغيرت العلاقة بعض الشيء، حيث استمتع الرقيق ببعض المزايا فلم يعد مملوكا كالعبيد، وفي المقابل تكفل بإعاشة نفسه و أسرته.²

(ج) النظام الحرفي: أتاح هذا النظام إجراء قدرا أكبر من الحرية، فالحرفي إن شارك رقيق الأرض في منحة الحرمان من حرة الانتقال نظرا للقيود الإقطاعية السائدة والصعوبات التي تفرضها الطوائف المماثلة في كل مدينة إقطاعية، إلا أنه كان يملك أدوات إنتاجية و ورشته و يقوم بتسويق منتجاته، و في الغالب كان يحصل على الخامات و يردها مصنعة مقابل نسبة معلومة، و لقد كان دخله يتكون من الفارق بين ثمن الخامات و الإنتاج الكامل الصنع

(د) النظام الأجرى الحديث : بظهور الرأسمالية أصبح المنظم يملك الآلات فقط وليس له على عماله حقوق قانونية تحول له حق امتلاك أشخاصهم، وما دام لم يستطع الحصول على العمل الإجباري سواء بموجب حق تقليدي أو بالشراء، فإن عليه أن يستأجر حق التصرف في وقت أحد العمال مدة يوم أو أسبوع وأن يدفع الأجرة المتفق عليها حسب سعر

¹ احمد محمد شطاء النظرية العامة للأجور و المرتبات - دراسة مقارنة بين النظامين الرأسمالي والاشتراكي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 07.

² نفس المرجع، ص 07

السوق، و يحصل على ربحه من الفارق بين الأجر عليه أدائه وبين الثمن الذي يتقاضاه على المنتج التام الصنع الذي يبيعه.

تمتع العامل في هذه المرحلة بحقوق قانونية جعلته يقف على قدم المساواة مع رب العمل، كما أصبح العامل من الناحية القانونية حرا في أن يعمل أو لا يعمل لدى العمل و بالقدر الذي يتفق مع التعاقد وقبول الأجر المعروض.¹

2.1 مفهوم الأجر

قبل التطرق إلى تعريف الراتب والأجر يجب تعريف كل من:²

صاحب العمل: كل شخص طبيعي أو اعتباري يستخدم عاملا أو أكثر لقاء أجر.

العامل: كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب العمل وتحت إدارته أو إشرافه.

عقد العمل: اتفاق بين صاحب عمل وعامل، محدد أو غير محدد المدة، يتعهد بمقتضاه العامل أن يؤدي عملا معيناً لصاحب العمل وتحت إدارته وأشرافه لقاء آخر .

العمل: كل ما يبذل من جهد إنساني فكري أو في وجسماني لقاء اجر.

الموظف العام: هو أداة الدولة للقيام بكل نشاطاتها وتحقيق أهدافها التنموية ، ومن هنا برزت أهمية التعرف على الموظف العام الذي أثار موضوع تعريفه جدلا فقهيًا واسعاً لكونه من الأمور النسبية التي تختلف من دولة لأخرى تبعا للنظام الاقتصادي و السياسي والاجتماعي السائد في الدولة.

¹ حماد محمد شطا، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² بوحفص بلشير ، محمد لمين سلخ ، نظام الأجور والرواتب في الجزائر - دراسة حالة بلدية المنصورة ،مذكرة نيل شهادة الماستر في مسار الحقوق ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة غرداية ، 2024/2023 ، ص 7-8

الأجر: يعرف لغة على أنه الجزاء على العمل وجمعه الأجور وذلك للانتفاع ويسمى باللغة الفرنسية " (SALAIRE) وهي مستمدة من الكلمة اللاتينية (SALARIIUM) وترمز هذه الكلمة الى العلاوات الممنوحة. أما اصطلاحاً فهو ما يحصل عليه العامل الخاضع لقواعد قانون العمل وذلك بغض النظر عن مدة وطبيعة العمل مهما كانت صفة صاحب العمل أي المبلغ الذي يدفع لأفراد القوى العاملة مقابل قيامهم بعمل تحت ظروف معينة.¹

الأجر عرفه المشرع الجزائري حسب المادة من قانون العمل : " للعامل الحق في الأجر مقابل العمل المؤدى ، ويستحق العامل أجره ، بانتظام على أن يتناسب هذا الأجر مع نتائج العمل وعليه فإن الأجر هو مقابل مالي للعامل ".²

الراتب : هو المقابل المالي الممنوح للعامل أو الموظف كتعويض لعمله أو لخدمته المقدمة للمؤسسة ابتداءً من تاريخ تنصيبه ، وهذا طبقاً لمبدأ لكل حسب عمله ولا يمكن أن يتقاضى الموظف راتباً من مؤسسة إلا إذا كان معيناً في منصب عمل لديها ويقوم فعلاً بالأعمال المرتبطة بذلك المنصب .³

نستنتج من التعاريف السابقة الأجر هو " المقابل المادي العادل الذي يحصل عليه الفرد (العامل أو الموظف) مقابل وضعه لجهده (الذهني أو العضلي) تحت تصرف صاحب العمل ، وتوجيهه لأداء مهمة معينة أو خلال فترة زمنية محددة. وهو يمثل نصيب العامل من الدخل القومي ، ويجب أن يضمن له مستوى معيشة لائقاً يتناسب مع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبلد ، ويستند في جوهره إلى مبدأ التناسب بين الأجر والنتائج المحققة".

¹ عليوة حمزة ، أسس إعداد نظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة " سكيكدة حاويات للخدمات " ، مذكرة مقدمة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2015/2014 ، ص 5-6.

² القانون رقم 90-11 ، المؤرخ 11 افريل 1990 ، يتعلق بعلاقات العمل ، الجريدة الرسمية ، العدد 17، ص 569

³ كاوي نور الدين ، تكوتي عبد المالك وحساني ابراهيم ، الرواتب والمنح ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة تخرج مفتش التعليم المتوسط للتسيير المالي والمادي ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، الحراش - الجزائر ، 2014/2013 ، ص 08.

الفرع الثاني : أهمية وأهداف الأجور

تحتل الأجور جانبا كبيرا من اهتمام العاملين والمنشآت التي يعملون بها ، وتعتبر الحافز الأكبر لرضا العاملين عن العمل¹.

1.2 أهمية الأجور:

وللرواتب أهمية بالغة تظهر في أكثر من جانب :

- تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العمال والإدارة ، فلا شك ان درجة رضا الفرد عن عمله ، تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا وعينا .
- تعتبر حافزا لتشجيع الأفراد على بذل أقصى مجهودهم لزيادة الإنتاج .

✓ اهميته بالنسبة للفرد :

- يعتبر الأجر محدد رئيسيا لمستوى معيشة الفرد ومركزه الاجتماعي ، فهو يؤثر على المستوى الصحي والمعيشي والراحة النفسية التي يحققها الفرد لنفسه ولأسرته وشعوره بل الامن الاقتصادي.

✓ اهميته بالنسبة للمؤسسة :

تشكل الأجور مجموعة معتبرة من مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة ، فقد تصل أحيانا الى 50% من التكلفة الكلية ، لذا فغن المؤسسة تسعى جاهدة لمراقبة مستويات الأجور ومقارنتها مع ما يدفع في المؤسسات الأخرى المنافسة أو المماثلة لها .

¹ محمد مصطفى ، ص 06-07 .

✓ اهميته بالنسبة للمجتمع :

للأجر اهمية بالغة في تحديد المستوى المعيشي للمجتمع وكذا درجة رخائه ، ففي المجتمعات التي تكون فيها بمعدلات الأجور عالية ، يكون بالإمكان فرض ضرائب مناسبة على مداخيل الأفراد وباعتبار الضرائب مورد مهم لخزينة الدولة.

2.2 اهداف الأجر

تتعدد أهداف الأجور بتعدد الأسس والحاجات الداعية اليها لكن مفعوله يكون أقوى إذا ارتكز على ما يلي:

- - جذب ومن ثم الحصول وبعد ذلك الحفاظ على القوى العاملة المؤهلة لاسيما في حالة وجود المنظمات المنافسة وذلك من خلال إتباع نظام الملائمة أي تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى للملائم للأجور.
- تحقيق العدالة في تحديد ودفع الأجور بما يتناسب مع العمل أي الأنصاف، فالموظف او العامل يتوقع أن يحصل على اجر عادل مقابل دوام عمل من خلال وضع هيكل للأجور للسيطرة على التكاليف.
- أداة للتحفيز من خلال جذب والحفاظ على الموارد البشرية وزيادة الدافعية ورضا العاملين والمنظمة ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين بالإضافة إلى خلق علاقة طيبة بين الأفراد والتنظيم الذين يعملون فيه.
- قبول الأجور والتأثر بها من جانب الأفراد يقلل من معدل دوران العمل والغياب والتأخير والشكاوى من طرفهم.¹

¹ عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية (في القرن الحادي والعشرين منحني نظمي) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2008 ، ص 349.

الفرع الثالث : أنواع ومكونات الأجور

1.3 أنواع الأجور :

هناك تصنيفات متعددة للأجور وتختلف تبعا لاختلاف الأساس الذي يعتمد عليه أثناء عملية التصنيف ، فمثلا يصنف الأجر على أساس القوة الشرائية إلى أجر امس واجر حقيقي وتصنف انواع الى :¹

(أ) **الأجر الاسمي** : وهو مقدار ما يحصل عليه العامل من مبالغ نقدية مقابل ما يقوم به من أعمال ، ونظرا لأن هذا النوع من الأجر يتأثر بمجرد ارتفاع الأسعار حيث تنخفض قيمته الحقيقية فإن العاملين لا يعتمدون هذا النوع من الأجور لأن قيمتها الحقيقية قد تنخفض وقوتها الشرائية قد تتدهور وتصبح لا تلي احتياجاتهم الأساسية ، بينما أصحاب العمل لا ينظرون على الأجر الى من الناحية الاسمية فقط .

(ب) **الأجر الحقيقي** : هو مقدار السلع والخدمات التي تشتري لإشباع حاجات الفرد من الأجر النقدي ، أي هو عبارة عن القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر ، ومن المعروف بان هناك علاقة عكسية بين ارتفاع المستوى العام للأسعار وانخفاضه وبين ما يحصل عليه الفرد من السلع والخدمات كما ونوعا ، فكمية ونوعية السلع تنخفض في حالة ارتفاع الأسعار وتحسن وتزيد في حالة انخفاضها .

(ت) **الأجر حسب المؤهلات المهنية** : ويكون ذلك داخل إذ يتم وصف وتحليل منصب العمل مع الأخذ بعين الاعتبار نوعية وصعوبة المهام ، حيث ان التحليل يكون بغية وضع فئات مهنية ذات خصائص جسمانية ويدوية وثقافية باجر معين التي يتطلبها كل عمل بالإضافة إلى الأخطار والصعوبات الناتجة عن ممارسة هذا العمل .

(ث) **الأجر حسب الوقت** : يتغير الأجر حسب عدد الساعات والأيام والشهور التي اشتغل بها العامل وهذا الأجر ليس له علاقة بالكمية المنتجة ولكن لديه بعض المقاييس في الإنتاج والنوعية والكمية وهذه الطريقة تستعمل من طرف

¹ د.أ حسين عمر ، الموسوعة الاقتصادية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1992 ، ص 24

المؤسسة عندما يكون العمل صعب التعريف والقياس وهي تعتبر بسيطة واقتصادية بالنسبة لصاحب العمل على المستوى الإداري، اما بالنسبة للعامل فتتمثل أكثر أمانا واستقلالية.

(ج) **الأجر بالمنحة:** ويتمثل في زيادة منحة مالية للعامل في اجره القاعدي وهي تتعلق ببعض الخصائص كالحضور، تحسين النوعية.

(ح) **الأجر بالاقطاع:** هذا الأجر عند العامل من خلال نسبة معينة لرقم الأعمال المحقق.¹

2.3 مكونات الأجور

تتكون الأجور من :

1. **الأجر النقدي:** يتكون الأجر النقدي من جزئين : جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل.

2. **الأجر الثابت:** يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو السنة حسب نظام دفع الأجور في المشروع، وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي، فالعمال المؤقتين الذين يؤدون عملا مؤقتا ثم تنتهي علاقتهم بالمنشأة، تدفع لهم مستحقاتهم يوميا أو في نهاية الأسبوع ، أما العمال الدائمين فعادة ما يتم لهم الدفع في نهاية كل شهر.

3. **الأجر المتحرك:** تدفع المنشآت لعمالها علاوة على الأجر الثابت مبالغ إضافية ومن أمثلة ذلك:

- ✓ الأجر التشجيعي الذي يعطى للعامل نتيجة لتحقيق زيادة في إنتاجه عن المستوى المطلوب.
- ✓ المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقة أو المبتكرة التي يحققها العامل بحيث تحقق فائدة للمشروع تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات .

¹ سلامي كريمة ، دور نظام الأجور في تعزيز ولاء العامل للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - قفالة - ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة

8ماي 1945 قفالة ، 2018/2019 ، ص56-57.

✓ الأجور الإضافية التي تدفع للعامل مقابل للساعات الإضافية التي تفرض طبيعة أو ظروف العامل، بقاء العامل في عمله .

4. الاستقطاعات الشهرية: يستقطع من العامل جزء من دخلها نقدي كقسط التأمينات الاجتماعية وكذلك الاستقطاعات نتيجة الغياب.

✓ المزايا العينية: تتحمل المنشأة تكاليف مجموعة من الخدمات التي تقدم للعاملين مثال ذلك تكاليف العلاج الطبي للعامل وأسرته، وكذلك تكاليف وسائل النقل للعمال، وتكاليف الملابس إذا فرضت ظروف العمل ارتداء زي معين مثال ذلك الزي الخاص لعمال الخدمات بالفنادق وشركات الطي ارن.

✓ التأمينات الاجتماعية: تفرض بعض التشريعات العمالية ان يساهم رب العمل شهريا بحصة تمثل بنسبة ويشترك العامل بنسبة مئوية هو الأجر كقسط للتأمينات الاجتماعية.¹

المطلب الثاني : ماهية الحوافز

تعد الحوافز من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها وتحفيز موظفيها على تقديم افضل ما لديهم وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وحظي باهتمام كبير من قبل الباحثين هو مجموعة من السياسات والإجراءات التي تستخدمها المؤسسات لتحفيز الموظفين فهو نهج يستخدمه أصحاب العمل لتحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة، ويعتبر جزءا من استراتيجية الموارد البشرية .

الفرع الأول : مفهوم الحوافز

إن الحوافز عموما ينظر إليها كمؤثرات خارجية تساهم في التأثير على سلوك الأفراد ، كما تلعب الحوافز دورا هاما في تحريك دوافع الأفراد وجعلهم أكثر استعدادا للقيام بالأعمال المطلوبة ،ومن أجل التعرف أكثر على

¹ سلامي كريمة ، مرجع سابق ، ص 57-58.

الحوافز سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم التعاريف ، وذلك نظرا لاختلاف الباحثون من أجل صياغة مفهوم شامل وموحد وعليه فيما يلي عرض لهم التعريفات .

تعرف الحوافز : " هي تلك العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة آدائه ،ومن ثم ولائه للمؤسسة وبالتالي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية " .¹

ذهب علماء نفس إلى تعريف بأنه دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره ، ويعرفه جرسن و ستاير : على أنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف من ورائه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة " .²

تعريف شامل الحوافز هي : " مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية والداخلية (المادية والمعنوية) التي تستثير رغبة الفرد وتوجه سلوكه نحو بذل أقصى الجهود وأفضل أداء ممكن في عمله، وذلك بهدف إشباع حاجاته المتعددة وتحقيق طموحاته، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان ولاء العاملين " .

الفرع الثاني : أهمية وأهداف الحوافز

1.2: أهمية الحوافز

¹ ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله ،أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ،رسالة ماجستير إدارة الأعمال ،الأكاديمية العربية ،الدمناركة ، 2012 ، ص 20.

² قلال حمزة ، اثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في المؤسسات الإنتاجية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "I"AMC - العلمة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر -3- ، 2012 ، ص 11

إن لنظام الحوافز دورا كبيرا في وصول المنظمات لأهدافها ، خاصة في الإدارة الحديثة التي تعبر إهتمام كبير للعناصر البشري ، وهذا من خلال انتهاج المؤسسة لنظام تحفيزي فعال لأفرادها ، وتظهر هذه الأهمية من خلال :¹

1.1.2 على مستوى المؤسسة تتمثل في :

أ) زيادة الإنتاجية : يؤدي تحفيز العاملين على زيادة إنتاجية وزيادة الحصة السوقية مما يمكنها من تحقيق أهدافها كما أن المدراء سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة .

ب) عملية التحفيز تؤدي إلى : تطوير سلوك العمل والقيم المقبولة في المؤسسة أي تعزيز ما يسمى بالثقافة التنظيمية .

ج) الحصول على افضل النتائج النهائية للأداء : وذلك من خلال تخفيض تكاليف العمل بزيادة الاهتمام بالتنوع والحرص على تقليل هدر الوقت والموارد المستخدمة .

د) تحسين صورة المؤسسة في المجتمع .

هـ) انخفاض معدل دوران العمل : أي بقاء المورد البشري في المؤسسة وعدم انتقاله إلى مؤسسات تقدم نظام تحفيزي مغري .

2.1.2 على مستوى الفرد : تتمثل في :

أ) زيادة في المداخيل : تحقيق الاستقرار للعاملين والولاء للمؤسسة

ب) زيادة الرضا الوظيفي : عندما يتم انتهاج نظام تحفيزي فعال يساهم هذا في الاستجابة للعمل المطلوب منهم وبالتالي شعورهم بالرضا

^{1 1} زروالي مختارية ، اثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي -دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر فرع ولاية مستغانم ،مذكرة شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2020/2019 ، ص ص 5-6.

ج) إشباع حاجيات العاملين : بمختلف أنواعها المادية والمعنوية منها من خلال ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة¹.

د) الحد من مشاكل العمل : كمعل الغياب ودوران العمل السلي وكثرة النزاعات داخل المنظمة مما يقود على خلق جو عمل مستقر .

2.2: اهداف الحوافز

تسعى المؤسسة من خلال تصميمها لنظام الحوافز إلى تحقيق الأهداف التالية :

ربط الأهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها : تسعى المؤسسة إلى تحقيق افضل الإنتاج كما ونوعا وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها فإن للحوافز المادية الإيجابية أثرا طيبا على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله إذ أنها تمكنه من الوفاء ببعض التزاماته المادية ، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص .

ربط أهداف المؤسسة والعاملين بأهداف المجتمع : فمن النتائج التي تترتب على استخدام اسلوب الحوافز ، دفع الأفراد للعمل وترغيبهم فيه ، بحيث يؤدي ذلك إلى انتاج اكبر كمية وافضل نوعية ، سواء من السلع أو الخدمات وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين ، وهذا بدوره ينعكس على ايجابا على سمعة المؤسسة في أوساط

المجتمع الذي تعمل فيه ، فيدفع افراد هذا المجتمع للتعامل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها².

¹ زروالي مختارية ، نفس مرجع سابق ذكره ، ص6.

² حكوم زهيرة و طاهر فتيحة ، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين ، مذكرة شهادة للماستر ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران 02 ، 2019/2020 ، ص 28.

الفرع الثالث : أنواع الحوافز وخصائصه والعوامل المؤثرة

1.3 : أنواع الحوافز

توجد تقسيمات متعددة ومتنوعة ، متداخلة مع بعضها البعض ، حيث تعددت أنواع الاصناف من قبل الباحثين فمس مجال الحوافز الوسائل والأساليب يمكن للإدارات إستخدامها للحصول على أقصى كفاءته ممكنة للأداء الإنساني للعاملين .

1. تقسيم الحوافز حسب طبيعتها :

(أ) الحوافز المادية : وتعرف بأنها ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي التي يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق وهي التي تحفز الفرد على الإنتاجية وتنمية وتطوير ذاته من أجل إشباع حاجاته المادية وتتمثل في :

(ب) الأجر الأساسي (الأجر اليومي / الأجر الشهري) :

وهو النضير الذي يتقاضاه الموظف أو العامل مقابل ما قام به من عمل إما يوميا أو شهريا حسب ما هو متفق عليه في عقد العمل وذلك من أجل زيادة إنتاجية داخل المنظمة.

-العمولات :

وتتمثل في النسبة التي يتحصل عليها العامل أو الموظف من الربح عن مجمل مبيعاته حسب ما هو متفق عليه في عقد العمل .

(ج) الأجر حسب إحتياجات الفرد :

وهي الزيادة في أجر العامل كلما زادت حاجته مع زيادة عدد أفراد أسرته.

-المكافآت :

وتتمثل في مبلغ معين يتم صرفه من طرف المسؤولين على موظف أو أكثر مقابل الإنجازات التي ساهموا بإحداثها في

المؤسسة.¹

ب. الحوافز المعنوية : هي الوسائل الخارجة عن نطاق الإطار المادي (المال) ، وكل ما من شأنه تقوية الروح المعنوية

لدى العامل أو الموظف داخل عمله وتنمية آمالهم الإنسانية وتندرج ضمنها :

-المشاركة في اتخاذ القرارات .

-الترقيات الوظيفية .

- التدريب المهني .

- عبارات الشكر والعرفان بالمجهود المبذول .

- تسليم الأوسمة و الدروع .

2.تقسيم الحوافز حسب أثرها :

أ- حوافز سلبية : هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث او التكرار وتقويمه والحد منه ،ومن أمثلة السلوك

السلبي التكاسل والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات مما يدفع

الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية ،وهي تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول

به إلى الهدف المنشود والمرغوب فيه وتتمثل في :

-الحرمان من العلاوة أو الترقية .

- الخصم من الأجر .

¹ بلکحل إکرام وبن حامد هیام وبن خدوجة أم الخير ، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي في المؤسسة -دراسة حالة : مؤسسة نפטال مرکز الوقود (CBR 1308)-تقرت - مذكرة نيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي -2022/2023 ،ص

– الإبعاد الجغرافي ¹.

ب . حوافز إيجابية : والهدف الرئيسي من هذه الحوافز هو تشجيع الأفراد والعاملين وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو :
–عدالة الأجور.

– منح الأكفاء علاوات استثنائية .

– ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله .

3. تقسيم الحوافز من حيث الأطراف المستفيدين :

أ. حوافز فردية : وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والإيجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار والمكافأة والحسم وغير ذلك ،وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد أي لا تشمل الجماعات مثلا ان تمنح مكافأة مالية لأفضل موظف أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدرا عاليا من الإنتاج أو الأداء وهذا النوع من الحوافز يخلق جوا من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد ، ومن أمثلتها نذكر :

– الترقيات .

– المكافآت .

– العلاوات التشجيعية .

ب . حوافز جماعية : وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية ،الرعاية الصحية والاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد في وحدة إدارية أو في قسم واحد لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية ،وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية ،مادية أو معنوية.

¹ نفس مرجع سابق ذكره ، ص 18 .

فقد تصرف المكافأة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعا بعمل مشترك ، وهنا توزع المكافأة عليهم بنسب معينة طبقا لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف والحوافز الجماعية قد تحقق أهدافا مهمة منها:

-إشباع حاجة الانتماء و الولاء .

- زيادة التعاون بين الأفراد .

- إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة

وتعمل الحوافز الجماعية على تشجيع وتنمية روح التعاون والعمل بروح الفريق ، إذ يحرص كل مرؤوس على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه بل يتكامل معه ويعرض أمثلة على الحوافز الجماعية مثل تخصيص جائزة لأحسن إدارة في المؤسسة او أحسن فرع.

المطلب الثالث : ادبيات تطبيقية لموضوع الدراسة (دراسات سابقة)

إن الاطلاع والرجوع إلى الدراسات والأبحاث السابقة تعتبر من أهم مصادر المعلومات ، التي يمكن من خلالها الاستفادة عند إجراء أي دراسة تكون متعلقة بنفس الموضوع ، في تساعد الباحث على بلورة مشكلة بحثه وتحديد أبعادها ومجالاتها ، كما تزود الباحث بالكثير من الأفكار والمعلومات والأدوات المستعملة في بحثه للاستفادة منها للوصول الى نتائج واستكمال الجوانب التي لم تغطيها الدراسات السابقة .

الفرع الأول : الدراسات المحلية

الدراسة الأولى : برقام خديجة نجا بوتليليس رشيدة بعنوان " أثر سياسة الأجور والرواتب على الجانب التحفيزي للعمال " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،المركز الجامعي بلحاج بوشعيب -عين تموشنت - 2020/2019.

هدفت الدراسة الى معرفة اثر الأجور والرواتب على الجانب التحفيزي ، فانطلقت الدراسة نحو الإشكالية التالية

ما مدة تأثير الأجور والرواتب على الجانب التحفيزي للعمال ؟

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في كل من دراستهم للفصل الاول و الثاني ، وتوصلت الدراسة الى نتائج التالية :
الاجر يعتبر من اهم التحفيزات المادية ، يرتبط الاجر بشكل تحفيز ، ابراز اهمية العنصر البشري في المؤسسة وأهمية الاجر بالنسبة له .

الدراسة الثانية : مارية فلاح ، بعنوان " دراسة تحليلي وتقييمية لنظام الاجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري دراسة حالة قطاع البريد "قسنطينة " مذكرة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات المحلية والتنمية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بقسنطينة 2008/2007 م

هدفت الدراسة الى معرفة واقع الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري ودورها في تحفيز العاملين ، فانطلقت الدراسة من الإشكالية التالية : هل يمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل باقل جهد وأقل تكلفة وبعبائد أكبر دون تقييم للوظائف ووضع نظام دفع (الأجور) عادل ؟

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي للدراسة النظرية ، تعرضت فيه للوصف والتحليل لبعض النظم التي اعتمدت كأساس من طرف المفكرين في تحديد الأجر ، واعتمدت على منج دراسة حالة في الدراسة الميدانية فاستخدمت أدوات جمع البيانات المقابلة الشخصية والوثائق الرسمية ، وتوصلت الدراسة الى النتائج : يولي العمال اهمية كبيرة للأجور ويعتبرونها المحفز المادي والأساسي ، اهمال المؤسسة للجانب التحفيزي المعنوي الايجابي والمشاركة في اتخاذ القرارات .

الدراسة الثالثة : زروقي قهيمه ومهناوي فتيحة بعنوان " اثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة نفضال - بالمدينة - "مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال جامعة يحي فارس -المدينة - 2021/2020.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة الحوافز بنوعيتها في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة ، حيث تم تقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالتحفيز وكذا الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي ،أم الجانب التطبيقي تما اسقاط الجانب النظري على عينة من موظفي نفضال بالمدينة بالاعتماد على الاستبيان، وانطلقت اشكالية الدراسة إلى اي مدى يمكن ان تأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في المؤسسة ؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للجانب النظري ،اما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التحليلي والاستنباطي من اجل تحليل البيانات المتحصل عليها في الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى : الحوافز بنوعيتها تعمل على تشجيع العمال ورفع روحهم المعنوية ، للحوافز دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي حيث توجد علاقة طردية بين المتغير المستقل التحفيز والمتغيرات مع الرضا الوظيفي .

الفرع الثاني : الدراسات العربية

الدراسة الأولى : محمد بن سعد أبو حيمد بعنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين " ماجستر ادارة اعمال ، جامعة الاعمال والتكنولوجيا المملكة العربية السعودية 2020.

هدفت الدراسة الى دراسة اثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء الموارد البشرية بشركة نسما القابضة بجدة وانطلقت تحت اشكالية التالية : ما أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بشركة نسما القابضة ؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم اعتماد على استمارة استبيان وتوصلت النتائج التالية : تتبع شركة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين ، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اداء العاملين والحوافز المادية بشركة ، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اداء العاملين والحوافز المعنوية شركة.

الدراسة الثانية : ليلي بعد الله السرحاني والشيخة سلطان الرويس بعنوان " اثر الاجور والرواتب على الموازنة الاقتصادية وانعكاسها على تنمية القطاع الحكومي ، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية العدد 5 2017.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف علة علاقة المستوى التعليمي بالاجور والرواتب وثر مخصصات الاجور والرواتب على تنمية القطاعات الحكومية للتعليم ، تمحورت اشكالية حول اثر الاجور والرواتب على ميزانية التعليم وتأثيرها على التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية ؟

تم اعتماد على المنهج الوصفي الوثائقي وتوصلت الدراسة نتائج : توجد علاقة طردية بين المسترة التعليمي والاجر الذي يستحقه الموظف ، هناك علاقة ارتباطية بين الاجور والرواتب وبعض التأثيرات الاقتصادية كإنخفاض سعر البترول والتضخم .

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مفهوم الاجور والمرتبات والحوافز باعتبارها باعتبارها عنصر اساسي في تسيير الموارد البشرية كما تم التطرق الى مختلف انواع الاجور والحوافز المادية والمعنوية واهميتها في رفع مستوى التحفيز والاداء لدى العاملين , وسنحاول في الفصل الموالي في الجانب الميداني الوقوف على واقع الاجور والحوافز في الصندوق الوطني لغير الاجراء في ولاية غرداية ومساهمتها في تحسين المستوى والرضا الوظيفي للعمال.

دراسة تطبيقية لموضوع الدراسة

CASNOS في مؤسسة

بولاية غرداية

تمهيد :

بعد التطرق للجانب النظري وإبراز أهم مفاهيمه سيتم إسقاط هذا الموضوع في الجانب التطبيقي على أرض الواقع من خلال اجراء دراسة ميدانية في مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الاجراء بغرداية وسنحاول من خلاله التعرف على واقع نظام الأجور بالمؤسسة ومدى تأثيره على تحفيز العمال وذلك بالاعتماد على المقابلات التي أجريت مع المسؤولين و العمال . كما سيتم عرض وتحليل النتائج المتوصل اليها وربطها بموضوع الدراسة للإجابة على التساؤلات والتحقق من فرضيات البحث وصولا الى استخلاص واهم النتائج المتعلقة بالعلاقة بين سياسة الأجور ومستوى التحفيز العاملين داخل المؤسسة .

مطلب الأول : الطريقة والأدوات :

فرع 1 : البطاقة التقنية للمؤسسة :

1. التعريف بالوكالة الولائية لغرداية :

أولا: التعريف بالصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية :

إن الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (casnos) بغرداية هي مؤسسة إدارية تنظيمية ذات طابع خاص، تعمل على تأمين الفئة الغير مأجورة للولاية، أي كل العمال الذين يمارسون نشاطات مهنية غير مأجورة في إطار التشريع الخاص بأعمال المنظمة (المهن الخاضعة للقيد في السجل التجاري) الخاصة بولاية غرداية و التي تعني:

- الصناعيين
- الحرفيين
- التجار
- الفلاحين
- أصحاب المهن الحرة (محامين ، خبراء محاسبين ، صيادلة، أطباء و غيرهم)
- السائقين بمختلف أنواعهم (القطاع الخاص
- أصحاب المؤسسات الخاصة.(SARL , EURL , SNC)

أما عن الحدود الجغرافية للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية فهي تغطي جميع بلديات الولاية و ذلك من خلال الشبائيك المختصة التابعة للوكالة:

- شبك مختص تابع لدائرة المنبعة الذي يغطي بلديات هذه الدائرة تم فتحه في شهر ماي 2004 وعدد عماله ثلاثة (03) ولديهم مستوى جامعي
- شبك مختص لدائرة بريان الذي يغطي بلدية بريان تم فتحه شهر جويلية 2003 وعدد عماله اثنان (02) ولديهم مستوى جامعي
- شبك مختص لدائرة متليلي الذي يغطي جميع بلديات متليلي بما فيهم دائرة زلفانة تم فتحه في شهر أفريل 2005 و عدد عماله ثلاثة (03) اثنان جامعيين و الآخر لديه مستوى ثانوي
- شبك مختص لدائرة القرارة الذي يغطي بلدية القرارة و تم فتحه في شهر جويلية 2001 و عدد عماله ثلاثة (03) و لديهم مستوى جامعي

ثانيا: مهام الوكالة الولائية للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء:

تندرج مهام الوكالة ضمن الأهداف العامة للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء، ويمكن أن نجمل هذه المهام في النقاط التالية :

- تسير الإعانات الطبيعية و المالية للتأمين الاجتماعي لغير الأجراء على مستوى الولاية و الشبايك المختصة.
- استلام وتسوية وصرف منح و معاشات المتقاعدين التابعين للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.
- ضمان التحصيل للاشتراكات، المراقبة والمتابعة القضائية عند الاقتضاء.
- تقديم الوثائق اللازمة للمنخرطين (شهادات التحيين) لإثبات وضعياتهم اتجاه الصندوق و تقديمها للمؤسسات أو الإدارات الأخرى (mise à jour) ، ولغير المنخرطين لإثبات عدم انتمائهم عن طريق شهادات عدم الانتماء attestation de non affiliation

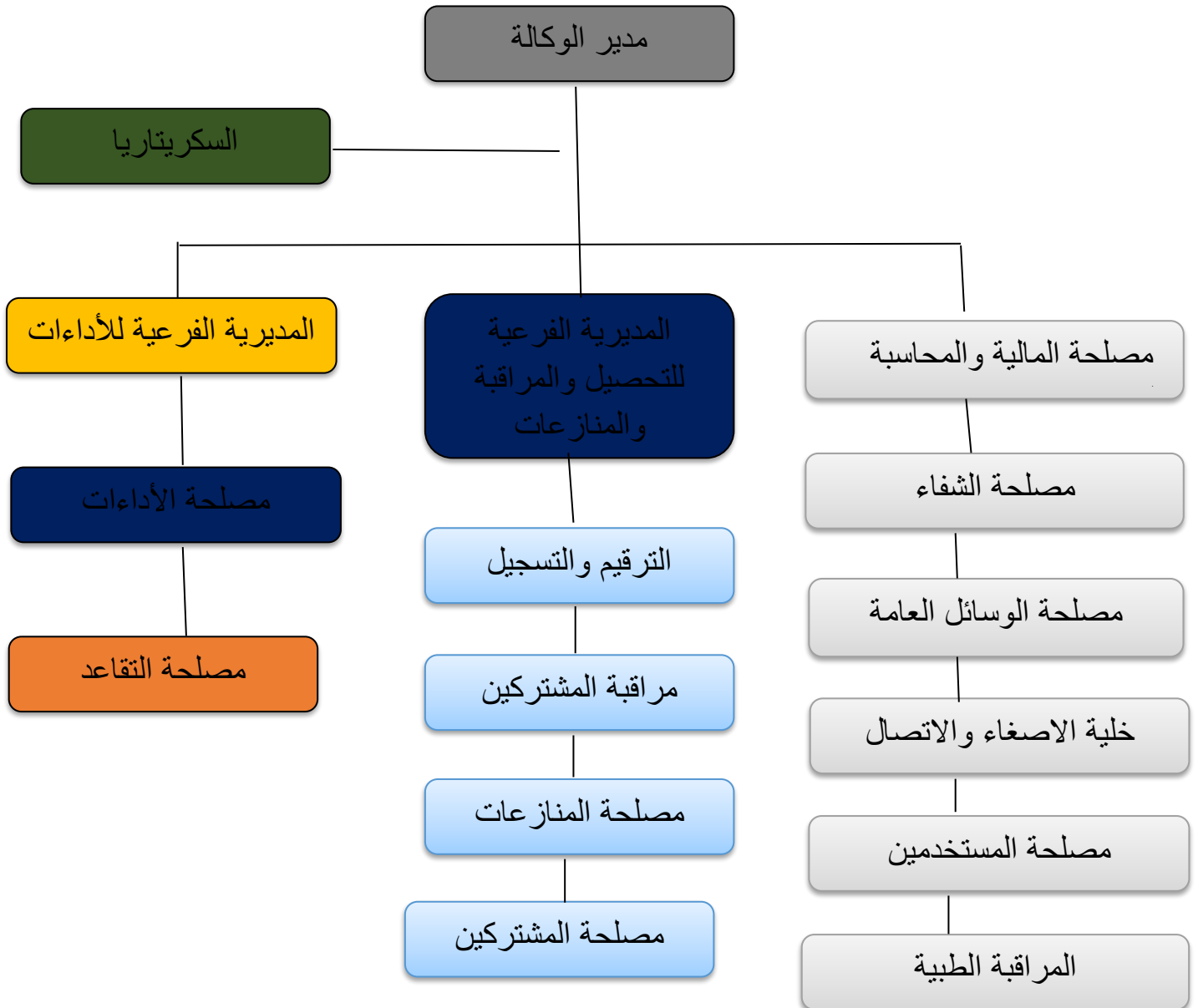
- تسير وتنظيم المراقبة الطبية لكل التعويضات.
- تقديم الإحصائيات وتقارير عن النشاط الشهري والسنوي للمديرية العامة.
- متابعة ملفات المنخرطين للولاية.
- ترقيم ملفات المعنيين على مستوى الولاية.

جدول رقم 3 : يوضح تصنيف موظفي الوكالة

الجنس	العدد الاجمالي	الصف		
			ذكور	اناث
إطارات سامية	04	من 18 الى ما فوق	04	0
اطارات	14	من 14 الى 17	13	01
التحكم	24	من 10 الى 13	20	07
التنفيذ	02	من 01 الى 09	01	01
المجموع	48		39	09

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على (مذكرة طالب اخر) بناءا على معطيات مصلحة المستخدمين

ثالثا : الهيكل التنظيمي للوكالة وتحليله



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على (مذكرة الطالب الاخر) بناء الى معطيات المؤسسة

- فرع 2 : عينة الدراسة

تم اختيار مجموعة من بعض المسؤولين في مصلحة الأجور وبعض العمال الموجودين في المؤسسة وذلك بهدف جمع معلومات دقيقة وشاملة حول نظام الأجور والحوافز المعتمد داخل المؤسسة وتوضيح السياسات والإجراءات المتعلقة بالأجور والتعويضات وتأثيرها على أدائهم ودافعيتهم للعمل .

جدول 1 : السمات العامة للعينة

البيانات الشخصية	الجنس	السن	المستوى الدراسي سابقا	الاقدمية في العمل
مبحوث 1	ذكر	54	جامعي	25 سنة
مبحوث 2	ذكر	46	دراسات عليا	15 سنة
مبحوث 3	ذكر	53	جامعي	27 سنة
مبحوث 4	ذكر	43	جامعي	18 سنة
مبحوث 5	ذكر	51	شهادة في التأمينات	25 سنة

يبين الجدول أعلاه البيانات الشخصية للمبحوثين من خلال متغيرات : الجنس والسن والمستوى الدراسي وأقدمية العمل في المؤسسة .

- فرع 3 : أداة جمع البيانات :

من أجل جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، تم الاعتماد على المقابلة كأداة أساسية لجمع المعطيات الميدانية، وذلك باعتبارها من الأدوات المناسبة التي تساعد الباحث على الحصول على معلومات مباشرة من أفراد العينة.

المطلب الثاني : مناقشة النتائج

الفرع 1 : الدراسة التحليلية للمقابلة :

وبعد تقديم لمحة مختصرة حول خصائص عينة الدراسة، سيتم فيما يلي عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليل المعطيات المستخلصة من المقابلات المنجزة مع أفراد العينة داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك وفق مجموعة من المحاور الرئيسية

المرتبطة بموضوع الأجور والتحفيز. وقد قسمت هاته المقابلة الى أسئلة خاصة بالمسؤولين واسئلة خاصة بالعمال أيضا

تم تقسيمها الى محاور كل محور يتضمن عنوان خاص به وهي كالتالي :

✓ أولا : أسئلة خاصة بالمسؤولين لمصلحة الأجور والتعويضات

✓ محور الأول : نظام الأجور والمرتبات

- س1 : ماهي القاعدة القانونية المتعمدة في ضبط شبكة أجور موظفي casnos ?

ج1 : نعتد على النظام الداخلي والتنظيم المعمول به

- س2 : كيف يتم التوازن في الراتب بين الاجر الثابت والاجر

ج2 : كانت الإجابة حسب نسب محددة والمردودية

- س3 : ما هي المعايير الرسمية لتقييم منحة المردودية (PRI/PRC) ؟

ج3 : المعايير هي الحضور والتفاعل مع المشرفين والمظهر الخارجي

- س4 : هل يراعي النظام الحالي في الأقدمية والخبرة المهنية بشكل منصف؟

ج4 : كانت الإجابة بنعم يراعي حسب الاقدمية والخبرة المهنية مما يساهم في تحفيز العمال

- س5 : كيف تتعامل المؤسسة مع مطالب العمال المتعلقة بتعيين الأجور تماشيًا مع

الظروف الاقتصادية ؟

ج5 : الإجابة كانت بناء على التقارير المنمذجة من طرف الجهة الوصية وعلى طريق التمثيل النقابي

○ المحور الثاني : سياسات التحفيز واثرها

- س1 : ما هي أهم الحوافز المادية والمعنوية (غير الأجر) التي تعتمد عليها الإدارة لرفع أداء الموظفين؟

ج1 : بعض المنح مثل منحة شراء السيارة أيضا دورات التكوين

- س2: كيف يتم استخدام نظام الترقية كأداة لتحفيز الموظف على التطور الوظيفي؟

ج2 : يتم تطبيقه على فئتين خاصة بالترقية الوظيفية أيضا بواسطة نظام الاعلام الالي

- س3 : ما هو الدور التحفيزي الذي تلعبه الخدمات الاجتماعية (منح، رحلات، قروض) في استقرار

الموظف؟

ج3 : تلعب دور أساسي في تحقيق استقرار الموظف بشكل ايجابي

- س4: هل توجد دراسات لدى المصلحة تربط بين مستوى التعويضات المادية وبين انخفاض الغيابات؟

ج4 : نعم نعم بنسبة قليلة

- س5 : ما هي رؤية الإدارة لتطوير منظومة التحفيز الحالية لضمان ولاء الموظف للصندوق؟

ج5 : تتعلق بالسياسة التوضيحية العامة للبلاد

■ تحليل المقابلات :

أ- المحور الأول : نظام الاجور والمرتبات

أظهرت أجوبة المسؤولين ان المؤسسة تعتمد على نظام قانوني وتنظيمي واضح في تسيير الأجور والمرتبات مع

مراعاة الاقدمية في تحديد الامتيازات المالية كما تبين ان منحة مردودية ترتبط بمعايير الانضباط والحضور

والفاعل المهني مما يميز اهتمام المؤسسة بتحفيز العمال وتحسين أدائهم كما تتعامل مع تحسين اجورهم وفق

تقارير تنظيمية

ب- المحور الثاني :سياسات التحفيز واثرها

أوضحت نتائج مقابلة مع المسؤولين في مصلحة الأجور ان المؤسسة تعتمد على مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية كالمناح والتكوين والترقية لرفع مستوى الأداء وتحقيق الاستقرار المهني للموظفين كما بينت أهمية الخدمات الاجتماعية في تعزيز رضا العمال داخل المؤسسة كذلك وجود اهتمام نسبي بربط تعويضات المادية بالغيابات تطوير منظومة تحفيز داخل مؤسسة وفق سياسة العامة على مستوى الوطن.

○ ثانيا : أسئلة خاصة بالعمال

كانت هناك مقابلة مع 3 عمال من المؤسسة وقد قسمت الأسئلة الى 3 محاور :

○ المحور الأول: نظام الأجور والمرتبات

- س1: هل يتم تحديد الأجر الأساسي بناءً على الكفاءة والشهادة العلمية؟

- إجابة العامل 1: يرى ان المؤسسة تعتمد على الكفاءة والشهادة العلمية عند تحديد الاجر الأساسي

- إجابة العامل 2 : يرى ان الاجر يرتبط اكثر بالمنصب الوظيفي وليس بالكفاءة الشخصية

- إجابة العامل 3 : يؤكد ان الشهادة والكفاءة تؤخذان بعين الاعتبار في تحديد الراتب

- س2: هل تتقاضى راتبك في تاريخ محدد ومنتظم؟

- إجابة العامل 1: نعم. يؤكد وجود انتظام في صرف الرواتب الشهرية دون تأخير موعدها

- إجابة العامل 2 : نعم تحترم المؤسسة مواعيد الأجور بانتظام

- إجابة العامل 3 : نعم يوجد استقرار في مواعيد صرف الراتب

- س3: هل ترى أن نظام الأجور الحالي يتناسب مع غلاء المعيشة؟

- إجابة العامل 1: نعم الراتب يتناسب جزئيا مع متطلبات المعيشة

- إجابة العامل 2 : ان الاجر الحالي لا يساير غلاء المعيشة

- إجابة العامل 3 : نعم الاجر يتماشى مع القدرة الشرائية بشكل نسبي نوعا ما مع متطلبات غلاء المعيشة
- س4: ما مدى رضاك عن "التعويضات والبدايات" المضافة للراتب؟
- إجابة العامل 1: مقبول ومتوسط اتجاه قيمة و نوعية التعويضات والبدايات المالية التي يتم اضافتها الى راتبه
- إجابة العامل 2 : مقبولا نوعا ما بخصوص المنح والاضافات المالية في الراتب
- إجابة العامل 3 : مقبولة يرى الموظف عن مستويات الرضا عالية جدا تعكس كفاية وتأثير الحوافز المادية المرتبطة بالتعويضات

- س5: هل نظام الساعات الإضافية معوض مالياً بشكل عادل؟
- إجابة العامل 1: يرى ان المقابل المالي الممنوح عن الساعات الإضافية غير عادل ولا يتناسب مع الجهد المبذول
- إجابة العامل 2 : نعم معوض بوجود تعويض مالي عادل مقابل الساعات الإضافية في العمل
- إجابة العامل 3 : لا بل يوجد عدالة تنظيمية في المقابل المالي الممنوح في الساعات الإضافية للعمل
- س6 : هل تمنح المؤسسة زيادات دورية (أقدمية) في الراتب؟
- إجابة العامل 1: نعم. تلتزم بمنح دورية مرتبطة بالخبرة المهنية بشكل منظم
- إجابة العامل 2 : لا تمنح المؤسسة زيادات مرتبطة بالاقدمية كتحفيز مستمر
- إجابة العامل 3 :نعم يثبت الموظف التزام المؤسسة بمنح زيادات مستمرة المرتبطة بالاقدمية المهنية
- المحور الثاني: سياسات التحفيز

- س8: كيف تقيم أجر الموظف في CASNOS مقارنة بوظائف مماثلة في قطاعات أخرى؟
- إجابة العامل 1 : نعم يمكن ان تكون متساوية او تتفوق او اقل مقارنة مع القطاعات الأخرى
- إجابة العامل 2 : جيد ومقبول عند مقارنته بالقطاعات الاخرى
- إجابة العامل 3 : يرى ان الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء يتفوق عند مقارنته بالقطاعات العمومية

- س9: هل توجد فوارق عادلة في الأجور بين الرتب الإدارية المختلفة؟
 - إجابة العامل 1: نعم. يوجد فوارق تتماشى مع طبيعة ومسؤولية كل رتبة ادارية
 - إجابة العامل 2 : يرى انه لا يوجد فوارق عادلو او متوازنة في الرواتب بين مختلف مستويات الادارية
 - إجابة العامل 3 : نعم يوجد يوجد فوارق تتسم بالعدالة في توزيع الاجور
- س10 : هل تمنح المؤسسة "منحة المردودية" بناءً على الأداء الفعلي؟
 - إجابة العامل 1 : نعم تمنح بشكل روتيني ولا تخضع لتقييم مبني على الأداء الفعلي.
 - إجابة العامل 2 : تمنح بصفة الية ولا تخضع للتقييم الحقيقي المبني على الأداء والجهد
 - إجابة العامل 3 : نعم ترتبط بشكل مباشر بين منحة المردودية والأداء الفعلي
- س11: هل تتلقى رسائل شكر أو تقدير عند إنجاز مهام متميزة؟
 - إجابة العامل 1: يرى ان العامل الى غياب الدعم المعنوي ورسائل الشكر وشهادات التشجيع عند انجاز مهامه
 - إجابة العامل 2 : نعم يوجد تحفيز معنوي من خلال تلقي رسائل شكر وتقدير
 - إجابة العامل 3 : لا يوجد غياب تام لاساليب التحفيز المعنوي كالرسائل والثناء
- س12: هل تتوفر المؤسسة فرصا للترقية والارتقاء الوظيفي ؟
 - إجابة العامل 1: نعم يوجد توفر بيئة تسمح بالتزقي والارتقاء الوظيفي داخل المؤسسة
 - إجابة العامل 2 : نعم توفر فرص حقيقية للتزقية الوظيفية للعاملين
 - إجابة العامل 3 : نعم يرى الموظف وجود ارتقاء وظيفي داخل المؤسسة بوجود افق مهني واضح
- محور الثالث : اثر الأجور على التحفيز والأداء
- س13: هل توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتكم؟
 - إجابة العامل 1 : لا يرى الموظف ان المؤسسة مقصرة في الجانب التدريبي وهناك نقص في دورات التكوينية

- إجابة العامل 2 : يسجل الموظف غيابا او نقصا في الدورات التدريبية التي تساهم في تطوير مهاراتهم
 - إجابة العامل 3 : لا يشير العامل ان الدورات تتاح في فترات مناسبات محددة في وقت معين
 - س14: هل يسود جو من التعاون والتقدير بين الموظفين والإدارة؟
 - إجابة العامل 1 : نعم يرى الموظف انه يوجد تعاون و التقدير المتبادل ولكن بدرجة متوسطة نوعا ما
 - إجابة العامل 2 : نعم يسود جو التعاون بين الطاقم الإداري والموظفين داخل المؤسسة
 - إجابة العامل 3 : نوعا ما يؤكد على إيجابية العلاقات الانسانية السائدة على قيم التقدير والتعاون المشترك
 - س15: هل أسلوب تعامل المسؤول المباشر يشجعك على العطاء؟
 - إجابة العامل 1 : نعم يرى ان الأسلوب القيادي و التعاملي للمسؤول المباشر محفز عللا العطاء بصفة جزئية
 - إجابة العامل 2 : نعم يعتبر أسلوب مشجعا ومحفزا على العطاء وبذل الجهد
 - إجابة العامل 3 : نوعا ما يعتبر عاملا محفزا يدفعه نحو بذل مجهودات إضافية للعمل
 - س17: هل تعتبر الراتب هو المحرك الأساسي لرغبتك في العمل؟
 - إجابة العامل 1 : نعم يزيد العائد المادي من دافعية العمل والرغبة في أداء مهامه الوظيفي
 - إجابة العامل 2 : نعم يمثل الراتب الشهري محرك أساسي لاستمرارية في العمل
 - إجابة العامل 3 : نعم ينفي ان يكون الدافع المادي هو المحرك الجوهرى الوحيد لدافعية نحو العمل
 - س18 : هل تشعر أن زيادة الأجر ستؤدي حتماً لزيادة إنتاجيتك؟
 - إجابة العامل 1 : نوعا ما ويؤكد بانه يوجد علاقة طردية بين زيادة الاجر وارتفاع مستوى الإنتاجية
 - إجابة العامل 2 : لا لن تؤدي حتما الى رفع مستوى الإنتاجية الحالية
 - إجابة العامل 3 : نعم يعتقد وجود علاقة طردية بين المستحقات مالية والانتاجية والأداء
- تحليل محاور المقابلة :

أ) المحور الأول : نظام الأجور والمرتبات

من خلال المقابلات التي قمت بها مع العمال لاحظت وجود اتفاق واضح حول انتظام صرف الرواتب واحترام المؤسسة لمواعيد الدفع وهو ما يعكس نوعا ما استقرار مالي والتنظيم الإداري داخل المؤسسة كما تبين ان اغلب العمال يرون ان الأجور والتعويضات مقبولة نسبيا رغم وجود اخلاف في مدى توافقها مع غلاء المعيشة كذلك اخلاف الآراء على الاجر الأساسي وتعويض الساعات الإضافية بينما يرى اخرون ان المنصب الوظيفي هو الذي يحدد الراتب

ب) المحور الثاني : سياسات التحفيز واثرها

أظهرت المقابلات ان نظام التحفيز داخل المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على الحوافز المادية خاصة بمنحة المردودية والخدمات الاجتماعية التي اعتبرها العمال عاملا مهما في رفع معنوياتهم وتحقيق الاستقرار المهني كما لاحظت وجود ضعف في جانب التحفيز المعنوي من خلال غياب رسائل الشكر والتقدير لأغلب العمال وغياب الدورات التكوينية كما يوجد رضا نسبي حول الترقية والأمان الوظيفي داخل المؤسسة

ت) المحور الثالث : اثر الأجور على التحفيز

من خلال تحليل إجابات العمال تبين ان الاجر يمثل عاملا أساسيا في التحفيز والرغبة في الاستمرار في العمل كما ان ثبات الرواتب لفترة طويلة اثر سلبا على مستوى الدافعية المهنية لدى العمال واظهرت المقابلات كذلك ان بعض العمال يربطون زيادة الإنتاجية بزيادة الاجر في حين يرى اخرون ان الأداء يرتبط أيضا بالضمير المهني إضافة الى العائد المادي الذي يؤثر على تحسين الأداء وجودة التعامل مع المشتركين

- فرع 2 : نتائج الدراسة للمقابلة :

- من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا ببيها في مؤسسة CASNOS ومن خلال المقابلات الموجهة للمسؤولين والعمال توصلنا الى ان نظام الاحور المعتمد داخل المؤسسة يتميز بالاستقرار والتنظيم خاصة في ما يتعلق بانتظام صرف الرواتب واحترام المواعيد
- بينت النتائج ان الأجور والتعويضات تعتبر مقبولة نوعا ما مقارنة بالقطاعات الأخرى الا ان اغلب العمال يرون ان الرواتب الحالية لم تعد تكفي بسبب غلاء المعيشة وارتفاع الأسعار
- كشفت الدراسة وجود رضا نسبي عن نظام التعويضات والمنح والاقدمية خاصة من حيث انتظام صرف لرواتب ووضوح طريقة حسابها
- بينت النتائج محدودية الدورات التدريبية والتحفيز المعنوي خاصة في ما يتعلق بالتقدير المعنوي وتشجيع الموظفين
- أظهرت الدراسة ان المؤسسة تعتمد على بعض وسائل التحفيز المادي مثل المنح والخدمات الاجتماعية والترقية التي تساهم في رفع معنويات العمال وتحسين الاستقرار النفسي والمهني
- كما اكدت إجابات العمال والمسؤولين ان العدالة في توزيع الحوافز في نظام الأجور يعتبر من اهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء
- بينت الدراسة وجود مناخ تعاوني مهني واحترام داخل المؤسسة مما يساهم في الاستقرار المهني.

❖ اختبار صحة فرضيات الدراسة:

- من خلال المعطيات تم تأكد من صحة الفرضية الاولى التي تنص على وجود علاقة بين سياسات الأجور والرواتب ومستوى التحفيز للعمال داخل المؤسسة حيث أظهرت إجابات العمال والمسؤولين ان الاجر والحوافز المادية والمعنوية يؤثران بشكل مباشر على الرضا الوظيفي والاستقرار المهني وتحسين أداء العمال. وبالتالي الفرضية 1 صحيحة

- كما تأكدت صحة الفرضية الثانية اذ بينت الدراسة ان ارتفاع الأجور ومنح التعويضات و المكافآت يساهم في رفع معنويات العمال وتحفيزهم على تحسين مردوديتهم داخل المؤسسة إضافة الى ذلك فان الاستقرار المالي الذي

توفره الأجور المنتظمة يعزز شعور العامل بالأمان والانتماء للمؤسسة . وبالتالي تأكيد الفرضية الثانية

- اما الفرضية الثالثة فقد اكدت الدراسة وجود اختلاف في مستوى التحفيز حسب درجة رضا العمال عن الأجور و الحوافز , حيث ظهر أن العمال الذي والحوافز حيث ظهر ان العمال الذين يشعرون بعدالة الأجور والتحفيز

يتمتعون بدافعية ورضا وظيفي اكبر مقارنة مع غيرهم. وبالتالي تأكيد الفرضية الثالثة

خلاصة الفصل التطبيقي : من خلال الفصل التطبيقي تبين لنا ان مؤسسة CASNOS تعتمد على التحفيز

المادي من خلال الراتب ومنحة المردودية والخدمات الاجتماعية فلمقابل تبين وجود نقائص مرتبطة بثبات ضعف

الأجور وضعف ملائمتها لغلاء المعيشة مما اثر سلبا على الأداء كما تعتمد على تحفيز معنوي باقل درجة مثل الترقية

والتقدير وغياب رسائل الشكر وضعف التكوين المستمر مما اثر سلبا في سياسة التحفيز المعتمدة داخل المؤسسة .

خاتمة

يمثل نظام الأجور إحدى أهم مهام الإدارة الموارد البشرية وله دور كبير وهام في أي مؤسسة سواء كان النظام يعتمد على نظام الدفع الزمني أو نظام الدفع الإنتاجي كما يعتبر وسيلة فعالة لتلبية احتياجات العاملين وتحقيق الاستقرار المادي والنفسي لهم ولا تقتصر أهمية الأجور على الجانب المادي فقط بل تمتد إلى تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة عندما يتم تحديدها وتوزيعها وفق مبادئ العدالة والشفافية بين العمال .

ومن خلال الدراسة التي أجريتها في مؤسسة CASNOS تبين لنا وجود علاقة وثيقة بين الأجر والتحفيز الوظيفي والأداء حيث أن تحسين نظام الحوافز والاهتمام بالاحتياجات المادية والمعنوية للعمال يساهم في رفع الكفاءة المهنية والتقليل من مظاهر عدم الرضا الوظيفي كما أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يبقى مرتبطاً بمدى قدرتها على تبني سياسة الأجر عادلة وفعالة تراعي متطلبات العمال وتنسجم مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة.

وفي الأخير يمكن التأكيد على نظام الأجور والتحفيز في أي مؤسسة لم يعد مجرد مقابل مادي فقط بل أصبح أداة استراتيجية و ضرورة مهمة لتحسين الأداء المهني وتوسيع فرص التكوين والترقية بما يضمن تحقيق توازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات العمال لأنها تسمح لهم بالحصول على الأشياء التي يختارونها لضمان الراحة والأمان وأنها كافية لهم ولأسرهم وقابلة للتطوير .

○ التوصيات : بالنسبة لمؤسسة CASNOS نقترح بعض الحلول التالية :

- تعزيز نظام الحوافز المادية وربطه بشكل أكبر بالأداء الفعلي والمردودية المهنية للعمال في المؤسسة
- الاهتمام بالتحفيز المعنوي من خلال تقديم رسائل الشكر والتقدير وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية
- توفير دورات تكوينية مستمرة تساهم في تطوير مهارات العاملين وتحسين كفاءتهم المهنية
- تحسين ظروف العمل المادية وتوفير الإمكانيات اللازمة التي تساعد العمال على أداء مهامهم في أحسن الظروف
- الاستمرار في دعم الخدمات الاجتماعية لرفع معنويات العمال وتحفيزهم وتحقيق الاستقرار المهني

قائمة المراجع

الكتب :

- احمداد محمد شطاء النظرية العامة للأجور و المرتبات - دراسة مقارنة بين النظامين الرأسمالي والاشتراكي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 07.
- د.أ حسين عمر ، الموسوعة الاقتصادية ،دار الفكر العربي ،القاهرة ،1992
- عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ،إدارة الموارد البشرية (في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي)
دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ، ط1 ، 2008

مذكرات جامعية

- بلکحل إکرام وبن حامد هیام وبن خدوجة أم الخير ، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي في المؤسسة -دراسة حالة : مؤسسة نفطال مركز الوقود (CBR 1308)- تقرت - مذكرة نيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي -2023/2022
- بوحفص بلبشير ، محمد لين سلخ ،نظام الأجور والرواتب في الجزائر - دراسة حالة بلدية المنصورة ،مذكرة نيل شهادة الماستر في مسار الحقوق ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة غرداية ، 2024/2023
- التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2015/2014
- حکوم زهيرة و طاهر فتيحة ، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين ،مذكرة شهادة الماستر ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران 02 ، 2020/2019
- زروالي مختارية ، اثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي -دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر فرع ولاية مستغانم ،مذكرة شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2020/2019

- سلامي كريمة ، دور نظام الأجور في تعزيز ولاء العامل للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز -قائمة - ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة قلمة 8ماي 1945 ، 2019/2018
- عليوة حمزة ، أسس إعداد نظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة " سكيكدة حاويات للخدمات " ،مذكرة مقدمة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم كاولي نور الدين ، تكوتي عبد المالك وحساني ابراهيم ،الرواتب والمنج ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة تخرج مفتش التعليم المتوسط للتسيير المالي والمادي ،المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ،الحراش - الجزائر ، 2014/2013
- ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله ،أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ،رسالة ماجستير إدارة الأعمال ،الأكاديمية الع قلال حمزة ، اثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في المؤسسات الإنتاجية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "AMC" - العلةمة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر -3- ، 2012 ربية ،الدنمارك ، 2012

قوانين :

القانون رقم 90-11 ، المؤرخ 11 افريل 1990 ، يتعلق بعلاقات العمل ،الجريدة الرسمية ، العدد 17،

قائمة الملاحق

ملحق 01: أسئلة المقابلة

السن :

الاقدمية في العمل :

الجنس :

المستوى الدراسي سابقا :

1. أسئلة خاصة بالمسؤولين :

■ م 1 : نظام الأجور والمرتبات

س1 : ماهي القاعدة القانونية المتعمدة في ضبط شبكة أجور موظفي casnos ?

س2 : كيف يتم التوازن في الراتب بين الاجر الثابت والاجر

س3: ما هي المعايير الرسمية لتقييم منحة المردودية (PRI/PRC) ؟

س4 : هل يراعي النظام الحالي في الأقدمية والخبرة المهنية بشكل منصف؟

س5 : كيف تتعامل المؤسسة مع مطالب العمال المتعلقة بتحيين الأجور تماشيًا مع

■ م 2 : سياسات التحفيز واثرها

س1 : ما هي أهم الحوافز المادية والمعنوية (غير الأجر) التي تعتمد عليها الإدارة لرفع أداء الموظفين؟

س2: كيف يتم استخدام نظام الترقية كأداة لتحفيز الموظف على التطور الوظيفي

س-3 : ما هو الدور التحفيزي الذي تلعبه الخدمات الاجتماعية (منح، رحلات، قروض) في استقرار الموظف؟

س 4: هل توجد دراسات لدى المصلحة تربط بين مستوى التعويضات المادية وبين انخفاض الغيابات؟

س 5 : ما هي رؤية الإدارة لتطوير منظومة التحفيز الحالية لضمان ولاء الموظف للصندوق؟

2. أسئلة خاصة بالعمال :

■ م 1 : نظام الأجور والمرتبات

س 1: هل يتم تحديد الأجر الأساسي بناءً على الكفاءة والشهادة العلمية؟

س 2: هل تتقاضى راتبك في تاريخ محدد ومنتظم؟

س 3: هل ترى أن نظام الأجور الحالي يتناسب مع غلاء المعيشة؟

س 4: ما مدى رضاك عن "التعويضات والبدلات" المضافة للراتب؟

س 5: هل نظام الساعات الإضافية معوض مالياً بشكل عادل؟

س 6 : هل تمنح المؤسسة زيادات دورية (أقدمية) في الراتب؟

■ م 2 : سياسات التحفيز

س 1: كيف تقيم أجر الموظف في CASNOS مقارنة بوظائف مماثلة في قطاعات أخرى؟

س 2: هل توجد فوارق عادلة في الأجور بين الرتب الإدارية المختلفة؟

س 3 : هل تمنح المؤسسة "منحة المردودية" بناءً على الأداء الفعلي؟

س 4: هل تتلقى رسائل شكر أو تقدير عند إنجاز مهام متميزة؟

س 5: هل تتوفر المؤسسة فرصاً للترقية والارتقاء الوظيفي ؟

■ م 3 : اثر الأجور على التحفيز والاداء

- س1: هل توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتكم؟
- س2: هل يسود جو من التعاون والتقدير بين الموظفين والإدارة؟
- س3: هل أسلوب تعامل المسؤول المباشر يشجعك على العطاء؟
- س4: هل تعتبر الراتب هو المحرك الأساسي لرغبتك في العمل؟
- س5 : هل تشعر أن زيادة الأجر ستؤدي حتماً لزيادة إنتاجيتك؟

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



رقة التعليم العالي و البحث العلمي
معدة غرداية
رقة العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
سم علوم التسيير

غرداية في: 10/3/2020

شهادة تصحيح مذكرة ليسانس

يهد الأستاذ (ة): بن. نور الدين طالب أحمد . الصفة في لجنة المناقشة: جديش خا

مفتته عضوا في لجنة مناقشة طلبة الثالثة الليسانس التالية أسمائهم:

(1) بن. البشير بن الساج

(2) د. ر. و. ديشي محمد طه الامين

(3) و. ه. بن. إلياس

بنة: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية

لوان المذكرة: دراسة الاجور في القطاع و المرتبات

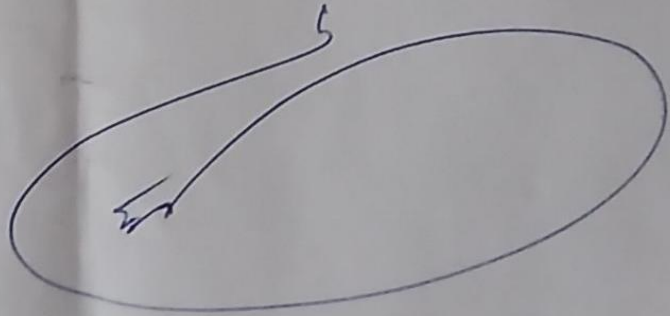
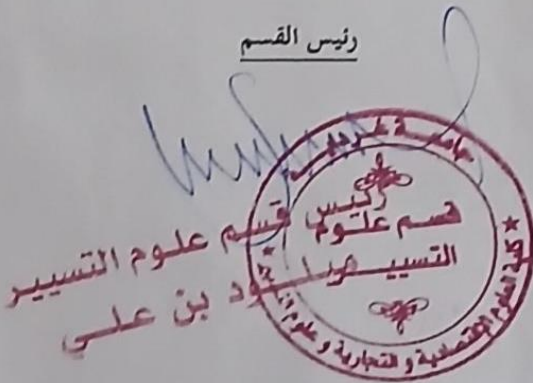
.....

بنخ المناقشة: 10/3/2020

أن الطالب (ة) إلترم (ت) بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي.

رئيس القسم

إمضاء الأستاذ (ة) المكلف (ة) بمتابعة التصحيح



قائمة الملاحق

أعضاء المناقشة :

الممتحن	الرئيس	المشرف
موسي مروة	بوقليمينة عائشة	الطالب احمد نور الدين