

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

أثر نظام الحوافز والترقيات على أداء المورد البشري
-دراسة حالة- المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية

تحت إشراف الأستاذ:

د. مولود غزيل

من إعداد الطالبين:

- دربالي عماد
- سويلم سفيان

لجنة التقييم

الأستاذ	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. قنباذ عبد الرؤوف	محاضر أ	غرداية	رئيسا
د. مولود غزيل	محاضر أ	غرداية	مشرفا ومقرر
د. برهان نورالدين	محاضر أ	غرداية	ممتحانا



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

تخصص: السنة الثانية ماستر

بـعنوان

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

شعبة العلوم التسيير

تخصص: موارد بشرية

أثر نظام الحوافز و الترفقيات على أداء المورد البشري
-دراسة حالة- المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية

تحت إشراف الدكتور(ة): مولود غزيل

من إعداد الطالبين:

- دريالي عماد

- سويلم سفيان

السنة الجامعية: 1442-1443 هـ / 2021-2022 م

إهداء

الحمد لله الذي أروع بني آدم في تركيبة عقله فأعطاه بذلك القدرة

على جعل وسيلته الكفاح وخطيته النجاح

قال تعالى: "وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا" على ضوء هذه الآية

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحب أقدامها أولى الناس بصحبتني إلى نبع العنان

الصافي ذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل في تعلمي

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والعنان إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان

دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة

إلى من أحمل اسمه إلى أبي العزيز

إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليهما للصمود: في مجري الحياة إلى الشموع التي تحترق لتضيء

للآخرين أحبكم حبا لو مر على أرض قاحلة لتفجرت منها ينابيع... إخوتي

إلى الذين كانوا لي مصباحا ينير سواد ليلي وشموعا توضح منعطفات سبيلي إلى أساتذتي

المحترمين

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس الصافية إلى كل أصدقاء الطفولة والدروب المدرسي

إلى كل الأصدقاء والزلاء في الحرم الجامعي

إلى كل من يعرفني من القريب أو البعيد

عماد

إهداء

أشكر الله عز وجل الذي منحني الصبر والعطاء وبقدراته أتممت هذا العمل. والحمد لله
نطوي سمر الليالي وتعجب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع. أهدي
إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتني إلى نبع الجنان
الصافي ذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل أمي العزيزة حفظها
الله وأطال في عمرها .

إلى الذي أحبنى بلا مقابل وأنار لي طريق النجاح

أبي الغالي

وإلى اخوتي واخواتي

سفيان

شكر و عرفان

الحمد لله والشكر لله سبحانه وتعالى على جميع نعمه وفضله الذي وفقنا وجمع شملنا و سدد

خطانا لإتمام هذا العمل المتواضع

ففي مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات

ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً

من الذكريات و صور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا

فواجب علينا شكرهم و نحن نخطو خطوتنا الأولى في غمار الحياة

نتقدم بأسمى عبارات التقدير و العرفان و أزكى معاني الشكر و الامتنان إلى الأستاذ

المشرف : الدكتور خزيم مولود

الذي تكرم بإشرافنا و أشعل شمعة في دروب عملنا و على صبره معنا في تقديم النصح و

التوجيهات و الآراء النيرة طوال فترة الدراسة

دون أنسى لجنة المناقشة بمشاركة باثراء الدراسة

و نخص بجزيل الشكر و العرفان إلى كل الأساتذة الأفاضل و كل من وقف على المنابر و

أعطى من حصيلة فكره لينير دربنا خير فلهم منا كل التقدير والاحترام

و إلى كل الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي أساتذة وأستاذات

وكل طاقم تخصص علوم التسيير بجامعة خرداية

ولا أنسى كل عمال المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب خرداية من المدير إلى آخر عامل

و أحسنوا إلينا بعلمهم و كانت منا لآمالنا و طموحاتنا و سر بلوغنا لما نحن عليه، كما لا يفوتنا

أن ننوه بالذين كان لهم الفضل في إتمام مذكرتنا

و في الأخير نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لنا يد المساعدة في إنجاز هذا العمل

من قريب أو بعيد راجين من المولى عز و جل بأن نبليغ خاتمة جهدنا من الهدف المقصود

و صلى الله و سلم على سيدنا ونبينا و قدوتنا وحبیبنا محمد و على آله و صحابته أجمعين و

الحمد لله رب العالمين

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أنظمة الحوافز و الترقيات في جودة المورد البشري -دراسة حالة- المؤسسة

الجزائرية لصناعة الأنابيب **ALFAPIPE** بغرداية

والتطرق إلى مكونات و الأجور والترقيات و وكذا جودة المورد ، و قد اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي

باستخدام أداة الدراسة (الاستبيان)، تم توزيعه على عمال موظفين في المؤسسة صناعة أنابيب alfa bib غرداية

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- استراتيجية التحفيز والترقيات تعد الأداة الفعالة لإثارة وتحريك دافعية المورد البشري

-توجد فروق في موقف العمال من نظام الحوافز والأجور والترقيات المطبقة محل الدراسة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الوسيطة (العمر ، المستوى المهني ، الخبرة)

- يؤثر نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة على جودة المورد في مؤسسة صناعة أنابيب **ALFAPIPE**

الكلمات المفتاحية: الترقيات ، الأجور ، التحفيزات ، المورد البشري

Résumé

La stratégie de motivation et de promotion est un outil efficace pour stimuler et motiver la ressource humaine

Il existe des différences dans l'attitude des travailleurs à l'égard du système d'incitations, de salaires et de promotions appliqué à l'étude

Il existe des différences statistiquement significatives dues aux variables intermédiaires (âge, niveau professionnel, expérience).

- Le système d'incitation adopté dans l'institution affecte la qualité du fournisseur dans l'industrie du tuyau ALFAPIPE

Mots-clés : promotions, salaires, incitations, ressources humaines

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر
	الإهداء
I	الملخص
III	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة	
2	تمهيد:
2	المبحث الأول: الإطار النظري الحوافز والترقيات
2	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الحوافز
9	المطلب الثاني: ماهية الترقيات والأجور
18	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
15	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
22	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
23	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة الميدانية	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صناعة الأنابيب بغرداية "PIPE ALFA":
28	المطلب الأول: تعريف مؤسسة "PEPE ALFA"، أهميتها وأهدافها الاقتصادية:
29	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة:
30	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
30	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة ومتغيرات الدراسة:

32	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
34	المطلب الثالث: عرض الدراسة ومناقشة الفرضيات
38	خلاصة الفصل
44	خاتمة
50	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
23	المقارنة بين الدراسات السابقة	(01)
32	متغيرات الدراسة	(02)
34	عدد الاستثمارات الموزعة	(03)
34	يوضح إجابة بدائل استبيان	(04)
35	معامل الثبات ألفا كرونباخ	(05)
35	يبين معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة	(06)
35	يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المحاور	(07)
35	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(08)
36	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(09)
36	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	(10)
37	نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور الحوافز والترقيات	(11)
40	نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور جودة المورد البشري	(12)
46	يبين معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة	(13)
41	تحليل الانحدار المتعددة للمحور الترقيات والحوافز	(14)
47	تحليل التباين الأحادي ANOVA	(15)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
02		(01)
36	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(02)
37	توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	(03)
37	يوضح توزيع أفراد العينة تبعا للخبرة المهنية	(04)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1.	قائمة المحكمين
2.	استبيان
3.	مخرجات SPSS

مقدمة

تتحلى إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير في المنظمات الحديثة، إذ أنها أصبحت تعمل على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات الأفراد العاملين بها أحسن استخدام، واستثمار الكفاءات المتوفرة لديها لرفع إنتاجيتها باستمرار وتدعيم قدرتها التنافسية، وذلك ما يقودها إلى تحقيق أهدافها.

ويمكن القول بأن عملية تقييم جودة المورد تعتبر العمود الفقري لإدارة الموارد البشرية، فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمختلف وظائفها، والقيام بها بفعالية يساعد على تسيير باقي الوظائف بشكل جيد، إذ أنه من خلال الإحاطة بقدرات ومهارات العاملين يمكن توزيعهم بشكل سليم مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانيات كل فرد بالإضافة إلى ميولاته ورغباته، ومن ثم فإنه يمكن معرفة ما ينقص من يد عاملة ومواصفاتها ومؤهلاتها، وهذا ما يجب العمل على توفيره من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار ثم التعيين.

ثم إنه بفضل استراتيجيات التحفيز والأجور المطبقة في المؤسسات بشكل موضوعي ودقيق يصبح بالإمكان تحسين أدائهم من خلال عملية التحفيز إن إيجابياً كان أم سلبياً، ومعرفة مكان القوة والتميز لدى الأفراد تمكن من استثمارها أفضل استثمار لتحقيق أقصى وأنجع أداء ممكن، ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى العاملين يساعد على رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال عمليات الترقيات لتحسين مستواهم وتحديث معارفهم ومعلوماتهم وجعلها تتلاءم مع المتغيرات الجديدة، ذلك أننا نعيش في عصر يتسم بالتطور والتجدد السريع مما يحتم على كل منظمة تعمل على الاستمرار وتطمح إلى تحقيق أفضل النتائج مواكبة هذا التطور.

▪ إشكالية الدراسة: ومن خلال ما سبق يمكننا صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف تؤثر أتر أنظمة الحوافز و الترقيات في جودة المورد البشري

-دراسة حالة- المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب **ALFAPIPE** بغرداية

و للإجابة على هذه الإشكالية نشق الأسئلة الفرعية التالية :

1- ماهية الحوافز؟ وماهي نظام الترقيات؟

1- ماهي جودة المورد البشري؟ ما هو مستوى اقتناع العاملين الحوافز والترقيات السائدة بالمؤسسة الوطنية لصناعة

الأنابيب بغرداية؟

3- هل يوجد تأثير النظام الحوافز والترقيات على جودة لموارد البشرية بالمؤسسة؟

4- هل يوجد تأثير النظام الحوافز على تعيين الموظفين بالمؤسسة؟

5- ما هو تأثير نظام الحوافز المطبق بالمؤسسة محل الدراسة التطبيقية على صيانة عمالها في المؤسسة صناعة أنابيب alfa

pip غرداية؟



▪ الفرضيات

تم بناء دراستنا على الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: استراتيجية التحفيز والترقيات تعد الأداة الفعالة لإثارة وتحريك دافعية الموارد البشرية
الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف العمال من نظام الحوافز والترقيات المطبق في المؤسسة صناعة
أنايب alfa bib غرداية

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة المورد البشري تعزى للمتغيرات الوسيطة (العمر، المستوى
المهنية الخبرة) في المؤسسة صناعة أنايب alfa bib غرداية

الفرضية الخامسة: يؤثر نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة على جودة المورد في المؤسسة صناعة أنايب alfa bib غرداية

▪ مبررات الدراسة :

من الناحية الذاتية تطرقنا لهذه الدراسة لأنها تحظى بالاهتمام الكبير فهي تعكس الجانب المهني على الجانب النفسي
والاجتماعي للعاملين . أما من الناحية الموضوعية فإنها دراسة قليلة التطرق إليها في البحوث السابقة أو بالأحرى فإن
دراسة العلاقة بين أثر أنظمة الحوافز و الترقيات في جودة المورد البشري
لم يتم التطرق لها سابقا .

(1) المبررات الذاتية :

- الميول الشخصي والاهتمام بدراسة موضوع دراسة العلاقة بين أثر أنظمة الحوافز و الترقيات في جودة المورد البشري
والتعمق فيه ودراسة جوانبه المختلفة .
- الرغبة في معايشة الظاهرة عن قرب.
- الرغبة في دراسة الموضوع كونه لم يتم التطرق له كثيرا في مواضيع سابقة .

(2) المبررات الموضوعية :

- الرغبة في تقديم معلومات حول موضوع دراسة العلاقة بين أثر أنظمة الحوافز و الترقيات في جودة المورد البشري في
مؤسساتنا الوطنية .
- يعتبر جودة المورد البشري ذو أهمية بالغة للمؤسسات بحيث تتمحور معظم سياسيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات
المختلفة حول الوسائل التي تحرك الدافعية المورد
- تعسف الهيئات المستخدمة في تطبيق هذا النظام.
- أهمية الموضوع بالنسبة للتخصص (موارد البشرية).

رابعاً: أهداف الدراسة:

يعتبر موضوع دراسة العلاقة بين أثر أنظمة الحوافز و الترقيات في جودة المورد البشري من بين الموضوعات التي تتسم بالحيوية، و إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة دراسة العلاقة بين أثر أنظمة الحوافز و الترقيات في جودة المورد البشري. ومن المعروف أن لكل بحث علمي مجموعة من الأهداف يسعى إلى تحقيقها الباحث، وعليه فإن أهداف دارستنا تتلخص فيما يلي:

- محاولة تكوين إطار نظري يعطي كل مفاهيم أخلاقيات الأعمال و ما يتعلق به.
- التعرف على موضوع دراسة أنظمة الحوافز والترقيات
- دراسة جودة المورد البشري
- لفت انتباه المؤسسات و القادة إلى أثر الحوافز والترقيات المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية .
- الوصول إلى نتائج و نصائح التي تتعلق بجودة المورد البشري.
- تقديم بعض التوصيات و المقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة .

خامساً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراستنا في ما يلي :

- تكمن أهمية دراسة الموضوع باعتباره أحد المواضيع الواسعة في عدة مجالات خاصة في مجال الإدارة وخاصة الموارد البشرية ، وباعتبار أن مؤسسة صناعة الأنابيب مؤسسة عامة في الدولة لها عمال وتؤثر على جود المورد
- تقوم هذه الدراسة على إعطاء نظرة واسعة على أنظمة المورد البشرية
- تحديد الآثار التي سوف تخلفه .
- الوصول إلى توصيات ونصائح للتجنب ما يحصل عند غياب والتي سوف تنعكس على أداء جودة المورد.
- تعد الدراسة من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ قد تسهم في التوصل إلى فهم العلاقة بين كيف تؤثر أثر أنظمة الحوافز والترقيات في جودة المورد البشري
- الاستفادة من نتائج هذا البحث و توصياته من طرف الباحثين و المهتمين بهذا الموضوع.

سادساً: حدود الدراسة:

- الحدود الجغرافية : تمت الدراسة بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية .
- الحدود البشرية : اختيار عينة من العمال (الإطارات السامية ، الإطارات ،العمال التنفيذيين ، العمال التقنيين) من موظفي المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية .
- الحدود الزمنية : تمت الدراسة في حدود شهر (14 فيفري 2022 – 14 مارس 2022) .

سابعاً: منهج الدراسة والادوات المستعملة:

من خلال جود المورد البشري طبيعة الدراسة و الأهداف التي نسعى للوصول إليها قمنا باستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري حيث تم تقديم التعاريف و ضبط المصطلحات و المفاهيم الخاصة و العلاقة بينهما أما الجانب التطبيقي استخدمنا أداة الاستبانة لجمع البيانات والبرنامج الاحصائي SPSS من أجل دراسة مختلف المؤشرات وتحليلها بغية التعرف على كيفية تأثير كيف تؤثر أتر أنظمة الحوافز والترقيات في جودة المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة

ثامناً مرجعية الدراسة:

تتمثل مختلف المراجع التي تمت الاستعانة بها على النحو الآتي:

- مذكرات الماجستير والماستر وأطروحات الدكتوراه المنشورة والغير منشورة.
- مقالات، ملتقيات ومجلات.

تاسعاً: صعوبات الدراسة:

- نقص المراجع في مجال موضوع دراستنا كون أنه لم يتم التطرق سابقاً للعلاقة بين كيف تؤثر أتر أنظمة الحوافز والترقيات في جودة المورد البشري.
- صعوبة توزيع الاستبيانات واسترجاعها وذلك بحجة ضغط العمل وعدم توفر الوقت اللازم لدى العاملين.

عاشراً: هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم دراستنا على النحو التالي :

خصصنا الفصل الأول للجانب النظري وكان على الشكل التالي:

الفصل الاول: الأدبيات النظرية للدراسة والدارسات السابقة

ثم نأتي إلى الفصل الثاني المخصص للجانب التطبيقي و كان على الشكل التالي : الدراسة التطبيقية -دراسة الميدانية -

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للدراسة

والدارسات السابقة

تمهيد:

يعتبر التحفيز والترقيات والأجور محل اهتمام لدى الكثير من العلماء والباحثين وهذا لما له من أهمية بالغة فهم ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم الأفضل ، فالتحفيز قوة مؤثرة في سلوك الفرد بطرق مادية أو معنوية بهدف إشباع حاجاته الإنسانية وتحفيز الغايات المبذولة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن معرفة القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مستمرا في المنظمة كما انه يعتبر جوهر نشاط المنظمة الناجحة و الفاعلة التي تتنافس على إيجاد توليفة مثل من الحوافز و قدرتها على إثارة حماس الأفراد وهذا من خلال أنظمة التحفيز الملائمة و التي تتماشى و طبيعة العمل و العاملين كأفراد وجماعات ، و كذلك اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية و ضرورة احترامها للأفراد و الجماعات كل على حسب كفاءته و قدراته ومهاراته.

سنتناول في هذا المبحث إلى فصلين :

■ المبحث الأول: الإطار النظري الحوافز والترقيات

■

1

لمبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري الحوافز والترقيات

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الحوافز

سنتناول في هذا المطلب الجانب النظري من التحفيز بداية التعريف به والاهمية التي يحظى بها ثم التطور التاريخي ونظرياته، أهدافه، وأنوعه ومعايير منحه.

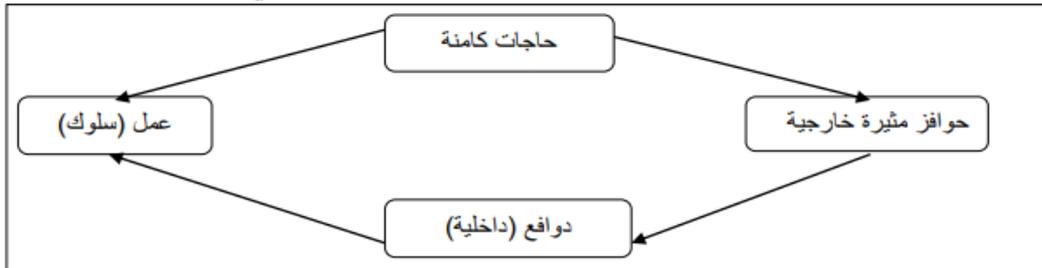
الفرع الأول: تعريف التحفيز وأهميته

أولاً: مفهوم التحفيز. تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، ولكن مما يجدر بنا التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، بحيث يمكن ملاحظة الاتفاق في المضمون. إلا أن هناك اختلاف بين العلماء الباحثين في تحديد مفهوم الحوافز فمنهم من يعرفها:

-أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد

- 2 - الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل أدائه المتميز يسمى حافز أو مكافئة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال مدير الموارد البشرية المديرين التنفيذيين (قادة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الأداء¹
- 3 - يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها، حيث يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة التحاد نشاط أو سلوك معين يهدف منه الحصول إلى تحقيق أهداف معينة
- يمكن اعتباره وسيلة لتحريك دوافع الأفراد ليسلك سلوكاً ما من أجل إشباع الحاجة المثارة، وهذا ما نجده في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: حلقة السلوك الإنساني



المصدر: عبد الرحمان توفيق، تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد. مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ط 2، 2004، ص 64.

¹ لي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب القاهرة، 1992، ص 209.

يعرف الحفز على أنه قوة أو شعور داخلي يحرك و ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الرغبات و الحاجات و بشكل أكثر تحديداً فقد وصف الحفز بأنه متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة و يؤثر علي سلوك الفرد و على هذا الأساس فإن الحفز متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به لكن يمكننا استنتاجه من السلوك فعن طريق ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفزا أم لا و ذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل و هنا تقاس مؤشرات عرضية للحفز و ليس الحفز نفسه.²

كما يمكن تحديد أهمية الحوافز في النقاط التالية:³

- 1 - تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات الموظفين واستخدامها أفضل استخدام، هذا يؤدي إلى تقليص أعداد أف أرد الموظفين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى.
- 2 - تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
- 3 - تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت) وقت الإنتاج (والمواد الأولية والمصاريف الأخرى
- 4 - تساهم في خلف رضا الموظفين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارة مثل: انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوى ودو أرن العمالة.
- 5 - تحقيق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين.

الفرع الثاني: التطور التاريخي للحوافز ونظرياته

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز:⁴

1- النظرية الكلاسيكية:

أ- النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:

فريدريك تايلور هو من أوائل الناس الذين أسسوا هذه النظرية التي تنبع أساسا من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة، وكانت انطلاقة نحو مزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المؤسسات المختلفة. وقد ركز تايلور فيها على أهمية الحوافز المادية وأن النقود هي خير دافع للفرد في المؤسسات وأن الفرد بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره.

² عبد العزاز شنق، الحوافز والفعالة التنظيمية المؤسسة المتناحية لسكيكدة نموذجاً، مذكرة مكملة لنال شهادة الماجستير في تنمية وتسار الموارد البشرية، كله الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007-2008، ص06.

³ زاهر عبد الرحيم عاطف مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الرابة للنشر والتوزيع والردن، 2011، ص142

⁴ زاهر عبد الرحيم عاطف، نفس المرجع الساب قصص 143

وتطبيقا لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل، بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد في أجره. وقد اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها. وأخيرا دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال هذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت"، وقد افترض تايلور في هذه النظرية أن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط، وعليه فإن أهم الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية:

- مساواة تايلور بين البشر والآلات.

- افتراض تايلور أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال" غير دقيق.

- افتراض "وجود أفضل طريقة لأداء العمل" ليس منطقيا دائما.

ب- نظرية **Y** و **X** لدوغلاس ماكجريجور: تركز هذه النظرية بشكل أقل على احتياجات الموظفين، وبشكل أكبر على طبيعة السلوك الإداري. هاتان النظريتان تقومان على أساس أن آراء رئيس العمل على موظفيه ومعرفته بهم سوف تؤثر بقوة على الطريقة التي يسعى من خلالها لتحفيزهم.

2- نظرية الاتجاهات الحديثة: وتتمثل فيما يلي:

1- نظرية العدالة والمساواة: نظرية المساواة كانت ثمرة جهد ستأسي آدمز وهي تنص على أنه إذا كان المقابل الذي يتلقونه منصفًا إذا ما قورن بالمقابل الذي يتلقاه زملائهم في العمل، فإن ملاحظتهم لأي نوع من عدم المساواة سوف تؤثر على تحفيزهم لأداء العمل. هذا الشعور بعدم المساواة يمكن أن يحس على أنه سلبي عندما يشعر الموظفون بأنهم يتلقون مقابل أقل من ذلك الذي يتلقاه زملائهم الذين يؤديون نفس المهمة بنفس الأداء ويمكن أن تحس التفرقة على أنها شيء إيجابي عندما يشعر الموظفون بأنهم يتلقون مقابلا أعلى من غيرهم الذين يؤديون نفس المهمة.

وأي نوع من هذين النوعين يمكن أن يدفع الموظفين للتصرف بطريقة يستعيدون من خلالها الشعور بالمساواة.

2- نظرية التوقع: انطلق "فروم" بنظرية استهدف تفسير عوامل الحفز على ضوء التوقعات المترتبة عليها ولذلك سميت بنظرية التوقعات. فشدة الاهتمام بإنجاز العمل تنشأ من قوة التوقعات المرتبطة بالقيام بالعمل، وقوة التوقعات هذه ترتبط برغبة الفرد بنوعية النتائج المترتبة عن القيام بالعمل بمعنى أن الفرد يتحفز للعمل بتوقعين متلاحقين هما:

أ- التوقع الأول: يقوم على الاهتمام ببذل الجهد في العمل وتحقيق الإنجازات فالعامل يتوقع أن جهده لا يذهب هدرا وإنما يرفع مستوى الإنجاز ويدرك أنه إذا عمل بجد فإن إنجازا سيصبح عاليا.

ب- التوقع الثاني: يقوم على الربط بين ارتفاع مستوى الإنجاز والحصول على المكافأة فالعامل يتوقع أن الإنجاز الأفضل يافا عليه.

الفرع الثالث: أهداف الحوافز

تهدف عملية التحفيز في أي منظمة إلى ما يلي:⁵

▪ ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين:

تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعا وتقديم أفضل خدمات، فان للحوافز المادية الايجابية أثر طيبا على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله إذا أنها تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الايجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المنظمة.

▪ ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع:

فمن نتائج التي تترتب على استخدام التحفيز في المنظمة، دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية سواء من السلع والخدمات وتوفيرها للأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسب هذا بدوره ينعكس إيجابا على سمعة المنظمة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المنظمة وتفضيلها عن غيرها.

الفرع الرابع: أنواع الحوافز

تعتمد طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة على طبيعة عملها أو نشاطها وذلك تقوم إدارة العمل باختيار نوع الحافز المقدم منها إلى العاملين بما على فكرها الإداري أيضا وخبراتها السابقة حول طبيعة العاملين بها، وذلك حتى تتمكن من الوصول إلى أنسب، وأفضل أنواع الحوافز المناسبة للعاملين فيها، حيث في الغالب ما تقسم الحوافز إلى نوعان رئيسيان وهما:⁶

1- الحوافز المادية: تعتبر الحوافز المادية من أقدم وأكثر أنواع الحوافز شيوعا واستخداما إذ أنها تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي وتقوم بالبحث في الطرق المناسبة للعمل وعلى تطويره لاحقا وفي مثل تلك النوعية من الحوافز يكون استخدام الأمور المادية والتي تتعلق بوجود زيادة في نسبة الراتب أو الدخل للعامل أو أن يتم تقديم مبلغا ماليا بشكل منفصل عن الراتب الأساسي للعامل أو أن يكون الحصول على راتب إضافي في نهاية العام للعاملين بالمؤسسة، حيث تعد تلك النوعية من الحوافز ذات مردود مؤثر وقوي لدى العاملين.

2- الحوافز المعنوية: وهي من أحد أشكال الحوافز والتي يكون استهدافها الأساسي نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله مثل ترقية العامل المتميز ذو الجهد العالي أو حتى منحه بعضا من الصلاحيات الوظيفية الأعلى مثل متابعة الآخرين أو القيام بتوجيههم حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيدا للغاية سواء على العامل المقدمة إليه

⁵ محمد فالح صالح إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، الطبعة الأولى، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع 2004 ص 122.

⁶ محمد بن سعد أبو بوح بحد، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، المجلة العربية للنشر والتوزيع، ال عدد21، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2020، ص 637.

والذي أصبح يشعر أن المؤسسة تضع ثققتها فيه وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها أو بالنسبة للعاملين والذين سيحاولون هم أيضا القيام بمهامهم على أكمل وجه من أجل أن يتم ترفيتهم إلى درجات أعلى مما سيعود بالنتفع العام على المؤسسة.

الفرع الخامس: معايير منح الحوافز

يرتكز نظام التحفيز إلى مجموعة من المعايير بغية تقديم الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، فمنهم من يركز على الأداء، ومنهم من يركز على الاتجاهات السلوكية وآخرون يعتمدون على معيار الإبداع والابتكار ومعايير الكفاءات والمهارات ويمكن إظهارها كما يلي:⁷

أولاً: معيار الأداء يعتبر من أهم المعايير في عملية التحفيز في المنظمة، إذ يتم تحليل الأداء ومن ثم وضع محددة قابلة للقياس لكل وظيفة ومن هذه المعايير نجد:

أ- الأداء المتميز: يتم تقديم الحافز إثر الأداء أو الانجاز المتميز لأنه عامل يساهم في تقديم العمل وذلك بزيادة المعدل النمطي، سواء من حيث الكمية أو الجودة أو من الوقت وتكاليف العمل، فالعامل يكرم على الأداء المميز الذي لا يمكن تخيله قبل انجازه أو يصعب للآخرين تحقيقه ويمكن للحافز أن يأخذ أشكالاً مختلفة.

ب- التصويت على الأفضل في الانجاز:

تلجأ المنظمة إلى أسلوب التصويت على الأفضل في الانجاز أو الأداء ممن تجاوز أدائه المهام والأعمال الموكلة إليه، وتكرمه بعد إجراء التقسيمات الرسمية اللازمة وتطبيق معايير تقسيم الأداء من قبل إدارة المنظمة.

ج- كمية العمل:

تختار المنظمة أصحاب الإنتاج الأعلى وفق معايير الإنتاجية المحددة بشكل موضوعي، وتكرم الأشخاص ذوي الإنتاج العالي.

د- درجة تحقيق الأهداف:

تختار المنظمة الفريق أو الأفراد أو الفرد الذي حقق الأهداف المحددة له، وفق المؤشرات الرقمية أو الوصفية من الإدارة وتكرمهم على ذلك، ويكون ذلك مادياً عن طريق المكافآت والعلاوات وغيرها أو معنوياً عن طريق ذكر أسماء الفريق والأشخاص في لوحة خاصة وذكر نسبة تحقيقهم للأهداف وغيرها.

2- معيار المجهود:

⁷ محمد أمين بريك، جمال بلخير، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة بمؤسسة ATLAS CHIMIE بمغنية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقاوي، تلمسان، 2015-2016، ص19.

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وخاصة عندما يكون غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات بالإضافة إلى أن هناك من يعتبر بالمحاولة وليس بالنتيجة، وهذا تأخذ في الحسبان مكافأة الجهود أو أسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد للوصول إلى النتائج والأداء، ويمكن الأخذ بمقياس الجهود عن الطريق.

أ- اختيار الأكثر دواما في المنظمة: تختار المنظمات الأفراد الذين يمضون أوقاتا أكثر خارج الدوام الرسمي، بقصد إتمام مهامهم الصعبة وتمنحهم حوافز مادية ومعنوية تكريما على استمرارهم في التنفيذ أعمالهم طوعا بقصد إنجازها.

ب- اختيار الأكثر امتثالا للأوامر والقوانين: يمكن للمنظمة أن تعتمد في اكتشاف الجهود المبذولة من طرف العاملين من خلال امتثالهم للأوامر والتعليمات والقوانين الصادرة بشأن العمل.

3- معيار الاتجاهات السلوكية: تتبع الاتجاهات السلوكية الجيدة حوافز تقدم لمستحقيها وهذا وفق معايير معينة منها:

أ- الموظف المثالي: حين يؤدي الأفراد سلوكيات مثالية في العمل، تعمل المنظمة على اختيارهم كقدوة سلوكية أو مثلا تسميتهم "الموظفين المثاليين"، ويتم اختيار الأفراد والأكثر التزاما بأوقات الدوام، استنادا إلى سجلات الدوام والأكثر انضباط في العمل وغيرها من مؤشرات الموظف أو العامل المثالي، وهذا تكريمهم على التزامهم في دوامهم وتمنحهم الحوافز المناسبة.

ب- الموظف الأكثر شعبية: تختار المنظمة تبعا للاستقصاء الآراء موظف كل مدة زمنية معينة عادة تكون لمدة شهر ممن يجمع على شعبيته معظم الأفراد العاملين في المنظمة نظرا لسلوكه الايجابي أو علاقاته الودية الواسعة وغيرها، وتمنحه الحوافز اللازمة.

ج- الأقدمية: هو معيار شائع الاستخدام، يأخذ في اختيار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء، وتستعمل المنظمة حوافز متنوعة في ذلك.⁸

د- التميز في خدمة الزبائن: تنتقي المنظمة عبر العلاقات مع الزبائن الخارجين لمنتجاتها والمستفيدين من خدماتها، أفراد يتميزون في خدمة الزبائن وذلك من خلال سلوكياتهم الحسنة ويتم من خلال أخذ آراء هؤلاء الزبائن حول معاملات العامل معهم.

4- معيار الإبداع والابتكار والمهارة:

يمكن للمنظمة أن تعتمد على معيار الإبداع والابتكار والمهارة من اجل تنفيذ عملية التحفيز ومنح الحوافز المناسبة ويظهر ذلك كما يلي:

المقترحات: تختار المنظمة الأشخاص الذين يقدمون المقترحات والأفكار الجديدة، وتعتبر تلك الأفكار الجديدة نظرا لارتباطها ببعض الموضوعات بشأن تقليل النفقات، تحسين جودة الخدمة أو المنتج، تحسين تصميم المنتجات وغيرها

⁸ محمد أمين بريكي، جمال بلخير، المرجع السابق، ص20.

ويتم ذلك بالتوجيه مباشرة إلى المشرف أو من خلال وسائل عديدة مثل: صناديق الاقتراحات، حيث يتم فحصها وتقسيمها وبعدها يتم تقديم الحوافز اللازمة.

معيار المسابقات: تحدد المنظمة برنامج مسابقات حول موضوعات معينة أو لإيجاد حلول متعلقة بالمشكلات، وتحفيز الفرد على ذلك.

معيار الكفاءات والمهارات الشخصية: بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو اخص أو براءات أو أدوات تكوينه، ويمكن استعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية للفرد ولكي تستعمل المنظمات هذا المعيار، تعد لائحة من الكفاءات الضرورية لتنفيذ مهام ونشاطات الخطط، ثم يتم التحقق من مدى مطابقة الكفاءات للإعمال، فإذا توفرت ستقوم المنظمة بتحفيظها لتنفيذ الخطط، وان لم تتوفر تتصرف المنظمة لتعويض النقص في هذه الكفاءات وتطويرها، وهذا من خلال التعلم والتكوين، وإذا ما حقق الفرد تطورا في كفاءاته واستخدمها في ميادين عمله وحقق الانجازات والخطط يستوجب عندئذ تحفيظه ويمكن للمنظمة أن تعتمد على عدد من المعايير المذكورة، وهذا حسب أهدافها وتوجهاتها وحسب التوليفات التي تختارها من الحوافز.⁹

المطلب الثاني: ماهية الترقيات والأجور

يعتبر موضوع الترقيات والأجور الجزء المهم في ممارسات الموارد البشرية باعتباره يمس الموظف بصفة مباشرة في ظل تطورات الحاصلة في الممارسات الموارد البشرية ولذا ستطرق للتعريف الشامل لكل من الترقيات والأجور

الفرع الأول: مفهوم وأهمية الترقية.

1. تعريف الترقية

الترقية هي إتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية أو بشغله لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى ومسؤولية أو سلطة وتعتبر حق من حقوق الموظف، وقد عرفها المشرع الجزائري على أنها: (التحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي وترجم إما تغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك)

2. أهمية الترقية :

إن تطبيق السليم لعملية الترقية يوصل كل من المسؤول و الموظف إلى تحقيق أهدافهم و هنا تكمن أهميتها ، ومن بين الفوائد التي تحققها هذه العملية في محيط العمل في :

- إن طموح الموظف في الحصول على مرتب أعلى و أحسن يفتح له المجال في استمراره و بقاءه فيه .
- تعمل على جذب أفراد جدد للعمل و الاحتفاظ بهم .¹⁰

⁹ محمد أمين بريك، جمال بلخير، المرجع السابق، ص21.

¹⁰ الحمة سلمان، تنظم قانون علاقات العمل الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعي، الجزائر طبعة 1، 1998، ص229.

- تساعد الترقية على سيادة روح الطاعة و النظام باعتبارها أنها وسيلة يستعملها الرؤساء لترغيب الموظفين .

- إذا كان هناك برنامج للترقيات مطبق صحيحا فإنه يعمل على تحسين كفاية الأفراد ورفع المنافسة فيما بينها في العمل مما يعود بالأثر الطيب على الإدارة و الإنتاج .

الفرع الثاني : أسس الترقية و أنواعها .

1. أسس الترقية: يجب على الترقية أن يقوم على أسس سليمة تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها ، ذلك أن النظام الترقية إذا كان فاسدا سيؤدي بطبيعية الحال إلى انخفاض معنويات الموظف و انعدام إيمانه بعدالة النظم التي تطبق عليهم ، وهذا حتما سيؤدي في انخفاض كفاءتهم ، وبين هذه الأسس نذكر ما يلي :

أ- نظام الاختبارات: في النظام يعقد اختبار معين لمجموعة من الموظفين المرشحين للوظيفة ونتيجة هذه الاختبارات تقرر

من هو الأصح لولي الوظيفة الشاغرة.

2. نظام الأقدمية: ويقصد بها الفترة الزمنية التي قضاها الموظف في الخدمة وتأخذ بعين الاعتبار حين ترقبته.

3. نظام الترقية على أساس الاختبار المطلق: وذلك بأن يكون للغدرة مطلق الحرية في اختبار الأفراد الصالحين للترقية على أساس التقدير الشخصي للرؤساء.¹¹

2. أنواع الترقية :

هناك نوعان من الترقية و يعتبر كل منهما قائما بذاته : - الترقية في الدرجة - الترقية في الرتبة .

- الترقية في الدرجة : إن الترقية للموظف من درجة إلى درجة التي تعلوها مباشرة تتم وفقا لأقدمية معينة في منصب عمله و تكون هذه الترقية في إطار السلم الإداري الذي عين به و يتحدد هذا السلم بموجب القانون الأساسي الخاص بالفئة التي ينتمي إليها الموظف وهذا النوع من الترقية يقتضي زيادة مالية في مرتب الموظف مع استمرار انتمائه إلى نفس الفئة .

وإلى جانب الأقدمية التي يجب أن تتوفر في الموظف لابد من توافر معايير الكفاءة لديه و التي تقاس بالنقاط و التقدير العام الذي يعطى للموظف سنويا .

غير أن الترقية من الدرجة الأولى إلى باقي الدرجات يختلف فالترقية تتم بمجرد مرور ثلاث سنوات على تاريخ التوظيف .

¹¹ حورية جاودي، تسيير الأجور في الجزائر دراسة حالة الديوان الوطني للسقي صرف المياه mid، رسالة ماجستير، كلية الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص140.

- الترقية في الرتبة : و تتم هذه الترقية بنقل الموظف من فئة وظيفية إلى فئة أعلى و بذلك رتبة أعلى ذات مسؤوليات و اختصاصات مختلفة ، إذا كان يتمتع بمستوى تأهيل كاف أو يكون قد اجتاز بنجاح أحد الاختبارات المهنية .

الفرع الثالث: تعريف الأجور وأهميتها

أولاً: تعريف الأجور

باعتبار الأجر المحرك الأساسي والطبيعي لأي نشاط بشري فيبدو في شكله البسيط والأول مجرد مقابل للجهد الذي يبذله الأجير، لكن في الحقيقة الأمر أعمق من هذا وأبعد في انعكاسه وتناججه بحسب السياسة الأجرية المتبعة في تسيير الأجور، ولهذا لا بد من تحديد معني الأجر.

- فالأجر: ما هو إلا علاقة بين عامل يبذل جهد جسماني و طاقة عقلية معينة من خلال وظيفة، وصاحب عمل يدفع أجر مقابل هذا الجهد، وبالتالي لا بد من وجود ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والأجر المدفوع.
- وهو: مقابل للجهد الفكري والعضلي الذي يقدمه الفرد، ومن ثم فهو عنصر مهم في تكاليف الإنتاج بالنسبة للمؤسسة والتي تعمل على تخفيضه، بيد أن مصلحة العامل لا تتوقف عن ممارسة الضغوط بهدف الحصول على الزيادات المستمرة في الأجر خاصة في ظل المنافسة.

ويري " دوجلاس ماك قريفور" النظرية¹² : بأن الإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وملحقاتها، وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج عن كونها (الجزرة) والتي يسعى العامل الحصول عليها مقابل أداءه لعمله وبالتالي فان التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها.¹²
كما يعرف أيضا الأجر على أنه الوسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات الى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس هو الصحيح.¹³

ويمكن استنتاج تعريف شامل من التعاريف السابقة بحث يمكن تعريف الأجر على أنه " هو ثمن العمل الذي يدفعه صاحب العمل الى العامل نظير الخدمات التي يؤديها وهي بالنسبة للعامل تمثل المقابل الذي يحصل عليه من جراء ما يبذله مقابل من مجهود في فترة زمنية معينة لحساب صاحب العمل".

كما تم تعريفه وتوضيح الفرق الأجر والراتب كما يلي:

الأجر: هو ما تدفعه المنشأة لعاملها وفقا لاتفاق الذي يتم بينهما وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين الطرفين سواء كان هذا الدفع نقدي أو غير نقدي لقاء جهد عضلي أو فكري.

¹² مارة فلاح، دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري حالة قطاع البريد، مذكرة مكملة لنال شهادة الدراسات العليا المتخصصة في "تسر الجماعات المحلية والتنمية"، كلة العلوم الاقتصادية والتسرسر، جامعة منثوري قسنطينة، 2008-2007، ص30.

¹³ محمد عباس سهيلة، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2009، ص 176.

الراتب: هو المقابل المالي الممنوح للعامل أو الموظف كتعويض لعمله أو لخدماته المقدمة للمؤسسة ابتداء من تاريخ تنصيبه وهذا طبقاً لمبدأ " لكل حسب عمله " ولا يمكن أن يتقاضى الموظف راتباً من المؤسسة إلا إذا كان معيناً من منصب عمل لديها ويقوم فعلاً بالأعمال المرتبطة بذلك المنصب.¹⁴

ثانياً: أهمية الأجور

تتمثل أهمية الأجور على مستويين:¹⁵

1- أهمية الأجور على مستوى الأفراد: تعتبر الأجور المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين وهي المصدر الأساسي لمعيشتهم، هذا ويحدد الأجر التقدير العام لمهارات وقدرات ومؤهلات الأفراد، وتؤثر الأجور أيضاً على مكانة الفرد الاجتماعية حيث تقاس منزلة الفرد في بعض المجتمعات بما يحققه من مكاسب مالية. وتدفع الأجور الأفراد للتزقي الوظيفي والعلمي عن طريق زيادة كفاءة الفرد لتحسين إنتاجيته ومؤهلاته للاستفادة من المزايا المتاحة في الأجور والمكافآت. وهو ما يعني أن للأجور أهمية كبرى للأفراد العاملين والتي تظهر في أنهما:

- تشجع العاملين وتحفزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية.

- تساعد على تخفيف حدة الاضطراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم.

- تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد للموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة امكانياتهم في العمل.

2- أهمية الأجور على مستوى المنظمة: تلخص هذه الأهمية في:

- تعتبر الأجور والرواتب من اهم العوامل التي تساعد على إيجاد عالقة وطيدة وحسنة بين العاملين والمنشأة، فمن المعروف أن درجة رضا ورغبة الفرد عن عمله وحبه للمنشأة تتوقف الى حد كبير على ما يحصل عليه من أجر او راتب. لذلك فإن الاهتمام والعناية بوضع خطة اجور ورواتب عادلة وسليمة أمر في غاية الأهمية، لأن معظم الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر، على اعتبار ان الأجر أو الراتب يتوقف عليه المستوى المعيشي والاجتماعي للعاملين.

- وتلعب الأجور دوراً هاماً في توزيع الموارد البشرية، وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن، فعن طريقها يمكن استقطاب العمالة في بعض الأحيان كما هو الحال في دول النفط.

الفرع الرابع: أنواع الأجور

¹⁴ التقريبي اسماعيل مجي، محاسبة التكاليف في المنشأة الصناعية بين النظرية والتطبيق، دار حامد لنشر، الطبعة الأولى، الأردن، ص 92.

¹⁵ سالم شرما، نظام الأجور و علاقته بإدارة الموارد البشرية، مجلة دفا تر السياسة والقانون، المجلد13، العدد03، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، 2021، ص 160-161.

اختلفت وجهات النظر في هذا المجال وخاصة من حيث تعدد أنواع الأجور نظرا لأهميتها البالغة، فنجد أن لكل نوع دور يلعبه في تحديد طبيعة ونوعية الأجور التي يتحصل عليها العامل والذي يساعده في قضاء حاجياته ومتطلبات الحياة الضرورية، وتتمثل هذه الأنواع أساسا في الآتي:¹⁶

1-الأجر الدوري والأجر غير الدوري

فالأجر الدوري هو القابل للتكرار كل فترة صرف، ومثال ذلك؛ الأجر الأساس ي 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.

2-الأجر النقدي يتكون الأجر النقدي من جزأين؛ جزء ثابت يدفع بشكل دوري، وجزء متحرك يرتبط بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل.

2-1- الأجر الثابت يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجور في المنظمة وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي. فالعمال المؤقتون الذين يؤدون عملا مؤقتا ثم تنتهي علاقتهم بالمنظمة، تدفع لهم مستحقاتهم يوميا أو في نهاية الأسبوع، أما العمال الدائمون فعادة ما تدفع مستحقاتهم في نهاية كل شهر. والمبلغ الذي يدفع بشكل ثابت يرتبط بأيام العمل التي تؤدي، ويدفع للعمال المؤقتين عن أيام العمل الفعلية أو حسب المبلغ المتفق عليه مقدما عن كل يوم عمل. أما العمال الدائمون فيدفع لهم المبلغ كل شهر وفقا للنظام الموضوع الذي يحدد لكل وظيفة، بصرف النظر عن أيام العمل، على أن تكون أيام الغياب في الحدود المسموح بها.

2-2-الأجر المتحرك

تدفع المنظمات لعمالها، إضافة إلى الأجر الثابت، مبالغ إضافية، ومن أمثلتها:¹⁷

- الأجر التشجيعي الذي يعطى للعامل نتيجة زيادة إنتاجه عن المستوى المحدد؛

- المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقة أو المبتكرة التي يقوم بها العامل، بحيث تحقق فائدة للمنظمة قد تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات؛

- الأجور الإضافية التي تدفع للعامل مقابل الساعات الإضافية التي تفرضها طبيعة الوظيفة أو ظروف عمله.

- البدلات التي تدفع للعامل نتيجة لتحمل أعباء معينة مرتبطة بطبيعة الوظيفة كبديل الانتقال؛

- نسبة من الأرباح تمنحها المنظمة للعاملين.

¹⁶ حداس إيدير، حداس وردة، تسيير نفقة الأجور في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري دراسة حالة -بلدية صحاريج-مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، ص 11-14.

¹⁷ الموسى سنان، ادارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليه، دار الجلاوي النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص 144.

3- الأجر الحقيقي

أما الأجر الحقيقي فهو مقدار السلع والخدمات التي يستطيع الموظف شرائها لإشباع حاجاته المتعددة بواسطة أجره النقدي.

ونظراً لأن مستوى معيشة الموظف يتوقف على أجره الحقيقي وليس على أجره الاسمي لذلك يجب أن يعمل صاحب العمل (فرداً كان أو حكومة) على تحقيق التوازن بين الأجرين، وذلك من خلال أحداث تغيير بالأجر الحقيقي مع التغيير في الأسعار حتى لا يتضرر الموظف. وقد يحدث أن يكون الأجر النقدي ضخماً ظاهرياً ولكن الأجر الحقيقي الذي يصل إلى يد الموظف لا يحقق له المستوى المعيشي المطلوب ولا يعوضه التعويض الكامل نظير ما يقدمه من خدمات.

4- الأجر العيني

يتمثل الأجر العيني في المقابل غير النقدي الذي يظهر في شكل خدمات تقدمها المنظمة للعامل، ومن أمثلتها: الرعاية الصحية، العلاج، المواصلات، السكن، والملابس، ووجبات الطعام أثناء العمل. كما يمكننا أن نميز بين إجمالي الأجر وصافي الأجر حيث أن:

- إجمالي الأجر : هو ما يستحقه الفرد من أجر (كمقابل للوظيفة) قبل خصم أية استقطاعات؛

- صافي الأجر : هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات، أي هو الأجر الذي يستلمه الفرد في يده. وتتمثل الاستقطاعات التي تخصم من الأجر في الضرائب، ونصيب وظيفة الفرد من التأمينات مثل تأمينات البطالة؛¹⁸

الفرع الرابع: آليات تحديد هيكل الأجور

يعتبر هيكل الأجور هو عبارة عن منحني يبين أهمية الوظيفة، ومقدار أجر المخصص لها، ووضع هيكل الأجور ليس معناه وجوب وضع منحني جديد للأجور بل معناه اختبار درجة صلاحية المنحني القديم، وتعديله حتى يتلاءم مع سياسة المؤسسة، ويتوقف وضع منحني الأجور على العاملين الآتين:¹⁹

1- درجة اشتراك النقابة في برنامج التقييم: هناك درجات مختلفة لاشتراك النقابة في هذه العملية فقد:

- تمثل النقابة النتائج التي توصلت إليها المنظمة كاهيكل الوظيفي، وهيكل الأجور، دون مناقشته. وفي هذه الحالة لا يخرج الأمر عن مجرد عرض من جانب المنظمة لنتائج معينة وقبول هذه النتائج من جانب الرقابة.

¹⁸ جيم الطائي يوسف وآخرون، ادارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص 245

¹⁹ بوثلجة حمامة، حماني جميلة، محاسبة الرواتب والأجور في المؤسسات العمومية-دراسة حالة محاسبة الرواتب والأجور بولاية البويرة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي المخذ والحاج، البويرة، ص11.

- تقبل النقابة الهيكل الوظيفي الذي تضعه إدارة المنظمة ولكنها تسر على المفاوضة بشأن أجور بعض الوظائف، التي يشعر قادة النقابة بأنها سعرت بأقل مما يجب، ولا يخفى أن تعديل أجور بعض الوظائف قد يؤدي إلى تعديل أجور بقية الوظائف الأخرى بالمنظمة.

- تقبل النقابة الهيكل الوظيفي ولكنها تسر على المفاوضة بشأن أجر كل وظيفة بالمنظمة.

2- طرق التقييم المستعملة: تعتبر تقييم الوظائف الوسيلة العلمية والموضوعية لإقامة نظام عادل للأجور في المنظمات المختلفة.

ويعرف تقييم الوظائف بأنه الوسيلة المنطقية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المنظمة، بغرض تحديد أجر عادل لهذه الوظيفة. ويهدف تقييم الوظائف إلى الربط بين معدل الأجور التي يحصل عليها العاملون، وبين حجم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال استثمار كل ما يمتلكون من إمكانيات، وخبرات، ومن ثم فمن المستحيل وضع إجراء رئيسي لتكوين هيكل الأجور بالمنظمة، إذ أن هذا الإجراء يختلف باختلاف الطريقة المستعملة (ترتيب الوظائف، طريقة التدرج، طريقة النقط).

عرض العمل، فكل عامل يبحث عن أعلى أجر اسمي -الفرضية التقليدية تستلزم أن تغير الأجور الحقيقية والاسمية بشكل متناسب، ولكن ليس من الضروري أن يحصل هذا، لأن مستوى الأسعار العامة.²⁰

الفرع الخامس: العناصر المكونة للأجر

يتكون الأجر من عدة عناصر ثابتة ومتغيرة تتمثل فيما يلي:²¹

1- الأجر الأساسي:

هو المقابل المهني في الهيئة المستخدمة حيث يمنح لكل منصب عمل مجموعة من الأنماط الاستهلاكية التي تحدد عناصر وعوامل المنصب والتي تختلف من منصب إلى آخر والتي تتمثل في درجة التأهيل والمسؤولية والجهد الذي يتطلب المنصب كما تحدد كل نقطة استدلالية للمنصب القيمة المالية للنقطة.

ولا يمكن أن يكون الأجر الأساسي أقل من الأجر الوطني المضمون كما يحدد لكل نقطة استدلالية قيمة مالية معينة تمثل ثمن أو سعر أو مقابل لنقطة وبالتالي:

الأجر الاستدلالي = الرقم الاستدلالي للمنصب × القيمة المالية للنقطة الاستدلالية

2- الأجر الأدنى المضمون:

²⁰ حورية جاودي، المرجع السابق، ص 144.

²¹ خدة ياسر، تومي نور الدين، محاسبة الأجور في المؤسسات العمومية دراسة حالة مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري لمدينة عين الدفلى، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بجميس ملاينة، الجزائر، 2017-2018، ص 9.

هو الحد الأدنى للأجر المطبق على كافة العمال وكافة القطاعات والنشاطات دون شوط استثناء حيث يتم تحديده من قبل السلطات العامة ويوجد إلى جانب الأجر الأدنى الوطني المضمون نوع آخر من الأجر الذي يحدد بواسطة الاتفاقيات الجماعية للعمل والذي يحدد نطاق تطبيقه هذه الاتفاقيات ويلاحظ انه يساير تطور المستوى المعيشي للعمال والمجتمع ككل.

3- المكافآت والتعويضات

3-1- الساعات الإضافية

حيث يجوز للمستخدم أن يطلب من أي عامل أداء ساعات إضافية زياداتا على المدة القانونية للعمل دون أن تتعدى 90% من المدة القانونية مع مراعاة أن ال تتعدى مدة العمل اثني عشر ساعة في اليوم بالمقابل فانه يحول أداء ساعات إضافية الحق في زيادة ال تقل بأي حال من الأحوال عن 50% من الأجر العادي للساعة بحيث تقيم الأربع ساعات الأولى المؤدة في الأوقات الغير العادية بزيادة 50% وتقيم ساعات الأخرى ما بعد الأربع ساعات المؤدة في الأوقات العادية بزيادة 75% ، بينما تقيم الساعات الإضافية المؤدة ليلا ما بين التاسعة ليلا والخامسة صباحا بزيادة 100% عن التسعيرة العادية.

3-2- تعويض الخبرة المهنية

يهدف هذا التعويض إلى مكافآت الأقدمية في العمل المولد للخبرة المهنية ويكون مبلغه مرتبطا بطبيعة منصب العمل وبأقدمية العامل في رتبته الأخيرة ويتم تقديمه وفقا للاتفاقية الجماعية للعمل.

وحسب المادة الأولى من 58_ 85 المؤرخ في 1/23/03/1995 فان العمل الذي لم تتغير رتبته قبل ثالث سنوات يتقاضى تعويض عن خبرته المهنية وفقا للمادة 162-161 من القانون الأساسي العام للعمل، وتحدد قيمة التعويض حسب طبيعة المنصب الذي يشغله العامل وهو محدد بقيمة 25% من الأجر الأساسي في القطاعات ال إقتصادية 50% من الأجر الأساسي في قطاع الإدارة العمومية أي:

تعويض الخبرة المهنية = النسبة المئوية × الأجر الأساسي

3-3- تعويض الضرر والمخاطر:

لقد ترك المشرع تحديد مبلغ هذا التعويض إلى الاتفاقية الجماعية حيث أجاز رفع أو خفض مدة العمل القانونية مراعاة لهذه الظروف حيث تخفض مدة العمل الأسبوعية للأشخاص الذين يقومون بأعمال شاقة وخطيرة يمكن أن يترتب عليها متاعب بدنية أو عصبية كما أنها ترفع لبعض مناصب العمل المتضمنة فترات لتوقف عن النشاط وتحدد الاتفاقية الجماعية قائمة المناصب المعنية وتوضح لكل منصب مقدار تخفيض مدة العمل أو رفعها، وتحدد النسب الإجمالية أو

الجزئية لكل ضرر في حدود 20 % من الأجر الأساسي على أن يتم تحديد هذه القائمة وهذه المناصب بمشاركة لجان خاصة للوقاية و الصحة و الأمن على مستوى المؤسسة المستخدمة.

3-4-تعويض عمل منصب:

يشمل هذا التعويض العمل الليلي وتعويض العمل التناوبي ففيما يخص العمل فان لم تذكر في القانون علاقات العمل، بل كيفية تحديده هي التي أسندت على الاتفاقية الجماعية للعمل أو بالإسناد على النسب المعمول بها في حال العمل التناوبي.

3-5-تعويض المنطقة الجغرافية:

هو تعويض يمنح للعامل عندما يكون منصب عمله يقع في منطقة جغرافية نائية أو صعبة أو بعيدة عن مقر سكنه كما حددت القوانين المعمول بها والنصوص المنظمة لكيفية تحديد ومنح هذا التعويض.²²

3-6-تعويض السلة:

كما جاء في نص المادة 71 من قانون الضرائب ان كل وجبة غذاء تقدر ب 50 دج لليوم الواحد وأن عدد الأيام القابلة للتعويض 22 يوم كحد أقصى وإذا تغيب العامل عن العمل يفقد حق التعويض.

3-7-المنحة العائلية:

وهي منحة وتعويض أقرته مختلف التشريعات العمالية الحديثة، حيث تتمثل هذه المنح في تقديم مبالغ مالية محددة للعمال الذين يقل أو يساوي دخلهم الشهري الخاضع للاشتراك الضمان الاجتماعي عن 15000 دج، على أساس عدد الأبناء الذين هم في كفالته إلى سن الرشد أي طوال المرحلة الدراسية وذلك في إطار تدعيم القدرة الشرائية للشرائح الاجتماعية ذات الدخل الضعيف.

4-الحوافز والمكافآت

تختلف عن التعويضات السابقة في كونها ليست مرتبطة بصفة مباشرة بشروط أو ظروف العمل أهمها:

4-1-مكافآت المردود الجماعي

هي جزء عن عمل قامت به جماعة من العمال وهي تقاس بإنتاجية العمل أي جماعة من العمال يؤدون مهام متكاملة ويساهمون بجهدهم المشترك في انجاز الأهداف ضمن برنامج لإنتاج الدوري بحيث يمكن تحديد كميتها وليتعدى 30% من الأجر الأساسي الشهري لكل عامل.

4-2-مكافآت المردود الفردي

²² أحمد طرار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر طبعة 2002، ص 36.

إن المردود الفردي يعتبر مقياسا لكمية العمل الفردي وجودته حسب قواعد والبرامج المحددة مسبقا لهذا تمنح المؤسسة علاوة على هذا المردود منح خاصة ببعض المناسبات هي مبالغ نقدية أو عينية يمنحها صاحب العمل إكراما منه لبعض العمال أو لكل العمال لاسيما في مناسبات والأعياد الدينية أو بمناسبة دخول المدرسي... الخ.

4-3- المكافآت العينية

هي عبارة عن بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل حيث يمكنه بواسطتها الاستفادة من المزايا المادية العينية كتقديم سكن للعامل.... الخ.²³

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنعرض في هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث التي تم رصدها و مراجعتها ضمن القراءات المسحية التي قمنا بها في مجال موضوع دراستنا، حيث اشتملت هذه الدراسات على متغيرات و أبعاد متنوعة في عرض منهجية معالجة الموضوع، وقد تم الاستفادة من معطياتها بما يخدم أهداف الدراسة، ولكن عند قيامنا بالبحث عن معلومات حول الموضوع محل الدراسة لم نوفق في الحصول على أية دراسة سابقة تصب في صلب الموضوع، بشكل مباشر وواضح، إلا أننا استعملنا بعض الدراسات عن الحوافز مع متغيرات أخرى و الأجور كذلك مع متغيرات أخرى، من أجل استخلاص بعض الأفكار لأثرها موضوع عملنا، حيث سنخصص المطلب الأول إلى الدراسات باللغة المحلية و المطلب الثاني إلى الدراسات باللغة العربية، المطلب الثالث إلى الدراسات باللغة الأجنبية وفيما يلي عرض لهذه الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع .

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1-دراسة مارة فلاح، (2008 / 2007)،

بعنوان: دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، مذكرة مكملة لنال شهادة الدراسات العليا المتخصصة في "تسر الجماعات المحلة والتنمية"، كلة العلوم الاقتصادية والتسرسر، جامعة منتوري قسنطينة حالة قطاع البريد، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى ربط المعلومات والأفكار النظرية بالواقع العملي، المنهج الوصفي التحليلي للدراسة النظرية، باعتباره منهجا مناسباً، إذ تعرضت الباحثة فيه بالوصف والتحليل لبعض النظم التي اعتمدت كأساس من طرف المفكرين لتحديد الأجر، وكيفية تقييم الوظائف التي على أساسها يتحدد أجر كل وظيفة مستعينة بمختلف المراجع من كتب ومجلات، ومذاكرات. في حين اعتمدنا في منهج دراسة الحالة على الدراسة الميدانية، مستخدمين بعض الأدوات لتسيير عملية البحث من بينها: المقابلة الشخصية، الوثائق الرسمية (القانون الداخلي للمؤسسة، الهيكل

²³ قرطي نسبية، نظام الاجور في الجزائر، مذكرة تخرج ليسانس علوم التسرسر، المدة، 2006، ص 69.

التنظيمي)، الاستمارة (مجموعة الأسئلة حول موضوع البحث وزعت على العمال). وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها يولي العمال أهمية كبيرة للأجور ويعتبرونها المحفز المادي الأساسي الأول، أما من ناحية التحفيز المادي والمعنوي فهو مهمل (رأس السنة، عيد المرأة، وعيد العمال) ولا يوجد سوى شعارات، أما التحفيز السلبى فقد ركزت المؤسسة على أسلوب العقوبات المادية، يعتبر العنصر البشري القوة الحية التي يعتمد عليها لتقديم الخدمات الخاصة بالقطاع إذا ما أحسن تكوينها في الإطار الذي يتطلب منصب عملها (أي توجيه احتياجاتها الفعلية).

2-دراسة الكر محمد، (2007-2008)،

بعنوان: سياسة الأجور في الجزائر "واقع وآفاق" (1990-2008)، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية

والإعلام، جامعة الجزائر - بن يوسف بن خدة-.

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع سياسة الأجور في الجزائر ودورها ومدى تأثيرها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية للعمال والموظفين هذا من جهة ومن جهة أخرى الاطلاع على الإصلاحات التي تم إدراجها من خلال شبكة الأجور الجديدة في ظل اللقاءات والمفاوضات ضف إلى أنها تمكنا من التعرف على الأسس المعتمدة في تحديد الأجور بالجزائر والعوامل المؤثرة فيها وإثراء النقاش العلمي الدائر حولها في الجزائر. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وايضا المنهج التاريخي وكذا منهج تحليل المضمون من خلال تحليل المعطيات والمؤشرات من اجل الوصول إلى تفسير مختلف الظواهر وإعطاء البعد الحقيقي لها. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن اتباع المبادئ والأسس العلمية هي الطريقة المثلى لبناء سياسة أجرية عادلة، ان تصنيف الوظائف يشكل القاعدة الأساسية لتقويم الوظائف وتحقيق العدالة في سياسة الأجور.

3-دراسة منى محمد موسى عبد الحميد، (2019)،

بعنوان: تأثير كفاءة سياسات الأجور والحوافز على تحسين الإنتاجية بالمنظمة (دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع

الأدوية في مصر)، المجلد العاشر، العدد الثالث، الجزء الأول.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير كفاءة نظام الأجور، ونظام الحوافز المالية على مستويات الإنتاجية بالمنظمة في قطاع الأدوية في مصر لذا قامت الباحثة بصياغة فرضية رئيسية وفرضيات فرعية وكذلك مجموعة من التساؤلات، تغطي كافة جوانب الدراسة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام قائمة استقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة من أعضاء الإدارة العليا في شركات الأدوية لدى القطاع العام والخاص (78) مفردة ولذا تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات ذلك المجتمع، في حين بلغ حجم مجتمع الدراسة من العاملين (1520) مفرده. بلغت عينه الدراسة منهم (368) مفردة وقد كانت عينة عشوائية طبقية، حيث استخدمت الباحثة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) كحزمة لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات لاختبار

الفرضيات. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: استنتجت الدراسة أنه لا يوجد اهتمام كاف من قبل الإدارة العليا بحسين اجور الحسين جودة المنتجات.

4-دراسة عبد العزاز شق، 2007/2008،

بعنوان: الحوافز والفعالة التنظيمية المؤسسة المتناحية لسكيكدة نموذجاً، مذكرة مكملة لنال شهادة الماجستير في تنمية وتسار الموارد البشرية، كله الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر. هدفت الدراسة إلى التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في مؤسساتنا الاقتصادية وتحديد عناصر ومكونات كل من الحوافز المادية والمعنوية، فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والفعالية التنظيمية، فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المعنوية والفعالية التنظيمية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بصورة عامة والذي منه المسح بالعينة حيث تم إخطار 10% من مجموع أفراد مجتمع البحث، وكانت الاستمارة هي الأداة البارزة المعتمدة في جمع البطانات إلى جانب أدوات أخرى منها المقابلة والملاحظة وقد توصلت الدراسة إلى نتائج والتي يمكن حصرها في الارتباط الإيجابي بين الحوافز بنوعها المادي والمعنوي وبين الفعالية التنظيمية وما تحمله من مؤشرات متعددة ومتنوعة. ولا شك أن الفرد كل ما يحتاج إليه لكي يندفع عاملاً ومبدعاً وساعياً لتحقيق أهداف المؤسسة، أن يكون الأجر الذي يتقاضاه كافياً لسد حاجياته المتعددة، وأن يشعر من جهة أخرى أنه عنصر فعال من خلال إعطائه المكانة اللائقة به وإشراكه في العملية الإنتاجية، كل ذلك يساعد بلا شك على إيجاد الحافز والشعور بالاستقرار، وهو الضمانة الوحيدة لاستمرار المؤسسة.

5-دراسة بومنجل سميحة، (2014-2015)،

بعنوان: الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة تطبيقية بمعمل تكرير السكر " مستغانم"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر. تهدف هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بموضوع الحوافز المادية والمعنوية و موضوع الأداء الوظيفي، اكتشاف المكانة التي يحظى بها المورد البشري داخل المنظمات والمؤسسات، التعرف على أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم للعاملين، التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة في المؤسسات الاقتصادية وأداء العمال، معرفة معوقات ومشاكل نظام الحوافز ومحاولة عند بعض الحلول لهذه المشاكل، للتفصيل في الموضوع: الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي وللإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول: فصلان نظريان وفصل تطبيقي وتم الاعتماد في الجانب التطبيقي على طريقة دراسة حالة أي المنهج التحليلي من أجل تطبيق الدراسة النظرية على واقع المؤسسة

الجزائرية متخذين معمل تكرير السكر نموذجاً. أظهرت نتائج الدراسة أن الترقيات الوظيفية بصفة عامة غير عادلة وذلك يبين أن هناك مناخ يسوده التذمر والشعور بالظلم نتيجة عدم الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت في معمل تكرير السكر «مستغانم»، ليس هناك تناسب بين المؤهل العلمي والخبرة والدرجة التقويمية والوظيفية لمعظم أفراد العينة، وهذا ما يدل على عدم الرضا على التدرج الوظيفي، نظام الحوافز غير فعال ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي ومعظم العمال لا يعلمون بمعايير نظام الحوافز ومعايير تقييم الأداء.

6-دراسة مسيه ترشه، (2014-2015)،

دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

الهدف من هذه الدراسة هو: محاولة الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة وإزالة الغموض، توضيح العلاقة بين نظام الحوافز وأداء الأفراد الذي ينعكس في الأخير على كفاءة وفعالية المنظمة، مناقشة بعض العوامل المؤثرة على الطرق المستعملة في تشجيع العاملين وتوجيه سلوكهم، معرفة مدى ارتباط الأداء بالحوافز، محاولة إبراز أثر نظام الحوافز على أداء العاملين وأداء المؤسسة وتميزها. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (النظري) والذي تم الاستعانة به كأسلوب مناسب لوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي سنعتمد على المنهج التطبيقي (التحليلي) والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبيان لمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده. وتوصلت إلى نتائج أهمها: الحوافز تؤثر على سلوك الأفراد، يجب أن يكون نظام الحوافز لديه قواعد وخصائص ومتطلبات يتميز بها، تمنح الحوافز على أساس الكفاءة والأقدمية والأداء والمهارة، يسهم نظام الحوافز في رفع الروح المعنوية وتحقيق الولاء التنظيمي ورضا عن العمل، أهمية تقييم أداء الأفراد تتمثل في دعم إجراءات الترقية والنقل هذا، بالنسبة إلى النتائج النظرية. ونتائج الدراسة الميدانية هي: هناك عدة عوامل تؤثر في تحسين أداء العاملين مثل تفويض السلطة، والتدريب، الاتصال، والقيادة -أنواع الحوافز تتمثل في الحوافز من حيث أثرها وموضوعها وأطرافها وأثارها، هناك تحيز وتفرقة وتمييز بين العمال في منح الحوافز وعدم رضا بعض العمال على الآخر الذي يتقاضونه، بأن العامل لا يسعى إلى تحقيق أهدافه شخصية فقط بل يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع، الحوافز تدفع لأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتؤثر على أدائهم.

1-Kamil Gluck, Mary Keene, The détermination of âges of Nelly hier employées Survey évidence on interna versus externat factor, warning pape séries, No 1153 / Ferry 2010.

(دراسة بعنوان: تحديد أجور الموظفين المعينين حديثاً مسح أدلة على العوامل الداخلية مقابل العوامل الخارجية، مجلة سلسلة أوراق العمل، رقم 1153، فيفر 2010.)

تستخدم هذه الدراسة معلومات من دراسة استقصائية غنية على مستوى الشركة حول إجراءات تحديد الأجور والأسعار، في حوالي 15000 شركة في 15 دولة من دول الاتحاد الأوروبي، للتحقيق في الأهمية النسبية للعوامل الداخلية مقابل العوامل الخارجية في تحديد أجور العمال المعينين حديثاً. تشير الأدلة إلى أن ظروف سوق العمل الخارجية أقل أهمية من هياكل الأجور الداخلية في تحديد أجور التوظيف، مع ربط هياكل الأجور الداخلية في كثير من الأحيان عندما يكون هناك ركود في سوق العمل. عند شرح شركات الاختيار الخاصة بهم، يلمحون إلى اعتبارات الإنصاف والحاجة إلى منع التأثير السلبي المحتمل على الجهد. على الرغم من الأهمية المنخفضة للعوامل الخارجية في جميع البلدان، هناك تباين كبير بين البلدان في هذا الصدد. وُجد أن الاختلافات بين الدول تعتمد على العوامل المؤسسية (هياكل المساومة)؛ البلدان التي تكون فيها الاتفاقات الجماعية أكثر انتشاراً وتكون تغطية الاتفاقات الجماعية أعلى تشير إلى أن هياكل الأجور الداخلية هي المحدد الرئيسي لراتب التوظيف. تم العثور على الاختلافات داخل البلد على أنها تعتمد على خصائص الشركة والقوى العاملة؛ هناك ارتباط قوي بين استخدام العوامل الخارجية في التوظيف من جهة والمهارات (الإيجابية) والمدة (السلبية) من جهة أخرى.

2- Robert J. Flanagan, WAGES AND WAGE POLICIES IN MARKET ECONOMIES: LESSONS FOR CENTRAL AND EASTERN EUROPE, OECD Economic Studies No. 18. Springs 1992.

(دراسة بعنوان: سياسات الأجور والأجور في اقتصادات السوق: دروس القوى الوسطى والشرقية، مجلة الدراسات الاقتصادية، عدد 18، ربيع 1992.)

تستعرض هذه الدراسة النظرية والأدلة حول كيفية قيام اقتصاديات السوق بحل مشاكل تخصيص العمل والأداء واستخلاص الدروس من التحولات الاقتصادية في تقييمات البرامج القطرية السابقة. يتناول القسم الأول من هذه الورقة دور الأجور في تحقيق تخصيص فعال لموارد العمل عبر القطاعات -مشكلة ضمان توظيف موارد العمل حيث تكون مساهمتها (الهامشية) في القيمة المضافة هي الأعلى. يستعرض القسم الأول دور الأجور وآليات سوق العمل التنافسية في اكتساب المهارات والتوزيع الصناعي للعمالة. تبحث هذه المناقشة بشكل فعال في دور الأجور كسعر

سوقي للعمالة، وبالتالي فهي إشارة رئيسية في عملية توجيه موارد العمل نحو توظيفها الأكثر إنتاجية. ويبحث القسم الثاني في الأساليب المؤسسية المختلفة لتكوين الأجور الموجودة في اقتصادات السوق المتقدمة. فرض إدخال المؤسسات فحص الجوانب التوزيعية للأجور، والذي ينشأ لأن الأجور هي أيضاً العنصر الرئيسي للدخل بالنسبة لمعظم العمال.

3- Pierre-Alain Muet, Sanve Avouyi-Dov : L'effet des incitations fiscales sur l'investissement, Observations et diagnostics économiques n° 18 /janvier 1987, département Muet, d' économétrie de l'OFCE.

(دراسة بعنوان: أثر الحوافز الضريبية على الاستثمار، مجلة الملاحظات والتشخيصات الاقتصادية رقم 18 / كانون الثاني 1987، قسم كتم الصوت، الاقتصاد القياسي (OFCE).

على مدى السنوات العشرين الماضية، تم تنفيذ مساعدات استثمارية محددة في فرنسا في مناسبات مختلفة في شكل تخفيضات ضريبية أو تعديلات على نظام الاستهلاك. يبحث المقال في التدابير المختلفة وتأثيرها على الاستثمار التجاري. وأظهرت الدراسة الاقتصادية القياسية أن لها تأثيراً حافزاً لا يستهان به، حيث زادت استثمارات الشركات في المعدات بمقدار يعادل مرة ونصف في متوسط تكلفتها على ميزانية الدولة. ومع ذلك، عندما تكون دائمة، تقل فعاليتها وتصبح أقل من تكلفتها في الميزانية.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة

أجريت هذه الدراسات خلال الفترة (من 1987 إلى 2019) في بيئات مختلفة عن بعضها البعض بيئات محلية بيئات أجنبية إضافة إلى أنها أجريت في منظمات مختلفة.

فانقسمت هذه الدراسات إلى (6) دراسات عربية و(3) دراسات أجنبية وفي الجدول التالي نبين الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الجدول (1): المقارنة بين الدراسات السابقة

الدراسة	اوجه التشابه	اوجه الاختلاف
دراسة مارة فلاح	المنهج الوصفي التحليلي	- مذكرة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة. - تناولت دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري. - تمت على مستوى قطاع البريد، الجزائر. - تمت في سنة 2008 / 2007.
دراسة الكر محمد	- استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. والمنهج التاريخي وكذا منهج تحليل	- رسالة ماجستير. - تناولت سياسة الأجور في الجزائر "واقع وآفاق" (1990-2008).

<p>-تمت على مستوى جامعة الجزائر، بن يوسف بن خدة. -تمت في سنة 2007-2008.</p>	<p>المضمون</p>	
<p>- أطروحة دكتوراه -تناولت تأثير كفاءة سياسات الأجور والحوافز على تحسين الإنتاجية بالمنظمة. -تمت الدراسة على مستوى قطاع الأدوية في مصر. -تمت الدراسة في سنة 2019.</p>	<p>اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>دراسة منى محمد موسى عبد الحميد</p>
<p>-رسالة ماجستير -تناولت الحوافز والفعالة التنظيمية. -تمت الدراسة التنظيمية المؤسسة المتناحية لسكيكدة -تمت الدراسة سنة 2007/2008.</p>	<p>تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>دراسة عبد العزاز شناق</p>
<p>- مذكرة لنيل شهادة الماستر -تناولت الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي. -تمت الدراسة على مستوى معمل تكرير السكر " مستغانم". -تمت الدراسة سنة 2014-2015.</p>	<p>بتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>دراسة بومنجل سميحة</p>
<p>- مقال بمجلة علمية -تناولت دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية. -تمت الدراسة على مستوى مديرية التجهيزات العمومية بالوادي. -تمت الدراسة سنة 2014-2015.</p>	<p>تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الاستنباطي.</p>	<p>دراسة مسيه ترشه</p>
<p>-مقال بمجلة علمية باللغة الإنجليزية -تناولت الدراسة تحديد أجور الموظفين المعينين حديثاً مسح أدلة على العوامل الداخلية مقابل العوامل الخارجية -تمت الدراسة على مستوى مجلة سلسلة أوراق العمل -تمت الدراسة سنة 2010.</p>	<p>تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>Kamili Gluck, Mary Keene</p>
<p>-مقال بمجلة علمية باللغة الإنجليزية تناولت الدراسة سياسات الأجور والأجور في اقتصادات السوق. -تمت الدراسة على مستوى مجلة الدراسات الاقتصادية. -تمت الدراسة سنة 1999.</p>	<p>تم الاعتماد على المنهج الوصفي</p>	<p>Robert J. Flanagan</p>

<p>-مقال بمجلة لعمية باللغة الفرنسية -تناولت الدراسة أثر الحوافز الضريبية على الاستثمار. -تمت الدراسة على مستوى مجلة الملاحظات والتشخيصات الاقتصادية. -تمت الدراسة سنة 1987.</p>	<p>تم الاعتماد على المنهج الوصفي</p>	<p>Pierre-Alain Muet, Sanve Avouyi-Dov</p>
--	--------------------------------------	---

المصدر من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

بناءات على ما سبق نرى أنه من الأهمية الإشارة إلى النقاط التالية:

- ندرة الدراسات التي تربط المتغيرين مع بعض.
- أغلب الدراسات ركزت على الأجور وعلاقتها بمتغيرات أخرى. وأيضا الحوافز وربطها بمتغيرات أخرى.
- الاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت الحوافز والأجور والاستفادة منهم في تحديد مفاهيم الجور والحوافز.
- تحديد منهج الدراسة وتصميم أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة واختبار فرضيات والاستفادة من مناقشة وتحليل نتائج الأدوات القياس المناسبة وتحديد الاساليب الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات.
- ولذا جاءت هذه الدراسة الحالية لتظفي بضلالها منظورا مختلفا لإظهار الجانب العملي لمتغيرين رئيسين يعدان من أبرز ممارسات العمل الاداري ونتائجه، وتعد استكمالا لمسيرة البحث في الحوافز والأجور.

خلاصة الفصل :

يحتل موضوع الترقيات والأجور والرواتب جانبا كبيرا من اهتمام العاملين والمؤسسات على حد سواء، إذ يعد حجر الزاوية في تعويض الموظفين باعتباره وسيلة لإشباع حاجياتهم من جهة، وأحد العناصر المشكلة للتكلفة في المؤسسة من جهة أخرى.

أنه يعتبر جوهر نشاط المنظمة الناجحة و الفاعلة التي تتنافس على إيجاد توليفة مثل من الحوافز و قدرتها على إثارة حماس الأفراد وهذا من خلال أنظمة التحفيز الملائمة و التي تتماشى و طبيعة العمل و العاملين كأفراد يحتل موضوع الترقيات والأجور والرواتب جانبا كبيرا من اهتمام العاملين والمؤسسات على حد سواء، إذ يعد حجر الزاوية في تعويض الموظفين باعتباره وسيلة لإشباع حاجياتهم من جهة، وأحد العناصر المشكلة للتكلفة في المؤسسة من جهة أخرى. وجماعات، وكذلك اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية و ضرورة احترامها للأفراد و الجماعات كل على حسب كفاءته و قدراته ومهاراته وللتطرق أكثر في الفصل الثاني دراسة الميدانية

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية بالمؤسسة الجزائرية

لصناعة الأنابيب

بغرداية **ALFAPIPE**

تمهيد:

تعتبر وحدة الأنابيب من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أنّ نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخليّة وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محدّدة، وتسعى أيضا إلى تصدير منتجها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية وجلب العملة الصّعبة، وسنتطرّق في الفصل إلى التعريف بالمؤسسة. وللتعمق أكثر في الدراسة درسنا دور التي الترقّيات والمنح والأجور في المؤسسة صناعة أنابيب alfa bib غرداية في هذا الفصل تم التطرق إلى المبحثين :

■ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صناعة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE"

■ المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صناعة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE":

المطلب الأول: تعريف مؤسسة "ALFA PEPE"، أهميتها وأهدافها الاقتصادية:

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهم الصناعات التي تساهم في التنمية الاقتصادية، ومن بين المؤسسات التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية التي أنشأت سنة 1974م، حيث قامت "الشركة الألمانية" بمساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت 10 سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع. أولاً: تعريف المؤسسة :

أنشأت وحدة الأنابيب الحلزونية سنة 1974م وهي من أقدم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 700.000.000 دينار جزائري، حيث قامت الشركة الألمانية "HOCH" بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصناعية بنورة التي تبعد بـ 8 كلم من مدينة غرداية، وتبلغ مساحة المؤسسة 24 هكتار وتعد أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غرداية، بحيث تضم عدد من العمال بلغ 764 عاملاً. - وفي إطار التحويلات الاقتصادية تم دمج شركة "PIPE GAZ" بنورة "غرداية"، ومؤسسة "ALFA TVS" بالحجر "عناية" تحت اسم "الجزائرية لصناعة الأنابيب" ALFAPIPE برأس مالمقدره 2.500.000.000.00 دينار جزائري، وتشغل حالياً 915 عاملاً.

ثانياً: أهمية المؤسسة:

تلعب المؤسسة دوراً اقتصادياً على مستوى مختلف المؤسسات المحلية والوطنية أو حتى الدولية، مما جعلها تكسب أهمية اقتصادية كبيرة تتمثل فيما يلي:

- تساهم في تمويل أكبر مشاريع سوناطراك مثل: "1G01- G02- GK"

- تساهم كذلك في تمويل مشروع قرقار لنقل المياه الصالحة للشرب، ومشروع "2GZ" لنقل البترول من حوض الحمراء إلى أرزيو.

- تدعم عدد كبير من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري، وقطاع المحروقات، كما أنها تتعامل مع كل من سوناطراك وسونلغاز ومحاور الرّش.

- تقوم المؤسسة بتشغيل حوالي 915 عاملاً، مما يعني تقليل حجم كبير من البطالة الموجودة بالمنطقة، وهذا التشغيل يشمل جميع المناصب كالتقنيين، والأمن الداخلي، العمال، المهندسون، المسيرين، هذا كله على الصعيد المحلي.

- أما على الصعيد الدولي تلعب دوراً فعالاً في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصاً بعد حصولها على شهادة الإيزو "9100ISO".

- ساهمت كذلك في فكّ العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة وعلى وجه الخصوص منطقة غرداية وساعدها موقعها الاستراتيجي القريب من مناطق البترول كحاسي مسعود، وحاسي رمل، وعين أميناس، على زيادة فعاليتها.

ثالثا: أهداف المؤسسة:

تتمثل أهدافها في العناصر التالية:

- المساهمة في تنمية الاستثمارات في المنطقة وذلك بفكّ العزلة عنها.
- الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة.
- محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التعريف بالمؤسسة.
- تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسسات: "سوناطراك، سونلغاز، البناء، الري".
- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات للحصول على المادة الأولية.
- المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى.
- تلبية طلبات المستهلكين كما ونوعا في الوقت المناسب.
- توفير العملة الصعبة عن طريق بيع المنتج لعملاء أجانب.

المطلب الثاني: نشاط المؤسسة:

أهم نشاط للمؤسسة يتمثل في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل الموانع تحت ضغط عالي، بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 100000 طن سنويا، وتنتج المؤسسة أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 إلى 1825 ملم، وهذا القطر يميّزها عن بقية المؤسسات الأخرى الأم تساهم بـ: 70% من إنتاج المجتمع، كما أنّها تسعى دائما لتغطية السوق الداخلي وتلبية احتياجات أكبر القطاعات:

"سوناطراك، سونا لغاز، مديرية الري".

- تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة باستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجّار "SIDER" أو تستوردها من الخارج كألمانيا واليابان وفرنسا، ويصل وزن اللّفافات الحديدية حوالي 20 طن، وتعمل المؤسسة بأربع خطّوات إنتاجية "D.C.B.A" بمعدّل 24/24 ساعة من خلال ثلاث فرق عمل في اليوم، حيث أنّها تعمل باستمرار حتّى في أيام العطل والأعياد الدّينية والوطنية.

يوجد ورشتين لصناعة الأنابيب:

- الورشة الأولى: خاصة بتحويل المادة الأولية "LESBOBINES" أنبوب حلزوني بالتلحيم الإلكتروني الداخلي والخارجي. الورشة الثانية: خاصة بالتغليف حسب استعمالات كل أنبوب .

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة ومتغيرات الدراسة:

أولاً: أدوات المستخدمة

سنستعرض في هذا المطلب للأدوات الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة.

1- عرض الاستبيان:

حيث يتم التطرق إلى مختلف مراحل إعداد الاستبيان و الظروف التي تم فيها صياغته، بدءاً من مرحلة إعداد الاستمارة و كيفية تصميم قائمة الأسئلة، مروراً بكيفية نشر و توزيع الاستمارات، ثم التطرق إلى هيكل الاستبيان و كذا مجتمع و عينة الدراسة.

2- منهج البحث:

في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية ، لذلك اعتمدنا على المنهج التحليلي في تحليل البيانات، و المعلومات المحصل عليها من خلال استبيان تم إعدادها لهذا الغرض و تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التجارية SPSS.

استبانة الدراسة:

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في آراء و جهات نظر موظفي وعمال الشركة حول مشكلة الدراسة. ولكي تكون الاستمارة دقيقة و منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل:

• مرحلة التصميم الأولى :

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، و انطلاقاً من الجانب النظري و الدراسات السابقة تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعية، و لقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

■ استعمال لغة سليمة .

■ صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل .

■ ترتيب الأسئلة و تسلسلها و ربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

■ بعد الانتهاء من إعداد الأسئلة تم عرضها على بعض الأساتذة المختصين في إدارة الأعمال وذلك بغية التحكيم

و التأكد من سلامة بناء الاستمارة و صياغة الأسئلة، و تفادي الأخطاء التقنية و المنهجية التي قد تحول دون

الوصول إلى الأهداف المنشودة.

• مرحلة إعادة التصميم:

بعد المراجعة و الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المقدمة من قبل الأساتذة المختصين، تم عرض الاستبيان على مجموعة من موظفي الشركة للتأكد من وضوح و استيعاب الأسئلة من قبلهم، حيث تمكننا هذه المرحلة بالأخذ بعين الاعتبار الملاحظات و اتخاذ بعض التعديلات و التصميمات فيما يخص الأسئلة وصياغتها بطريقة مناسبة وواضحة.

• مرحلة التصميم النهائي :

وهي المرحلة النهائية المتعلقة بالاستمارة، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات في المرحلة السابقة و من ثم التصميم النهائي للاستمارة و توزيعه مستعنيين في ذلك على:

• التسليم المباشر لأفراد العينة .

• الاستعانة ببعض الزملاء الأكاديميين و أصحاب المهنة.

• أما عن طريق استرجاع الاستمارات فقد اختلفت تبعا لاختلاف طرق توزيعها حيث تم الحصول على الإجابة من خلال ما يلي: الحصول على الإجابة بشكل مباشر من المستجوبين .

• استلام الاستمارات من قبل الزملاء الذين تم الاستعانة بهم.

3- هيكل الاستبيان ومجتمع الدراسة:

1. هيكل الاستبيان:

تتضمن استمارة الاستبيان 17 سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور كما يلي:

• الجزء الأول: يوضح البيانات الشخصية عن أفراد المجتمع، و احتوت على أربع فقرات، (الجنس، المؤهل المهني ، الأقدمية)، و التي يتوقع أن تساعد الباحث على تفسير النتائج.

• الجزء الثاني: يوضح الحوافز والترقيات ، حيث يتكون من (09) فقرات . متمثلة في :

• الجزء الثالث : يوضح جودة المورد البشري .

ثانيا: متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في

الجدول رقم (02): متغيرات الدراسة

المتغيرات	اسم المتغير
المتغير المستقل	الحوافز والترقيات
المتغير التابع	جودة المورد البشري

المصدر : من إعداد الطالبين

2. مجتمع الدراسة :

(1) - يتمثل مجتمع الدراسة في مختلف العمال والموظفين الذين يعملون في مختلف المصالح و الدوائر المدرجة في المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية .

(2) - عينة الدراسة :

استهدف الاستبيان عينة من موظفي المؤسسة خلال توزيع 70 استبيان موزعة حسب المستوى الوظيفي. كما هو

الجدول رقم (03): عدد الاستثمارات الموزعة

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	70	100%
عدد الاستثمارات المسترجعة	60	85 %
عدد الاستثمارات المفقودة	08	%11
عدد الاستثمارات الملغاة	02	04 %

المصدر : من إعداد الطالبين

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت (Likert) الخماسي حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (04) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج،

الجدول رقم (04) يوضح إجابة بدائل استبيان

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1
5-4,2	4,2-3,4	3,4-2,6	2,6-1,8	0,8-1,8

المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الفرع الأول: المعالجة الإحصائية للدراسة.

يهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 26 .

لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية :

▪ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.

▪ التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.

▪ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

▪ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) : لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فان الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فان الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.

▪ اختبار كولومجروف - سمرنوف (Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

▪ تحليل الانحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع.

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان :

01. تحكيم الاستبيان: عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (04) أعضاء في هيئة التدريس، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

02. قياس ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع

الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (26SPSS) حيث قيمته 0.93 هذا يدل على أن أسئلة الاستبانة ثابتة، والجدول التالي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

الجدول رقم (05) : معامل الثبات ألفاكونباخ

الاستبيان	قيمة ألفاكونباخ
الاستبيان الشامل	87.30

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (05) معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.93) أي (93%) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (87%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات قوي جدا يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

03- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان ويكون ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient)، وذلك بحساب معاملات الارتباط للمحور الاول والثاني.

الجدول رقم(06): يبين معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة

عنـوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاستبيان	0.68**	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS 26

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة ومتوسطة بين محاور الدراسة، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط بالنسبة لمعامل للمحور الاول. والمحور الثاني والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 68% وهي أيضا درجة مرتفعة مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة. -

04*توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولجروف-سمنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار

ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون

توزيع البيانات طبيعيا، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية 0H: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة 1H: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (07): يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المحاور

الجزء	عنـوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	الحوافز والترقيات	07	0.156	0.01
الثاني	ضغوطات العمل	07	0.141	0.04

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا مخرجات SPSS 20

التحليل واتخاذ القرار الإحصائي :

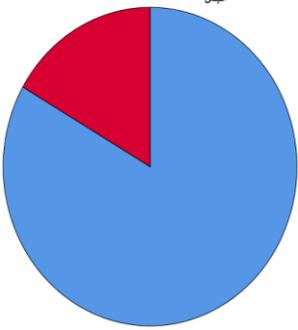
من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0.156) ، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.01) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0.141)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.04) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعملية.

الفرع الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

أولاً : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (08) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	50	0.83%
أنثى	10	16.20%
المجموع	60	% 100

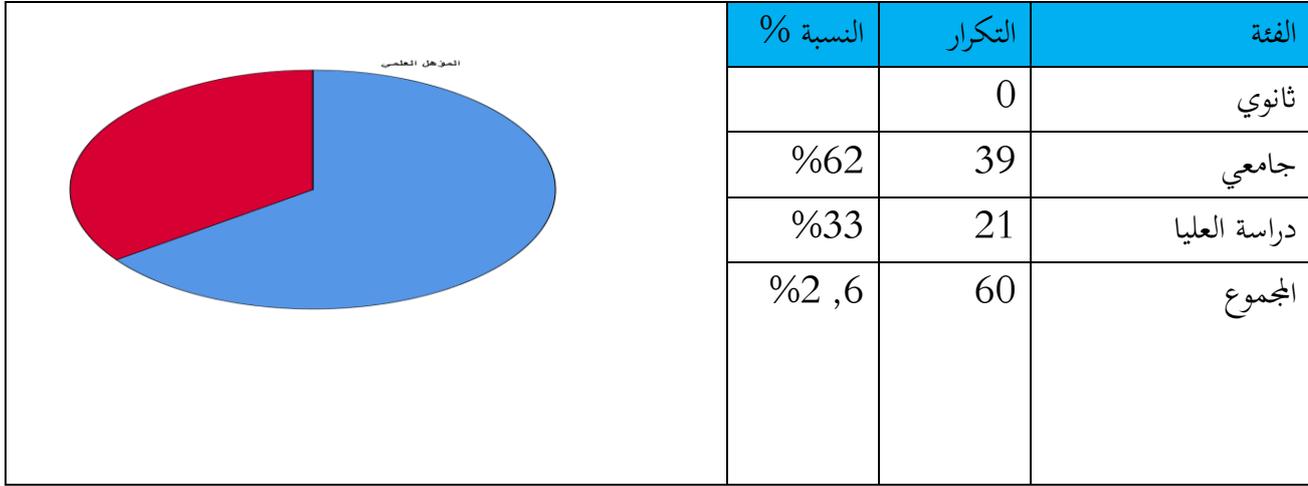


المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج SPSS 26 الشكل رقم (02) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم ذكور بنسبة % 86 من مجموع المستجوبين بينما بلغت نسبة الإناث في العينة % 16 وهذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسات العمومية الاقتصادية حيث يجذب استقطاب الذكور لشغل هذا النوع من العمل. كما أنه يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث وبالتالي نلاحظ بأن هناك نقص في توظيف العنصر النسوي وتمكينه من تحمل المسؤولية بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي :



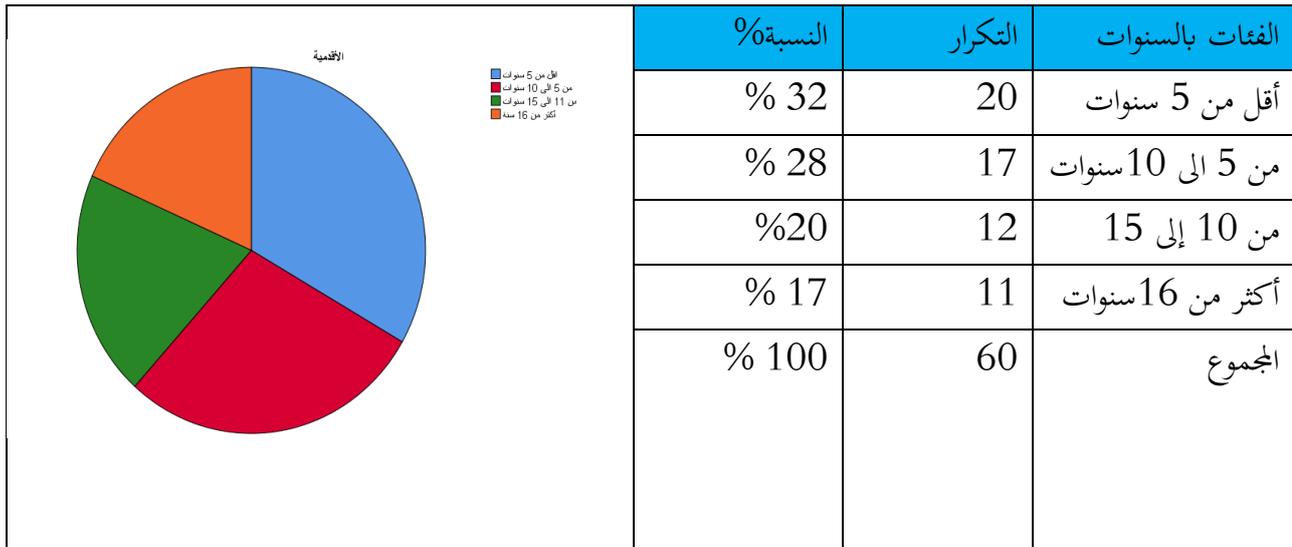
المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS 26 الشكل رقم (03) يوضح توزيع عينة الدراسة

حسب الفئات العمرية

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة كانوا جامعيًا . حيث بلغ 62 من أفراد العينة بينما دراسات العليا بلغ 33 ويفسر ان أغلب الجامعيين وإطارات مما يسهل الدراسة وهذا راجع الى متطلبات العمل داخل المؤسسة محل الدراسة .

ثالثا : توزيع أفراد العينة تبعا للخبرة المهنية :

الجدول رقم (10) : توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج SPSS 26 الشكل رقم(04) يوضح توزيع أفراد العينة تبعا للخبرة

المهنية

من خلال الجدول أعلاه أن الأقدمية لأفراد العينة جاءت متقاربة ومختلفة حيث أقل من 5 بلغت 32 % تم تليها من 5 إلى 10 سنوات حيث بلغت 28% تم تليها من 10 سنوا إلى 15 سنوات حيث بلغت 17%

وهذا يساعد في الدراسة وخاصة في مجال الترقيات

المطلب الثالث: عرض الدراسة ومناقشة الفرضيات

الفرع الأول: أواسط الحسابية والانحرافات من وجهة نظر للأفراد العينة

قصد التعرف على دور الحوافز والترقيات في جودة مور البشري من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا آنفا محورين تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة العاملين بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي

1- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور الحوافز والترقيات:

الجدول(11): نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور الحوافز والترقيات

الفقرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الموافقة
أنت راض عن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة (رحلات، مساعدات مالية، هبات... الخ)	3,46	1,12	موافق
هناك تسهيلات اجتماعية مقدمة من طرف المؤسسة (خدمات، نقل، علاج... الخ)	4,15	0,75	بشدة موافق
ظروف العمل بالمؤسسة (الحرارة، الضوضاء، الإنارة... الخ) تساعد على العمل	3,63	0,91	موافق
تحصلت على فرص للترقية	3,66	0,89	موافق
تطبق المؤسسة نظام لتحفيز الموظفين ومكافئتهم بناء على جهودهم وآدابهم بالأسلوب والوقت الملائم	3,56	1,014	موافق
تعتمد المؤسسة على معايير وأسس محددة ومعلنة بضمان تطبيق مبدأ العدالة والشفافية في منح المكافآت والحوافز	3,75	0,95	موافق
تعمل المؤسسة على مكافئتك وتقدير جهودك في حال قيامك بعمل مميز مثل تقديم الأفكار والاقتراحات التحسينية والتي تؤدي إلى تطوير وتحسين العمليات والخدمات التي تقدمها.	3,28	1,12	موافق
المحور الكلي	3,70	0,84	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج SPSS26

من خلال نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور الحوافز والترقيات لاحظنا ان جاءت بدرجة موافق حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70) وانحراف معيار (0.84) بالنسبة العبارات جاءت العبارة " هناك تسهيلات اجتماعية مقدمة من طرف المؤسسة (خدمات، نقل، علاج ... الخ)" جاء في المرتبة حيث بلغ متوسط الحسابي لها (4.15) وانحراف معياري(0.75) بينما جاء العبارة ' تعتمد المؤسسة على معايير وأسس محددة ومعلنة بضمان تطبيق مبدأ العدالة والشفافية في منح المكافآت والحوافز " بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري(0.95) في مرتبة الثانية بينما العبارة "تعمل المؤسسة على مكافأتك وتقدير جهودك في حال قيامك بعمل مميز مثل تقديم الأفكار والاقتراحات التحسينية والتي تؤدي إلى تطوير وتحسين العمليات والخدمات التي تقدمها." جاء في مرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.21) والانحراف المعياري (1.12)

2- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور جودة المورد البشري:

الجدول(12): نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور جودة المورد البشري

الفقرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الموافقة
موظفوا المؤسسة يتقاضون راتبا كافيا لضمان مستوى معيشي مقبول	3,98	0.83	موافق
توفر سياسات المؤسسة بيئة عمل امنة سليمة وصحية لجميع موظفيها	4,03	,750	بشدة
تدعم المؤسسة الموظفين الذين يرغبون في الحصول على تكوين اضافي بوضع تسهيلات و امتيازات	3,65	1,07	موافق
نظام الحوافز المطبق في المؤسسة ينعكس ايجابا على مردودك الفردي	3,60	,920	موافق
تمنح المؤسسة للموظفين منحا خاصة بالمناسبات مما يؤثر على مردودي الفردي	4,00	1,02	موافق
توفر المؤسسة امتيازات خارج نطاق العمل لتحسين نوعية حياة الموظفين	3,48	1,04	موافق
الدافع الخاص بالترقيات يؤثر بشكل كبير في أداء المورد البشري	3,83	0,94	موافق
المحور الكلي	3,98	0,83	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج SPSS26

من خلال نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور الجودة المورد البشري لاحظنا ان جاءت بدرجة موافق حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70) وانحراف معيار (0.84) حيث جاء العبارة تمنح المؤسسة للموظفين منحا خاصة بالمناسبات مما يؤثر على مردودي الفردي " حيث بلغت المتوسط الحسابي (4.00) وانحراف معياري (1.02) في

مرتبة أولى بينما العبارة (موظفوا المؤسسة يتقاضون راتبا كافيا لضمان مستوى معيشي مقبول) بمتوسط حسابي و" توفر سياسات المؤسسة بيئة عمل امنة سليمة وصحية لجميع موظفيها " (3.95) وانحراف معياري(0.83) بينا العبارات الباقية جاء بمتوسط حسابي محصور(4.02و3.60) بينما العبارة " توفر المؤسسة امتيازات خارج نطاق العمل لتحسين نوعية حياة الموظفين" جاء في مرتبة الأخيرة (3.48) وانحراف معياري (1.04) .

الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على: " يوجد دور للتحفيز والترقيات في جودة المورد البشري في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

ALFAPIPE بغرداية

OH: . يوجد دور للتحفيز والترقيات في جودة المورد البشري في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE

بغرداية

1H : لا يوجد دور للتحفيز والترقيات في جودة المورد البشري في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباطات ومتوسطات الحسابية والانحرافات للمحورين

(Corrélation Coefficient)، وذلك بحساب معاملات الارتباط للمحور الاول والثاني.

الجدول رقم(13): يبين معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة

مؤشر	متوسطات الحسابية	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محورين
0,84	3,70	0.000	0.68**	
0,83	3,98			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS 26

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة وجيدة بين محاور الدراسة،

حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط بالنسبة لمعامل للمحور الاول. والمحور الثاني والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان

كان بدرجة 68% وهي أيضا درجة مرتفعة وهذا ما يفسر وجود علاقة طردية أي كلما زاد التحفيز والترقيات تزداد جودة

المورد البشري – والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية جاءت بدرجة موافق

وبالتالي يمكن قبول الفرضية الرئيسية OH ورفض الفرضية البديلة التي مفادها لا يوجد دور للتحفيز والترقيات في جودة

المورد البشري في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية

الفرضيات الفرعية:

1. والتي تنص على: " يوجد دور كبير للتحفيز والترقيات في جودة المورد البشري في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

ALFAPIPE بغرداية

0H: . يوجد دور كبير للتحفيز والترقيات في جودة المورد البشري في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

ALFAPIPE بغرداية

1H : لا يوجد دور كبير للتحفيز والترقيات في جودة المورد البشري في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

ALFAPIPE

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ذو دلالة احصائية

الجدول رقم (14) : يوضح تحليل الانحدار المتعددة للمحور الترقيات والحوافز لها دور كبير في جودة المورد البشري في

المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B_0	245.41	49	.0000
معامل الارتباط R	0.631a		
معامل التحديد R^2	0.399		
اختبار F	38.4		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS 26

إن معامل التحديد $2R$ يقدر بـ (0.399) هذا يعني أن النموذج يحلل ما نسبته 39% من العوامل المؤثرة في الترقيات والحوافز ، أما 61% المتبقية فهي عوامل أخرى غير موجودة في نموذج الدراسة لكنها تؤثر على جودة المورد البشري .

$$Y: \alpha + \beta_1x + B$$

$$Y = 245.41X + 38.40$$

حيث: Y : تمثل الجودة المورد البشري

X : تمثل لترقيات والحوافز

من خلال النتائج التي توضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني دور الترقيات والحوافز على جودة المورد البشري

لدى عمال مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية

1H : لا يوجد دور كبير للتحفيز والترقيات في جودة المورد البشري في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

ALFAPIPE

2. يوجد فروق ذات دلالة للتوزيع الترتيبات والحوافز تعزى للمتغيرات الوسيطة (الجنس، المؤهل العلمي ، الأقدمية)

الجدول رقم(15): يوضح تحليل التباين الأحادي ANOVA

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	- بين	0.897	3	0.299	2.253	0.92
	المجموعات	7.436	56	0.113		
	- داخل	8.33	59			
المؤهل العلمي	- بين	1,586	3	0,529	2.45	0.73
	المجموعات	12,06	56	0,215		
	- داخل	13,65	59			
الأقدمية	- بين	6,836	3	2,279	1.93	0.134
	المجموعات	65,89	56	1,177		
	- داخل	7	58			
	المجموعات	72,73				
	- التباين الكلي	3				

المصدر: من إعداد الطالبين بناءات على نتائج التحليل ب 20SPSS

نلاحظ من الجدول اعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha 0.05$ حيث بلغت قيمة F عند مستوى المعنوية (2.45، 2.51)، على التوالي وهي أكبر من 0.05 أي غير دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية. وبينما الأقدمية توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha 0.05$ حيث بلغت قيمة F عند مستوى المعنوية (0.134) أي غير دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية.

ومنه يمكننا القول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الترتيبات والتحفيز تعزى الوسيطة «الجنس، المؤهل العلمي الأقدمية»، وبالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية.

خلاصة الفصل:

قمنا في الفصل الثاني بالدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية من خلال توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة والمتمثلة في العاملين الإداريين على مستوى المؤسسة و من بعد تفرغ البيانات و وضع قاعدة المعطيات، ثم الاستعانة ببرنامج 26spss للتوصل إلى نتائج الدراسة واختبار الفرضيات المقترحة على أفراد العينة.

- يوجد دور للتحفيز والترقيات في جودة المورد البشري في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة وجيدة بين محاور الدراسة، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط بالنسبة لمعامل للمحور الاول. والمحور الثاني والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 68% وهي أيضا درجة مرتفعة وهذا ما يفسر وجود علاقة طردية أي كلما زاد التحفيز والترقيات تزداد جودة المورد البشري - والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية جاءت بدرجة موافق

▪ يوجد دور للتحفيز والترقيات في جودة المورد البشري في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية

نلاحظ من الجدول اعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \alpha \geq$ حيث بلغت قيمة F عند مستوى المعنوية (2.51، 2.45)، على التوالي وهي أكبر من 0.05 أي غير دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية. وبينما الأقدمية توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \alpha \geq$ حيث بلغت قيمة F عند مستوى المعنوية (0.193) 0.05 أي غير دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية.

خاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر أنظمة الحوافز والترقيات على المورد البشري فهي تعتمد المؤسسات في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين بها ومستوى الرضا لديهم يقوموا بتأدية عملهم بشكل جيد وفعال. العنصر البشري يعتبر ركيزة من ركائز التي تبني المؤسسة استراتيجيتها عليه، فإن توفرت له الرغبة في العمل يعتبر أهم مورد حيوي تملكه ولن تتوفر له الرغبة إلا إذا توفر لديه مستوى من الرضا الوظيفي وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها ومن هنا ركزت العديد من الإدارات اهتمامها ووقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لإفرادها العاملين، لذلك يتعين على هذه المؤسسة أن تعمل على تبني سياسة تحفيزية مناسبة من أجل تحقيق أهداف العاملين، وزرع روح الولاء والانتماء فيهم اتجاه منظمة.

فسياسة التحفيز والترقيات هي الأداة التي يمكن بواسطتها أحداث اندماج العاملين في المنظمة، وتحسين العلاقات معهم، وتحقيق تكامل بين أهدافهم وأهدافها، فالعنصر البشري الراضي، لا شك أن أداءه سيكون جيدا وفعالاً.

ثانيا: مناقشة الفرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على: " يوجد دور للتحفيز والترقيات في جودة المورد البشري في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

ALFAPIPE بغرداية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة وجيدة بين محاور الدراسة، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط بالنسبة معامل للمحور الاول. والمحور الثاني والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 68% وهي أيضا درجة مرتفعة وهذا ما يفسر وجود علاقة طردية أي كلما زاد التحفيز والترقيات تزداد جودة المورد البشري - والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية جاءت بدرجة موافق وبالتالي قبول الفرضية الرئيسة

الفرضيات الفرعية:

1. والتي تنص على: " يوجد دور كبير للتحفيز والترقيات في جودة المورد البشري في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

ALFAPIPE بغرداية

من خلال النتائج التي توضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني دور الترقيات والحوافز على جودة المورد البشري لدى عمال مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية 1H : لا يوجد دور كبير للتحفيز والترقيات في جودة المورد البشري في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

ALFAPIPE

2. يوجد فروق ذات دلالة للتوزيع الترقيات والحوافز تعزى للمتغيرات الوسيطة (الجنس، المؤهل العلمي ، الأقدمية)

خاتمة

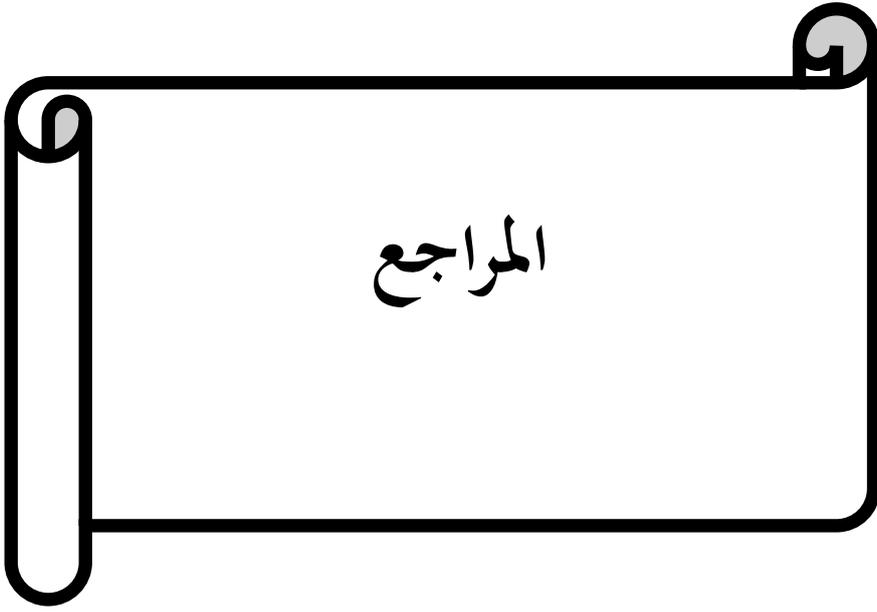
ومنه يمكننا القول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \alpha \geq$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الترقيات والتحفيز تعزى الوسطية «الجنس، المؤهل العلمي الأقدمية»، وبالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية.

ثالثا : التوصيات الدراسة

- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة.
- ضرورة الاهتمام والتركيز على جوهر التحفيز بالمؤسسة والتي يساهم في تحسين الأداء.
- الاهتمام بتفعيل الحوافز المادية وخاصة الاهتمام برفع الأجور.
- خلق الأجور وترقيات تخص كل عمال فهما مناسبين يسوده الأمن لإعطاء الفرص للعامل في المؤسسة لإثبات وجوده وإشراكه في اتخاذ القرار.
- قبل وضع نظام الحوافز على المؤسسة دراسة حاجات الأولوية للعمال ومن ثم السعي إلى تحقيقها.

رابعا: أفاق الدراسة :

- دور الترقيات والحوافز في جودة المورد البشري مقارنة بين نظام الترقية في القطاع الاقتصادي ونظيره في قطاع الوظيف العمومي
- تطوير هذه الأنظمة الترقيات والتحفيزات بدمج الوسائل التكنولوجية ورقمنة السلوك المراد تقييمه مقارنة بالحوافز



أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

3. أحمد طرار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر طبعة 2002،
4. التقريبي اسماعيل يحيى، محاسبة التكاليف في المنشأة الصناعية بين النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن
5. جيم الطائي يوسف وآخرون، ادارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006،
6. الحممة سلمان، تنظم قانون علاقات العمل الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعي، الجزائر طبعة 1، 1998،
7. زاهر عبد الرحيم عاطف مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع الأردن، 2011،
1. لي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب القاهرة، 1992،
8. محمد عباس سهيلة، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2009،
9. محمد فالخ صالح إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، الطبعة الأولى، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع 2004
10. الموسى سنان، ادارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليه، دار الجلاوي النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006،

ب-المذكرات والأطروحات:

11. بوثلجة حمامة، حماني جميلة، محاسبة الرواتب والأجور في المؤسسات العمومية-دراسة حالة محاسبة الرواتب والأجور بولاية البويرة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي المحند والحاج، البويرة،
12. حداس إيدير، حداس وردة، تسيير نفقة الأجور في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري دراسة حالة -بلدية صحاريج-مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند والحاج، البويرة، ص
13. حورية جاودي، تسيير الأجور في الجزائر دراسة حالة الديوان الوطني للسقي صرف المياه nid، رسالة ماجستير، كلية الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007،
14. خدة ياسر، تومي نور الدين، محاسبة الأجور في المؤسسات العمومية دراسة حالة مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري لمدينة عين الدفلى، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس ملاينة، الجزائر، 2017-2018،
15. عبد العزاز شنق، الحوافز والفعالة التنظيمية المؤسسة المتناثية لسكيكدة نموذجاً، مذكرة مكملة لنال شهادة الماجستير في تنمية وتسر الموارد البشرية، كله الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007-2008،
16. قرطبي نسيبة، نظام الاجور في الجزائر، مذكرة تخرج ليسانس علوم الترسر، المدة، 2006،

المراجع

17. مارة فلاح، دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري حالة قطاع البريد، مذكرة مكملة لنال شهادة الدراسات العليا المتخصصة في "تسر الجماعات المحلة والتنمية"، كلة العلوم الاقتصادية والتسرسر، جامعة منثوري قسنطينة، 2007-2008،

18. محمد أمين بريكي، جمال بلخير، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة بمؤسسة ATLAS CHIMIE بمغنية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقاي، تلمسان، 2015-2016،

ج/ المجلات والمقالات العلمية

19. سالم شرما، نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد 03، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، 2021،

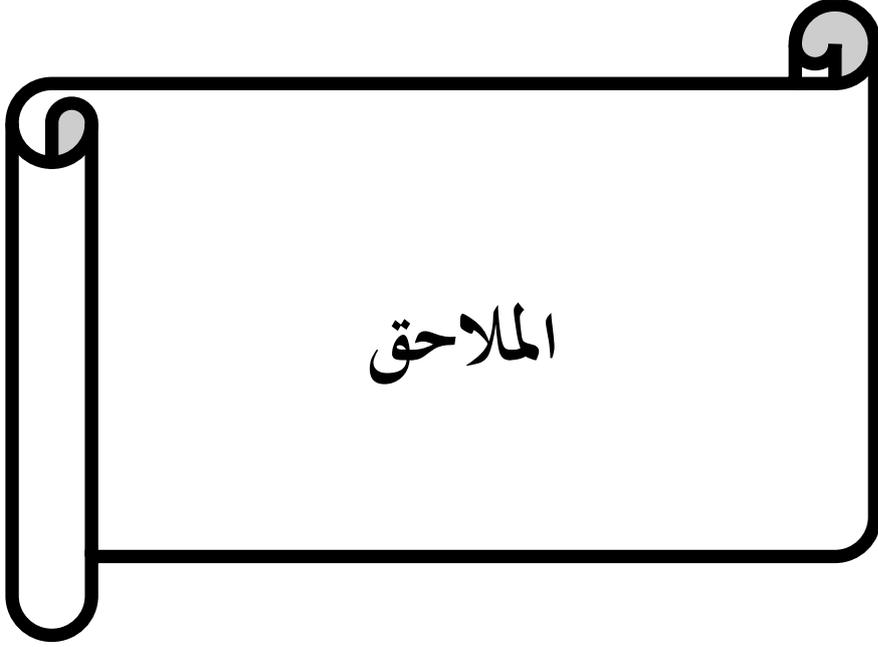
20. محمد بن سعد أبو حمد، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، المجلة العربية للنشر والتوزيع، ال عدد 21، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2020،

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. **Pierre-Alain Muet, Sanve Avouyi-Dov : L'effet des incitations fiscales sur l'investissement, Observations et diagnostics économiques n° 18 /janvier 1987, département Muet, d' économétrie de l'OFCE.**

2. **Robert J. Flanagan, WAGES AND WAGE POLICIES IN MARKET ECONOMIES: LESSONS FOR CENTRAL AND EASTERN EUROPE, OECD Economic Studies No. 18. Springs 1992.**

3. **Kamil Gluck, Mary Keene, The détermination of âges of Nelly hier employées Survey évidence on interna versus externat factor, warning pape séries, No 1153 / Ferry 2010**



الملاحق

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

شعبة: العلوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

استبيان

السلام عليكم، تحية طيبة وبعد

أخي الفاضل /أختي الفاضلة...

يشرفنا وفي إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان خطة موضوع:

دور نظام الحوافز والترقيات على جودة المورد البشري

وتهدف هذه الدراسة إلى البحث في الوقوف على أهمية نظام الحوافز والترقيات، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل

منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة،

وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، حيث إن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة

إجابتكم، لذا فإن مشاركتكم مهمة وعامل أساسي من عوامل نجاحها.

علما أن إجابتكم ستعامل بشكل سري ولأهداف البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

من إعداد الطالبان: دربالي عماد الدين / سويلم سفيان تحت إشراف: الدكتور غزير مولود

السنة الجامعية: 2021-2022

البيانات الشخصية

الجنس:

أنثى

ذكر

المؤهل العلمي:

دراسات عليا (ماجستير،

جامعي (ليسانس، مهندس دولة، ماستر)

ثانوي

دكتوراه)

الخبرة في العمل الحالي:

من 5 إلى 7 سنوات

من 2 إلى 5 سنة

أقل من 2 سنة

أكثر من 7 سنة

1-المحور الأول: الحوافز والترقيات

الملاحق

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	أنت راض عن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة (رحلات، مساعدات مالية، هبات... الخ)					
02	هناك تسهيلات اجتماعية مقدمة من طرف المؤسسة (خدمات، نقل، علاج... الخ)					
03	ظروف العمل بالمؤسسة (الحرارة، الضوضاء، الإنارة... الخ) تساعد على العمل					
04	تحصلت على فرص للترقية					
05	تطبق المؤسسة نظام لتحفيز الموظفين ومكافئتهم بناء على جهودهم وآدابهم بالأسلوب والوقت الملائم					
06	تعتمد المؤسسة على معايير وأسس محددة ومعلنة بضمان تطبيق مبدأ العدالة والشفافية في منح المكافآت والحوافز					
07	تعمل المؤسسة على مكافئتك وتقدير جهودك في حال قيامك بعمل مميز مثل تقديم الأفكار والاقتراحات التحسينية والتي تؤدي إلى تطوير وتحسين العمليات والخدمات التي تقدمها.					
2- المحور الثاني: جودة المورد البشرية						
1.	موظفوا المؤسسة يتقاضون راتبا كافيا لضمان مستوى معيشي مقبول					
2.	توفر سياسات المؤسسة بيئة عمل امنة سليمة وصحية لجميع موظفيها					
3.	تدعم المؤسسة الموظفين الذين يرغبون في الحصول على تكوين اضافي بوضع تسهيلات و امتيازات					
4.	نظام الحوافز المطبق في المؤسسة ينعكس ايجابا على مردودك الفردي					
5.	تمنح المؤسسة للموظفين منحا خاصة بالمناسبات مما يؤثر					

الملاحق

					على مردودي الفردي
					6. توفر المؤسسة امتيازات خارج نطاق العمل لتحسين نوعية حياة الموظفين
					7. الدافع الخاص بالترقيات يؤثر بشكل كبير في أداء المورد البشري

الملحق 3 : مخرجات SPSS

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	96,8
	Exclue ^a	2	3,2
	Total	62	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,873	15

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		الترقيات والحوافز	الجودة
N		60	60
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	22,7024	23,2976
	Ecart type	3,23263	4,08364
Différences les plus extrêmes	Absolue	,156	,142
	Positif	,097	,112
	Négatif	-,156	-,142
Statistiques de test		,156	,142
Sig. asymptotique (bilatérale)		,001 ^c	,004 ^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

الملاحق

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=A1 S1  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

		جودة المورد البشري	الحوافز والأجور
جودة المورد البشري	Corrélation de Pearson	1	1,000**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	60	60
الحوافز والأجور	Corrélation de Pearson	1,000**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=W1 W2  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

		الترقيات والحوافز	الجودة
الترقيات والحوافز	Corrélation de Pearson	1	,631**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	60	60
الجودة	Corrélation de Pearson	,631**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```
FREQUENCIES VARIABLES=ab1 ab2 ab3 ab4 ab5 ab6 ab7 S1  
/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

الملاحق

Statistiques

		أنت راض عن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة	هناك تسهيلات اجتماعية مقدمة من طرف المؤسسة	ظروف العمل بالمؤسسة تساعد على العمل	تحصلت على فرص للترقية في المؤسسة	تطبق المؤسسة نظام لتحفيز الموظفين و مكافئتهم بناء على جهودهم و ادائهم بالأسلوب و الوقت الملائمين	سياسة على و اسس علنة لمان العدالة و في منح الحوافز
N	Valide	60	60	60	60	60	60
	Manquant	2	2	2	2	2	2
Moyenne		3,4667	4,1500	3,6333	3,6667	3,5667	3,7500
Ecart type		1,12697	,75521	,91996	,89569	1,01458	,95002
Minimum		1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Table de fréquences

3a2 a الجنس=FREQUENCIES VARIABLES
 /STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN
 /PIECHART FREQ
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		الجنس	المؤهل العلمي	الأقدمية
N	Valide	60	60	60
	Manquant	2	2	2
Moyenne		1,1667	3,8500	4,2667
Ecart type		,37582	,81978	7,95510
Minimum		1,00	2,00	1,00
Maximum		2,00	5,00	34,00

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	50	80,6	83,3	83,3
	أنثى	10	16,1	16,7	100,0
	Total	60	96,8	100,0	
Manquant	Systeme	2	3,2		
Total		62	100,0		

المؤهل العلمي

الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	4	6,5	6,7	6,7
	دراسات عليا	13	21,0	21,7	28,3
	4,00	31	50,0	51,7	80,0
	5,00	12	19,4	20,0	100,0
	Total	60	96,8	100,0	
Manquant	Systeme	2	3,2		
Total		62	100,0		

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	20	32,3	33,3	33,3
	من 5 الى 10 سنوات	17	27,4	28,3	61,7
	من 11 الى 15 سنوات	8	12,9	13,3	75,0
	أكثر من 16 سنة	11	17,7	18,3	93,3
	33,00	2	3,2	3,3	96,7
	34,00	2	3,2	3,3	100,0
	Total	60	96,8	100,0	
Manquant	Systeme	2	3,2		
Total		62	100,0		

Graphique circulaire

```

FREQUENCIES VARIABLES=a2 a3
  /STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN
  /PIECHART FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.
    
```

Fréquences

Statistiques

		المؤهل العلمي	الأقدمية
N	Valide	60	60
	Manquant	2	2
Moyenne		2,3500	2,7333
Ecart type		,48099	4,12461
Minimum		2,00	1,00

الملاحق

Maximum	3,00	33,00
---------	------	-------

Table de fréquences

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	39	62,9	65,0	65,0
	دراسات عليا	21	33,9	35,0	100,0
	Total	60	96,8	100,0	
Manquant	Systeme	2	3,2		
Total		62	100,0		

Graphique circulaire

```
FREQUENCIES VARIABLES=a3  
/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN  
/PIECHART FREQ  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Statistiques

الأقدمية

N	Valide	60
	Manquant	2
Moyenne		2,2333
Ecart type		1,11030
Minimum		1,00
Maximum		4,00

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	20	32,3	33,3	33,3
	من 5 إلى 10 سنوات	17	27,4	28,3	61,7
	من 11 إلى 15 سنوات	12	19,4	20,0	81,7
	أكثر من 16 سنة	11	17,7	18,3	100,0
	Total	60	96,8	100,0	
Manquant	Systeme	2	3,2		
Total		62	100,0		

Statistiques descriptives

N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
---	---------	---------	---------	------------

الملاحق

أنت راض عن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة	60	1,00	5,00	3,4667	1,12697
هناك تسهيلات اجتماعية مقدمة من طرف المؤسسة	60	2,00	5,00	4,1500	,75521
ظروف العمل بالمؤسسة تساعد على العمل	60	2,00	5,00	3,6333	,91996
تحصلت على فرص للترقية في المؤسسة	60	2,00	5,00	3,6667	,89569
تطبق المؤسسة نظام لتحفيز الموظفين و مكافئتهم بناء على جهودهم و ادائهم بالأسلوب و الوقت الملائمين	60	1,00	5,00	3,5667	1,01458
تعتمد المؤسسة على المعايير و اسس محددة و معلنة لمان تطبيق مبدأ العدالة و الشفافية في منح المكافآت و الحوافز	60	2,00	5,00	3,7500	,95002
تعمل المؤسسة على مكافئتك و تقدير جهودك في حال قيامك بعمل مميز مثل تقديم الأفكار و الاقتراحات التحسينية	60	1,00	5,00	3,2833	1,12131
الحوافز و الأجر	60	2,00	5,00	3,7000	,84973
N valide (liste)	60				

DESCRIPTIVES VARIABLES=ac1 ac2 ac3 ac4 ac5 ac6 ac7
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
موظفوا المؤسسة يتقاضون راتبا كافيا لضمان مستوى معيشي مقبول	60	2,00	5,00	3,9833	,83345
توفر سياسات المؤسسة بيئة عمل امنة سليمة و صحية لجميع موظفيها	60	2,00	5,00	4,0333	,75838
تدعم المؤسسة الموظفين الذين يرغبون في الحصول على تكوين اضافي بوضع تسهيلات و امتيازات	60	1,00	5,00	3,6500	1,07080
نظام الحوافز المطبق في المؤسسة ينعكس ايجابا على مردودك الفردي	60	2,00	5,00	3,6000	,92425
تمنح المؤسسة للموظفين منحا خاصة بالمناسبات مما يؤثر على مردودي الفردي	60	2,00	5,00	4,0000	1,02511
توفر المؤسسة امتيازات خارج نطاق العمل لتحسين نوعية حياة الموظفين	60	2,00	5,00	3,4833	1,04948

الملاحق

الدافع الخاص بالترقيات يؤثر بشكل كبير في أداء المورد البشري	60	2,00	5,00	3,8333	,94181
N valide (liste)	60				

1a2 a3 BY S الجنس ONEWAY
/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الجنس	Intergruppes	,897	3	,299	2,253	,092
	Intragruppes	7,436	56	,133		
	Total	8,333	59			
المؤهل العلمي	Intergruppes	1,586	3	,529	2,454	,073
	Intragruppes	12,064	56	,215		
	Total	13,650	59			
الأقدمية	Intergruppes	6,836	3	2,279	1,936	,134
	Intragruppes	65,897	56	1,177		
	Total	72,733	59			

1a2 a3 BY A الجنس ONEWAY
/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

T-TEST

/TESTVAL=0
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=S1
/CRITERIA=CI (.95) .

Test T

Remarques

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الحوافز والأجور	60	3,7000	,84973	,10970

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

الملاحق

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الحوافز والأجور	33,729	59	,000	3,70000	3,4805	3,9195

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=A1

/CRITERIA=CI (.95) .

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
جودة المورد البشري	60	3,7000	,84973	,10970

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
جودة المورد البشري	33,729	59	,000	3,70000	3,4805	3,9195

T-TEST GROUPS=S1 (1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=A1

/CRITERIA=CI (.95) .

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
جودة المورد البشري	60	3,7000	,84973	,10970
الترفقيات والحوافز	60	22,7024	3,23263	,41733

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur

الملاحق

					Inférieur	Supérieur
جودة المورد البشري	33,729	59	,000	3,70000	3,4805	3,9195
الترقيات والحوافز	54,399	59	,000	22,70238	21,8673	23,5375

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الجودة ^b	.	Introduire

الترقيات والحوافز : a. Variable dépendante

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,631 ^a	,399	,388	2,52836

الجودة (a. Prédictors : (Constante

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	245,771	1	245,771	38,446	,000 ^b
	de Student	370,772	58	6,393		
	Total	616,543	59			

الترقيات والحوافز : a. Variable dépendante

الجودة (b. Prédictors : (Constante

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	11,058	1,906		5,802	,000
	الجودة	,500	,081	,631	6,200	,000

الترقيات والحوافز : a. Variable dépendante

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	96,8
	Exclue ^a	2	3,2
	Total	62	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
1,000	2

RELIABILITY

```

/VARIABLES=A1 S1
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
    
```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	96,8
	Exclue ^a	2	3,2
	Total	62	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
1,000	2

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
جودة المورد البشري	3,7000	,722	1,000	.
الحوافز والأجور	3,7000	,722	1,000	.

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
7,4000	2,888	1,69945	2

RELIABILITY

```

/VARIABLES=A1 S1
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL MEANS CORR.
    
```

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الجنس	Intergroupes	,897	3	,299	2,253	,092
	Intragroupes	7,436	56	,133		
	Total	8,333	59			
المؤهل العلمي	Intergroupes	1,586	3	,529	2,454	,073
	Intragroupes	12,064	56	,215		
	Total	13,650	59			
الأقدمية	Intergroupes	6,836	3	2,279	1,936	,134
	Intragroupes	65,897	56	1,177		
	Total	72,733	59			

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		جودة المورد البشري	الحوافز والأجور
N		60	60
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,7000	3,7000
	Ecart type	,84973	,84973
Différences les plus extrêmes	Absolue	,388	,388
	Positif	,262	,262
	Négatif	-,388	-,388
Statistiques de test		,388	,388
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000 ^c	,000 ^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

Statistiques de total des éléments

الملاحق

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
جودة المورد البشري	3,7000	,722	1,000	.	.
الحوافز والأجور	3,7000	,722	1,000	.	.