



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

انعكاسات الأجور والحوافز على تحسين أداء العاملين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز- غرداية-

إشراف:

د. بن موسى عمر

إعداد الطالب:

محمد بوعامر

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. بوقرة نور الهدى	أستاذ محاضر أ	رئيسا
د. بن موسى عمر	أستاذ محاضر أ	مشرفا
د. بن حكوم على	أستاذ محاضر أ	مناقشا

الموسم الجامعي: 2025/2024

إهداء



2025

أهدي ثمار جهدي وعملي بفضل الله عز وجل

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي والدتي العزيزة

وزوجتي الكريمة اللذان كانا عوناً وسنداً لي، وكان لدعائهما المبارك أعظم الأثر

لتسيير سفينة البحث حتى ترسو على هذه الصورة

إلى أبنائي أمير وأدم وأخواتي كل واحدة باسمها الخاص الذين كان لهم الأثر البالغ في كثير العقبات والصعاب

إلى أفراد العائلة الكريمة

إلى كل الأصدقاء الأعزاء الذين شاركوني جميع أوقات الأفراح والأحزان

إلى كل من مد يد العون في إنجاز عملي

محمد

شكر و تقدير

2025



الحمد والشكر لله الذي بتوفيقه تتم الأعمال حمدا وشكرا خالصا

يليق بجلاله وعظيم سلطانه.

أتقدم بجزيل شكر أعبر عن امتناني العميق لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل،

سواء بشكل مباشر غير مباشر. وأخص بالذكر الأستاذ المشرف:

الدكتور. بن موسى عمر على إشرافه ومساعدته لي على إتمام المذكرة.

أود أن أعبر عن خالص الشكر والاعتزاز والتقدير —

لكافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

أود أن أعبر عن خالص شكري وامتناني للجنة المناقشة على قبولهم لمناقشة المذكرة.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع العاملين في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بغرداية

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأجور والحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لعمال شركة التوزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية، بحيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة الدراسة (العاملين بالمديرية) وقدر عددهم ب (50) موظفا. ولتحليل بيانات هذا الأخير تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS والاستعانة ببرنامج EXCEL. ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها:

➤ هناك علاقة طردية بين الأجور والحوافز وبين تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05.

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجور على تحسين أداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز عند مستوى دلالة 0.05.

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على تحسين أداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز عند مستوى دلالة 0.05.

الكلمات المفتاحية: أجور، حوافز، أداء العاملين.

Abstract:

This study aims to identify the impact of wages and incentives on improving the job performance of employees of the Electricity and Gas Distribution Company in the state of Ghardaia. The descriptive analytical approach and questionnaire were used to collect data and information and distribute them to the study sample (employees in the directorate), estimated at (50) employees. To analyse the latter data, the SPSS statistical analysis program was used, along with the Excel program. Among the most important results we reached are:

- There is a direct relationship between wages and incentives and improving employee performance at a significance level of 0.05.
- There is a statistically significant effect of wages on improving employee performance in the Electricity and Gas Distribution Directorate at a significance level of 0.05.
- There is a statistically significant effect of incentives on improving employee performance in the Electricity and Gas Distribution Directorate at a significance level of 0.05.

Keywords: Wages, Incentives, Employee Performance

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر
VIII	الملخص
IX	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIV	قائمة الأشكال البيانية
XIV	قائمة الملاحق
أ-هـ	المقدمة
الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للأجور والخوافز وتحسين الاداء العاملين	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الإطار النظري للأجور والخوافز
7	المطلب الأول: ماهية الأجور
14	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول التحفيز ومتطلباته.
19	المبحث الثاني: الإطار النظري لتقييم أداء الافراد العاملين (الوظيفي).
19	المطلب الأول: للأداء الوظيفي
21	المطلب الثاني: أثر الخوافز في تفعيل أداء الأفراد
22	المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول العلاقة بين الاجور والخوافز والأداء الوظيفي العاملين.
22	المطلب الأول: الدراسات الوطنية
24	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
27	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز
30	المطلب الأول: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز

قائمة المحتويات

32	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز والمديرية الجهوية (SADEG)
35	المطلب الثالث: دراسة مختلف أقسام ومصالح المديرية الولائية
38	المطلب الثالث: تعريف النظام الجديد لإدارة الموارد البشرية nova
41	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات)
41	المطلب الأول: متغيرات وأداة الدراسة
43	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
44	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
45	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
45	المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة
51	المطلب الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
56	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
60	خلاصة
62	الخاتمة
65	قائمة المراجع
70	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	بين مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابق	(01-01)
50	متغيرات الدراسة	(01-02)
51	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	(02-02)
52	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	(03-02)
53	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(04-02)
54	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	(05-02)
56	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(06-02)
57	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة المهنية	(07-02)
59	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة	(08-02)
61	يوضح تصورات المستجوبين لمحور "الأجور والحوافز" حسب الأهمية	(09-02)
62	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الأجور" مرتبة حسب الأهمية	(10-02)
63	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الحوافز" مرتبة حسب الأهمية	(11-02)
65	يوضح تصورات المستجوبين لمحور "تحسين أداء العاملين" حسب الأهمية	(12-02)
67	يبين قيمة معامل الالتواء لمختلف متغيرات الدراسة.	(13-02)
68	يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة للمتغيرين	(14-02)
69	يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين بعد الأجور والاداء	(15-02)
70	يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين بعد الحوافز والاداء	(16-02)

قائمة الأشكال البيانية

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	01
18	أنواع التحفيز	02
23	خطوات تقييم الأداء	03
39	الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG)	04
40	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز	05
41	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز	06
54	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
55	يوضح المستوى العمر	08
56	يوضح المستوى التعليمي	09
58	يوضح مستوى الخبرة في العمل	10
60	يوضح مستوى نوع الوظيفة	11

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق رقم (01)	استمارة الاستبيان
الملحق رقم (02)	قائمة المحكمين
الملحق رقم (03)	مخرجات برنامج spss

مقدمة

توطئة:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تُسهم في زيادة قدرتها التنافسية وضمان استدامتها في السوق التنافسي. إلا أن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون مشاركة ومساهمة موظفيها. وإدراكاً منها لهذه الحقيقة، فإنها تسعى إلى توفير الموارد البشرية الكفؤة، لأنهم مصدر ثروة المنظمة وأئمن أصولها. وباعتبارهم مزيّجاً من الخصائص المتمثلة في القدرات والمهارات والكفاءات والخبرة، وباعتبارهم أهم مورد للمنظمة، فإنها تتطلب الاستثمار فيهم. ويتحقق ذلك من خلال إدارة قائمة على عدة ركائز، من أهمها التقدير والتمكين والتطوير البشري والتوجيه والالتزام وإدارة الأداء وغيرها.

ويرتبط نجاح المنظمة وتقدمها وإبداعها بالحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها، سواء كانت مادية أو معنوية، للموظفين المستحقين دون استثناء. لذلك، تسعى الإدارة المهمة بتحقيق الأهداف المرجوة دائماً إلى فهم احتياجات موظفيها ودراسة أهمية المكافآت والحوافز.

تعد الأجور والحوافز من أهم العوامل التي تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز وتعزيز سلوك الأفراد وبناء رغبتهم في تحسين أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف الشركة. مما تعمل على زيادة الثقة لدى العمال داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وزيادة درجات الفعالية داخل المؤسسة.

من هذه الأسباب، تبرز التعويضات والحوافز كعوامل مهمة في نجاح أي منظمة، ومن بين الأولويات التي يجب على المديرين إعطاؤها الأولوية. ويرجع ذلك إلى أهميتها البالغة في التأثير على الأفراد في المنظمة من خلال أدائهم. تُعدّ التعويضات والحوافز القوة الدافعة الخارجية المستخدمة لتحفيز الأفراد على بذل الجهد وأداء عملهم بالمستوى المطلوب والتميز. فهي تُعادل الأداء المتميز. وبالتالي، فإن لها تأثيراً كبيراً ومباشراً في توجيه السلوك، وتحديد الاتجاهات، وزيادة الإنتاجية، ورفع مستوى رضا الموظفين. علاوة على ذلك، فإن غياب الحوافز أو عدم فعاليتها يؤثر سلباً على الرفاه النفسي والاجتماعي للموظفين، مما يتجلى في انخفاض الإنتاجية، مما يؤثر سلباً على فعالية المنظمة ككل .

الإشكالية:

ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الأجور والحوافز على رفع مستوى أداء العمال في مديرية توزيع للكهرباء والغاز بغرداية؟

من خلال الإشكالية العامة، طرأت عدة تساؤلات فرعية من بينها:

- هل تُعتبر الأجور والحوافز أساليب يعتمد عليها المدراء لتحقيق الأداء المطلوب؟
 - ما علاقة الأجور والحوافز بالأداء الفردي في الشركة؟
 - هل تُقدم شركة توزيع الكهرباء والغاز حوافز جماعية وفردية للموظفين لتحسين أدائهم؟
 - ما أثر الأجور والحوافز على تحسين أداء الموظفين في شركة توزيع الكهرباء والغاز؟
- الفرضيات الدراسة:**

للإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية نضع الفرضيات التالية:

- هناك علاقة طردية بين الأجور والحوافز وبين تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجور على تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

أسباب اختيار هذا الموضوع:

1- أسباب ذاتية:

- ✓ رغبة ذاتية في دراسة واستكشاف نظام الاجور والحوافز في مديرية "توزيع الكهرباء والغاز وحدة ولاية غرداية".
- ✓ لإثر الأجور والحوافز على أداء العاملين في الشركة.
- ✓ المساهمة في تحسين نظام الاجور والحوافز في مديرية " توزيع الكهرباء والغاز وحدة ولاية غرداية" لما له من أهمية بالغة في الرفع مستوى الأداء العمال فيها.

2- أسباب موضوعية:

توفر العديد من المراجع التي تتناول هذا الموضوع وهذا يشير على مدى أهميته في المؤسسات. بالإضافة الى ذلك ركز معظم المفكرين المعاصرين على ضرورة وجود نظام الحوافز فعال وأثره على أداء الأفراد في المؤسسة. كما تلعب الحوافز دوراً في الحفاظ على رأس المال البشري في المؤسسة وتوفير ميزة تنافسية.

أهداف الدراسة:

من بين الأهداف التي نسعى لتحقيقها بهذه الدراسة ما يلي:

- توضيح ماهية الأجور والخوافز طبيعتها، أنواعها والعناصر المتعلقة بها.
- توضيح ماهية الأداء وتقييمه ومجالاته والعوامل المؤثرة فيه.
- توضيح أثر الخوافز في تحسين أداء الأفراد الذي ينعكس في الأخير على نجاح أي المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع في دراسة خصائص ومميزات نظام الأجور والخوافز الذي يمكن المسيرين مصلحة الموارد البشرية من مراقبة وتقييم أداء الموظفين في المؤسسات، ومن ثم تحديد مكانة العامل البشري في مؤسسة معينة والاقتناع بأنه مورد أساسي يجب الاهتمام به.

حدود الدراسة:

من خلال هذه الدراسة، تناولنا موضوع "انعكاسات الأجور والخوافز على تحسين أداء العاملين". وقد تم تحديد هذا الموضوع ضمن إطار زمني ومكاني واضح كما هو موضح أدناه:

الحدود الزمنية: تمتد فترة الدراسة 2025/02/20 الى غاية 2025/05/12

الحدود المكانية: المكان الذي تم اختياره لإجراء الدراسة الميدانية هو "مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، وحدة ولاية غرداية"، وستتناول هذا الجانب في التطبيق العملي لهذه الدراسة.

منهج وأدوات الدراسة:

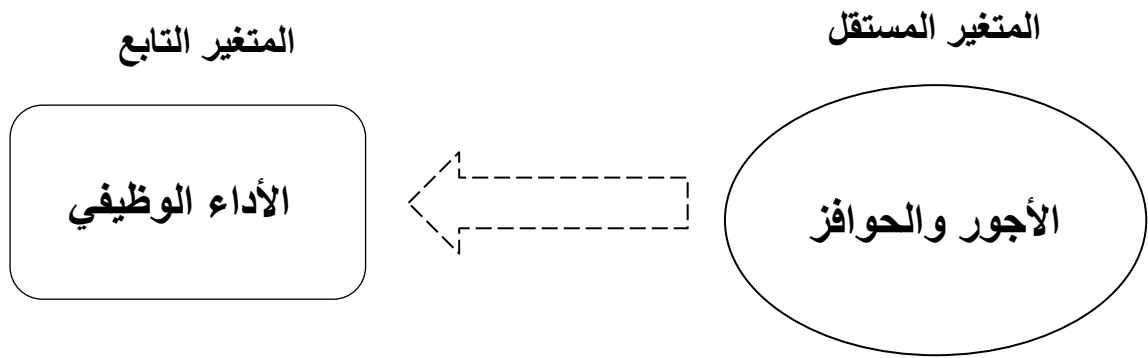
لتناول مختلف جوانب البحث، والإجابة على الأسئلة الإشكالية، واختبار صحة الفرضيات، اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (المطبق جزئياً) لتحليل وتقييم البيانات المستخلصة من الاستبيان. ولدعم جوانب مختلفة من موضوع البحث، اعتمدت أيضاً على المصادر المتاحة، بما في ذلك الكتب، ورسائل الماجستير والدكتوراه الجامعية، والمجلات العلمية، والمواقع الإلكترونية، لإثراء الموضوع.

تقسيمات البحث:

قسمت هذه الدراسة الى فصلين: تناولت في الفصل الأول الادبيات النظرية والتطبيقية للأجور والخوافز وقد تفرع الى ثلاث مباحث، المبحث الأول الإطار النظري للأجور والخوافز، أما في المبحث الثاني الإطار النظري لتقييم الأداء العاملين، وفي المبحث الثالث تطرقنا الى دراسات سابقة حول العلاقة بين الأجور والخوافز والأداء الوظيفي للعاملين. أما في الفصل الثاني للموضوع تناولت فيه دراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز وقد تفرع الى ثلاث مباحث، المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة سونلغاز، أما في المبحث الثاني الدراسة التطبيقية، وفي المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها. وقد نتج من هذه تقسيمات تصميم نموذج الدراسة على النحو التالي:

أولاً- المتغير المستقل: وهي الأجور والخوافز وينقسم الى بعدين هما: أولاً الخوافز وثانياً: الأجور.

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للأجور والحوافز وأداء العاملين

تمهيد:

تطبق المؤسسات مهما كان نوع نشاطها نظام الأجور والحوافز عادلة، بحيث تتلاءم مع الجهد الذي يقدمه العمال، ولهذا فان للأجور والحوافز أهمية قصوى في تشجيع العاملين لتقديم المزيد من الفعالية. في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية، بما في ذلك تطور أنظمة الأجور والحوافز واحتدام المنافسة بين المؤسسات، ازدادت فعالية هذه الأنظمة بشكل متزايد. وقد دفع هذا المؤسسات إلى السعي لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة لضمان استمراريتها. ولرفع مستوى الإنتاج والإنتاجية في أي مؤسسة، لا بد من دمج العنصر البشري والحفاظ عليه بفعالية لتحسين كفاءة الأفراد، وبالتالي كفاءة المؤسسات. وهذا ما سنناقشه ونحلله بالتفصيل في هذا الفصل.

وبناءً على ما سبق، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

المبحث الأول: الإطار النظري للأجور والحوافز.

المبحث الثاني: الإطار النظري لتقييم أداء الافراد العاملين (الوظيفي)

المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول العلاقة بين الاجور والحوافز والأداء الوظيفي العاملين.

المبحث الأول: الإطار النظري للأجور والحوافز.

تلعب الأجور والحوافز دوراً هاماً في حياة الأفراد والمنظمات، وتساهم بشكل كبير على رفع قدراتهم وطاقاتهم الإنتاجية داخل أي مؤسسة ذات طابع ربحية أو نفعية، وتعتبر شكل من أشكال التحفيز الذي من خلالها يتحسن أداء العمال، ولاسيما أنها وسيلة التي تساعد على إشباع رغباتهم المتعددة وخاصة المادية.

المطلب الأول: ماهية الأجور

أولاً: مفهوم الأجور.

يُعد الأجر أهم أشكال التعويض، ويستعمل أحياناً كمترادف له¹. وهو العائد الذي يتلقاه الفرد مقابل العمل الذي يؤديه. يتداخل هذا المفهوم مع عدة مفاهيم أخرى، منها²:

*الراتب : يُشير إلى المبلغ الذي يتلقاه الموظف مقابل عمله، ويُدفع بشكل شهري.

*الأجر: هو المبلغ الذي يناله العامل ويُدفع يومياً أو أسبوعياً. لم يعد هناك فرق بين اللفظين، حيث أصبح يُنظر إليهما ككلمتين مترادفتين.

✓ إجمالي الأجر: يمثل المبلغ الإجمالي للأموال التي تدفعها المؤسسة من الأجر قبل خصم أي اقتطاعات.

✓ صافي الأجر: هو المبلغ الذي يتم طرحه من جميع الخصومات المطلوبة والطوعية من الراتب.

✓ الأجر الأساسي: يُحدد الأجر الأساسي حسب المؤهلات، وعدد سنوات الخدمة أو الخبرة، أو وفقاً للمسمى الوظيفي والفئة الخاصة به. ولا يشمل أي مخصصات أو علاوات إضافية.

✓ الأجر النقدي: يمثل المبلغ المالي الذي يعكس قيمة الوظيفة التي يؤديها الفرد.

✓ الأجر العيني: هو مكافئاً للأجر النقدي وقلما يكون بديلاً له، ويقدم بشكل خدمات أو مزايا سكنية أو خدمات أو سلع متنوعة. وتشيع هذه عادة في الإدارة الحكومية أكثر منها في القطاع الخاص

ثانياً: أهمية الأجور.

1- أهمية الأجور في سياق الموارد البشرية: تُعتبر الأجور المنبع الرئيسي للعديد من الأفراد الذين يعملون، حيث تُعتبر الأساس الذي يعتمدون عليه لكسب معاشهم. يُظهر مستوى الأجر مدى تقدير المجتمع لمهارات الأفراد وقدراتهم ومؤهلاتهم. بالإضافة إلى ذلك، تؤثر الأجور على وضع الشخص الاجتماعي؛ ففي بعض المجتمعات يُقاس نجاح الفرد بمقدار ما يجنيه من أموال. الأجور أيضاً تشجع الأشخاص على تطوير أنفسهم والتحسين من

¹نوغي فتحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس - سطيف، أطروحة دكتوراه، الجزائر، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015/2014، ص 90

²عبد النبي محمد أحمد، إدارة الموارد البشرية، الأردن زمزم، 2010، ص 164

- مهاراتهم، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم ليتسنى لهم الاستفادة من الزيادات المالية والمكافآت¹. وبالتالي، تلعب الأجور دوراً محورياً في حياة الأفراد العاملين والتي تظهر في أها:²
- تشجيع العمال وتحفيزهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.
- تساهم في تقليل اضطرابهم وقلقهم عن طريق تعويضهم بشكل مناسب.
- تعتبر الأجور والمكافآت الفائدة الوحيدة الواضحة التي يمكن قياسها لاستغلال جميع قدرات العمال في المؤسسة.

2-أهمية الأجور على مستوى المنظمات: تتمثل هذه الأهمية في أن الرواتب والأجور تلعبان دوراً رئيسياً في بناء علاقة جيدة بين الموظفين والشركة. فمدى رضا الفرد عن عمله وحبه للمؤسسة يعتمد بشكل كبير على الأجر الذي يتلقاه. لهذا، يعتبر وضع خطة عادلة ومنظمة للأجور أمراً بالغ الأهمية، حيث تشير غالبية الإحصائيات إلى أن معظم النزاعات بين العمال والإدارة تُعزى إلى مسألة الأجر، نظراً لأن الراتب يؤثر بشكل مباشر على مستوى المعيشة والحياة الاجتماعية للعاملين³.

تعتبر الرواتب عنصراً حيوياً في توزيع واستغلال القوى العاملة بطريقة فعالة. من الممكن أن تجذب الرواتب العمالة، كما نرى في دول النفط. تشكل الرواتب نسبة من تكلفة إنتاج السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، حيث تظهر الإحصاءات أنها قد تصل إلى حوالي 60% من هذه التكلفة. لذلك، تُعتبر تكلفة كبيرة، ويعد تحقيق الاستفادة القصوى منها بطريقة تُعزز الإنتاجية أمراً ضرورياً. أيضاً، يؤدي تقليل ميزانية الرواتب والمزايا إلى زيادة أرباح المؤسسة بشكل مباشر⁴.

ويعتبر من العناصر الأساسية في الإنتاج، ولكن تختلف نسبته من منظمة لأخرى وفقاً لطبيعة عملها ومدى اعتمادها على الموارد البشرية والعقلية. في صناعة تكرير النفط، تشكل هذه النسبة حوالي 6% من تكاليف الإنتاج، بينما تصل في صناعة الأقمشة إلى حوالي 55% من التكلفة. لذلك، من المهم أن يتناسب الأجر مع عدد من العوامل المؤثرة، منها:⁵

- إنتاجية العامل و كفاءته و درجة المسؤولية.
- ألا يشكل عبئاً على أصحاب المصلحة ومالكي المنظمة.
- ألا يتعارض مع المنظمة والقوانين الحكومية.

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، "مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراءة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 112.

² كافي مصطفى يوسف، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري -تنموي-تكنولوجي-عولمي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2014، ص 171

³ نفس المرجع السابق، ص 171

⁴ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية". الدار العربية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2009، ص 22.

⁵ زاهر عبد الرحيم عاطف، " مرجع سبق ذكره، ص 113

3- أهمية الأجور بالنسبة للدولة والمجتمع وتظهر فيما يلي:

1.3- تعتبر الأجور العنصر الأساسي الذي يؤثر على القوة الشرائية المحركة للاقتصاد الوطني. فكلما تحسنت الأجور، زادت فرص انتعاش السوق في جميع القطاعات الاقتصادية، مما يسهم في النمو الاقتصادي ويؤثر على معدلات التضخم والبطالة. بالإضافة إلى ذلك، تمثل الأجور في المجتمع واجهة المنظمة وسمعتها، كما أنها وسيلة فعالة لجذب الكفاءات البشرية النادرة والحفاظ عليها داخل المؤسسة.¹

2.3- تعتبر الأجور عاملاً مؤثراً في استهلاك المجتمع، حيث إن ارتفاع الأجور يؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاج السلع، مما ينعكس على ارتفاع الأسعار. هذه الزيادة قد تؤدي إلى حدوث تضخم اقتصادي، مما يسبب ركوداً في حركة بيع السلع وتراجعاً في الإنتاج. من ناحية أخرى، فإن خفض الأجور، رغم أنه يقلل التكاليف وبالتالي الأسعار، إلا أنه يترتب عليه عدم قدرة الموظف أو العامل على شراء الكمية اللازمة من السلع. وهذا بدوره يعيدنا إلى حالة الركود في المبيعات، مما يؤدي مرة أخرى إلى انخفاض الإنتاج.²

3.3- يعني أن الأجور تؤثر على الطلب والعرض، وتعتبر وسيلة لتوزيع الدخل، كما أنها تعكس مستوى العدالة تتجلى فيما يتحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من مهام الموكلة له.³

ثالثاً: أهداف الأجور.

من أبرز الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال الأجور.⁴

- ✓ استقطاب أفضل الكفاءات إلى المنظمة.
- ✓ الاحتفاظ بأفضل العناصر المتاحة داخل المنظمة.
- ✓ تحفيز الموظفين لتحقيق أعلى مستويات الأداء.
- ✓ مكافأة الإنجازات السابقة للفرد.
- ✓ ضمان الميزة التنافسية في سوق الشغل.
- ✓ ضمان عدالة الأجور بين العاملين.
- ✓ تحفيز الأداء البشري في المستقبلي داخل المؤسسة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 113

² كافي مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 171

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 25.

⁴ كافي مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 172

ولهذا يجب على نظام الأجور والرواتب أن يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال جذب العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم، وذلك من خلال تنفيذ مجموعة من الإجراءات، منها¹:

- إنشاء نظام عادل لتحديد الرواتب والأجور.
- مراقبة النفقات المتعلقة بالرواتب والأجور المدفوعة للموظفين.
- توضيح وشرح نظام وهيكل الرواتب والأجور لضمان فهم كل فرد لكيفية عمله.
- تعزيز رضا العمال عن بيئة العمل في المنظمة.

رابعاً: أنواع الأجور والمعايير المحددة لها والتي نتطرق لها بالشرح وبالترتيب فيما يلي:

1-أنواع الأجور

توجد أنواع وتصنيفات متعددة للأجر، ويظهر هذا التنوع من خلال الجوانب الاقتصادية المختلفة. سنركز هنا على أبرز التسميات الشائعة، حيث تُصنف الأجور إلى²:

(ذ) **الأجر الثابت**: هو ذلك الأجر الذي تتقاضاه من شركة أو أي مؤسسة في نهاية كل شهر. بموجب عقد أبرم بين كلاً من الموظف أو العامل وبين الشركة أو المؤسسة.

(ر) **الأجر المتغير**: بالإضافة إلى الأجر الثابت، تقدم المنظمات لعمالها مبالغ إضافية.

(ز) **الأجر التشجيعي**: تتباين المكافآت حسب نوع العمل الذي يقوم به الفرد، وذلك نتيجة لزيادة إنتاجه عن المستوى المحدد. على سبيل المثال، يحصل رجال البيع على عمولات بناءً على حجم المبيعات التي يحققونها، وغالباً ما تزداد نسبة العمولة مع ارتفاع مستوى المبيعات. من جهة أخرى، يهتم رجال الإدارة أيضاً بالرواتب، مما يتيح إمكانية تصميم أنظمة للأجور التحفيزية تعتمد على مدى تحقيقهم للأهداف المحددة.

(س) **المكافآت التشجيعية**: تُمنح هذه المكافأة للعامل كنوع من التقدير والاعتراف بمجهوداته في تقديم أعمال متميزة واستثنائية، والتي ساهمت في تطوير العمل. كما تشجع هذه المكافأة العامل على بذل المزيد من الجهد، مما ينعكس إيجاباً على باقي الموظفين ويحفزهم على الإبداع والتميز.

2-العوامل والمعايير الأساسية المحددة لمعدلات الأجور

➤ **العوامل المحددة لمعدلات الأجور**: هناك أربعة عوامل أساسية تؤثر في تصميم أي خطة للأجور تتمثل

في³:

¹صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص284.

²أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص179.

³ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية ترجمة د. محمد احمد عبد المعتال ود. عبد المحسن جودة دار المريح للنشر، المملكة العربية السعودية دار المريح، 2012، ص381

1. العوامل القانونية تفرض العديد من القوانين على أصحاب العمل ضرورة الالتزام بعدم انخفاض مستوى الأجر عن حد معين. كما تحدد هذه القوانين كيفية تعويض العمال عن ساعات العمل الإضافية، بالإضافة إلى المزايا والخدمات التي يجب تقديمها لهم.
 2. تُعتبر النقابات العمالية من العوامل المؤثرة بشكل كبير في تصميم خطط الأجور، حيث ساهمت القوانين المتعلقة بالنقابات والعلاقات العمالية في توفير حماية قانونية لهذه النقابات. كما منحت هذه القوانين العاملين حق التنظيم والمساومة الجماعية، بالإضافة إلى إمكانية المشاركة في أنشطة تنسيقية تهدف إلى تحقيق الحماية المشتركة لجميع الأعضاء.
 3. سياسة التعويضات بالمنظمة تؤثر السياسات المعتمدة في تعويض العاملين بالمنظمة بشكل مباشر على الأجور والمزايا المقدمة لهم. وبما أن هذه السياسات توفر مجموعة من الإرشادات التي يجب مراعاتها عند تحديد تعويضات العاملين، فإنها غالباً ما تُعد بواسطة مدير الموارد البشرية أو مدير التعويضات بالتعاون مع الإدارة العليا.
 4. العدالة وتأثيرها على معدلات الأجور: تُعتبر الحاجة إلى تحقيق العدالة من العوامل الأساسية التي تؤثر في تحديد معدلات الأجور، وخاصة العدالة الخارجية والعدالة الداخلية. فالعدالة الخارجية تتحقق من خلال مقارنة أجور المنظمة بأجور المنظمات الأخرى، مما يساعد صاحب العمل على جذب الأفراد للعمل لديه أو على الأقل الاحتفاظ بالموظفين الحاليين. أما العدالة الداخلية، فتتطلب أن يحصل كل فرد على أجر يتناسب مع ما يتقاضاه الآخرون في المنظمة الذين يمتلكون نفس مستوى المهارة والخبرة والتأهيل ويؤدون نفس الوظيفة.
- معايير تحديد الأجور:**¹ يُعتبر وضع نظام مناسب للأجور من أهم وأدق المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية في أي منظمة. من الناحية النظرية، ينبغي أن تُحدد الأجور بطريقة تلي احتياجات العاملين، حيث يساهم ذلك في تحفيزهم ودفعهم للعمل بجد وإخلاص. ونظراً لاختلاف احتياجات الأفراد وتنوعها، يصبح من الضروري تطوير نظام للأجور يمكنه التكيف مع هذه الاحتياجات المتباينة.
- علاوة على ذلك، فإن اعتماد نظام يربط بين إنتاجية الموظف وأجره يُعد مدخلاً أساسياً لتحقيق أهداف المنظمة. ويمكن للمنظمة الاستفادة من المعايير التالية لتحديد الأجور:²
- **الفعالية:** إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجراً يتناسب مع أدائه تبعاً لمعايير موضوعية ومحددة بشكل مسبق.
 - **الطاقة المبذولة:** تستخدم كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها انجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافياً.

¹ أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 176.

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 209.

- الأقدمية: تشير الأقدمية إلى الفترة الزمنية التي قضاها الفرد في وظيفة أو عمل داخل مؤسسة معينة. يمكن أن تمنح الأقدمية الموظف مرتبة أعلى أو سابقة في الخدمة، خاصةً إذا كان قد عمل في المنظمة لفترة طويلة. وعادةً ما تعني الأقدمية أن الموظف يحصل على راتب أعلى مقارنةً بالموظفين الآخرين الذين يشغلون وظائف مماثلة.
 - المؤهل العلمي والخبرة: هناك عاملان رئيسيان يؤثران في تحديد راتب الفرد عند انضمامه لأول مرة إلى المنظمة. يلعب سوق العمل دوراً أساسياً في تحديد القيمة المالية لهذه المهارات والخبرات.
 - مستوى صعوبة الوظيفة: يعتمد هذا المعيار على خصائص الوظيفة من حيث الجوانب الفكرية والجسدية لتحديد الأجر. فالمهن المتكررة التي يسهل تعلمها تستحق أجراً أقل مقارنةً بالوظائف المعقدة التي تتطلب جهداً فكرياً وجسدياً أكبر. علاوة على ذلك، يُعتبر مستوى السلطات الممنوحة للوظيفة عاملاً مهماً في تحديد الأجر.
 - المستوى المعيشي المناسب والأسعار السائدة في السوق: تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع، حيث يؤدي ارتفاع تكاليف المعيشة إلى انخفاض الأجر الحقيقي للعامل، مما ينعكس سلباً على مستوى معيشته. لذلك، تميل العديد من المنظمات العالمية إلى تحديد الأجور بناءً على الزيادات الحالية والمتوقعة في مستويات الأسعار.
- هذا بالإضافة إلى العديد من العوامل والمتغيرات الأخرى التي لخصها الباحث في¹:
- تتعلق إمكانيات الدولة المادية والاقتصادية بحجم مواردها المستثمرة، وعوائدها الصافية، ودخلها القومي، بالإضافة إلى ما تخصصه للأجور والرواتب. كلما زادت هذه الموارد، زادت احتمالية ارتفاع معدلات الأجور مقارنة بالدول ذات الإمكانيات والموارد المحدودة. ومع ذلك، يبقى تأثير العوامل الأخرى واحتمالاتها المتعددة قائماً، حيث تظل هذه العوامل متداخلة مع بعضها البعض.
 - تتأثر نوع المهنة والعوامل المحيطة بالعاملين فيها تختلف بشكل كبير باختلاف المجتمعات. كما تتأثر المهن التي تتطلب التنقل أو العمل في الصحاري أو المرتفعات أو على الحدود أو في المناطق النائية بشكل أكبر بالمناخ المحلي للدولة وموقعها الجغرافي، فضلاً عن الظروف الاجتماعية المحيطة، مقارنةً بالمهن والوظائف التي تُمارس في المكاتب وداخل المدن.
 - كما أن الظروف العامة للدولة، وخاصة تلك المتعلقة بالأمن والاستقرار، تؤثر بشكل كبير على مدى إقبال العمال فيها. كما تزيد هذه الظروف من احتمال مطالبتهم برواتب أعلى أو الحصول على علاوات وبدلات خاصة، والتي لا تُمنح عادة للعاملين في بيئات أكثر أمناً واستقراراً.
- بناءً على ذلك، ترتبط الأجور ارتباطاً وثيقاً بالخصائص البيئية. إذ يؤثر نقص الموارد البشرية وارتفاع الأسعار بشكل مباشر على هيكل ومستوى الأجور. وقد يميل هيكل الأجور نحو الوظائف النادرة، مما يؤدي إلى تفاوت

¹عبد النبي محمد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص168

كبير بين أجور المديرين والفنيين والمهنيين. وقد يصبح معيار تحديد الأجور هو الحاجة إلى الشخص، بدلاً من حجم الواجبات والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة¹.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول التحفيز ومتطلباته.

يعتبر التحفيز من العناصر الأساسية التي تهم الأفراد والمدراء والمؤسسات على حد سواء. فنجاح المؤسسة وفعاليتها يعتمد بشكل كبير على مستوى دافعية وحماس أفرادها. لذا، يتعين على القائمين على الإدارة فهم مفهوم التحفيز وطبيعته لتحقيق هذا الهدف.

أولاً- مفهوم التحفيز وطبيعته

تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم التحفيز، ومن أبرزها:

✓ التحفيز هو تسعى الإدارة من خلال جهودها إلى تحفيز العاملين لزيادة إنتاجيتهم وأدائهم، وذلك عبر تلبية احتياجاتهم الحالية وخلق احتياجات جديدة لديهم، مع التركيز على ضرورة الاستمرارية والتجديد في هذه العملية².

✓ يتعلق التحفيز بالممارسات الإدارية التي يتبناها المسير، حيث يؤثر على الموظفين من خلال تعزيز دوافعهم ورغباتهم واحتياجاتهم. يهدف هذا إلى تلبيةها، مما يجعلهم أكثر استعداداً لتحقيق أهداف المنظمة، يجب عليهم تقديم أفضل ما لديهم من أداء وجهد³.

✓ وفقاً لـ "pinder"، تُعتبر الدوافع مجموعة من القوى الديناميكية التي تنشأ من داخل الفرد وتتأثر أيضاً بالبيئة المحيطة به، مما يدفعه إلى اتخاذ سلوك معين في سياق عمله⁴.

✓ هو التعويض المالي والمعنوي الذي يُمنح للأفراد تقديراً لأدائهم المتميز. يُعرف هذا التعويض الذي يحصل عليه الفرد نتيجة لأدائه الاستثنائي بالحوافز أو المكافأة. ويتطلب ذلك أن تكون إدارة المؤسسة، بما في ذلك مسير الموارد البشرية ورؤساء التنفيذيين، لديهم القدرة على قياس أداء الموظفين بشكل فعال، بحيث يكون الحافز مرتبطاً بفعالية داخل المنظمة⁵.

¹ حافظ محمد عبده، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر، القاهرة، 2011، ص 43

² محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 254.

³ صالح مهدي محسن العامري، وآخرون، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 459.

⁴ همدوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، مديرية النشر قالة 2004 ص 151.

⁵ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 284.

✓ التحفيز هو فعل أو قول شيء يحفز الشخص على اتخاذ إجراء، حيث ينبع ذلك من رغبة في تحقيق هدف معين أو عند مواجهة تحدٍ ما. تترافق هذه الرغبة مع السعي لإحداث تغيير نحو مستوى أفضل، وتعتبر عملية التحفيز هي نفسها:

- 1- يبدأ التحفيز برغبة قوية في تحقيق الأفضل
- 2- يتطلب الأمر تخيل تحقيق الأحلام والعيش بها فعلياً.
- 3- الحديث عن النفس بطريقة تعزز القوة وتثير الحماسة، مع تذكير الذات بإمكانية تحقيق الأهداف حتى تصبح جزءاً من الواقع.
- 4- يتطلب الفعل أو التنفيذ تطبيق كل المعرفة والقدرات، مع الحرص على أن يكون الشخص نشطاً في سعيه لتحقيق ما يرغب فيه¹.

من خلال هذه التعريفات، يمكننا أن نستنتج أن التحفيز يمثل الإمكانيات والوسائل التي تعتمد عليها الإدارة للتأثير على سلوك الموظفين. يتم ذلك من خلال تلبية رغباتهم وإشباع احتياجاتهم، مع الاستفادة القصوى من طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم. تلعب الحوافز دوراً مهماً في جعل الموظفين يشعرون بأن أي تقدم أو تحسين في إنتاجية المنظمة يعود عليهم بشكل إيجابي، مما يساهم في تحقيق أهدافها وغاياتها.

ثانياً-أهداف التحفيز وأهميته.

- 1- **أهداف التحفيز:** لإنشاء أي نظام، يجب أن يكون له هدف محدد. لذا، عند قيام أي مؤسسة بوضع نظام الحوافز، ينبغي عليها أن تأخذ في الاعتبار المهدفين الرئيسيين التاليين²:
 - **الهدف الاقتصادي:** تُعتبر زيادة الإنتاج من حيث الكمية والنوعية المهدف الأساسي، حيث يتركز الاهتمام على تعزيز المبيعات لما لذلك من فوائد تعود على المؤسسة وموظفيها. ومن ثم، تسعى المؤسسة إلى تنويع منتجاتها وخدماتها، بالإضافة إلى تحسين الجودة.
 - **الهدف المعنوي:** يتعلق هذا المهدف مباشرة بالعنصر البشري، الذي يُعتبر أحد أهم عناصر الإنتاج والتحكم في زيادة الإنتاجية. كما أنه هو المستهدف من إنشاء نظام الحوافز.
- وهناك مجموعة من الأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال تحفيز عمالها ويمكن تقسيمها إلى:³

¹ صالح علي عوده الهلالات، "الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، دار الجامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 287-288.

² بن سايح محمد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة مستغانم، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة 2016 ص 17.

³ ضرار العتي وأخرون، "العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2007، ص 188.

1) أهداف العاملين:

- عندما يعبر العمال عن حماسهم واستعدادهم لتطبيق نظام معين للحوافز، فإن ذلك يدفعهم إلى:
- حاجتهم الملحة لزيادة دخلهم المادي، ورغبتهم في تحسين مستوى معيشتهم.
- الحصول على مزيد من المزايا والخدمات من الموظفين الذين يعملون في هذا المجال.
- رغبتهم في تلبية الحاجات المعنوية التي تشمل التقدير والاحترام، بالإضافة إلى التشجيع المستمر والشعور بالانتماء إلى المؤسسة.

2) أهداف المؤسسة:

- تمثل هذه الأهداف في تحقيق فوائد مادية، سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة، ويمكن تلخيصها كما يلي:
- زيادة حجم الإنتاج : من خلال الاستفادة من نفس عناصر الإنتاج مثل المواد الخام ومصادر الطاقة.
- تحسين جودة السلعة أو الخدمة يتطلب رفع مستوى الجودة للمنتج من خلال تعزيز مستوى الخدمة المقدمة، وليس من خلال تقليل الجودة نتيجة تسريع الإنتاج أو زيادة الكمية. بمعنى آخر، يجب الالتزام بالمواصفات المحددة للجودة وعدم التهاون فيها.
- تهدف المنشأة إلى زيادة ربحها، وهو الهدف النهائي الذي تسعى لتحقيقه. من خلال تطبيق نظام الحوافز، يمكن تحقيق فائض أكبر من السابق، مما يمكن المنشأة من التوسع والنمو والاستمرار. كما يساهم هذا النظام في مكافأة الأفراد وتقديم مزايا عينية لهم، مما يعزز من قدرة المنشأة على المنافسة والتميز بين المنشآت المماثلة.
- 2- أهمية التحفيز: للتحفيز تكتسب هذه الأهمية دلالة كبيرة، حيث تشير إلى مجموعة الأهداف والفوائد والناتج التي تحققها المنظمة، خاصة عندما يتم التحفيز وفق أسس ومعايير عادلة. وتتمثل هذه المكاسب في النقاط التالية:¹

❖ أهمية الحوافز على المستوى الفردي

- 1- الاعتراف بأهمية إنجازات الفرد وتلبية احتياجاته الفكرية: نظراً لأن الأداء السيئ غالباً ما يُعاقب صاحبه بالعقوبات والتوبيخ والخصم أو حتى الفصل في بعض الأحيان، فإنه من الضروري الاعتراف بحق من بذل جهده وأتقن عمله وأخلص فيه. يجب تشجيعه وتحفيزه على الاستمرار، مما يمنحه الفرصة للإبداع ويعزز من حرصه على التقدم والنمو المستمر.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي " الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية "، دار زهران النشر والتوزيع، عمان، 2007 ص 365-366-367

2- أداء للتغذية المرتدة: يسعى العديد من الأشخاص إلى فهم نتائج أفعالهم وكيفية تفاعل الآخرين معها، وذلك استجابة لرغبتهم في الحصول على معلومات حول أدائهم، ولإشباع فضولهم الطبيعي.

3- الدعم المالي: يمثل التعويض المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، حيث يلعب دوراً أساسياً في بيئة العمل، مما يساعدهم على تلبية احتياجاتهم المادية.

4- تحمل المسؤولية: تحمل المسؤولية يُعتبر من العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل كبير على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف. فالالتزام يُعد عنصراً أساسياً في تشكيل الشخصية، حيث يسعى الأفراد إلى تحقيق مكانة اجتماعية ودور فعال، مما يمنحهم شعوراً بالفخر. وكل هذه المتغيرات لا تتجلى بوضوح إلا من خلال تحمل المسؤولية.

❖ أهمية الحوافز على المستوى الجماعات:

أ. تحفيز حماس الأفراد داخل الجماعات وتعزيز روح المنافسة بينهم: يجب على الأفراد إثبات أنفسهم، ومن هنا ينشأ التنافس عندما تتاح لهم الفرصة المناسبة للتحدي والمنافسة.

ب. تنمية روح المشاركة والتعاون: تساهم الحوافز الجماعية في تعزيز تماسك المجموعة نحو تحقيق المعايير اللازمة للحصول عليها. كما تتيح هذه الحوافز لأفراد الجماعة المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يعزز تقبلهم وتفاعلهم في تنفيذها. بالإضافة إلى ذلك، يشعر الأفراد بأهمية آرائهم ووجهات نظرهم في إقناع الإدارة.

ج تطوير المهارات لدى أعضاء المجموعة: تعمل الحوافز الجماعية على تحفيز الأفراد ذوي المهارات العالية لنقل تجاربهم إلى زملائهم، مما يعزز فرص التطوير والتدريب أثناء العمل.

أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

1- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: توفر الحوافز للمنظمة القدرة على التفاعل مع تأثيرات الضغوط المحيطة بها. في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية. وهذا يتطلب منها ابتكار أساليب ووسائل حديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها. ومن هنا، يصبح من الضروري الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية المتاحة.

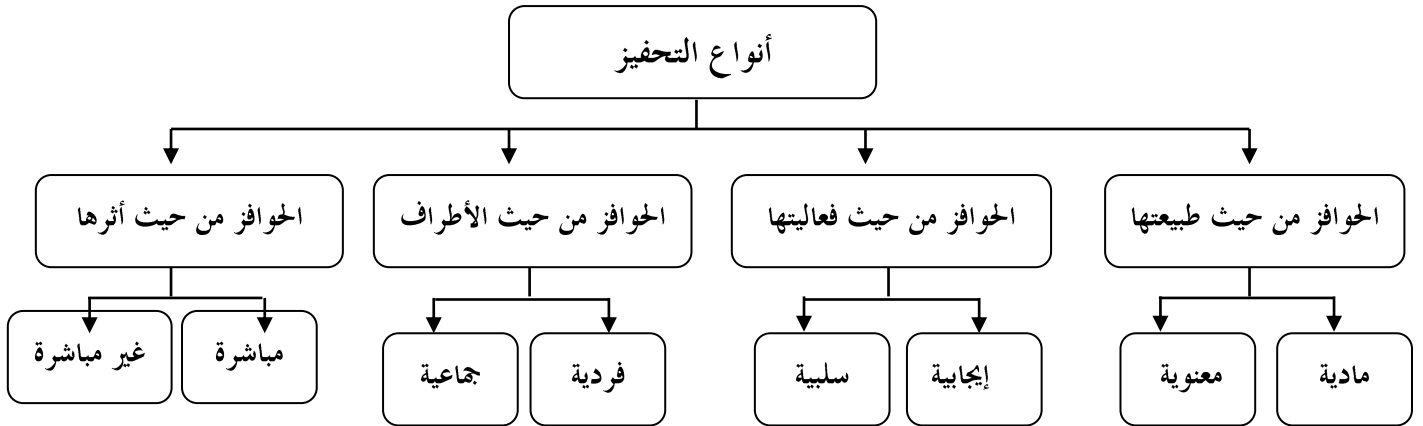
2- يُعد التكامل والترابط بين نشاط التحفيز والأنشطة المختلفة للموارد البشرية، مثل تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف، والاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب، والتنمية، وتقييم الأداء، والأجور، والمنافع، والخدمات، والترقيات، أمراً في غاية الأهمية. إذ تؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

3- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم تساهم الحوافز في خلق بيئة من الرضا الوظيفي لدى الأفراد، مما يحفزهم على الاهتمام بالمصلحة العامة والسعي نحو زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً-أنواع التحفيز

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، وهي تتداخل فيما بينها. وقد قدم الباحثون في مجال الحوافز عدة تقسيمات لوسائل وأساليب يمكن للإدارة اعتمادها لتعزيز كفاءة الأداء الفردي للعاملين إلى أقصى حد ممكن. ومن أبرز هذه التقسيمات:

الشكل رقم (2): أنواع التحفيز



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مرجع صالح علي عوده الهلالات " الإدارة الفعالة للموارد البشرية " ، مرجع سابق، ص

308

رابعاً-خصائص نظام التحفيز: يتميز نظام الحوافز الفعال بعدد من الخصائص والسمات، ومن أبرز هذه الخصائص نذكرها:¹

✓ **القدرة على القياس:** يجب أن يتم تحويل السلوكيات والتصرفات والإنجازات التي سيتم تحفيزها إلى شكل يمكن تقييمه وقياس أبعاده.

✓ **إمكانية التنفيذ:** يشير هذا إلى ضرورة الالتزام بالواقعية والموضوعية عند وضع معايير الحوافز، دون المبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

✓ **الوضوح والبساطة:** يجب أن يكون نظام الحوافز واضحاً وسهلاً الفهم، بحيث يمكن استيعاب أسلوبه والاستفادة منه، وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وطريقة حسابه.

✓ **الدافع أو التحفيز:** يجب أن يتميز بإثارة حماس الأفراد وتحفيزهم على العمل، مما يؤثر على دوافعهم لزيادة رغبتهم في تعديل سلوكهم وتحسين أدائهم.

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص 148-149.

- ✓ **المساهمة في القرارات:** يفضل أن يشارك الموظفون في تصميم نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم، مما يساهم في تعزيز التزامهم وتحفيزهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
 - ✓ **تقييم درجة الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بشكل أساسي على وجود معايير محددة وواضحة وموضوعية للأداء. يجب أن يشعر الأفراد بأن جهودهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز من خلال تحقيق هذه المعايير.
 - ✓ **القبول:** يتسم النظام الفعال بقبول الأفراد المستفيدين منه، حيث إن عدم تحقيق هذا القبول قد يؤدي إلى فقدان أهميته وتأثيره في تحقيق الأهداف المرجوة.
 - ✓ **الملائمة:** تفقد الحوافز قيمتها إذا تم منح جميع العاملين نفس المقدار منها. لذا، ينبغي أن تستند أساليب تقديم الحوافز إلى مراعاة الفروق بين المستويات الإدارية، والأعمار، والاحتياجات الإنسانية، بالإضافة إلى الكميات والأرقام والجودة وغيرها من المعايير التي تحدد مقدار الحوافز.
 - ✓ **القدرة على التكيف:** يجب أن يتمتع بالاستقرار والانتظام، ولكن هذا لا يمنع من إمكانية تطويره أو تعديل بعض المعايير إذا دعت الحاجة.
 - ✓ **الجدوى الإدارية:** يجب أن يحقق النظام فائدة للمنظمة من خلال زيادة إيراداتها وأرباحها أو تحسين نتائج أعمالها، وذلك من خلال مقارنة النتائج قبل تطبيق النظام وبعده.
 - ✓ **الوقت الملائم:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، حيث يكون الثواب الذي يأتي بعد السلوك مباشرة أكثر تأثيراً من ذلك الذي يُمنح بعد فترة طويلة من حدوث الفعل.
- خامساً-شروط نجاح التحفيز:** لنجاح التحفيز يجب توفر الشروط التالية:¹
- 1) يجب أن تتوافق الحوافز مع دوافع الأشخاص، بمعنى أن يكون الحافز متوافقاً مع الأداء المطلوب والمفضل من قبل أعضاء المنظمة. يهدف ذلك إلى تقليل الفجوة في الإشباع التي يعانون منها، أو لإحداث رغبة جديدة أو رفع المستوى المطلوب لتلبية رغبة قائمة لدى الأعضاء. على سبيل المثال، الفرد الذي يحتاج إلى مزيد من المال لتلبية احتياجاته المختلفة لا يمكن تحفيزه من خلال كلمات الشكر والتقدير. كما أن زيادة الأجور لعامل يعاني من تدني مستوى معيشتة لن تكون كافية لتحفيزه على تحسين أدائه في العمل.
 - 2) يجب على العامل أن يفهم العلاقة القوية بين العمل المطلوب إنجازه والحصول على الحافز، بالإضافة إلى إيمانه بقدرة على تحقيق هذا العمل. هذه النقطة تعتبر في غاية الأهمية؛ فإذا شعر العامل بعدم قدرته على الوصول إلى الهدف، أو إذا لم تكن هناك علاقة واضحة بين إنجازه للعمل والحصول على الحافز، فإن الحوافز لن تكون فعالة في تحفيز الأفراد على تحسين أدائهم.

¹مصطفى يوسف "إدارة الأداء"، دار الجامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص 83-84.

3) يجب أن تكون الفترة الزمنية بين إنجاز الأعمال والحصول على الحوافز قصيرة قدر الإمكان. بمعنى آخر، لكي تؤدي الحوافز دورها في تحسين أداء الأفراد، ينبغي أن يحصلوا عليها في أسرع وقت ممكن بعد إتمامهم للعمل. لذا، فإن منح الحوافز كل ثلاثة أو أربعة أشهر لا يحقق الأثر المطلوب في تحفيز الأفراد على العمل.

المبحث الثاني: تقييم الأداء العاملين (الوظيفي) .

المطلب الأول: للأداء الوظيفي:

أولاً- مفهوم الأداء الوظيفي: يُعتبر الأداء الوظيفي مفهوماً أساسياً ومهماً للمنظمات بشكل عام، حيث يمثل نقطة التقاء اهتمام علماء الإدارة. يُعد هذا البعد الأكثر أهمية بالنسبة لمختلف المنظمات، إذ يتحدد وجودها من خلاله. لذلك، يُعتبر موضوع الأداء الوظيفي من القضايا الرئيسية في نظريات السلوك بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص، نظراً لأهميته في تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية. سنستعرض فيما يلي موضوع الأداء الوظيفي بالتفصيل.

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه مدى مساهمة الموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إنجاز مهام محددة وأداء واجبات معينة. يُعتبر الأداء الوظيفي من المؤشرات الأساسية في دراسة الأداء التنظيمي، حيث يعكس سلوكيات ونتائج يشارك فيها الموظفون ويلتزمون بتحقيقها، وهي مرتبطة بالأهداف التنظيمية. وفقاً لتعريف شيرمرهورن (1989)، يُفهم الأداء الوظيفي على أنه الجودة والكمية التي يحققها الأفراد أو الفرق بعد إتمام المهام.

يساهم الأداء الوظيفي في تحسين عدة جوانب لدى الموظفين، مثل السلوكيات والمواقف والصفات الشخصية، مما يعزز من تطوير أدائهم وزيادة إنتاجية المؤسسة. كما يوفر المعلومات الضرورية للمديرين والموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة. يتكون الأداء الوظيفي من أداء المهام والأداء الساقى.

ثانياً- خطوات تقييم الاداء: لقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء، نتيجة تداخل فيها الكثير من القوى و العوامل، ولذا فإن على سلطات التقييم أن تأخذ بعين الاعتبار المناهج التي تتلاءم و طبيعة نشاطات المصالح المعنية كي يحقق تقييم الأداء أهدافه، ويمكن تحديد خطوات تقييم الأداء فيما يلي:¹

- تحديد المعايير التي تستند إليها عملية التقييم ومن المفضل أن تكون هذه المعايير كمية من النوع الذي يسهل قياسه تجنباً للتحيز الشخصي؛

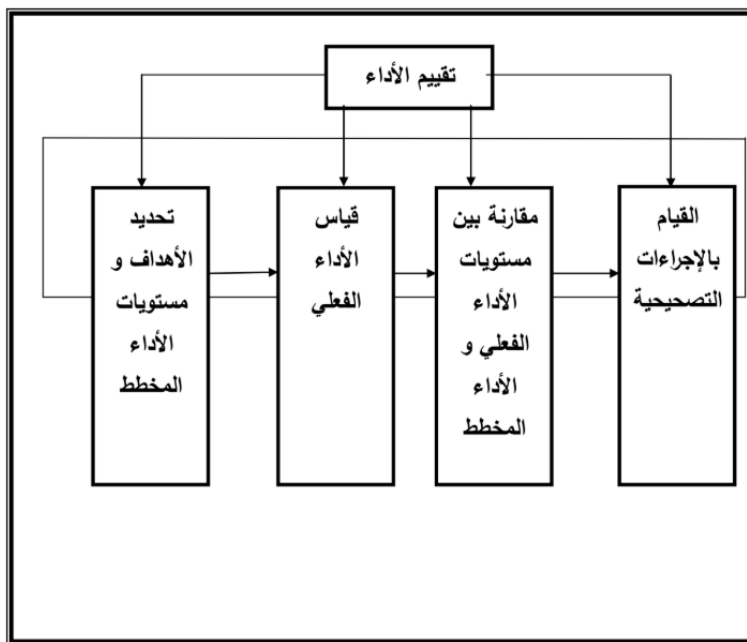
- مناقشة هذه المعايير مع العاملين في المنظمة، والاتفاق معهم على مضمونها وأوجه النشاط التي تتناولها حيث لا تخرج على النقاط الاتية:

أ. تؤثر الصفات الشخصية للموظفين بشكل كبير على أدائهم. من بين هذه الصفات، تبرز الدافعية، والقدرة على المبادرة، والحماس للعمل، وغيرها.

¹ محمد الصيرفي، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، ص 429

- ب. السلوكيات والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل، مثل عدد الطلبات أو الخدمات التي يقدمها، أو عدد المكالمات الهاتفية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يجريها، وغيرها من وحدات العمل.
- ج. تتباين النتائج التي يحققها العامل، مثل نسبة الربح، أو تقليل التكاليف، أو مستوى رضا العملاء، وفقاً للقطاع أو الوظيفة التي يشغلها.
- د. تقييم المستمر للأداء يمكن أن يتم وسائل متعددة، مثل الملاحظة المباشرة، أو من خلال التقارير الدورية، أو إدارة الأهداف، أو استخدام النقاط، أو المقارنات، أو بناءً على مستوى الكفاءة... وغيرها من الأساليب.
- هـ. مراقبة وملاحظة أداء العامل الفعلي للعمل المكلف به من أجل الوقوف على أدائه ومدى تحقيقه لواجباته ومسؤولياته ومعرفة نقاط الضعف عند بعض العاملين، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها والحد من تأثيراتها السلبية على سير العمل؛
- و. تقييم أداء العامل وفقاً للمقاييس السابقة.
- ز. تتطلب مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحددة تحليل أوجه القصور، حيث تُعتبر هذه الخطوة ضرورية للكشف عن الفجوات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي. من المهم في هذه المرحلة الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس الأداء الحقيقي للعامل، بالإضافة إلى تعزيز قناعته بهذه النتائج. فالتقييمات التي يتلقاها الأفراد تؤثر بشكل كبير على معنوياتهم وتواصلهم مع الأداء المستقبلي. لذا، يجب أن تتبع هذه الخطوة مرحلة أخرى تتمثل في مناقشة نتائج التقييم مع العاملين، وذلك للتحقق من تأثير التقييمات السلبية.
- خ. اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة أوجه القصور إن وجدت، والنموذج التالي يعبر عن صيغة هذه الخطوات الأساسية:

الشكل رقم: (03) خطوات تقييم الأداء



المصدر: حنفي عبد الغفار، أبو قحف عبد السلام، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 569.

المطلب الثاني: أثر الحوافز في تفعيل أداء الأفراد

من البديهي أن يتوقع كل فرد يبذل جهداً كبيراً أن يحظى بتقدير الآخرين وإشادتهم بعمله، معتقداً أن أعماله تستحق التقدير. إذا نظرنا إلى الموظف في أي منظمة، نجد أنه لا يختلف كثيراً عن الأفراد في محيطهم الاجتماعي؛ فهو يتوقع من رؤسائه تقدير جهوده وأدائه، ويعبر ذلك عن نفسه من خلال الحوافز المادية والمعنوية، مثل المدح والثناء. تتجلى أهمية تلبية احتياجات الأفراد العاملين في ضمان تحفيزهم لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية. ومن الجوانب الأساسية في هذا السياق هو التأكد من وجود الرغبة لديهم في العمل، حيث إن الأداء العالي الذي تسعى إليه المنظمة يعتمد على القدرة والرغبة في الإنجاز. بدون هذه الرغبة، يصبح من التحدي ضمان تحقيق درجة مرتفعة من الأداء أو الإنتاجية.

أولاً-أسباب تراجع الأداء وعلاقتها بالتحفيز: في الحقيقة، تكرر شكاوى المسيرين بشأن تراجع أداء موظفيهم، إذ لم يعودوا يعملون بكامل طاقتهم كما كانوا في السابق. ومن خلال الأبحاث والدراسات في هذا المجال، يمكن تحديد ثلاثة أسباب رئيسية ترتبط بشكل مباشر بنوع الحوافز المقدمة.

✓ تفتقر الحوافز التي تقدمها المنظمة لجاذبيتها، حيث يفضل بعض العاملين الحوافز المادية بينما يفضل آخرون الحوافز المعنوية. ومن الطبيعي أنه إذا لم يكن الحافز مرغوباً من قبل شاغل الوظيفة، فإن تأثيره على الأداء سيكون ضعيفاً.¹
✓ على الرغم من اعتراف المديرين بوجود علاقة ضعيفة بين الحافز والأداء وربطها بجودة العمل وكمية الإنتاج، إلا أن هذا الأمر لا ينعكس بشكل ملموس في الواقع.
✓ عدم الثقة في الإدارة غالباً ما ينشأ نتيجة عدم التزامها بوعودها المتعلقة بتقديم الحوافز أو المزايا المحددة في حال تحقيق أداء جيد.²

ثانياً-مساهمة التحفيز في تحسين الفعالية: توجد مجموعة من الخطوات التي يمكن أن تساهم هذه الإجراءات في تعزيز تفاعل المسيرين مع الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء. كما أنها تشجعهم على العمل بطريقة تربط بين مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه. وتمثل هذه الخطوات فيما يلي:³

➤ **مساعدة العمال في تحقيق النمو والتوسع:** يمتلك العامل رغبة قوية في التطور والتحسين والابتكار، شريطة أن تتوفر له جميع ظروف العمل الملائمة.

¹سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، علوم التسيير الوادي 2014، ص 50-51

²مصطفى يوسف، نفس المرجع سبق ذكره، ص 99

³زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن الطبعة الأولى، 2011 ص 65.

➤ **وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل:** حيث يعتمد قياس الأداء إذا كان جيد أو غير مقبول على المخرجات مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين والاستماع إلى آراءهم وتشجيعهم على إبداء آراءهم من أجل رفع مستوى الأداء.

➤ **تحديد نطاق مسؤوليات العمال:** هذا من ضمن أهم العوامل التي تؤثر على أداء الفرد بسبب جهله بالمهام الموكلة إليه.

➤ **المراقبة والرصد:** ينبغي على المسير متابعة الإنجازات ومراقبة أداء العاملين، بالإضافة إلى تقديم الدعم والتوجيه لهم، ومكافأة كل موظف بناءً على قدراته.

➤ **اتباع استراتيجية محددة في توزيع المنح والعلاوات:** تُمنح هذه المكافآت بشكل خاص لمن يحقق نتائج تفوق الأداء المتوقع. وتتنوع هذه المكافآت بين الحوافز المادية مثل العلاوات، والحوافز المعنوية التي تشمل إبراز مكانة الموظف المتميز، أو منح شهادة تقدير لجهوده البارزة، أو ترقيته.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة ذات أهمية كبيرة، حيث تشكل نقطة انطلاق للباحث في دراسته وتساعد في تحديد أسلوب إعدادها. في هذا المبحث، سنستعرض أبرز الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، سواء كانت باللغة العربية أو الأجنبية، بالإضافة إلى إجراء مقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات الوطنية

تتمثل أهم الدراسات السابقة فيما يلي:

✓ **الدراسة الأولى:** خلاف محند بعنوان: الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر في علم

الاجتماع، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2023

تتناول الدراسة الحالية ظاهرة تنمية ذات أهمية كبيرة، وتهدف إلى تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة من خلال إجراء دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصناعات الأجهزة الإلكترونية عزازقة بولاية تيزي وزو .

لتحقيق هذا الهدف، تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، حيث تناول ثلاثة منها الجانب النظري، بينما خصص الفصل الرابع للجانب الميداني. في هذا السياق، يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، والذي يتمحور حول إشكالية البحث المطروحة على النحو التالي: إلى أي مدى تساهم الحوافز في تحسين أداء العاملين؟ ويرتبط بهذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو تأثير الحوافز على أداء الموظفين؟

- كيف تساهم عناصر التحفيز في تعزيز أداء العاملين؟

كما تم صياغة الفرضيات التالية:

- التحفيز هو عملية تثير دوافع الفرد وتولد لديه الرغبة والحماس لتلبية احتياجاته ورغباته المختلفة.

- كلما زادت رضا الفرد عن عمله، زادت جهوده وعطاؤه للمنظمة.

- الشعور بالإنصاف في نظام التحفيز يعزز من رضا العامل.

✓ الدراسة الثانية: روميساء بويادة وبلقيس بوهورور أثر الأجور على أداء العاملين دراسة حالة شركة توزيع

الكهرباء والغاز -قسم علوم التسيير جامعة عبد الحفيظ بولصواف ميلة 2022

سعت الدراسة التي تحت عنوان "الأجر وأثره على أداء العاملين" إلى تشخيص الواقع الفعلي لتأثير الأجور على أداء الموظفين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة. وقد تناولت الدراسة مجموعة من الاتجاهات والمداخل النظرية، بالإضافة إلى الأبحاث الميدانية التي تناولت مسألة الأجر كمتغير يرتبط ببقية متغيرات الهيكل التنظيمي للمؤسسة. لتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت بالاساليب كأداة لجمع البيانات، الذي تم تطبيقه على عينة عشوائية تضم 30 عاملاً من مجتمع الدراسة.

ولتحليل البيانات، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 19

أظهرت نتائج الدراسة وجود عدالة في توزيع الأجور بين مختلف فئات العمال، كما أكدت أن ممارسات الأجر المتبعة تساهم في تحفيز العمال على بذل المزيد من الجهد، بالإضافة إلى أهمية تقييم العاملين بناءً على معايير دقيقة وواضحة.

✓ الدراسة الثالثة: حسين محمودي، أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،

2016

على مستوى المنظمات التجارية، تُعتبر مسألة الأجور موضوعاً معقداً يتطلب مواجهة تحديات مستمرة، حيث يتعين على الجهات المعنية اتخاذ قرارات تتعلق بنظام أجور يجذب القيمة، مع مراعاة المصالح المتضاربة والقيود المتعددة .

في هذا السياق، تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية نظام الأجور ودوره في تعزيز إنتاجية العاملين داخل المؤسسات. وقد أثبتت النتائج أن البرنامج المعتمد للأجور قادر على تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. حيث أظهر التحليل الإحصائي والقياسي أن يوجد توزيعاً عادلاً للأجور بين مختلف الفئات داخل المؤسسة تساهم الأجور في الحفاظ على القدرة الشرائية للعمال. علاوة على ذلك، يتبين انه هناك علاقة قوية بين الأجر والقيمة المضافة، وكذلك بين الأجر وكمية الإنتاج، مما يتماشى مع النظريات الاقتصادية العامة المتعلقة بالتعويضات والتحفيز.

لقد ساهمت أنشطة إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك نظام الأجور، في تحقيق نتائج إيجابية لمؤسسات BCR، مما ساعدها على تجاوز العديد من التحديات التي كانت تعيق تقدمها، وبالتالي تعزيز مكانتها في بيئتها التنافسية.

تتكون الأجور في مؤسسات المجمع من مزيج متنوع، يشمل جزءاً ثابتاً (وهو الأجر القاعدي لكل منصب، الذي يتم تحديده وفقاً لشبكة الأجور) وجزءاً متغيراً بالإضافة إلى مزايا وامتيازات مختلفة. يتضمن هذا المزيج منحاً

وعلاوات فردية وجماعية، منها ما يكافئ السلوكيات مثل الالتزام وتحمل المسؤولية، ومنها ما يثمن الأقدمية. كما توجد علاوات فردية تعتمد على معايير قياس الأداء، التي تخضع بدورها لأساليب تقييم خاصة. بالإضافة إلى ذلك، هناك مزايا تشجع على المبادرة وتساهم في التطور، مثل منحة الابتكار.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

✓ الدراسة الأولى: سميه فارس صالح الزعبي بعنوان: زيادة الرواتب وأثرها في تطوير أداء الموظفين مجلة

المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية 2024

تعتبر زيادة الرواتب عاملاً حاسماً في تعزيز أداء الموظفين. فعندما يحصل الموظفون على رواتب أعلى، يزداد دافعهم للعمل بجد وتحقيق النجاح في مهامهم. تسهم الرواتب المرتفعة في تعزيز الرغبة في الوصول إلى الأهداف الشخصية والمهنية، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والكفاءة في العمل. علاوة على ذلك، تساعد الرواتب العالية في جذب المواهب المتميزة، كما تحفز الموظفين الحاليين على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم. لذا، تُعد زيادة الرواتب عنصراً أساسياً في تعزيز أداء الموظفين وتطوير الشركات والمؤسسات بشكل عام.

✓ الدراسة الثانية: محمد بن سعد أبو حميد، بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، جامعة

الأعمال والتكنولوجيا، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2020

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموارد البشرية في شركة نسما القابضة بجدّة. ولتحليل هذا التأثير، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي. شملت عينة البحث 60 عاملاً من الشركة، وتم توزيع 60 استبانة تم استردادها بالكامل.

✓ الدراسة الثالثة: Preko and adjetey، a study on the concept of

employee loyalty and engagement on th performance of sales

International journal ،exécutives of commercial Banks in Ghana

of business research and management (IJBRM) 2013

قام Preko and adjetey بالدراسة مفهوم ولاء الموظفين ومشاركتهم في أداء مديري المبيعات في البنوك التجارية في غانا. حيث تستكشف العلاقات المتبادلة بين ولاء الموظفين ومشاركتهم كمتغيرات مستقلة، وكيف تؤثر هذه العوامل على أداء مديري المبيعات التنفيذيين في تلك البنوك. كما يعرض البحث الفرضيات التي تم صياغتها لتوضيح المساهمات الفردية في الأداء.

يهدف هذا البحث إلى استكشاف مدى ولاء مديري المبيعات لأصحاب عملهم، حيث يتم تعيينهم كعمال متعاقدين لا يتمتعون بنفس الفرص والمزايا المتاحة للعاملين بدوام كامل في البنوك. اعتمدت الدراسة على تصاميم بحثية متنوعة تشمل الاستكشاف والاستبيانات. تم استخدام طريقة أخذ العينات الهادفة، حيث شملت العينة 50 من مديري المبيعات السابقين والحاليين من بنوك فيديليتي وإيكو وستاندرد تشارترد. تم حساب قيمة ألفا كرونباخ

لقياس موثوقية المتغيرات، حيث بلغت 0.804 للولاء، و0.707 للمشاركة، و0.839 للأداء، وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 20.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يمكن إبراز أبرز أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة على النحو التالي:

1. أوجه التشابه:

تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

➤ من حيث أهداف الدراسة:

➤ من حيث منهج الدراسة المتبع في الدراسة:

➤ من حيث أسلوب الدراسة:

2- أوجه الاختلاف

الجدول رقم (01): بين مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسات الحالية	
البنوك التجارية في غانا بشركة نسما القابضة بجدة بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة للمؤسسة العمومية للصناعات الأجهزة الإلكترونية تقنية عزازقة بولاية تيزي وزو	شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية	حيث المكان والوقت
50 من مديري المبيعات، سواء من العاملين الحاليين أو السابقين، من بنك فيديليتي وبنك إيكو وبنك ستاندرد تشارترد. 60 عاملاً بشركة نسما القابضة	50 عاملاً في المؤسسة	من حيث العينة
القطاع الاقتصادي	القطاع الاقتصادي	حيث نوع القطاع
الأداء والولاء - الحوافز المادية والمعنوية - تطوير الأداء وزيادة الرواتب - نظام الأجور ورفع الأداء	الأجور والحوافز والاداء	من حيث المتغيرات
التأكد من مدى ولاء مديري المبيعات لأصحاب العمل تأثير الحوافز المالية والمعنوية على أداء الموارد البشرية إبراز أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين	إدراك العلاقة بين نظام الحوافز وأداء الأفراد الذي ينعكس سلباً على الفعالية داخل المؤسسة.	من حيث الهدف
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	من حيث منهج

الدراسة		
من حيث النتائج	أظهرت الدراسة الميدانية أن مؤسسة سونلغاز تولي اهتماماً بالغاً بمواردها البشرية، ويتجلى ذلك من خلال الجدية والمهنية التي لمسناها في مكتب الأجور، خاصة فيما يتعلق بمتابعة ومراجعة عمليات حساب الرواتب، والحرص على تسديدها في الآجال المحددة	هناك ارتباطات خطية مهمة بين ولاء الموظف ومشاركته وأدائه نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين تحسين أداء الموظفين زيادة الرواتب تعد حافزا قويا للموظفين لتحقيق أداء أفضل وزيادة جهودهم في مستوى المطلوب منهم. تشمل الأجور في مؤسسة سونلغاز خليطا متنوعا يتألف من جزء ثابت (الأجر الأساسي) وجزء متغير. التحفيز هو عملية تثير دوافع الشخص وتولد لديه الشغف والرغبة لتلبية احتياجاته ورغباته المختلفة.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة.

خلاصة:

من خلال ما تم ذكره، يمكننا أن نستنتج أن نظام الحوافز والأجور يُعتبر من الركائز الأساسية التي تساهم في تحفيز العاملين داخل المؤسسة لأداء أفضل والمضي قدماً نحو تحقيق الأهداف المحددة. ولتحديد نوع الحوافز المناسبة التي يمكن تقديمها لتغيير أداء الأفراد، ينبغي أخذ عدة عوامل بعين الاعتبار، مثل: طبيعة العمل، البيئة المحيطة، الثقافة، العمر، مستوى التعليم، الجنس، الاتجاهات، والقدرات الفردية.

تُعد الإدارة الفعّالة هي تلك القادرة على التعرف على نوع الحافز المناسب الذي يمكن أن يُساهم في تعديل سلوك الأفراد، مما يعزز من تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ويتناسب مع حجمها وإمكاناتها المتاحة. كلما كانت الإدارة فعّالة في تطبيق نظام الأجور والحوافز بما يلي احتياجات الأفراد، زادت فرص تحقيق الأهداف المرسومة بشكل أكبر، بالإضافة إلى الحفاظ على العاملين في المؤسسة.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصل الأول الأدبيات والمفاهيم النظرية المتعلقة بالأجور والحوافز وأداء العاملين، سنقوم في هذا الفصل التطبيقي بتطبيق ما تم التوصل إليه نظرياً على الواقع من خلال دراسة عينة من الموظفين. سنسلط الضوء على الفجوة بين الجانبين ونسعى لمعالجتها. لهذا الغرض، أجرينا دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بولاية غرداية. ولتحديد العلاقة بين الأجور والحوافز وأداء العاملين، بالإضافة إلى قياس حجم التأثير بين هذه العناصر، اعتمدنا على عدة أساليب، منها الوثائق الداخلية، إلى جانب الاستبيان الذي يُعتبر الأداة الرئيسية لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة .

سوف نستعرض في هذا الفصل المنهجية المعتمدة، والأداة المستخدمة، وطرق إعدادها، وموثوقيتها، بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي استخدمناها في التحليل. كما سنبرز أهم النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة .

بناءً على ما سبق، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية، وهي كالتالي:

المبحث الأول: تقديم العام لمؤسسة سونلغاز.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات).

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

المطلب الأول: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز

أولا: نبذة تاريخية لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز هي مؤسسة خدمات عمومية المسار الصعب لهذه المؤسسة يعكس مسار الشعب الجزائري اذ سعت جاهدة الى تحويل كل قواها من اجل تنظيم الاقتصاد وتلبية الحاجات الاجتماعية للمواطنين في النمو متواصل ومستمر للبلاد.

نبذة عن حياة المؤسسة: مرت المؤسسة في دورة حياتها بالمراحل الموالية:¹

*في 1944: لقد نشأة هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد؛

*في 1946: خضعت لقانون التأمين الذي اصدرته الدولة الفرنسية SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز)؛

*في 1947: تم انشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعرفة باختصار بالحروف EGA المؤسسات السابقة لإنتاج التوزيع وكذلك الغاز وهذا بموجب المرسوم رقم 1002/47 بتاريخ 05/06/1947 وهي تنتمي الى قانون اساسي خاص للزبون LEBON وشركائه؛

*في 1962: تكلفت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة EGA وما ان انقضت بضع سنوات وبفضل الجهود المعترف في سبيل التكوين سمح التأطير والعاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة؛

*في 1969: تحولت EGA الى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبث ان اصبحت مؤسسة ذات حجم معتبر حيث بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون وكانت تلي حاجيات 7000 زبون؛

*في 1991: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (épïc)، مما يستدعي إعادة النظر في قانونها الأساسي. هذا التغيير يؤكد على أهمية تقديم خدمة عمومية، ويبرز الحاجة إلى تحسين التسيير الاقتصادي والاهتمام بالجانب التجاري.

¹ مخنث ياسين اثر التكنولوجيا المتقدمة على ادارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل تقني سامي في الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص بالتكوين

المهني المجاهد احمد ابن الزبير، الاغواط، 2011/2014، ص57.

*وفي 2002: تحولت المؤسسة إلى شركة مساهمة، مما أتاح لها فرصة التوسع في حدود الجزائر. وكشركة مساهمة، يتعين عليها امتلاك محفظة من الأسهم والأصول القابلة للتداول، بالإضافة إلى إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى.

*في 2004: تطورت سونلغاز حيث أصبحت مجمعا او شركة قابض (هولدينغ) Huddinge Sociétés وذلك بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات وحسب خصائص لديها أربع نشاطات أساسية وهي:

- 1- إنتاج الكهرباء وهو مجمع صناعي (SP).
- 2- نقل الكهرباء المنتجة (GRTE)؛
- 3- نقل الغاز (GRTG)؛
- 4- توزيع الكهرباء والغاز (SD (SOCITE DU DISTREEBUTION).

*في 2005: برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات يعكس تعزز الانجازات المجمع وذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يشكل الرهان الاكبر لهذه السنة، لذلك يجب تحقيقه الى مهمة الخدمة العمومية التي يضمونها الموزعون والفوز بهذه المهمة والتطبيق الجيد لبرامج التنمية وان استثمارية فريدة من نوعها لذا تكتسب اثاره واهمي قصوى بالنظر الى نوعية الخدمات والتسيير بصورة عامة.

*في 2006: تم تنظيم وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية على النحو التالي:¹

- الجزائر العاصمة (SDA).
- منطقة الوسط (SDC).
- منطقة الشرق (SDEs).
- منطقة الغرب (SDO).

¹ - محنت ياسين أثر التكنولوجيا المتقدمة على ادارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل تقني سامي في الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص فالتكوين

المهني المجاهد احمد ابن الزبير، الاغواط، 2011/2014، ص57.

*في 2007.2008: نهاية الهيكلية (التجديد) تميزت سونلغاز خلال السنوات الاخيرة بإعادة التنظيم من اجل نمو أفضل هذه هي الخطوة المتبعة حيث كان الرهان يتمثل في نوعية الخدمة المقدمة للزبائن من وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي الجوهرية لسونلغاز ذلك ان توسيع مجال انشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيد ان في المقام الاول هذه المهمة التي تشكل الاساس لثقافتها كمؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز والمديرية الجهوية (SADEG)

يُعتبر الهيكل التنظيمي في أي مؤسسة أداة فعّالة للرقابة والتنظيم، حيث يساهم في تنظيم الأنشطة المختلفة. يشمل ذلك تصميم الهياكل التنظيمية المثلى، وتوزيع القوى البشرية، وتحديد العدد الفعلي للعاملين. يُعد التحكم في العنصر البشري من حيث العدد والكفاءة أحد الركائز الأساسية التي يعتمد عليها لتحقيق التوازن بين العائد والتكلفة.

أولاً: الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي للشركة (SADEG)

تم تقسيم الهيكل التنظيمي لشركة (SADEG) الذي بدأ العمل به في يناير 2022 إلى خمس مديريات جهوية، كما هو موضح في الهيكل التنظيمي أدناه:

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

تتفرع الشركة الجزائرية للتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) الى خمس مديريات جهوية وهي كالتالي:

- المديرية الجهوية للوسط مقرها في البليدة؛
- المديرية الجهوية للشرق مقرها في قسنطينة؛
- المديرية الجهوية للغرب مقرها في وهران؛

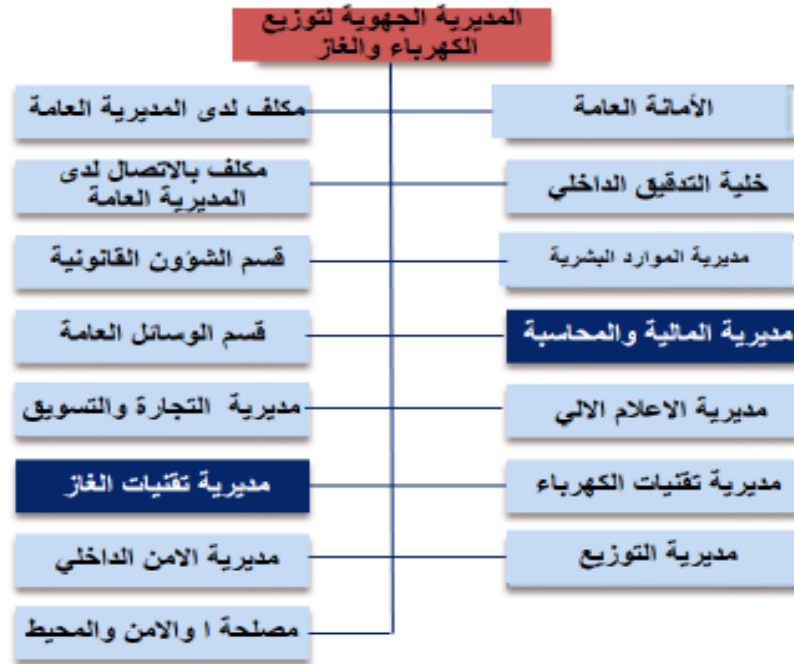
- المديرية الجهوية للجنوب الشرقي مقرها في ورقلة؛
- المديرية الجهوية للجنوب الغربي مقرها في بشار.

كما وضعت الشركة خطة استراتيجية استشرافية تمتد حتى عام 2035، تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية: معالجة العجز، ضمان استمرارية الشركة، تأمين المواقع الاستراتيجية، تعزيز الاحترافية، وتحسين جودة الخدمة.¹

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية

تتألف المديرية الجهوية من مجموعة من المديريات والأقسام والمصالح، وذلك وفقاً للتخصصات المحددة في الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز



المصدر: من اعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمديريات الولائية

¹- الموقع الرسمي لمجمع سونلغاز متاح على الصفحة

<https://www.sonelgaz.dz/fr/3501/plan-strategique-sonelgaz-2035#> تاريخ الاطلاع 2025/04/30 سا 12.00

تتبع المديرية الولائية إحدى المديريات الجهوية الخمسة المنتشرة على المستوى الوطني، وذلك بناءً على القرب وموقع الولاية، كجزء من جهود إعادة تنظيم إدارة التوزيع. وفقاً للقرار المتعلق بتشكيل مجموعة العمل المسؤولة عن إعداد مقترحات هذه إعادة التنظيم، عُقدت الجلسة الأولى للعمل في الفترة من 5 إلى 11 نوفمبر 2020، ومن 8 إلى 12 ديسمبر 2020، حيث تم تقديم أبرز المقترحات في هذا المجال. تأتي هذه المقترحات مكملة للاجتماع الذي عُقد في يناير 2019، والذي جمع مديري التوزيع ورؤساء الدوائر المعنية. ويعكس قرار إعادة تنظيم الإدارة الولائية للتوزيع الدوافع التالية¹:

- تطوير حلول لمختلف المشكلات التي تم رصدتها في الهيكل السابق؛
- تلبيةً للاحتياجات الجديدة المتعلقة بدعم التنمية الاجتماعية، بالإضافة إلى التكيف مع التقسيم الإداري الجديد، تتألف المديرية من مجموعة من الأقسام والمصالح، إلى جانب الإطارات المرتبطة مباشرة بالمدير، وذلك وفقاً للنشاط، كما هو موضح في الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء و الغاز



المصدر من اعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

¹ – Société Algérien De Distribution De L'électricité Et Du Gaz , Réorganisation De La Direction De Distribution, Décembre 2020, P3

المطلب الثالث: دراسة مختلف أقسام ومصالح المديريات الولائية

سنستعرض في هذا المطلب تأسيس المديريات الولائية، بالإضافة إلى أهم الدوائر والأقسام التي تتكون منها. تُعتبر هذه المديريات نقطة الاتصال المباشرة بين الشركة والمستهلك، من خلال الوكالات التجارية المنتشرة على مستوى المديريات في مختلف أنحاء الوطن.

تأسيس ومهام المديريات الولائية

تأسست المديريات الولائية للتوزيع بموجب القرار رقم 478 الصادر عن المديرية العامة بتاريخ 16 مايو 2005، والذي ينص على إنشاء مديريات جهوية لتوزيع الكهرباء والغاز تتبع فروع التوزيع الخاصة بشركات: شركة توزيع الجزائر (S.D.A)، شركة توزيع الوسط (S.D.C)، شركة توزيع الغرب (S.D)، وشركة توزيع الشرق (S.D.E). وقد تم تأسيس هذه الشركات بموجب القرار رقم 463 بتاريخ 27 يونيو 2004. وكانت شركة توزيع الوسط (S.D.C) تضم سابقاً المديريات التالية: البلدية، تيزي وزو، المدية، الأغواط، ورقلة، الجلفة، تمنراست، الوادي، بسكرة، إيليزي، وغرداية. وتتكون كل مديرية من:

- ✓ أمانة المديرية: تتألف أمانة المديرية من سكرتيرة المدير وعدد من المساعدين التابعين للأمانة.
- ✓ المصالح التقنية للكهرباء: تتوزع المصالح التقنية للكهرباء في مختلف مناطق الولاية، حيث تتولى مهمة التدخل الفوري عند حدوث أي عطل في شبكة الكهرباء.
- ✓ المصالح التقنية للغاز: تتوزع المصالح التقنية للغاز في مختلف مناطق الولاية، حيث تقوم بالتدخل المباشر عند حدوث أي عطل في شبكة الغاز.
- ✓ مصلحة الشؤون القانونية.
- ✓ إطار مكلف بالأمن والمحيط.
- ✓ قسم العلاقات التجارية.
- ✓ قسم الدراسات وأشغال الكهرباء والغاز.
- ✓ قسم تخطيط الكهرباء والغاز.
- ✓ قسم استغلال أنظمة الاعلام الآلي.
- ✓ مركز الاتصال بين المديرية الولائية والجهوية
- ✓ مكلف بالمهام لدى المدير.
- ✓ مكلف بالاتصال.
- ✓ مهندس الأمن الداخلي للمؤسسة.

- ✓ قسم الموارد البشرية.
 - ✓ قسم المالية والمحاسبة.
 - ✓ مصلحة الرقابة والتدقيق.
 - ✓ قسم إدارة الصفقات.
 - ✓ مصلحة الوسائل العامة.
- تتضمن المهام الأساسية للمديرية الولائية للتوزيع ما يلي:
- المساهمة في تنفيذ سياسة المديرية العامة للتوزيع من خلال تعزيز الخدمات المقدمة وزيادة المبيعات وتحصيل الديون.
 - تطبيق السياسة التجارية للشركة بشكل كامل.
 - توفير الظروف المناسبة لتلبية طلبات الزبائن في المواعيد المحددة وبالتكاليف المتفق عليها، بالإضافة إلى توعيتهم وإرشادهم.
 - ضمان إدارة فعالة لشبكات الكهرباء والغاز، والعمل على تطويرها وتنفيذ عمليات الصيانة اللازمة.
 - وضع برامج العمل وضمان تنفيذها بشكل دقيق.
 - إدارة الموارد البشرية وتزويدهم بكافة الإمكانيات المادية اللازمة لأداء مهامهم.
 - ضمان سلامة الأفراد والممتلكات المرتبطة بعمليات التوزيع، والتأكد من التزام المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.

دراسة أهم أقسام المديرية

سنستعرض بإيجاز أبرز أنشطة بعض الأقسام والمصالح المرتبطة بمديرية التوزيع في كل ولاية.

1- قسم استغلال الكهرباء (DTE)

تتمثل مهمة قسم استغلال الكهرباء في مديرية التوزيع في ضمان استمرارية وجودة الخدمات، بالإضافة إلى تشغيل وصيانة شبكات الكهرباء وفقاً للدليل الفني ومتطلبات السلامة. ويشمل اهتمام هذا القسم ما يلي:

- إعداد ومتابعة برامج ومقاسات التوتر المنخفض والمتوسط.
- وضع برامج لصيانة الشبكة الكهربائية ومتابعتها.
- تحليل البيانات الإحصائية وتحديث الخرائط الخاصة بالشبكة.
- ضمان تشغيل المحولات بكفاءة.

- إعداد برنامج التجهيز السنوي وخطط قصيرة المدى.
- التدخل الفوري لإصلاح أي عطل أو خطر في الشبكة.
- متابعة الأنشطة التقنية للكهرباء التابعة للمديرية.
- ضمان جودة واستمرارية الخدمة المقدمة.
- التأكد من التشخيص الدقيق للشبكات وتطوير برنامج للصيانة الدورية والدائمة.
- اقتراح إجراءات لتحديث التجهيزات من خلال شراء معدات جديدة وإعادة تأهيلها وفقاً لأحدث التكنولوجيات في هذا المجال.

2- قسم استغلال الغاز (D.T.G) :

تتمثل مهمة القسم الفني للغاز في قسم التوزيع في ضمان استمرارية وجودة الخدمة، بالإضافة إلى تشغيل شبكات الغاز وفقاً للدليل الفني ومتطلبات السلامة. وتشمل هذه المهمة ما يلي:

- ضمان جودة واستمرارية الخدمة.
- تشخيص الشبكات وتطوير برنامج الصيانة.
- التدخل في حالة حدوث أعطال في الشبكة على مستوى الولاية.
- اقتراح إجراءات تحديث المعدات، بما في ذلك شراء معدات جديدة وإعادة تأهيلها وفقاً لأحدث التكنولوجيات.
- إدارة الشبكة الغازية، ومراقبتها، وتطويرها، وإعداد برامج الصيانة.
- متابعة القياسات بشكل دوري وتحليل المخاطر.
- إدارة العناد الغازي على مستوى المديرية.
- إعداد وتحليل البيانات الإحصائية اللازمة، ووضع مخططات الحماية العامة، وتحليل النتائج.
- إعداد وتحديث مخططات قنوات الغاز.

قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز: (D.E.E.T)

يتألف القسم من مصلحة الدراسات وأشغال الغاز لإدارة الاستثمار، ومصلحة الدراسات وأشغال الكهرباء، بالإضافة إلى شعبة إدارة برامج الدولة. يقوم القسم بالمهام التالية:

- وضع برنامج لتنفيذ الأشغال ومتابعته.
- تجميع الملفات التقنية للأشغال المخطط لها.
- تنظيم فتح الورشات للمؤسسات المنفذة ومراقبتها من حيث الجودة والجدول الزمني وفقاً لمخطط الإنجاز.
- المصادقة على الكشف الكمية وإعداد تقارير الأشغال.
- إدارة الاعتمادات المالية المخصصة للمديرية من الناحية التقنية.
- إعداد التقرير العام النهائي (D.G.D).
- وضع برامج استثمارية قصيرة ومتوسطة المدى وفقاً لتوجيهات المديرية المركزية وبالتنسيق مع المصالح التقنية.
- التأكد من استخدام التقنيات والمعدات الحديثة في التنفيذ.
- ضمان الالتزام بالمعايير الفنية ومعايير السلامة.
- إبلاغ رئيس القسم عن أي ملاحظات تتعلق بالمواد أو المعدات المستخدمة.
- تنسيق الأنشطة بين الشركات المختلفة المشرفة على العمل.
- تحليل تقارير الموقع.
- ضمان تمثيل مدير المشروع أمام السلطات المحلية.
- معالجة الشكاوى المتعلقة بالإنجازات.

قسم العلاقات التجارية: (D.R.C)

- يتألف القسم من عدة مصالح تشمل: مصلحة تنمية المبيعات، مصلحة التقنيات التجارية، مصلحة التغطية والتحصيل، ومصلحة الحسابات الكبرى، بالإضافة إلى الوكالات التجارية المنتشرة في كل بلدية أو دائرة، بهدف تقريب الإدارة من المواطنين. ويتولى القسم مسؤولية تنفيذ المهام التالية:
- الالتزام بإجراءات توصيل الخدمات للزبائن الجدد، بما في ذلك عقود الأشغال وطلبات الزبائن، حتى يتم تشغيلهم بشكل كامل.
 - إعداد عقود للمشاركين في التوتر والضغط المتوسطين والمنخفضين.
 - إدارة المشتركين ذوي التوتر والضغط المنخفضين من خلال عمليات التعداد، والفوترة، والتحصيل.
 - إدارة حسابات الزبائن، بما في ذلك الجرد.

- إصدار فواتير لمختلف الخدمات.
- إجراء تحريات حول الزبائن.
- إعداد فواتير الإيصالات الخاصة بتوصيل الزبائن الجدد.
- متابعة وتحليل ديون الزبائن على مستوى كل حساب.

قسم الإدارة والصفقات: (D.A.M)

يتألف القسم من المصالح التالية: مصلحة الاستثمار وتسيير المنشآت، مصلحة الاستثمار وتسيير البرنامج الذاتي والزبائن، ومصلحة الاستثمار وتسيير برنامج الدولة. ومن بين مهامه:

- طرح المناقصات المتعلقة ببرامج الاستثمار الخاصة بالشركة أو برامج الدولة.
- إعداد الصفقات (Commande / Marche) وإصدار الأوامر لتحصيل الفواتير من المؤسسات.
- التنسيق بين قسم الدراسات التنفيذية للكهرباء والغاز وقسم المالية والمحاسبة.
- استقبال فواتير المؤسسات التي أنجزت الأعمال.

قسم تخطيط الكهرباء والغاز: (D.P.E.G)

- إعداد المخطط العام لإدارة التوزيع، بالإضافة إلى دراسة المخططات الأساسية للمناطق الحضرية.
- - إنشاء قاعدة بيانات لدعم الدراسات المتعلقة بمراقبة الاستهلاك، والتطوير، والتوسع، وغيرها.
- - وضع خطط قصيرة ومتوسطة المدى استناداً إلى قرارات اللجان المختلفة، والتأكد من تنفيذها بشكل فعال.
- - ضمان الالتزام بالخطة الرئيسية وخطة تطوير الشبكة من خلال التحقق من صحة نقاط الاتصال بالشبكة.

قسم الموارد البشرية: (D.R.H)

يُعتبر قسم الموارد البشرية الجهة المسؤولة عن جميع الأمور المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة، ومن أبرز مهامه ما يلي:

- تعزيز المهارات الحالية وتطوير الأنشطة الجديدة المرتبطة بالموارد البشرية.
- ضمان توافق المهارات والإمكانات المتاحة مع تطورات الأنشطة.

- العمل على تحسين العلاقات الاجتماعية والمهنية وظروف العمل.
- تنفيذ نظام الإدارة المعتمد من قبل الشركة وفقاً للخطة التشغيلية.
- تنسيق الأنشطة المختلفة للموظفين داخل إدارة المؤسسة، بما في ذلك التوظيف، الاستقبال، التكامل، الترقية، والنقل، وغيرها.

مصلحة الرقابة والتدقيق: (S.C.A)

تُعرف أيضاً بمصلحة التفتيش والرقابة والتدقيق، وتعمل هذه المصلحة بشكل مباشر تحت إشراف المدير. ومن أبرز مهامها ما يلي:

- القيام بالرقابة على الأنشطة التي تنفذها الهياكل المختلفة للمؤسسة، لضمان الالتزام بالأنظمة والإجراءات المعمول بها.
- متابعة تنفيذ المهام للتأكد من الامتثال لقواعد وإجراءات المشتريات وإدارة العقود.
- توزيع وإبلاغ الهياكل بجميع النصوص القانونية واللوائح، بما في ذلك ملاحظات الإجراءات والكتيبات واللوائح الداخلية.
- معالجة ومتابعة الشكاوى الواردة من الزبائن والمتعاملين، بالإضافة إلى المراسلات الواردة من الأطراف المعنية.
- مراقبة نشاط جميع الأقسام والمصالح داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: تعريف النظام الجديد لإدارة الموارد البشرية nova

النظام الجديد لإدارة الموارد البشرية هو ابتكار جزائري تم تطويره بواسطة شركة Elit، التي تُعتبر فرعاً لشركة سونلغاز، وتخصصت في مجالات التكوين والتكنولوجيا منذ تأسيسها في عام 2009. تم اختبار نظام Nova لمدة ثلاثة أشهر في عام 2012، وبدأ العمل به رسمياً في 1 يناير 2013. يتطلب الدخول إلى هذا النظام اسم مستخدم وكلمة مرور خاصة بكل مستخدم، مما يتيح له إدارة جميع فروع المؤسسة الأم. كما يقوم النظام بتنبيه المستخدم عند حدوث أخطاء ويساعد في تصحيحها، مما يسهل عملية تحديث المعلومات ويقلل من الأخطاء.

1-تسيير الموارد البشرية في المؤسسة وفق نظام nova

تعتمد مؤسسة سونلغاز على البرنامج الحاسوبي المتقدم "Nova"، الذي يغطي جميع وظائف إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى مهام أخرى داخل المؤسسة. في دراستنا، سنقوم بشرح وتوضيح مهام هذا البرنامج في إدارة الموارد البشرية، مع التركيز بشكل خاص على مصلحة المستخدمين، حيث يُعتبر العنصر البشري هو القلب النابض لأي مؤسسة، بغض النظر عن طبيعتها، وهو المسؤول الرئيسي عن جميع تعاملات المؤسسة، سواء كانت داخلية أو

خارجية. للتعرف على نظام معلومات الموارد البشرية في سونلغاز، قمنا بدراسة استخدامات نظام "Nova" في إدارة الموارد البشرية.

أولاً: مكونات النظام

1. مدخلات النظام

2. تشمل مدخلات النظام بيانات شخصية للعامل، مثل الاسم واللقب، الجنسية، الحالة العائلية، عدد الأولاد، ومكان الإقامة، وغيرها. كما تتضمن بيانات مهنية وطبيعية تتعلق بالعامل، مثل تاريخ التعيين، العلاوات الممنوحة، العقوبات التي صدرت بحقه، قرارات الترقية، وقرارات النقل، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، تتضمن البيانات تقييم الأداء، حجم العمل، مدى الالتزام، وجودة العمل، وغيرها من المعلومات ذات الصلة.

3. العمليات

تقوم المصلحة بتصنيف وترتيب هذه البيانات وتدقيقها، مما يؤدي إلى إنتاج معلومات تُخزن باستخدام وسائط التخزين في الحاسوب. هذا يساهم في إنشاء قاعدة بيانات تحافظ على المعلومات من التلف والضياع، كما يسهل استرجاعها عند الحاجة.

4. مخرجات النظام

تقوم مصلحة الموارد البشرية بإنتاج معلومات على شكل تقارير، تشمل ما يلي:
- التقارير الموجهة إلى المصالح لإبلاغها بالقرارات الجديدة المتخذة.
- التقارير المرسلة إلى مديرية المراقبة والتسيير في الخامس والعشرين والثلاثين من كل شهر.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية.

سنتناول في هذا المبحث توضيح الجوانب المتعلقة بمنهجية الدراسة والإجراءات المتبعة لتحقيق أهدافها. سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينته، بالإضافة إلى المراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع. كما سنستعرض أيضاً مجريات التحكيم وطرق التحقق من الصدق والثبات.

المطلب الأول: متغيرات وأداة الدراسة

أولاً-منهج الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الأجور والحوافز على تحسين أداء الموظفين. تم تنفيذ البحث في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية. لتحقيق هذا الهدف، تم استخدام المنهج الوصفي لتقديم الخلفية النظرية للموضوع. أما في الجانب الميداني، فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة من خلال تصميم استبيان. تم توزيع الاستبيانات بصيغتها النهائية لجمع بيانات تساهم في معالجة إشكالية البحث. بعد جمع

البيانات، تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالإضافة إلى برنامج Excel، بهدف الوصول إلى دلالات قيمة ومؤشرات تُترجم إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

ثانياً-أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة ونوع البيانات والمعلومات المطلوبة من أفراد عينة الدراسة، تم التركيز على:

- الاستبيان: تعتبر الأداة الأساسية المستخدمة في هذا البحث، حيث تم تصميمها لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة. وقد استند تصميم الاستبيان إلى مجموعة من الدراسات السابقة، وتمت مراجعته من قبل عدد من الأساتذة المتخصصين لضمان جودته.
- وقد هدف هذا الاستبيان إلى معرفة انعكاسات الأجور والخوافز على تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية، تم إعداد الاستبيان استناداً إلى الأسئلة والفرضيات الموجودة في بعض الاستبيانات التي تناول نفس متغيرات الدراسة، والتي تم الاستفادة منها في تصميمه. وقد مر تصميم الاستبيان بعدة مراحل قبل البدء في توزيعه، وهي كالتالي:

- 1- إعداد استبيان أولي لجمع البيانات والمعلومات، استناداً إلى مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة.
- 2- عرض الاستبيان على المشرف لتقييم ملاءمته لجمع البيانات، وإجراء التعديلات الأولية وفقاً لتوجيهاتهم.
- 3- بعد ذلك، يتم توزيع الاستبيان بصيغته النهائية على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد الحصول على موافقة المشرف.

تم تقديم هذا الاستبيان مع فقرة تعريفية تشجع المشاركين على التعاون والصدق في إجاباتهم. وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 5 فقرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، الوظيفة، وذلك بقصد التعرف على خصوصيات المبحوثين.

المحور الثاني: يوضح فقرات الأجور والخوافز التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون (11) فقرة

المحور الثالث: يوضح فقرات تحسين أداء العاملين التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون (08) فقرة.

ثالثاً-متغيرات الدراسة: تم استخدام متغيرين في الدراسة، وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، كما هو موضح في الجدول رقم (01).

الجدول رقم (01): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
الأجور والحوافز	المتغير المستقل
تحسين أداء العاملين	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمت معالجة البيانات المستخلصة من الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS. جاء ذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. حيث قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال هذا البرنامج SPSS ، مستخدمين الاختبارات الإحصائية التالية:

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة، يتم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد البحث.

✓ التكرارات والنسب المئوية: يهدف ذلك إلى وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

✓ اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) : بمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

✓ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) : لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة

✓ تحليل الانحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والتابع.

تم تحليل إجابات كل فقرة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي Likert، الذي يُعتبر من أكثر المقاييس شيوعاً. يتطلب هذا المقياس من المشاركين تحديد درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على خيارات معينة. يتكون المقياس عادةً من خمسة خيارات متدرجة، حيث يختار المشارك واحدة منها، كما هو موضح في الجدول رقم (02). تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، مما يعني أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لتوفير دلالة للوسط الحسابي باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منها لاحقاً عند تحليل النتائج. التفاصيل موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5_4.2	4.19_3.4	3.39_2.60	2.59_1.80	1_1.79

بناءً على ذلك، سُتستخدم قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة لتفسير البيانات وفقاً لمستوى الأهمية.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

لضمان دقة وفعالية استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات المطلوبة للدراسة الحالية، تم اختبارها وعرضها على المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية. وقد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظاتهم وتعديل ما يلزم وفقاً لاقتراحاتهم. ثبات أداة الدراسة: يشير إلى القدرة على الحصول على نفس النتائج عند إعادة توزيع الاستبيان على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي ظروف مشابهة. وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرو نباخ Alpha Cronbach لضمان ثبات الاستبيان وقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم(03): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان

عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ
الأجور	05	0.694
الحوافز	06	0.734
تحسين أداء العاملين	08	0.823
المجموع	19	0.878

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج (SPSS) (انظر الملحق رقم 03)

تحليل: يوضح الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع، حيث بلغ (0.878). كما تراوحت معاملات الثبات للمتغيرات المختلفة، حيث سجلت الأجور (0.694) والحوافز (0.734). أما المحور الثاني المتعلق بتحسين أداء العاملين فقد حصل على معامل ثبات قدره (0.823). وهذا يشير إلى أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا القسم، سيتم تقديم نتائج الدراسة التي تم الحصول عليها من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، بالإضافة إلى تحليلها ومناقشتها.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

1- توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضح الجدول التالي:

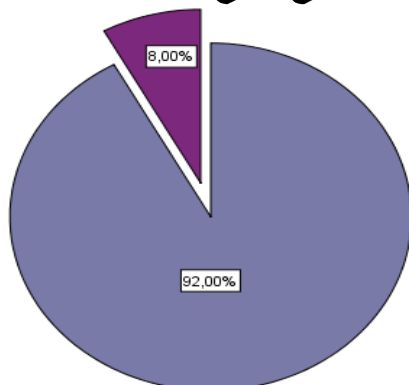
الجدول رقم(04): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس		
النسبة %	التكرار	
92%	46	ذكر
8%	04	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 03)

التحليل: تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغت نسبتهم 92%. في حين أن النسبة المتبقية، التي تمثل 8%، تعود للإناث. ويعزى ذلك إلى طبيعة العمل في المؤسسة التي تعتمد بشكل أكبر على العنصر الرجالي. يمكن توضيح هذه النتائج بشكل أفضل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

2-

توزيع أفراد العينة تبعا للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

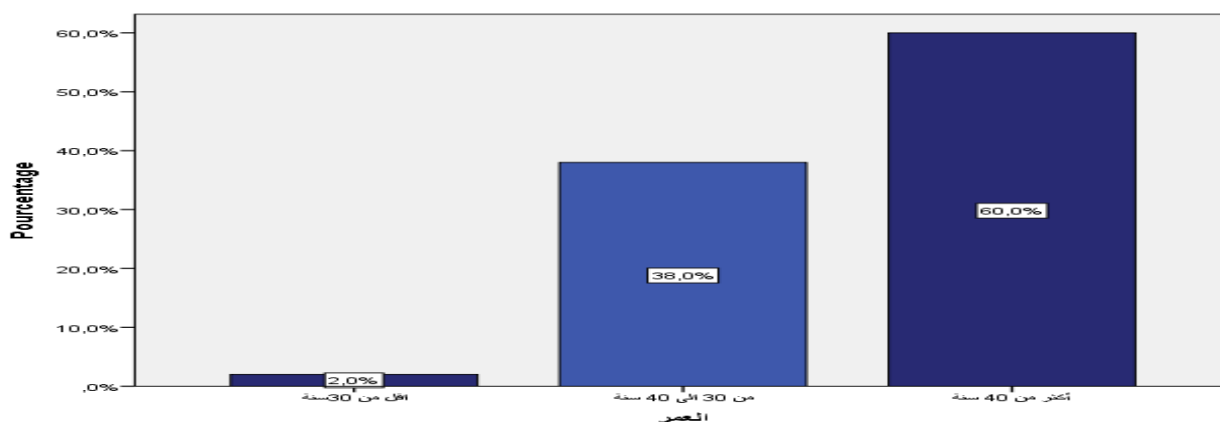
الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر		
النسبة %	التكرار	
2%	01	أقل من 30 سنة
38%	19	من 30 إلى 40 سنة
60%	30	أكثر من 40 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 03)

التحليل: يتبين من الجدول أعلاه أن 60% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 40 سنة وما فوق، مما يمثل أعلى نسبة بواقع 30 فرداً. بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة 38%، أي 19 فرداً، في حين أن فئة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة تمثل 2% (فرد واحد فقط). وهذا يشير إلى أن معظم أفراد العينة هم من الفئات العمرية الأكبر سناً. يمكن توضيح هذه النتائج بشكل أفضل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): يوضح المستوى العمر



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

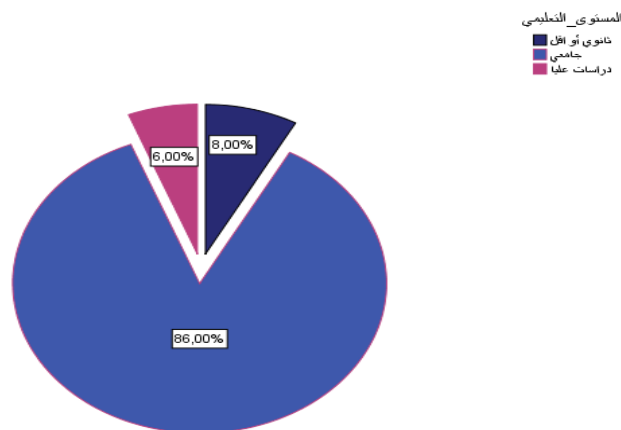
3- توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:
الجدول رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي		
النسبة %	التكرار	
8%	04	ثانوي أو أقل
86%	43	جامعي
6%	03	دراسات عليا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 03)

التحليل: يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة 86% من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلات تعليمية جامعية، بينما تبلغ نسبة الأفراد الذين يمتلكون مستوى تعليمي ثانوي أو أقل 8%، في حين أن 6% فقط من العينة لديهم دراسات عليا. نستنتج من ذلك أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، مما يعكس توجه الشركة نحو توظيف الأيدي العاملة المؤهلة، بما في ذلك الحاصلين على دراسات عليا. يمكن توضيح هذه النتائج بشكل أفضل من خلال الشكل الـ

الشكل رقم (03): يوضح المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

4- توزيع أفراد العينة تبعاً للخبرة المهنية: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

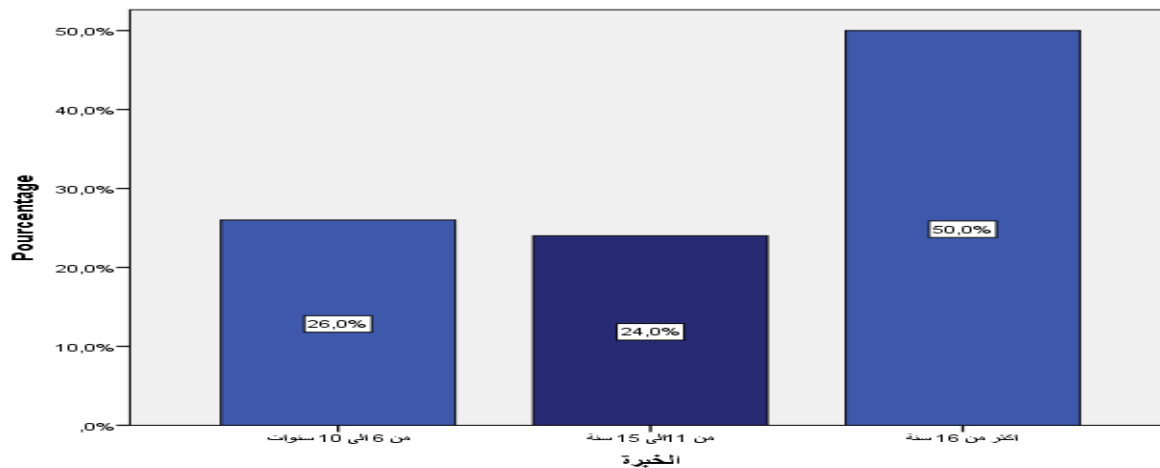
الجدول رقم (07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة المهنية

الخبرة المهنية		
النسبة %	التكرار	
26%	13	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
24%	12	من 11 سنة إلى 15 سنة
50%	25	أكثر من 16 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 03)

التحليل: يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة مهنية تتجاوز 16 سنة، حيث بلغت نسبتهم 50%، وهي النسبة الأعلى مقارنة بالفئات الأخرى. تليهم نسبة 26% للأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 6 و 10 سنوات، بينما كانت أقل نسبة للأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و 15 سنة، حيث بلغت 24%. نستنتج من هذا الجدول أن موظفي وعمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في وحدة غرداية يتمتعون بخبرة ملحوظة في هذا المجال، كما يوضح الشكل التالي.

الشكل رقم (04): يوضح مستوى الخبرة في العمل



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

5-

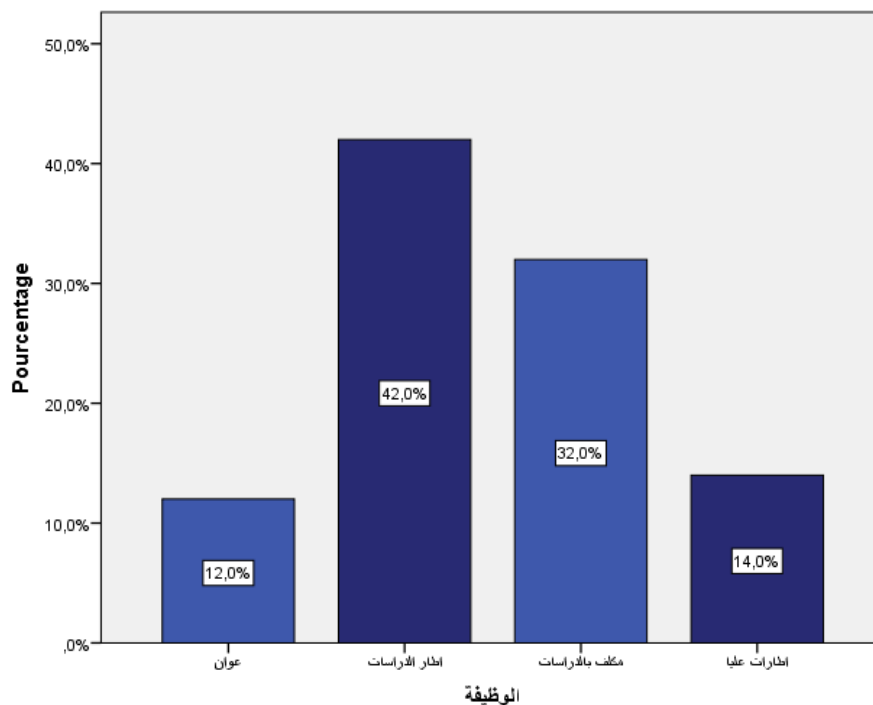
توزيع أفراد العينة تبعا للوظيفة: وهي كما يوضحها الجدول التالي:
إذا كانت الإجابة بنعم: (عدد المرات المشاركة) والجدول التالي يوضح اجابات الأفراد.
الجدول رقم (08): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة		
النسبة %	التكرار	
12%	06	عون
42%	21	إطار الدراسات
32%	16	مكلف بالدراسات
14%	07	اطارات عليا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 03)

التحليل: يتضح من الجدول أعلاه أن (21) فرداً من عينة الدراسة ينتمون إلى فئة إطار الدراسات، مما يمثل نسبة (42%). تليهم فئة المكلف بالدراسات التي تضم (16) فرداً بنسبة (32%). بعد ذلك تأتي فئة العون بنسبة (12%)، بينما تمثل فئة الإطارات العليا (14%). يشير هذا التنوع في المناصب والوظائف الإدارية لدى موظفي مؤسسة سونلغاز في ولاية غرداية إلى وجود تنوع ملحوظ. الشكل التالي يوضح ذلك بشكل أكبر:

الشكل رقم (05): يوضح مستوى نوع الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

استناداً إلى نتائج تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، يتبين أن هناك تنوعاً إيجابياً في العينة من حيث الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، ونوع الوظيفة. هذا التنوع يساهم في الحصول على إجابات متنوعة لأسئلة الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى تقديم نتائج واستخدام بعض الأدوات الإحصائية، مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول الفقرات الواردة في الاستبيان. سنبدأ بمناقشة مستوى تحقق الأجور والحوافز في ولاية غرداية من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة.

1 - نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور "الأجور والحوافز"

للتعرف على مستوى الأجور والحوافز من خلال إجابات أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، تم تضمين هذا المتغير في 11 فقرة كما تم الإشارة إليه سابقاً.

الجدول رقم (09): يوضح تصورات المستجوبين لمحور "الأجور والحوافز" حسب الأهمية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	الأجور	3.42	0.78	موافق	2
02	الحوافز	3.51	0.74	موافق	1
	المعدل العام	3.47	0.66	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 04)

التحليل: يوضح الجدول أعلاه آراء المستجوبين حول أفراد العينة في المؤسسة التي تم دراستها، حيث أبدوا موافقتهم على المحور الأول المتعلق بالأجور والحوافز. وقد سجل المعدل العام مستوى مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.47) مع انحراف معياري قدره (0.66). وقد احتل محور "الحوافز" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.51)، مما يعكس نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة. تلاه محور "الأجور" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.42). تؤكد هذه النتائج أن مستوى تحقيق الأجور والحوافز في المؤسسة محل الدراسة مرتفع بشكل عام، وذلك وفقاً لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة لكل بعد على حدة.

أولاً-الأجور.

كما تعرف الأجور على أنها تلعب دور بارزا في حياة الأفراد والمنظمات، لذلك تم اقتراح 05 فقرات من (01-05) لنقيس هذا الجانب كمايلي:

جدول رقم (10) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " الأجور " مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
02	موافق	1.12	3.62	الاجر المتقاض يتناسب مع المؤهل العلمي والجهود المبذول من طرفك	01
05	محايد	1.42	2.88	الساعات الاضافية في العمل تساعد في رفع مرتبك الذي تتقاضاه	02
03	موافق	1.03	3.58	الاجر الذي تمنحه لك مؤسستك يحقق لك رضا نفسي ووظيفي	03
04	محايد	1.19	3.38	انت راض عن الراتب الذي تتقاضاه كل شهر	04
01	موافق	0.99	3.68	انت تشعر أن الأجر الذي تتقاضاه ممنوح على معايير مدروسة	05
/	موافق	0.78	3.42	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 04).

التحليل: يتضح من الجدول أعلاه أن المشاركين في عينة الدراسة أبدوا موافقة عالية على بعد "الأجور"، حيث احتلت الفقرة رقم (05) المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، والتي تنص على: "تشعر أن الأجر الذي تتقاضاه مُنح وفق معايير مدروسة." وقد بلغ متوسطها الحسابي (3.68) مع انحراف معياري قدره (0.99)، مما يدل على موافقة مرتفعة من قبل أفراد الدراسة .

تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (01): "الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع مؤهلك العلمي والجهد المبذول من جانبك"، حيث سجلت متوسطاً حسابياً قدره (3.62). وفي المرتبة الثالثة، جاءت الفقرة رقم (03): "الأجر الذي تمنحه لك مؤسستك يحقق لك رضا نفسي ووظيفي"، بمتوسط حسابي بلغ (0.58). أما في المرتبة الرابعة، فقد جاءت الفقرة رقم (04): "أنت راضٍ عن الراتب الذي تتقاضاه كل شهر"، بمتوسط حسابي قدره (3.38) وانحراف معياري (1.19). وفي المرتبة الأخيرة، احتلت الفقرة رقم (02): "الساعات الإضافية في العمل تساعد في رفع مرتبك الذي تتقاضاه"، حيث سجلت متوسطاً حسابياً قدره (2.88) وانحراف معياري (1.42)، تؤكد هذه النتائج، من وجهة نظر المستجوبين، أن نسب الأجور في المؤسسة محل الدراسة قد ارتفعت بنسبة (3.42) لجميع الفقرات.

ثانياً-الحوافز.

للتعرف على مستوى الحوافز، الذي يلعب دوراً حيوياً في تنشيط سلوك الأفراد وتحفيزهم، من خلال تعزيز رغبتهم في تحسين أدائهم، تم اقتراح ست فقرات تتراوح بين 6 و11 لقياس هذا الجانب داخل المؤسسة، كما يلي:

جدول رقم (11) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " الحوافز " مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
05	01	تتم المؤسسة التي تعمل بها برفع معنويات وتشجيعك على الاعمال التي تقوم بها	3.44	1.24	موافق
06	02	لديك كل الصلاحيات لاتخاذ اي قرارات التي تساعد على تأدية مهامك بكل سهولة	3.08	1.14	محايد
03	03	مؤسستك تتيح لك حرية إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار	3.64	1.02	موافق
04	04	مؤسستك تتيح الترقية بشكل دوري	3.58	1.07	موافق

للعامل المتميز				
05	مؤسستك تعتمد على نظام الحوافز بشكل عادل	3.68	1.21	موافق 01
06	العلاوات والمكافآت التي تقدمها مؤسستك تتناسب مع مستوى أدائك وخبرتك	3.68	1.07	موافق 02
المعدل العام		3.51	0.74	موافق /

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 04).

التحليل: يوضح الجدول أعلاه أن المشاركين في عينة الدراسة أبدوا موافقة عالية على مستوى الحوافز في المؤسسة المعنية. حيث بلغ المعدل العام 3.51، مع انحراف معياري قدره 0.74. وقد احتلت الفقرة رقم (05) "مؤسستك تعتمد على نظام حوافز عادل" المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، حيث سجلت متوسطاً حسابياً قدره 3.68، مما يعكس درجة مرتفعة. تلتها الفقرة رقم (06) "العلاوات والمكافآت التي تقدمها مؤسستك تتناسب مع مستوى أدائك وخبرتك" في المرتبة الثانية، حيث حققت أيضاً متوسطاً حسابياً قدره 3.68. وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (03): "مؤسستك تتيح لك حرية إبداء الرأي في حل المشكلات و طرح الأفكار " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.64)، تليها العبارة رقم (04): "مؤسستك تتيح الترقية بشكل دوري للعامل المتميز " بمتوسط حسابي (3.53) أما المرتبة الخامسة فقد كانت للعبارة رقم (01) بمتوسط حسابي (3.44) في حين جاءت في المرتبة السادسة و الأخيرة العبارة رقم (02): " لديك كل الصلاحيات لاتخاذ اي قرارات التي تساعد على تأدية مهامك بكل سهولة " بمتوسط حسابي (3.08) وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى تطبيق الحوافز في المؤسسة المدروسة مستوى مرتفع و ما يدل أيضا على أن مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية تعتمد على نظام الحوافز عادل.

2-نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور "تحسين أداء العاملين"

للتعرف على مدى تحسين أداء العاملين من خلال إجابات الموظفين في المؤسسة المعنية بالدراسة، تم تضمين هذا المتغير في (08) فقرات. ولتحديد المستوى العام لهذا المحور، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوضيح الأهمية النسبية للعبارات ودرجة توافقهم معها، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(12): يوضح تصورات المستجوبين لمحور " تحسين أداء العاملين " حسب الأهمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	في مؤسستك يؤدي العمال النشاطات والاعمال الموكلة إليهم بكفاءة عالية وبفعالية	3.74	1.02	موافق	02
02	مؤسستك توفر للعمال الاستعداد والرغبة لإيجاد المهام المستندة إليهم	3.06	1.15	محايد	08
03	مؤسستك توفر الظروف العمل الجيدة للمساعدة على أداء العمال	3.62	1.30	موافق	04
04	تعتمد مؤسستك على نظام جيد لتقييم أداء للتعرف على نقاط الضعف والقوة للعمال	3.48	1.03	موافق	06
05	يلتزم العمال بالأوقات العمل ولا يتغيبون إلا الضرورة	3.68	0.99	موافق	03
06	مؤسستك تجبرك على اتباع القواعد والإجراءات اللازمة للعمل	3.94	0.89	موافق	01
07	تشعر بوجود القدرة على الإبداع والابتكار والتطور في العمل	3.54	1.21	موافق	05
08	اشعر بالملل روتين في العمل مما يقلل في أدائي	3.30	1.19	محايد	07
	المعدل العام	3.54	0.74	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 04)

التحليل: يتضح من الجدول أعلاه أن المشاركين في عينة الدراسة أبدوا موافقة عالية على محور "أداء العاملين"، حيث بلغ متوسطهم الحسابي (3.54) مع انحراف معياري قدره (0.74). وقد احتلت الفقرة رقم (06) المرتبة

الأولى من حيث درجة الموافقة، حيث نصت على: "تجبرك مؤسستك على اتباع القواعد والإجراءات اللازمة للعمل"، وسجلت متوسطاً حسابياً قدره (3.94) وانحرافاً معيارياً (0.89)، مما يدل على موافقة مرتفعة من قبل المشاركين .

في المرتبة الثانية، جاءت الفقرة رقم (01) التي تنص على: "في مؤسستك، يؤدي العمال الأنشطة والأعمال الموكلة إليهم بكفاءة عالية وفعالية"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.74) مع انحراف معياري (1.02). تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (05) بمتوسط حسابي قدره (3.68) وانحراف معياري (0.99)، أما في المرتبة الرابعة، فقد جاءت الفقرة رقم (03) التي تقول: "توفر مؤسستك الظروف الجيدة للعمل للمساعدة على الأداء الفعال"، حيث سجلت متوسطاً حسابياً قدره (3.62) وانحرافاً معيارياً (1.30). وفي المرتبة الخامسة، جاءت العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي (3.54). ثم تليها الفقرة رقم (04) بمتوسط حسابي (3.48)، أما في مرتبة السابعة للفقرة (08) بمتوسط حسابي (3.30)، أما الفقرة رقم (02) فقد جاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.15)، ومنه نستنتج أن مستوى أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز جاء مرتفعاً حيث أن مؤسسة سونلغاز حريصة على فرض قواعد وإجراءات تجبر موظفيها على الالتزام بها، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ووفقاً من النتائج المتحصل عليها.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور المتعلقة بالأجور والحوافز وأداء العاملين، سنقوم الآن بمناقشة ومقارنة الفرضيات المطروحة وذلك استناداً للإجابات والنتائج المتحصل عليها.

1-طبيعة توزيع متغيرات النموذج:

حتى يتم اختبار صحة فرضيات الدراسة يجب أن يخضع أبعاد نموذج الدراسة إلى التوزيع الطبيعي. ويتحقق هذا الشرط إذا ما كان معامل الالتواء (برسون) محصوراً بين 3 و -3 وهذا حسب دراسة للباحث " won "

الجدول رقم (13) يبين قيمة معامل الالتواء لمختلف متغيرات الدراسة.

المتغير	معامل الالتواء
الأجور	0,337
الحوافز	0,337
تحسين أداء العاملين	0,337

المصدر: من إعداد الطالب بنا على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 04).

التحليل: من خلال الجدول رقم (13)، يتبين أن معامل الالتواء لجميع الأبعاد هو 0.337، وهو يقع ضمن النطاق [3،3]. وهذا يشير إلى أن توزيع هذه العينة يتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح بمواصلة إجراءات اختبار صحة الفرضيات.

– الفرضية الأولى: " هناك علاقة طردية بين الأجور والخوافز وبين تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05".

– الفرضية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجور على تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05"

– الفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05"

اولا: اختبار الفرضية الفرعية الاولى ومناقشة نتائجها

Ho "لا توجد هناك علاقة طردية بين الأجور و الخوافز وبين تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05".

H1 " هناك علاقة طردية بين الأجور و الخوافز وبين تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05".

لكي نتحقق من وجود العلاقة وقياسها تم استعانة باختبار ارتباط بيرسون بين الأجور والخوافز وبين وأداء العاملين في مؤسسة سونلغاز كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة للمتغيرين

المتغير التابع: أداء العاملين		المتغيرات
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرات المستقلة
0.000	0.509**	الأجور
0.000	0.629**	الخوافز
0.000	0.652**	الدرجة الكلية للمتغير المستقل

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات (أنظر الملحق رقم 04).

التحليل: يتبين من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين الأجور وتحسين أداء العاملين بلغ (0.509^{**}). بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05). (α) وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية بين الأجور وتحسين أداء العاملين. كما تظهر النتائج وجود علاقة طردية بين الحوافز وأداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.629^{**}). بمستوى دلالة (0.000)، وهو أيضاً أقل من مستوى الدلالة (0.05). (α)

أما بالنسبة للدرجة الكلية للمتغير المستقل والمتغير التابع، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بينهما، حيث بلغ معامل الارتباط (0.652^{**}). بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05). بناءً على ذلك، نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن "توجد علاقة طردية بين الأجور والحوافز وبين تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 ".

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية ومناقشة نتائجها

H₀ "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجور على تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05 ".

H₁ "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجور على تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05 ".

للتحقق من وجود هذا الأثر تم إجراء اختبار وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد الأجور وأداء العاملين في مؤسسة سونلغاز كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: الأجور					
المتغير التابع: تحسين أداء العاملين	R الارتباط	R ² معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sing مستوى الدلالة
	0.50	0.25	0.48	4.09	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الارتباط بلغت $R = 0.50$ وهذا ما يتضح أن العلاقة متوسطة بين المتغيرين في حين بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.25$ أي 25% من المتغيرات في تحسين أداء العاملين ناتج عن الأجور وهي قيمة متوسطة، وبلغ معامل الانحدار $B = 0.48$ ، وبلغت قيمة T المحسوبة 4.09 عند مستوى دلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى دلالة 0.05، مما يعني زيادة درجة واحدة في الأجور يؤدي إلى الزيادة في تحسين أداء العاملين. هذا ما يبرز أهمية الأجور في رفع وتحسين أداء العاملين فكلما كانت عادلة ومحفزة زاد رضا

الموظف وتحسن إنتاجه، والأجر الجيد يعزز الدافعية ويزيد الولاء للمؤسسة أما الأجور المنخفضة فتؤدي لتراجع الأداء وضعف الالتزام لذا يعد الأجور أداة فعالة لدعم نجاح المؤسسات، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجور على تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05".

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ومناقشة نتائجها

Ho "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05".

H1 "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05"

للتحقق من وجود هذا الأثر تم إجراء اختبار وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد الحوافز وأداء العاملين في مؤسسة سونلغاز كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(16): يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: الحوافز					
المتغير التابع: تحسين أداء العاملين	R الارتباط	R ² معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sing مستوى الدلالة
	0.62	0.39	0.62	5.61	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

التحليل: يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بلغت 0.62 (R)، مما يدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد وصل إلى 0.39 (R²)، مما يعني أن 39% من التغيرات في تحسين أداء العاملين تعود إلى الحوافز، وهي نسبة مرتفعة. علاوة على ذلك، بلغ معامل الانحدار 0.62 (B)، مما يشير إلى أن زيادة واحدة في الحوافز تؤدي إلى تحسين الأداء. بلغت قيمة T المحسوبة 5.61 عند مستوى دلالة 0.000، مما يدل على أنها دالة عند مستوى دلالة 0.05. وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05. وهذا يشير إلى أهمية الحوافز، حيث تلعب دوراً حيوياً داخل المؤسسات، إذ تعتبر دافعاً للموظفين لتحسين أدائهم الوظيفي وزيادة رضاهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة إنتاجية المؤسسة.

خلاصة:

في هذا الفصل، سنعينا للإجابة على إشكالية الدراسة التي تتمحور حول "إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الأجور والحوافز على تحسين مستوى أداء العمال؟". وقد اعتمدنا في ذلك على دراسة ميدانية. حيث تناولنا في هذا الفصل أساليب وأدوات البحث، بالإضافة إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة. كما قمنا بإثبات صدق وثبات أداة الدراسة، المتمثلة في الاستبيان، الذي استخدمناه لتحقيق أهداف البحث. تم ذلك من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها .

قمنا بجمع آراء وتصورات المستجوبين، وعند حساب المتوسط والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، وبناءً على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS. كما استخدمنا معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. من خلال هذه الاختبارات، تأكد لنا صحة فرضيات الدراسة على نتائج وتوصيات على أنه يمكننا الاعتماد عليها في الأبحاث مستقبلاً.

الخلاصة

الخاتمة:

تستند المؤسسات الحديثة على تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية أداء العاملين بها. فالعنصر البشري بما يتميز به من موهبة ورغبة في العمل يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج، وأهم مورد حيوي ومحوري تمتلكه المؤسسة، أما الموارد الأخرى من أموال ومعدات وآلات فهي عوامل مساعدة، فالإنسان بتخطيطه وحسن تدبيره واستخدامه لهذه الموارد يحقق الكفاءة الإنتاجية والأداء الجيد الذي تهدف إليه المؤسسات. ومن أجل بلوغ تلك الأهداف يتعين على المؤسسات بمختلف أنواعها العمل على تحفيز العاملين عن طريق تحريك الدوافع الإنسانية بتطبيق الحوافز المادية والمعنوية لترغيبهم في العمل والاستمرارية فيه، ولن يتحقق ذلك إلا إذا ارتكزت على أسس موضوعية وعادلة لتقييم الوظائف بغرض التوصل إلى نظام سليم للأجور، وتقييماً فعالاً للأداء من أجل مكافأته مادياً ومعنوياً، أو من أجل تحسين أدائهم عن طريق الإرشاد والتدريب، الترقية وغيرها. والجزائر بما تشهده من تحولات اجتماعية واقتصادية، لاسيما انتقالها من التخطيط المركزي إلى اقتصاد السوق، يفرض على قطاعها العمومي أن يلعب دوراً مميزاً سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، لأن كفاءة أداء الدولة لمواجهة المنافسة العالمية بتوقف على كفاءة أداء العاملين بها أي كانت مواقعها التنظيمية، وذلك لإعطاء أهمية للوظيفة العمومية وتطوير دورها وأساليبها. ويعتبر قطاع الطاقة أحد هذه القطاعات التي تساهم في تحقيق التوازن الاجتماعي استقرار المجتمع والاقتصادي أي زيادة إنتاجية وأداء الموارد البشرية الوطنية (للدولة، وبالتالي تحقيق معايير الجودة الشاملة.

نتائج الدراسة الميدانية:

أظهرت الدراسة الميدانية أن مؤسسة سونلغاز تولي اهتماماً بالغاً بمواردها البشرية، ويتجلى ذلك من خلال الجدية والمهنية التي لمسناها في مكتب الأجور، خاصة فيما يتعلق بمتابعة ومراجعة عمليات حساب الرواتب، والحرص على تسديدها في الآجال المحددة.

يعتمد نظام الأجور في المؤسسة على خليط متنوع يتضمن راتباً أساسياً ثابتاً ومكونات متغيرة تشمل المنح والعلاوات الفردية والجماعية. وتتضمن هذه العناصر مكافآت للسلوكيات الإيجابية مثل الالتزام وتحمل المسؤولية، فضلاً عن تقدير الأقدمية. كما توجد منح فردية ترتبط بمعايير دقيقة لتقييم الأداء، والتي تخضع لآليات تقييم خاصة.

كما أن السياسة الأجرية المعتمدة تحظى بقبول عام لدى مختلف فئات العمال، سواء من حيث توافقها مع الجهد المبذول أو انسجامها مع المستوى المعيشي.

وتولي المؤسسة أهمية كبيرة لتقييم أداء العاملين بناءً على معايير دقيقة وواضحة، وتسعى باستمرار إلى تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية بهدف رفع مستوى الأداء.

وقد تبين أن ممارسات الأجر المعتمدة تساهم بشكل فعال في تحفيز العمال على بذل مزيد من الجهد، في ظل شعور عام بالعدالة في توزيع الأجور بين معظم فئات العاملين.

التوصيات:

استناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية، نقترح التوصيات التالية:

- ضرورة استمرار المؤسسة في دفع أجور ملائمة تتناسب مع حجم الجهد المبذول وتكفل تغطية الحاجات الأساسية للعمال.
- ربط نظام تقييم الأداء المعتمد بخوافز ملموسة بهدف تحفيز الموظفين ورفع مستوى أدائهم.
- وضع معايير دقيقة وواضحة لقياس الأداء المهني وتقييمه بشكل موضوعي ومنصف.
- تحسين بيئة العمل المادية والمعنوية بما يساهم في تعزيز الأداء وتحقيق نتائج إيجابية.
- اعتماد نظام تقييم الأداء كأداة فعالة لتوجيه وتطوير سلوكيات العاملين وتحسين إنتاجيتهم.
- تسليط الضوء على الدور المحوري للعنصر البشري في نجاح المؤسسات، مما يبرز أهمية النظام الأجور بالنسبة له.
- التأكيد على ضرورة تبني سياسة أجرية عادلة وملائمة تأخذ بعين الاعتبار المعطيات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- إدماج نظام تقييم الأداء كوسيلة للحد من هدر الجهود وضمان التوظيف الفعال للطاقات البشرية.
- السعي الدائم لتحسين الأداء المهني بما يضمن استمرارية وجود الشخص المناسب في المكان المناسب.

آفاق الدراسة:

هذه الدراسة لم تتناول إلا جزء بسيطاً من مفهوم انعكاسات الأجور و الخوافز على تحسين أداء العاملين، لذا لا تزال هناك العديد من الجوانب التي تحتاج للمزيد من الدراسة و التي يمكن أن تؤخذ كمواضيع مستقبلية للبحث فيها ، ومن أهمها على سبيل المثال الحصر ما يلي:

- تطوير نظام الأجور و الخوافز لكي يتماشى مع الاحتياجات العمال و دوره في زيادة الفعالية مثل رفع مستوى الإنتاجية وتقليل معدلات الدوران العمل ،وأيضا تحسين الرضا الوظيفي.
- دور نظام الأجور و الخوافز ودعمه في اتخاذ القرارات داخل أي مؤسسة.
- تقديم توصيات منها مراجعة الحد الأدنى للأجور وتنظيم اليات المكافآت داخل المؤسسة.
- تطوير نظام المكافآت حتى يشعر العامل بالعدالة مما يعزز انتمائه والتزامه الوظيفي.
- التركيز على الفروقات الثقافية المجتمعية والتنظيمية وما مدى تأثيرها على استجابة العمال للخوافز التي تقدمها المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ الكتب:

1. أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
2. احمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية". الدار العربية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2009.
3. حافظ محمد عبده، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر، القاهرة، 2011.
4. ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، تر محمد سيد أحمد عبد المتعال، المملكة العربية السعودية دار المريخ، 2012.
5. زاهر عبد الرحيم عاطف، "مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
6. زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن الطبعة الأولى، 2011.
7. صالح مهدي محسن العامري، وآخرون، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
8. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005.
9. ضرار العتيبي وآخرون، "العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2007.
10. عبد النبي محمد أحمد، إدارة الموارد البشرية، الأردن زمزم، 2010.
11. كافي مصطفى يوسف، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2014.
12. محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
13. محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
14. مدحت محمد أبو نصر، "الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة، 2012.

15. مصطفى يوسف " إدارة الأداء"، دار الجامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.

المذكرات والاطروحات:

16. سمية ترشه، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، علوم التسيير الوادي 2014.

17. نوغي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس - سطيف، أطروحة دكتوراه، الجزائر، جامعة فرحات عباس سطيف، 2014/2015.

ج-المراجع باللغة الأجنبية

18. Société Algérienne De Distribution De L'électricité Et Du Gaz, Réorganisation De La Direction De Distribution, Décembre 2020.

د-المواقع الأنترنت:

19. الموقع الرسمي لمجمع سونلغاز متاح على الصفحة
<https://www.sonelgaz.dz/fr/3501/plan-strategique-sonelgaz-2035#>

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

2025/2024



الطالب: بوعامر محمد

تحت الاشراف الأستاذ الفاضل: بن موسى عمر

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

سيدي، سيديتي الفاضلة / تحية طيبة وبعد،

في سياق إعداد مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في مسار: علوم التسيير تخصص: موارد بشرية

بعنوان: "انعكاسات الأجور والحوافز على تحسين أداء العاملين" دراسة حالة مؤسسة

شركة الكهرباء والغاز لولاية غرداية.

وتهدف الدراسة إلى الإسهام في إثراء الأدبيات السابقة حول هذا الموضوع، لذا أرجو منكم أن تفضلوا بالإجابة على

أسئلة هذا الاستبيان بموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة من وجهة نظركم الشخصية، حيث أن مساهمتكم

غاية في الأهمية في التوصل إلى تحقيق هدف الدراسة، وأحيطكم علما بأن إجاباتكم ستكون المعلومات محاطة بسرية كاملة،

ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أعبر عن شكري العميق لتعاونكم الكريم ومساهمتكم القيمة في تعزيز هذه الدراسة.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

01) الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

02) الفئة العمرية: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

03) المستوى التعليمي: ثانوي أو اقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

04) الخبرة في العمل: أقل من 05 سنوات ☐ من 06 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 16 سنة ☐

05) الوظيفة: عون ☐ إطار الدراسات ☐ مكلف بالدراسات ☐ وظائف أخرى ☐ إدارات عليا ☐

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأجور						
01	الأجر الذي تتحصل عليه يتناسب مع المؤهل العلمي والجهد المبذول من طرفك					
02	الساعات الإضافية في العمل تساعد في رفع مرتبك الذي تتقاضاه					
03	الأجر الذي تمنحه لك مؤسستك يحقق لك رضا نفسي ووظيفي					
04	انت راض عن الراتب الذي تتقاضاه كل شهر					
05	انت تشعر أن الأجر الذي تتقاضاه ممنوح على معايير مدرسة					
الحوافز						
06	تهتم المؤسسة التي تعمل بها برفع معنويات وتشجيعك على الأعمال التي تقوم بها					
07	لديك كل صلاحيات لاتخاذ أي قرارات التي تساعدك على تأدية مهامك بكل سهولة					
08	مؤسستك تتيح لك حرية إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار					
09	مؤسستك تتيح الترقية بشكل دوري للعامل المتميز					
10	مؤسستك تعتمد على نظام الحوافز بشكل عادل					
11	العلاوات والمكافآت التي تقدمها مؤسستك تتناسب مع مستوى أدائك وخبرتك					
تحسين أداء العاملين						
12	في مؤسستك يؤدي العمال النشاطات والأعمال الموكلة إليهم بكفاءة عالية وبفعالية					
13	مؤسستك توفر للعمال الاستعداد والرغبة لإيجاد المهام المسندة إليهم					

					مؤسستك توفر الظروف العمل الجيدة للمساعدة على أداء الفعال	14
					تعتمد مؤسستك على نظام جديد لتقييم أداء للتعرف على نقاط الضعف والقوة للعمال	15
					يلتزم العمال بالأوقات العمل ولا يتغيبون الى الضرورة	16
					مؤسستك تجبرك على اتباع القواعد والإجراءات اللازمة للعمل	17
					تشعر بوجود القدرة على الإبداع والابتكار والتطور في العمل	18
					اشعر بالملل روتين في العمل مما يقلل في ادائي	19

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

قائمة المحكمين:

الرتبة	الأستاذ
أستاذ التعليم العالي	بن ساحة علي
أستاذ محاضر أ	بن موسى عمر أستاذ المشرف
أستاذ محاضر ب	بن حمدون عبد الله

الملحق رقم 03: مخرجات spss

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,694	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,734	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	19

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	46	92,0	92,0	92,0
انثى	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من اقل	1	2,0	2,0	2,0
سنة 40 الى 30 من	19	38,0	38,0	40,0
سنة 40 من أكثر	30	60,0	60,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل أو ثانوي	4	8,0	8,0	8,0
جامعي	43	86,0	86,0	94,0
عليا دراسات	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 10 الى 6 من	13	26,0	26,0	26,0
سنة 15 الى 11 من	12	24,0	24,0	50,0
سنة 16 من أكثر	25	50,0	50,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عوان	6	12,0	12,0	12,0
الدراسات إطار	21	42,0	42,0	54,0
بالدراسات مكلف	16	32,0	32,0	86,0
عليا اطارات	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم 04: مخرجات spss

Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
المؤهل مع يتناسب المتقاض الاجر	50	0	3,6200	1,12286
طرفك من الميزول والجهد العلمي	50	0	2,8800	1,42342
في تساعد العمل في الاضافية الساعات	50	0	3,5800	1,03194
تتقاضاه الذي مرتبك رفع	50	0	3,3800	1,19335
لك يحقق مؤسستك لك تمنحه الذي الاجر	50	0	3,6800	,99877
ووظيفي نفسي رضا	50	0	3,4400	1,24802
كل تتقاضاه الذي الراتب عن راض انت	50	0	3,0800	1,14000
شهر	50	0	3,6400	1,02539
تتقاضاه الذي الاجر ان تشعر انت	50	0	3,5800	1,07076
مدرسة معايير على ممنوح	50	0	3,6800	1,21957
برفع بها تعمل التي المؤسسة تهتم	50	0	3,6800	1,07741
التي الاعمال على وتشجيعك معنويات	50	0	3,7400	1,02639
بها تقوم	50	0	3,0600	1,15016
قرارات اي لاتخاذ الصلاحيات كل لديك				
بكل مهامك تأدية على تساعد التي				
سهولة				
في الراي ابداء حرية لك نتيج مؤسستك				
الأفكار وطرح المشكلات حل				
دوري بشكل الترقية نتيج مؤسستك				
المتميز للعامل				
عادل الحوافز نظام على تعتمد مؤسستك				
تقدمها التي والمكافآت العلاوات				
أدائك مستوى مع تتناسب مؤسستك				
خبرتك				
النشاطات العمال يؤدي مؤسستك في				
عالية بكفاءة إليهم الموكلة والاعمال				
وبفعالية				
والرغبة الاستعداد للعمال توفر مؤسستك				
إليهم المستندة المهام لإيجاد				

الجيدة العمل الظروف توفر مؤسستك	50	0	3,6200	1,30759
الفعال أداء على للمساعدة	50	0	3,4800	1,03490
أداء لتقييم جيد نظام على مؤسستك تعتمد	50	0	3,6800	,99877
للعامل والقوة الضعف نقاط على للتعرف	50	0	3,9400	,89008
يتغيرون ولا العمل بالأوقات العمال يلتزم	50	0	3,5400	1,21571
الضرورة إلا	50	0	3,3000	1,19949
القواعد اتباع على تجبرك مؤسستك	50	0	3,4280	,78038
للعمل اللازمة والإجراءات	50	0	3,5167	,74250
الإبداع على القدرة بوجود تشعر	50	0	3,5450	,74177
العمل في والتطور والابتكار	50	0	3,4723	,66295
يقل مما العمل في روتين بالملل اشعر	50	0		
أدائي في	50	0		
ال اجور 01	50	0		
الحوافز	50	0		
العاملين_اداء_تحسين	50	0		
1محور مجموع	50	0		

Corrélations

	1محور مجموع	العاملين اداء تحسين	الحوافز	01الاجور
Corrélation de Pearson	,877**	,509**	,516**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,864**	,629**	1	,516**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,652**	1	,629**	,509**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	1	,652**	,864**	,877**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50

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

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,509 ^a	,259	,244	,64512

a. Valeurs prédites : (constantes), 01الاجور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,887	,415		4,546	,000
101 الاجور	,484	,118	,509	4,097	,000

a. Variable dépendante : العاملين_اداء_تحسين

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,629 ^a	,396	,383	,58245

a. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,334	,403		3,314	,002
1 الحوافز	,629	,112	,629	5,610	,000

a. Variable dépendante : العاملين_اداء_تحسين